A GESTÃO DE PROGRAMA ATUANDO NA EFICIENCIA DOS EMPREENDIMENTOS DA SABESP

Autor principal (1):
José Jairo Varoli
Economista pela PUC-SP
Pós-graduado em Ciências Econômicas pela PUC-SP
Gerente de Departamento de Desenvolvimento da Gestão de Empreendimentos da Sabesp

Autor (2):
Sandra Regina D. Alves Maia
Engª civil pela Universidade S. Francisco
Engª especialista em gestão de projetos pela Fundação Vanzolini
Atualmente cursando MBA em gestão de projetos na Fundação Vanzolini
Engª da Superintendência para Gestão de Empreendimentos da Sabesp

Autor (3):
Valéria Mendes
Economista pela Faculdade São Luiz
MBA em infraestrutura pela FGV
Analista econ- financeira da Superintendência para Gestão de Empreendimentos da Sabesp

Autor (4):
Laércio de Oliveira Alves
Adm.de empresas pela Faculdade Santana
Especialista em finanças pela FGV
MBA em gestão de projetos pela Fundação Vanzolini
Analista administrativo da Superintendência para Gestão de Empreendimentos da Sabesp
do Depto. de Desenvolvimento da Gestão de Empreendimentos da Sabesp

Endereço(1): Rua Costa Carvalho nº 300 – Pinheiros - São Paulo
- S. Paulo - CEP: 05429-900 – Brasil - Tel: 011-3388-8813 - E-mail: sleifert@sabesp.com.br

RESUMO

Este documento apresenta como a Alta Administração da Sabesp está empenhada em obter melhores resultados nos seus investimentos em Instalações Operacionais. A direção da companhia com uma visão empreendedora adotou como ponto de partida a sua missão de "Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente". Nesta busca para obter cada vez mais resultados é essencial uma gestão eficiente. O desafio inicial foi o de desenvolver e implementar uma metodologia e gestão de empreendimentos programas na companhia, após o esforço empregado no desenho e definição dos processos e de tornar a gerência de empreendimentos institucionalizada na organização o caminho natural a ser perseguido foi o gerenciamento de programas alinhados com as estratégias da empresa. Com a disseminação e implantação da metodologia através de uma ferramenta informatizada, os resultados obtidos através da sua utilização permitiram à Alta Administração acompanhar o desempenho de seus empreendimentos e dos Programas, através das funcionalidades gerenciais disponibilizadas, como exibições personalizadas e indicadores de desempenho.

PALAVRAS-CHAVE: Governança, Gestão de programa, Sabesp.

1- INTRODUÇÃO

Desde 2005, a Sabesp vem investindo na elevação de seu patamar quanto a seus instrumentos de gestão e governança. Dentre as diversas iniciativas destaca-se a implantação da Metodologia de Gestão de Empreendimentos da Sabesp nos moldes recomendados pelo Project Management Institute - PMI®.

A Metodologia de Gestão de Empreendimentos da Sabesp, vista em seu conjunto como uma grande inovação no campo do gerenciamento de projetos, empreendimentos, programas e portfólios, tornou possível o monitoramento de estratégias organizacionais dentro de um planejamento estruturado.

A metodologia desenvolvida foi muito além das usualmente oferecidas pelo mercado. Ela reflete os empreendimentos de acordo com a realidade da empresa na qual, simultaneamente, existem os processos de planejamento e os processos de controle, ambos em uma única ferramenta.

Com esse sistema, a Sabesp aprimorou a gestão garantindo: que investimentos em empreendimentos de saneamento entreguem os benefícios prometidos, no prazo e nos custos planejados; maior produtividade e melhor aproveitamento das competências gerenciais da empresa e de seus prestadores; que obras não sejam interrompidas por eventos não previstos ou subestimados logo ao seu início e o cumprimento de compromissos pactuados.

No caso dos Programas torna-se necessário acompanhar os conjuntos dos empreendimentos e fazer a gestão, garantindo que todas as ações sejam realizadas para atingir benefícios globais, que Empreendimentos gerenciados de forma individual não alcançariam.

O novo desafio foi o de expandir a visão no sistema, já existente para os Empreendimentos, para os conceitos de Programa.

2- METODOLOGIA

O desenvolvimento do Sistema de Gestão de Empreendimento da Sabesp baseou-se nos princípios apregoados pelo Project Management Institute - PMI®, adequando-os de forma a atender as peculiaridades da empresa, levando em consideração que o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos está em constante evolução.

Partindo da ferramenta de Gestão de Empreendimento, que já disponibiliza a visualização em tempo real de todos os empreendimentos, foi customizado uma série de melhorias para atender a necessidade da gestão de programas.

Os conceitos para a Gestão de Programas da Sabesp fundamentado nos princípios sugeridos pelo Project Management Institute - PMI®, sendo definido como: “Programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado a fim de obter benefícios e controle não disponíveis se gerenciados individualmente”.

