

O EMPREGO DE METODOLOGIAS ÁGEIS NA CENTRALIZAÇÃO DOS LABORATÓRIOS E DA GESTÃO DO CONTROLE DE QUALIDADE SABESP

Fabiana Aparecida Silva Lima⁽¹⁾

Química Industrial pela Faculdade Oswaldo Cruz (2004), Pós-graduada em Gestão Pública pela Universidade de Mogi das Cruzes (2012), MBA em Saneamento Ambiental com Módulo Internacional pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (2023). Gerente de Departamento Controle de Qualidade da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp).

Kathleen Caroline Ribeiro

Bacharel em Química pela Universidade de Mogi das Cruzes (2019). Supervisora do Laboratório de Controle de Qualidade Capital Leste da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp).

Silvana Morales de Azevedo

Bacharel em Ciências Biológicas Modalidade Médica – Biomedicina pela Universidade de Santo Amaro (2000), Pós-graduada em Microbiologia pela Faculdade Oswaldo Cruz (2003), Tecnóloga em Gestão Ambiental pela Universidade Metodista de São Paulo (2021). Gerente de Divisão Controle da Qualidade Capital da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp)

Vasti Ribeiro Facincani

Publicitária pela Faculdade Alcântara Machado. Pós-graduada em Meio Ambiente e Sociedade pela Escola de Sociologia e Política de SP. Pós-graduada em Engenharia de Saneamento Básico pela Faculdade de Saúde Pública – USP. Trabalhou 47 anos na Sabesp. Compõe a coordenação da CTQPQ–ABES Nacional. Integra o Conselho Fiscal da ABES–SP. Participou oficialmente das revisões da portaria de potabilidade. Coordenou várias gestões da CTCQ-AESBE.

Endereço⁽¹⁾: Rua Conselheiro Saraiva, 519 - Santana, São Paulo – SP – CEP: 02037-021 – Brasil – Tel.: +55 (11) 2971-4151 – Cel.: +55 (11) 98684-6578 – e-mail: faparecida@sabesp.com.br

RESUMO

Nos anos 1970, o sistema de controle de qualidade da água dos municípios operados pela Sabesp era centralizado na capital, com inspeções semanais feitas por profissionais em diversas regiões. Amostras eram enviadas por transporte público para análise, visando agilizar e não comprometer os resultados. Com a expansão da empresa, surgiram Unidades Regionais distribuídas pelo estado e com elas, os laboratórios locais. O laboratório central ficou responsável por ensaios complexos, enquanto as unidades cuidavam dos ensaios de rotina. Devido a questões de conflito de interesses apontado em auditorias e fiscalizações, discussões sobre desvinculo e cenários de reestruturação da empresa, surgiu a proposta de um planejamento detalhado para uma nova configuração e implementação da área de controle de qualidade com adoção do uso de metodologias ágeis, definições e entregas de conteúdos em prazos estabelecidos, afinada com a delegação de profissionais e respectivas responsabilidades, aliados a experiências dos envolvidos, para enfrentar o desafio configurado pela reestruturação dessa área e obter bons resultados, tendo a distância entre os colaboradores como um fator superado com eficiência e o foco na otimização dos recursos demonstrado através dos produtos gerados. Essas medidas permitiram uma transição bem-sucedida para um controle de qualidade centralizado da Sabesp.

PALAVRAS-CHAVE: Controle de Qualidade, Metodologias Ágeis, Otimização de recursos.

INTRODUÇÃO

Após a análise realizada por uma consultoria externa contratada pela Sabesp, visando melhorias nos processos operacionais e na otimização de recursos, identificou-se a necessidade de conectar todos os laboratórios de Controle Sanitário às unidades funcionais de Controle de Qualidade de Água e Esgotos (EOQ). Anteriormente ligados às Unidades Regionais e com atuação de forma descentralizada, os laboratórios integravam as atividades das Divisões de Controle Sanitário. A unidade de Controle de Qualidade dos Produtos Água e Esgotos desempenhava um papel orientativo e de provisão de ensaios que os laboratórios descentralizados não podiam absorver.

Para centralizar e integrar de forma participativa e colaborativa, foi necessário buscar soluções que considerassem a realidade e as boas práticas dos laboratórios regionais, a fim de padronizá-las e integrá-las na nova gestão. A mudança de vínculos, responsabilidades e esfera de atuação exigiu a desarticulação de procedimentos antigos e a adaptação para um novo modelo de atuação centralizada, ainda em processo de avaliação e redesenho.

O desafio principal foi desvincular o controle de qualidade das unidades operacionais, o que exigiu a identificação e separação das atividades pertinentes à operação e ao controle de qualidade, além da clara definição de responsabilidades pelos profissionais envolvidos no planejamento.

