GESTÃO INTEGRADA DE FACILITIES: ÁREA DE APOIO CORPORATIVA

Luciano Gattai Cândido [1]
Entrei em abril de 2016 como Fiscal de obras, promovido a Encarregado de manutenção de água em maio de 2018, onde fiquei até outubro de 2019, quando formamos a célula de Apoio Logístico, tendo liderado a mesma até março de 2024. No Apoio Logístico atuava em consonância com diversas áreas da empresa: orçamento, compras, licitações, materiais e estoques, bens patrimoniais, frota, recursos humanos e manutenção predial.

Endereço[1]**:** Av. Nossa Senhora de Fátima, 845 – Vila Montserrat - Cotia - SP - CEP: 06717-210 - Brasil - Tel: +55 (11) 98978-5925 - e-mail: lgcandido@sabesp.com.br.

RESUMO

A liderança identificou a necessidade de criar uma área centralizada para atender às demandas comuns de diversos processos, como logística, controle de demandas jurídicas, poder concedente, compras e contratações. Com base nas informações obtidas por meio de alinhamentos diários com a equipe, feedback anual, além da coleta de críticas e sugestões dos clientes internos, foi estruturada a Célula de Apoio. A centralização das questões de necessidade geral, ou seja, a gestão integrada de facilities, permitiu melhorar a comunicação, estabelecendo um único canal de confiança. Com isso, as áreas de manutenção operacional passaram a focar na resolução de problemas, e não apenas em suprir demandas, sempre com o objetivo de promover a melhoria contínua. Os resultados alcançados foram tão positivos que o modelo foi disseminado para as demais Divisões do Departamento de Manutenção Oeste, como forma de padronizar os processos.

PALAVRAS-CHAVE: Célula de Apoio; Gestão Integrada de Facilities; Melhoria Contínua.

CONTEÚDO DO TRABALHO

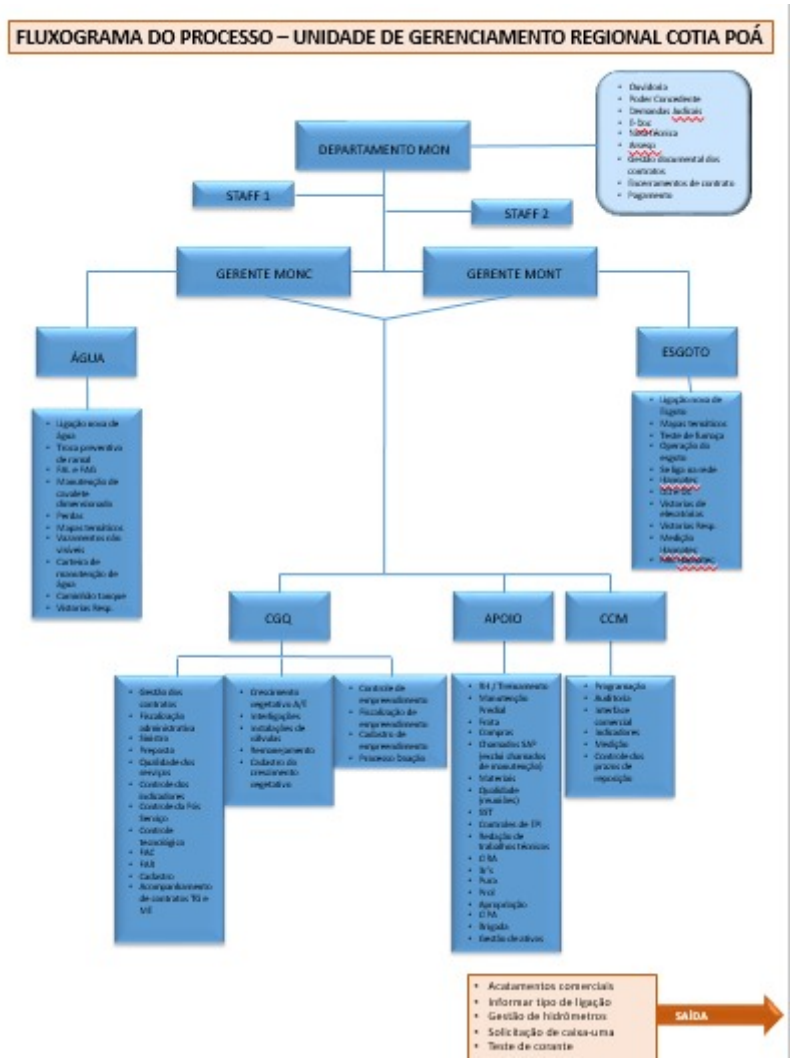
Introdução

Em reuniões anuais de planejamento verificou-se então que o que facilitava as tratativas organizacionais como assuntos ligados à: frota de veículos, compras e contratações emergenciais, gestão de materiais de aplicação em serviços de mão de obra própria e terceirizada, acompanhamento de treinamentos e tratativas junto ao RH, bem como a gestão dos ativos patrimoniais (BP's móveis) estavam todas incluídas na Gestão Integrada de Facilities. Tendo em vista a sociedade como um todo, clientes e poder concedente, a Arsesp (Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de São Paulo), por intermédio de vistorias anuais nas instalações prediais operacionais da Sabesp, foi a mola propulsora do contrato de Zeladoria, cujo objetivo visava manter em boa e completa capacidade de funcionamento tais instalações, além de estar em perfeitas condições de uso e acesso, bem como devidamente identificadas. A Área de Apoio Corporativa teve então participação efetiva neste acompanhamento e controle.