No caso da Sabesp são selecionados pela Alta Administração os Programas Estruturantes.



Figura 1 – Programas no Contexto Organizacional

Um Programa está diretamente ligado aos benefícios que trará para a companhia.

Outra questão que foi considerada é: Como você gerencia as diversas partes interessadas de forma a minimizar os impactos e garantir o sucesso de todos os projetos?

O Gerenciamento de Programa abrange muitas áreas de conhecimento, mas há alguns itens-chave para o sucesso de um programa:

- Gerenciamento de Benefícios;
- Gerenciamento de Partes Interessadas;
- Governança do Programa e
- Gerenciamento Financeiro.

Partindo da premissa que uma boa gestão de programas requer a competência organizacional em diversas áreas de conhecimento, das quais destacamos aquelas que têm maior interesse para nossa proposta, pois vão além daquelas requeridas para a gestão de simples projetos e obras:

Resultados (Benefícios) do programa:

A gestão de benefícios (do ponto de vista de resultados) estabelece quais os benefícios são esperados como resultados da implementação da Gestão de Programas. Neste plano, são estabelecidas métricas e procedimentos para acompanhamento das metas.

Os diversos empreendimentos que compõem o programa têm seus ciclos de vida distribuídos em diferentes momentos no tempo. Enquanto uns estão na fase de “esforços” (concepção, projetos, obras e instalações), outros já estão concluídos e provendo os resultados esperados para o município (ligações de água e esgoto, população atendida etc.) e para a Sabesp (retorno sobre o investimento mediante as tarifas aplicadas). Um bom sistema de gestão do programa permite total visibilidade do status de cada empreendimento, quanto a esforços e resultados, tanto do todo como das partes.

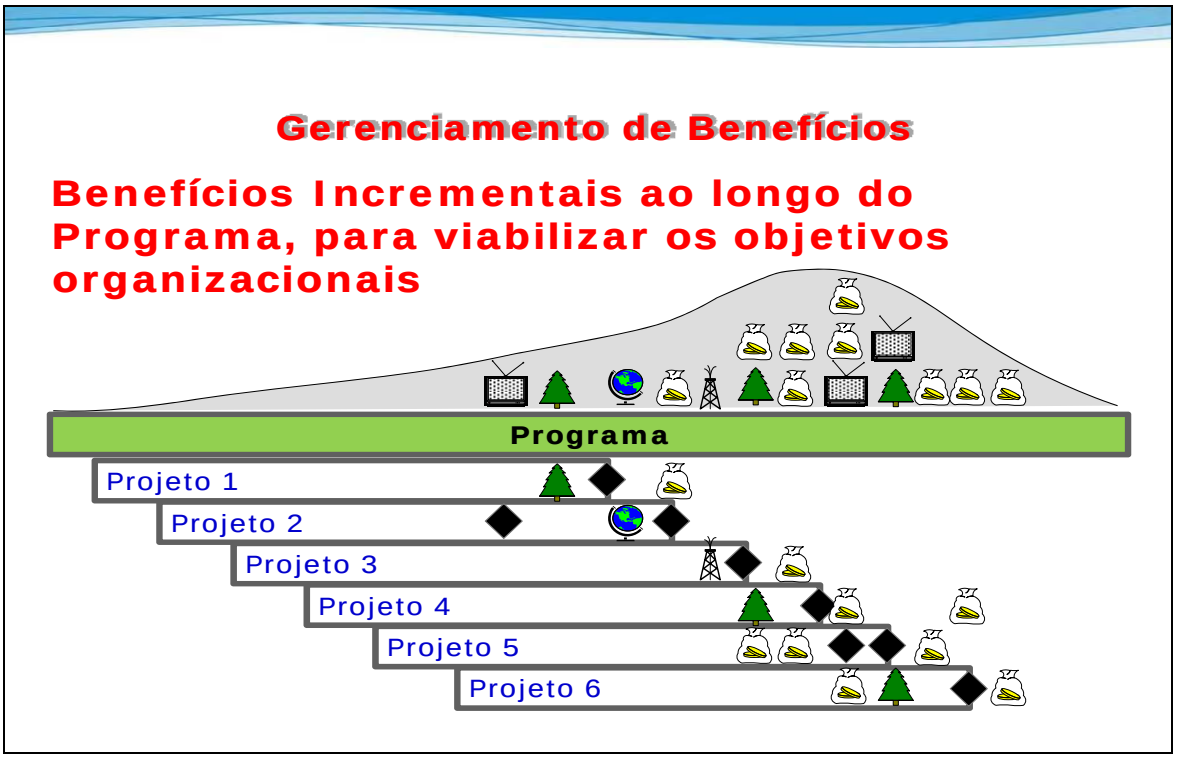


Figura 2 – Gerenciamento de Benéficos

Gestão das partes interessadas:

Focada diretamente em organizações, empresas e indivíduos onde os resultados e interesses podem ser afetados pelos Programas. Os Programas são constituídos de múltiplos Empreendimentos, portanto, a quantidade de interessados e seus vários tipos e níveis podem ser muito diversificados. Essa área é de grande utilidade para a Sabesp, pois abrange justamente a verificação do grau de atendimento das necessidades e expectativas das partes, conciliando seus interesses e promovendo meios de comunicação e controle para a boa fluência das relações entre os envolvidos.