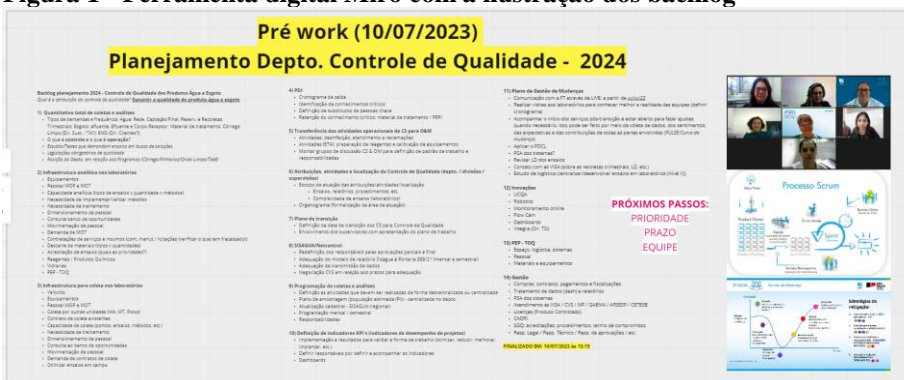
OBJETIVO

O trabalho proposto visa apresentar a estratégia e metodologia empregadas para reorganizar, operacionalizar e manter as atividades de controle de qualidade da empresa após uma redução estrutural significativa, sem comprometer a essência, amplitude, abrangência e complexidade das funções desta área. O trabalho também visa destacar a importância da adaptação e da flexibilidade para enfrentar desafios complexos, como a reorganização de uma área fundamental para o funcionamento da empresa.

METODOLOGIA UTILIZADA

Inicialmente, um grupo de colaboradores-chave foi convocado para compreender os processos críticos que precisavam ser unificados e aprimorados para atender às novas demandas do departamento. Isso resultou na elaboração de 13 planos de trabalho (backlog) abordando diversos temas de grande importância. Em seguida, os responsáveis pelos laboratórios, juntamente com os profissionais por eles indicados para coordenar projetos e processos, receberam treinamento nas ferramentas TRELLO, PLANNER, MIRO e na metodologia SCRUM (Figura 01 – Ferramenta digital Miro com a ilustração dos backlog)

Figura 1 - Ferramenta digital Miro com a ilustração dos backlog



Para promover a integração dos processos e dos novos colaboradores, especialistas nos temas e na metodologia coordenaram os planos de trabalho, auxiliando na execução, cumprimento de prazos e relacionamento com outras áreas. Diversas intervenções foram realizadas, incluindo reuniões e lives com os stakeholders, como as gerências da operação e a ouvidoria, para disseminar a nova estrutura do Controle de Qualidade (Figura 02 – Reunião com Stakeholders - Ouvidoria)

Figura 2 - Reunião com Stakeholders - Ouvidoria

INTEGRAÇÃO | TRANSFERÊNCIA DE ATIVIDADES

sabesp SÃO PAULO GOVERNO DO ESTADO

CONTROLES SANITÁRIOS → DIRETORIA O&M

DESINFECÇÃO DE RESERVATÓRIOS E REDES
ATENDIMENTO A RECLAMAÇÕES DE QUALIDADE DA ÁGUA

- ✓ Planejamento das etapas necessárias para a transferência das atividades
 - Envolvimento de outras áreas: Net@ / Ouvidoria / SESMT / CSQ / Comunicação / MIS
- ✓ Desenho do fluxo de atividades para repasse aos novos responsáveis
- ✓ Desenho do fluxo de processos para solicitação de apoio ao TOQ
 - Os fluxos foram desenhados de forma colaborativa entre os CS
- ✓ Integração com os setores dos novos responsáveis:
 - RMSP: encontro realizado em 28/08/2023



Além disso, foram apresentados o novo fluxo de gestão dos resultados do monitoramento de qualidade, definindo novas responsabilidades corporativas e competências. Houve também o realinhamento das atividades operacionais para as respectivas áreas. Rotinas de feedback contínuo e sessões de retrospectiva foram implementadas para identificar oportunidades de melhoria e ajustar as estratégias conforme necessário.