Governança do programa:

É a gestão suportada por instrumentos adequados que garantem as evidências de que aquilo que foi planejado e compromissado está sendo de fato realizado. Requer sistemas e informações confiáveis, tanto do conjunto como de cada empreendimento ou ação individualmente.

O modelo de Governança serve às equipes e envolvidos no Programa como guia para a gestão, aumentando a probabilidade de sucesso em busca dos objetivos traçados pela Sabesp, permitindo executar, monitorar e controlar todas as fases do Programa, acompanhando os investimentos, progressos, desvios, ações e principalmente os Benefícios (resultados esperados).

Gestão financeira:

É a gestão do fluxo financeiro do programa, no qual receitas, despesas e investimentos se sobrepõem ao longo de seu ciclo de vida.

Levantada todas essas questões foi ainda desenvolvida a EAPg (Estrutura Analítica do Programa). O sistema permite em um único ambiente visualizar todo o universo dos programas e caso necessário visualizar não só todos os empreendimentos que compõem o programa, como o andamento de um empreendimento especifico.
A Sabesp focada em aprimorar a Gestão, contratou uma empresa de consultoria para aprofundar cada vez mais nos conhecimentos sobre a Gestão de Programas e desenvolver ainda mais a ferramenta.

3 - RESULTADO

A arquitetura de três camadas da solução de gerenciamento de projetos corporativos consiste em um front-end (Microsoft Office Project Web Access ou Microsoft Office Project Pofissional 2007), um banco de dados (Microsoft SQL Server 2005) e Microsoft Office Project Server 2007.

Dessa forma, é possível integrar o com os outros sistemas, graças ao conjunto de web services em .NET, chamado Project Server Interface (PSI).

O Office Project 2007 permite a simulação e visualização dos cenários e impactos das alterações, destacará automaticamente todos os itens que se deslocam como resultado da alteração mais recente. Além disso, permite desfazer e refazer alterações.

O sistema permite nos programas um fácil gerenciamento de vários subprojetos e de suas dependências de projetos cruzados de maneira coordenada. Além disso, usando o Reporting Services do Microsolf SQL Server 2005, foram criados relatórios que consolidam dados vindos do Office Project Server e dos sistemas corporativos, apresentando uma visão abrangente e detalhada dos empreendimentos em cursos.

O RDS (Serviço de relatório de dados) extrai dados dos bancos de dados de publicação, trabalho e versão do Project Server, transforma esses dados em um formato adequado à geração de relatórios do usuário e a criação de cubos do Aanlysis Service e os carrega no banco de dados de relatórios.

Com a integração nos sistemas coorporativos SGL - Licitações, SGE – Empreendimentos e Serviços, SGO – Gestão Orçamentária, é possível ter o consolidado as informações de vários contratos (de um empreendimento). As informações passam a ter uma base única, automaticamente confiável que possibilita uma melhor gestão de todos os recursos disponíveis.

O recurso relatórios visuais usa o Microsoft Office Excel pra produzir modos de exibição de tabela dinâmica, gráficos e diagramas com base em dados do Project.

Ao entrar no sistema na opção de Central de Programas temos acesso ao calendário do Programa selecionado, com os principais eventos, declaração de escopo, vários planos (Gerenciamento, governança, risco), estrutura financeira, benefícios e metas, biblioteca para arquivar todos os documentos do programa.

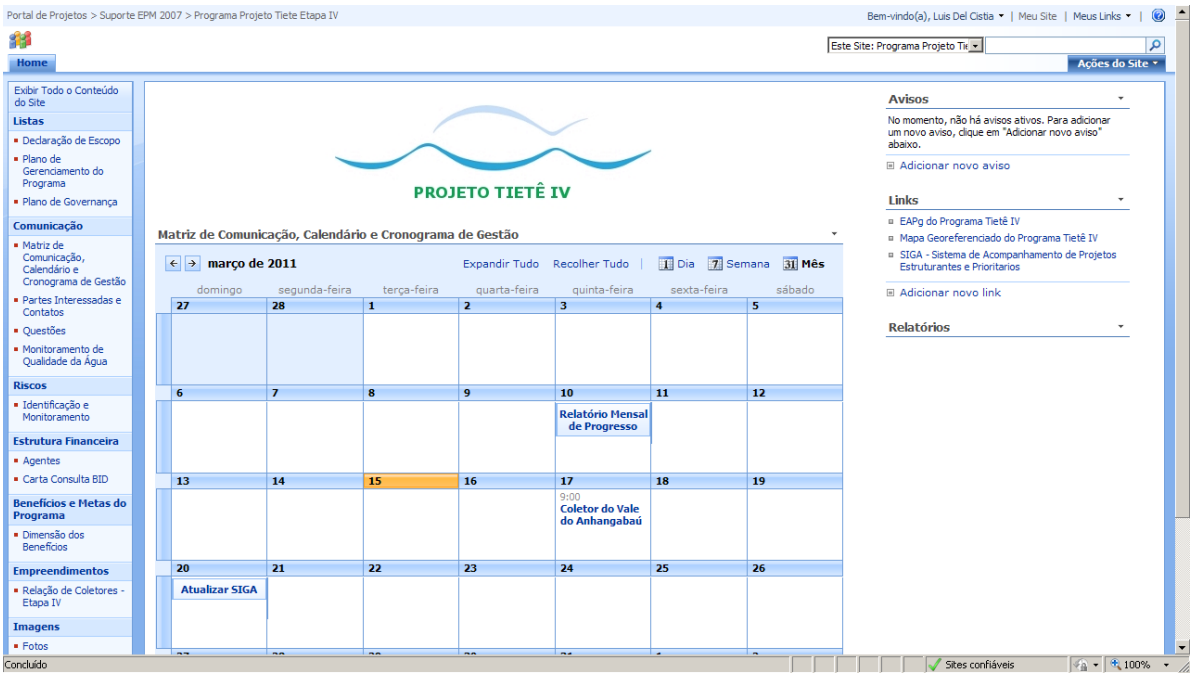


Figura 3 – Tela inicial de Programa

A Pagina Inicial (home) do Programa Tietê apresenta o site todo seu conteúdo, concebido de forma que o usuário opere intuitivamente, com menus e botões de fácil acesso. No menu de início rápido (a esquerda) estão

disponibilizados os conteúdos por classificados por tema (Comunicação, Riscos, Estrutura Financeira, Benefícios e Metas, Empreendimentos e Documentos do Programa).

No centro da página esta a Matriz de Comunicação, Calendário e Cronograma de Gestão, contendo as principais reuniões com as Partes Interessadas no Programa e de Marcos em destaque para Gestão.

A partir do lado esquerdo da tela se tem acesso por meio de links à EAPg do Programa, Mapa Georeferênciado dos Empreendimentos e Relatórios do Programa.

A função da página inicial é permitir acesso rápido e objetivo aos principais conteúdos disponibilizados no sistema.

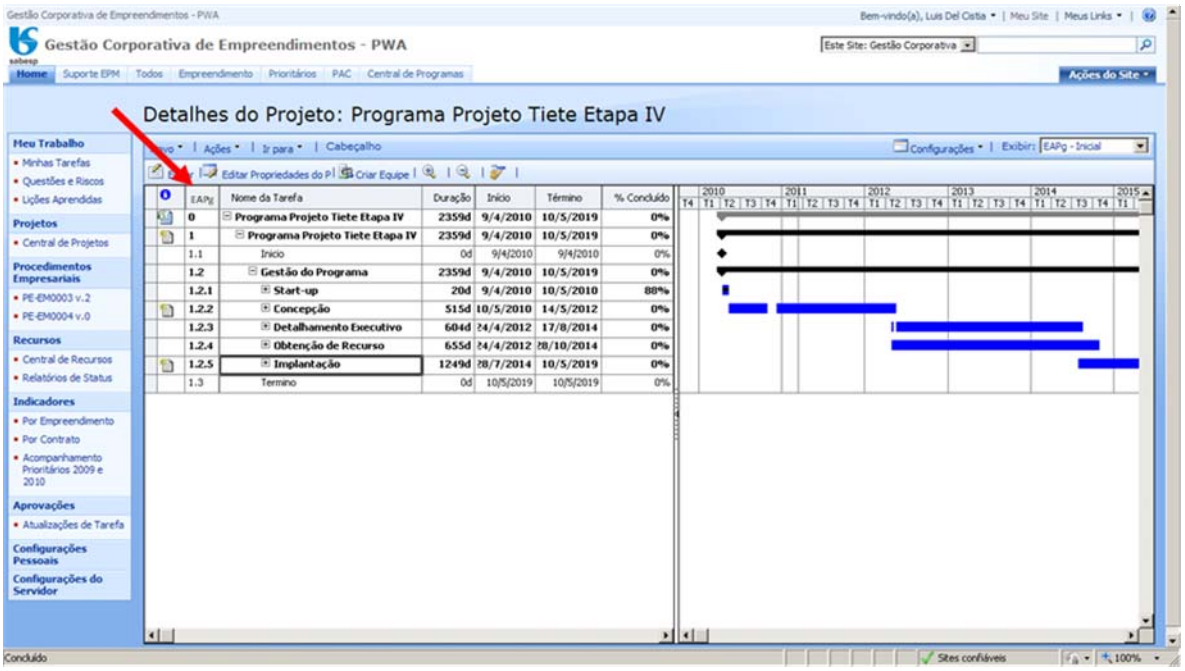


Figura 4 – EAPg Estrutura Analítica do Programa

EAPg pode ser acessada diretamente do PWA ou por meio do Link disponibilizado na página inicial do Programa (lado esquerdo).