A formação e capacitação da equipe foram priorizadas para garantir que todos estivessem alinhados aos objetivos e às novas práticas. Esses esforços não só visaram otimizar o desempenho operacional, mas também cultivar uma cultura de excelência e inovação dentro do departamento. (Figura 03 – Treinamento da ferramenta Trello)

Figura 3 - Treinamento da ferramenta Trello



TREINAMENTO DOS TIMES: MÉTODO ÁGIL E TRELLO (24/07/2023)

Treinamento com as pessoas chaves que irão desenvolver o planejamento do plano de trabalho

Planejamento Depto. Controle da Qualidade - 2024

Link de acesso para gravação do treinamento:
https://us02web.zoom.us/rec/share/6vWXdrVffTeKM5xRekP0tc1W_VvhXN6aPZXNd72aII0pFV-eCQ7zuKgyaAe91L5r.agKcNjzKfgSupz9-

Senha: Ntj4k@sq



Para aprimorar a integração dos processos e a integração de novos colaboradores, os planos de trabalho foram cuidadosamente coordenados por especialistas nas respectivas áreas e metodologias. Eles forneceram orientação aos colaboradores, garantindo a execução eficiente das tarefas, o cumprimento dos prazos e a promoção de um relacionamento harmonioso com outras áreas da empresa. Diversas medidas foram implementadas, incluindo reuniões e transmissões ao vivo com os stakeholders relevantes, como gerentes de operação e a ouvidoria, para divulgar a nova estrutura do Controle de Qualidade. Além disso, foi introduzido um novo processo para gerir os resultados do monitoramento de qualidade, estabelecendo claramente as responsabilidades corporativas e as competências necessárias. Houve também uma realocação de atividades operacionais para as áreas responsáveis, garantindo uma maior eficiência. Paralelamente, foram introduzidas práticas de feedback contínuo e sessões de revisão para identificar oportunidades de melhoria e ajustar as estratégias conforme necessário.

RESULTADOS OBTIDOS

Conforme os princípios das metodologias ágeis, o acompanhamento das entregas foi integrado aos prazos por meio de reuniões de prestação de contas com as partes interessadas, além da introdução de novas metodologias de gestão e processos. Além disso, no planejamento operacional da Superintendência de Engenharia Operacional, foram estabelecidos indicadores-chave para avaliar a eficácia e a eficiência do monitoramento da qualidade da água e do esgoto. Esses indicadores englobam desde aspectos operacionais até aqueles que garantem a qualidade dos processos, incluindo a manutenção da acreditação dos laboratórios. Adicionalmente, eles abrangem a avaliação do incentivo à inovação, promovendo a automação dos processos analíticos. A revisão dos painéis do Power BI e a padronização e revisão das notas técnicas de qualidade da água contribuíram para melhorias significativas e simplificaram a gestão por meio de análises críticas.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A implementação de metodologias e ferramentas ágeis facilitou a integração e a colaboração entre profissionais localizados em diferentes e distantes locais. Isso proporcionou agilidade na tomada de decisões em processos críticos e nivelou os colaboradores em termos de conhecimento e uso de ferramentas digitais, disciplina em relação ao cumprimento de prazos estabelecidos e excelência no trabalho em equipe para atender às demandas necessárias. Os resultados positivos alcançados são passíveis de serem reproduzidos em diversas situações, localidades ou organizações.

A abordagem ágil, com sua ênfase na colaboração, flexibilidade e melhoria contínua, é aplicável a uma ampla gama de áreas e setores. A experiência adquirida pode servir de modelo para outros departamentos dentro da organização, bem como para outras empresas que enfrentam desafios semelhantes de integração e eficiência.

A formação e capacitação da equipe foram priorizadas para garantir que todos os colaboradores estivessem alinhados com os objetivos e as práticas atualizadas. Essas iniciativas foram projetadas não apenas para otimizar o desempenho operacional, mas também para cultivar uma cultura de excelência e inovação dentro do departamento.

CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

Os benefícios advindos da centralização dos laboratórios são diversos e impactantes. Destacamos a revisão dos quantitativos previstos nos planos de amostragens, a remodelação das demandas (MOP x contratos) mediante uma redistribuição interna visando maior equilíbrio e produtividade dos laboratórios, a incorporação de equipamentos automatizados, a padronização de procedimentos e o desenvolvimento de novas metodologias de ensaios. A unificação de contratos compartilhados entre áreas limítrofes também se destaca, agregando atividades similares e complementares para alcançar maior eficiência e otimização nessas contratações. Os resultados obtidos pelo departamento refletem a eficácia da gestão centralizada, sendo reconhecida como um caso de sucesso pela Diretoria de Engenharia e Inovação, e amplamente disseminada nos processos do departamento EOQ.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CORDEIRO, J. Accountability: A evolução da responsabilidade pessoal - o caminho da revolução eficaz. Ed. Évora, dez. 2013.
2. OLIVEIRA, R.L., PEDRON, C.D. Métodos Ágeis: Uma revisão sistemática sobre benefícios e limitações. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.1, p.4520-4535 jan. 2021. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/download/23033/18510/59383>> em 03/06/2024.
3. SCHWABER, K., SUTHERLAND, J. O Guia do Scrum: O guia definitivo para o Scrum: as regras do jogo. Nov., 2020.