Na EAPg está demonstrado o escopo do Programa e seus entregáveis, provê uma linha de base para todos os controles de mudança subseqüentes, é a entrada inicial para os outros processos do gerenciamento de empreendimentos e fornece o suporte para controle do projeto, monitoramento de performance, e fundamentos para comunicação com as Partes Interessadas no Programa.

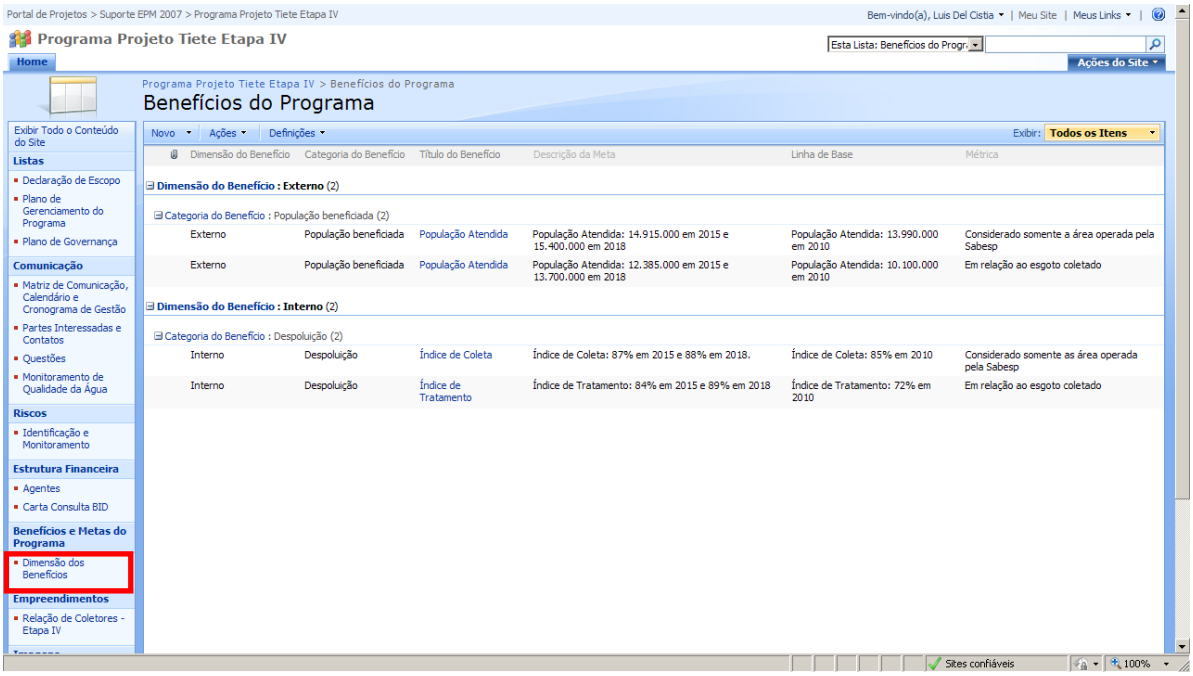


Figura 5 – Benefícios do Programa

A partir do menu de início rápido (lado esquerdo) da Página Inicial do Programa - Home se tem acesso aos Benefícios e Metas esperados como resultados da implementação do Programa bem como as métricas estabelecidas para acompanhamento.

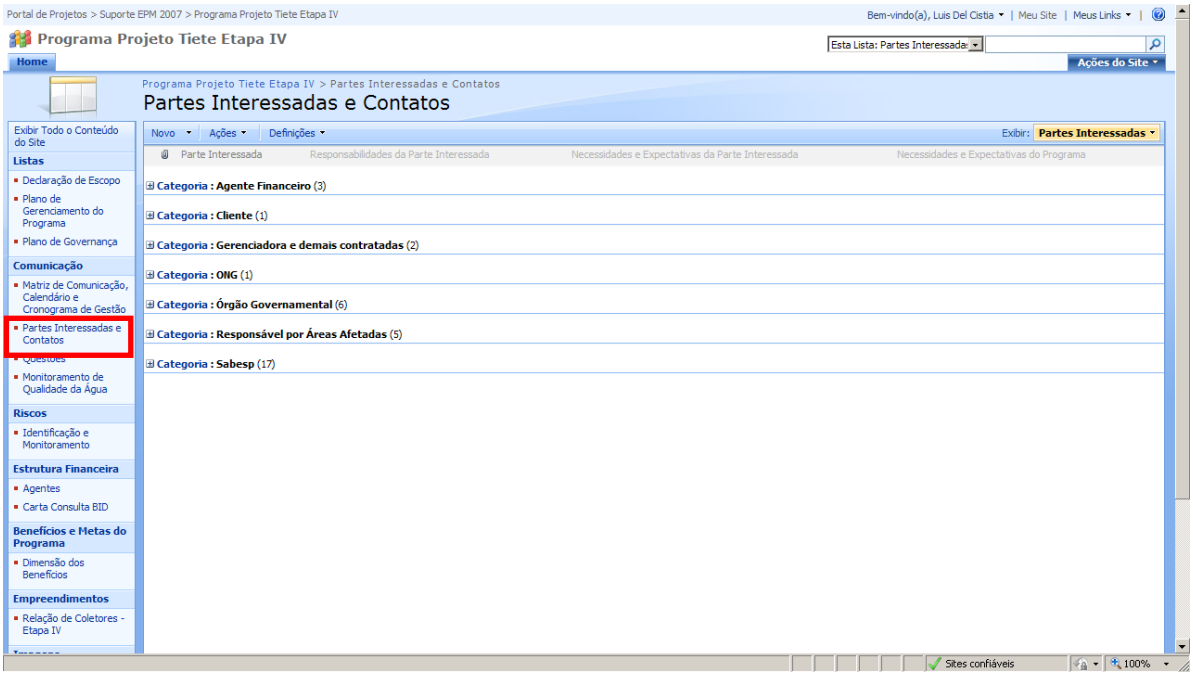


Figura 6 - Partes Interessadas

Por meio do botão Partes Interessadas, do menu de início rápido (lado esquerdo da Página inicial do Programa (Home) se tem acesso as organizações, empresas e indivíduos, classificados por grupo, que tem interesses que podem ser afetados pelos resultados do Programa.

Neste ambiente são identificadas as expectativas das diversas partes interessadas no Programa e seu nível de influencia bem como as expectativas do programa em relação a elas auxiliando o gestor no trabalho de

envolver, comunicar e até mesmo influenciar as partes interessadas, de modo a alcançar as metas pactuadas para o Programa.

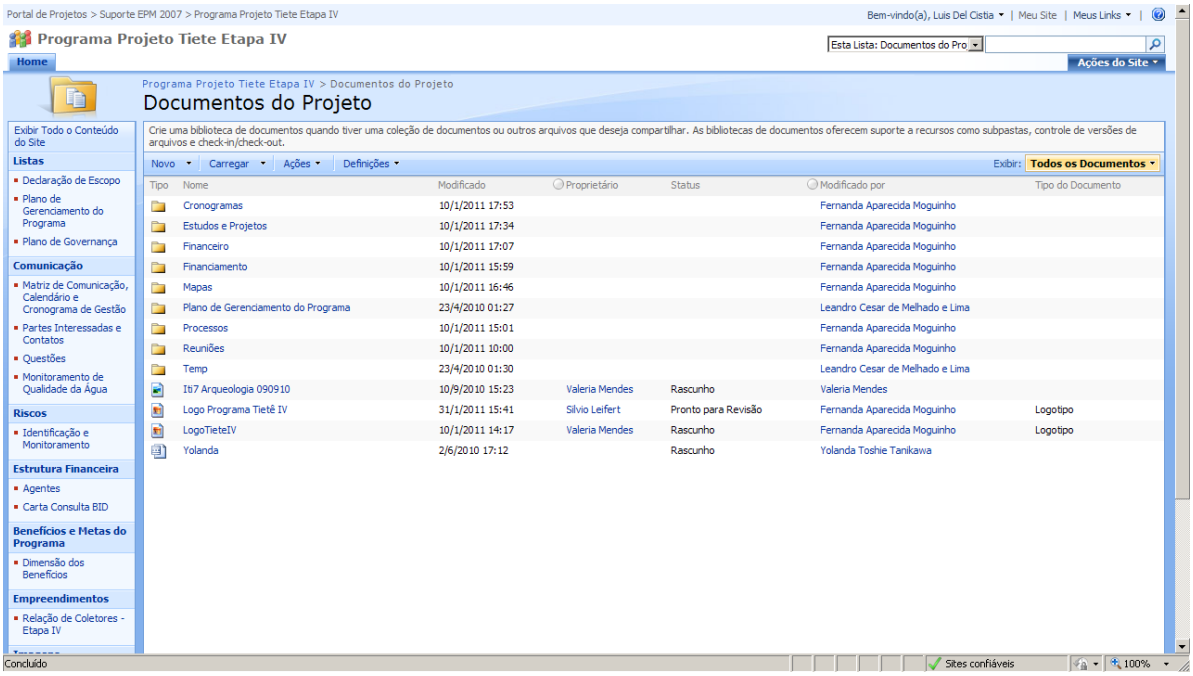


Figura 7 - Documentos

No botão Documentos do Programa, se tem acesso ao ambiente que permite aos diversos usuários acessar as pastas e documentos do Programa de forma ágil e segura, possibilitando armazenar, organizar e gerenciar qualquer tipo de documento eletrônico em qualquer formato de arquivo.

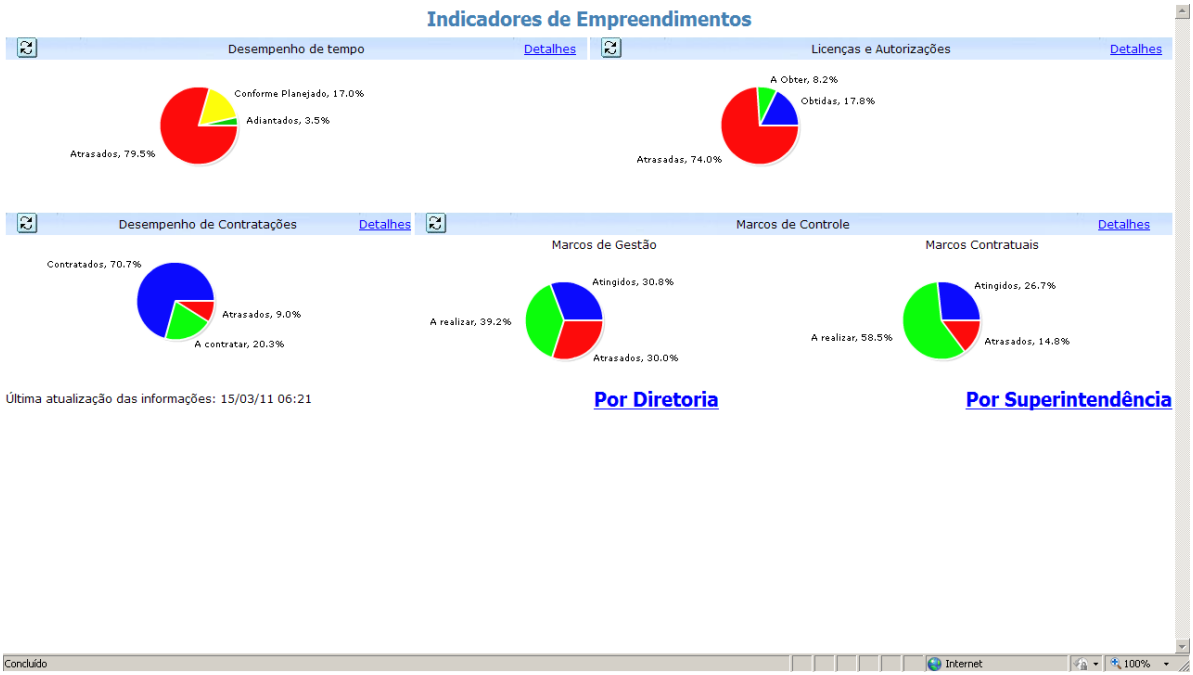


Fig. 8 – Exemplos de Indicadores

O sistema disponibiliza, no painel de controle uma serie de indicadores, que apontam os desvios em relação às metas, a informação é destinada a subsidiar decisões relacionadas à uma previsão em desenvolvimento, a conhecer e mensurar, comparando o planejado versus realizado, como: Marcos Contratuais; Marcos de Gestão, Licenças Ambientais, Áreas Regularizadas e alterações de escopo.

Para tomar decisões de gestão, seja de correção de percurso ou de desempenho, são necessárias diferentes informações e a tomada de decisão é realizada em níveis distintos de responsabilidade na estrutura de comando, assim as informações estão agrupadas por diretoria, por superintendência até chegar ao nível do Empreendimento.

O painel de controle é um suporte informatizado que apresenta informações de síntese, sob a forma de indicadores, e permite aos gestores analisar a situação global.

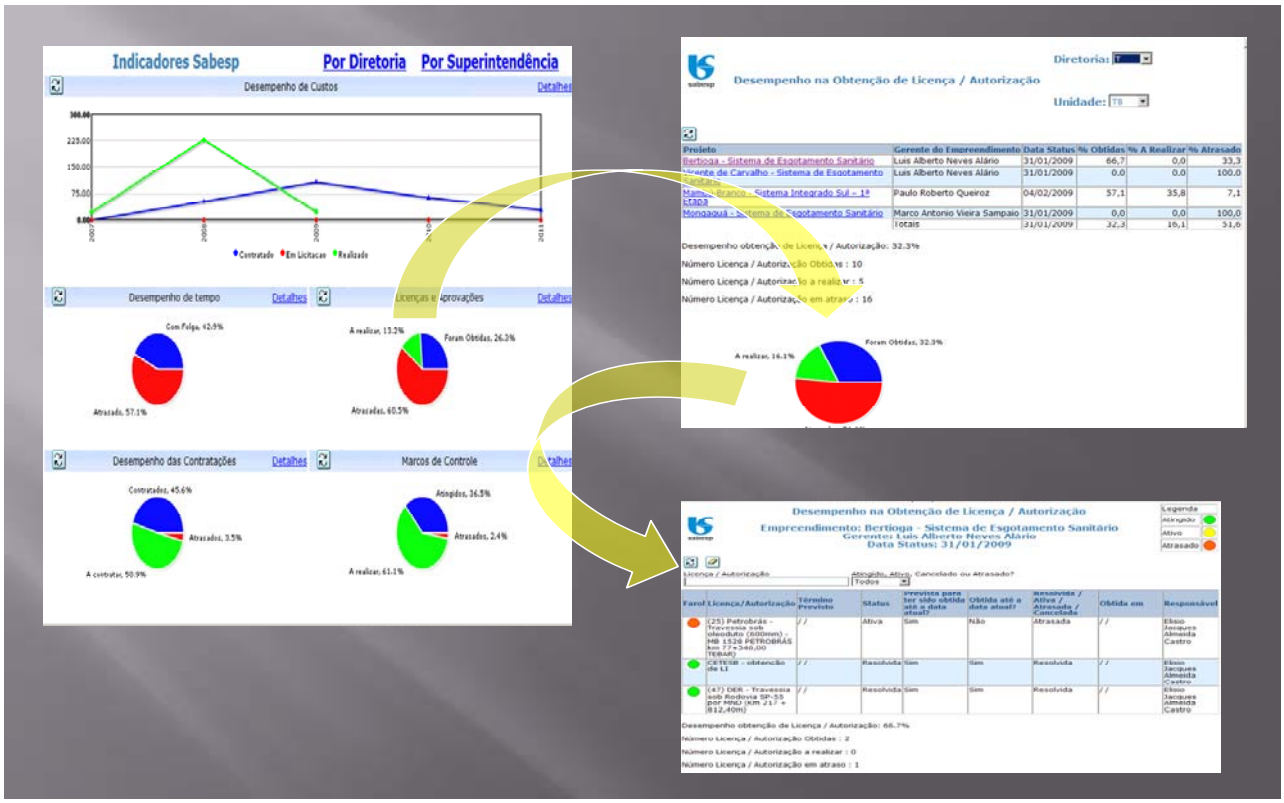


Fig. 9 – Vários níveis de visão

4 - CONCLUSÕES

A aplicação da racionalidade gerencial tem origem na administração por objetivos e busca construir uma lógica voltada a resultados.

Entende-se que o sucesso tem início no entendimento da situação, passa pela definição da trajetória e seus indicadores e exige a medição e aferição da situação para que se possa tomar decisões acertadas e assim chegar aos Benefícios (resultados) esperados. Percebesse, deste modo, que os indicadores disponibilizados no painel de controle tem lugar de destaque no processo gerencial de sucesso.

Dentre os resultados obtidos destaca-se: Processos de Gestão utilizando as melhores práticas de mercado; Acompanhamento de Programas Estruturantes aderentes às estratégias da empresa; Alinhamento das Equipes de Empreendimentos envolvidas; Acompanhamento dos Empreendimentos de forma corporativa e Previsibilidade nos investimentos e seus resultados, suportados por um sistema que propicia um ambiente colaborativo que permite o compartilhamento, a organização e administração das informações necessárias para auxiliar os gestores na tomada de decisões.

Com a aplicação de sua Metodologia de Gestão, a partir das competências desenvolvidas e dos sistemas de informação implantados, a Sabesp desponta uma vez mais como detentora de praticas de gestão de referência e aceitação nacional e internacional e pela busca constante da excelência de sua governança, se destacando em um cenário competitivo de mercado.

Alcançando, por meio da gestão das partes interessadas, um melhor atendimento das necessidades e expectativas dos: municípios, Governo, cidadãos, ARSESP e Sabesp, perseguindo a melhoria contínua e sustentabilidade.

Com a implantação do sistema a alta direção da Empresa dispõe informações gerenciais consolidadas, apresentadas no ambiente EPM, sobre seu conjunto de objetivos.

5 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Guia do Conjunto de Conhecimentos de Gerência de Projetos – PMI; PMBok® – 3ª edição, 2004.

2. O Padrão para Gerenciamento de Programas - Project Management Institute – 2ª edição, 2008.

3. Solução de Gerenciamento de Projeto: Corporativos do Microsoft Office; Amdré Serpa; Ricardo Nobile A. de Oliveira; MundoPM - Número 14 – Abr/Mai 2007.