Objetivos

Diante da dificuldade do gerente em tratar questões envolvendo diversas pessoas em diferentes áreas, formou-se a Área de Apoio Corporativa em 2021 na ainda UGR Cotia/Poá, responsável pelos munícipios de Cotia, Itapevi, Taboão da Serra e Vargem Grande Paulista, na região Oeste da Metrópole de São Paulo. Tal dificuldade aconteceu em virtude de o mesmo ter vindo de outra unidade da Sabesp onde já existia a Gestão Integrada de Facilities.

Figura 1 - Fluxograma pós reestruturação da UGR Cotia/Poá



Fonte: Reunião de Reestruturação, 2021 – UGR Cotia-Poá /SABESP.

Como enfoque promotor do desenvolvimento sustentável e ainda como partes das diversas ações da Gestão Integrada de Facilities têm os programas corporativos CIRA (Comissão Interna de Redução de Água) e 3R's (Reduzir, Reutilizar e Reciclar), acompanhados inclusive por seus respectivos indicadores no Painel de Bordo.

Figura 2 - Indicadores de acompanhamento CIRA e 3R's 2022

11. DESENVOLVER A SOCIEDADE

Tipo	Indicador	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Driver	3Rs Índice de Resíduos Adminstrativos Enviados para Reciclagem												
Driver	CIRA Consumo de água em litros/empregado/dia												

Fonte: Painel de Bordo dos Indicadores, 2022 – UGR Cotia-Poá /SABESP

Figura 3 - Indicadores de acompanhamento CIRA e 3R's 2023

11. DESENVOLVER A SOCIEDADE

Tipo	Indicador	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Driver	3Rs Índice de Resíduos Adminstrativos Enviados para Reciclagem												
Driver	CIRA Consumo de água em litros/empregado/dia												

Fonte: Painel de Bordo dos Indicadores, 2022 – UGR Cotia-Poá /SABESP

Figura 4 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Agência Reguladora

Atendimento ao ODS 6 com o Programa CIRA: Comissão Interna de Uso Racional da Água

Atendimento ao ODS 12 com o Programa 3R's: Reduzir, Reutilizar e Reciclar

Atendimento à ARSESP, tendo em vista a Sociedade como um todo, Clientes e o Poder Concedente

Fonte: Google, 2024

Metodologia Utilizada

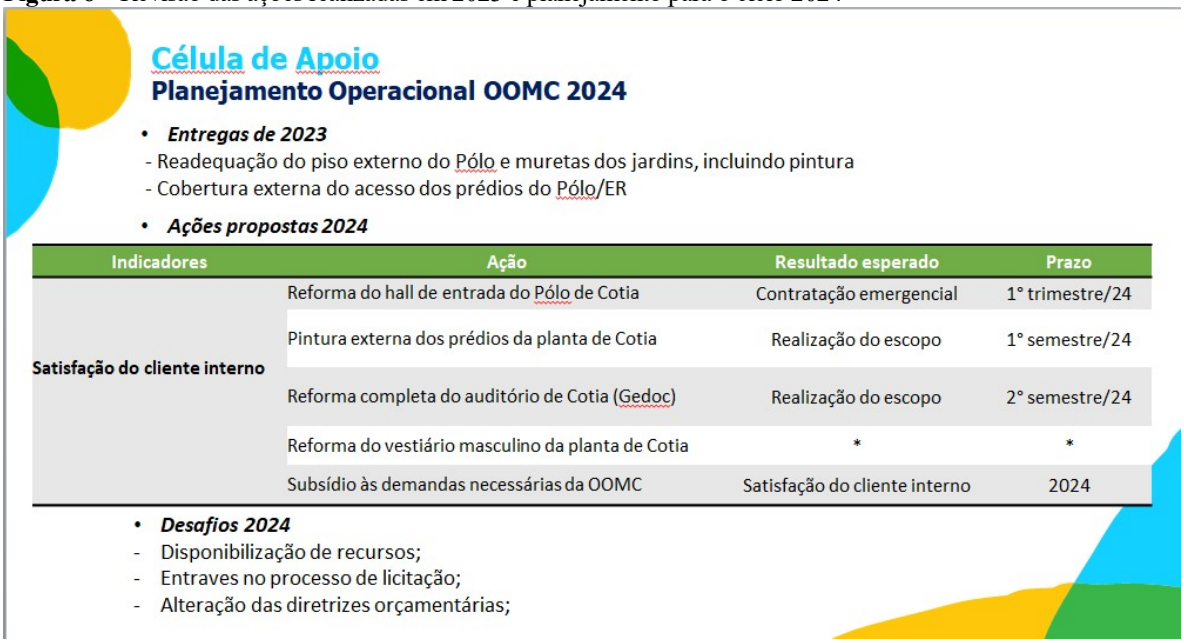
No início dos ciclos de planejamento dos anos de 2021 e 2022 adotava-se como metodologia a inserção dos planos de ação propostos no sistema Gedoc, por onde os mesmos eram tratados periodicamente. Posteriormente, para o ano de 2023 adotou-se a métrica de acompanhamento nas reuniões mensais de análise de desempenho que mais tarde, em 2024 alterou-se a nomenclatura para Análise do Planejamento Operacional. AESABESP - Associação dos Engenheiros da Sabesp 4 Tanto localmente entre o Gerente de Divisão e seus subordinados quanto no Departamento, entre os Gerentes de Divisão da Oeste. Como uso de informações de outras fontes de referência podemos citar a representatividade de uma Gestão Integrada de Facilities adotada na Sabesp e centralizada no antigo MIS (Metropolitana Integrada de Serviços). Entretanto, com foco na ação local, os resultados atingidos aparecem de forma ágil, fruto de uma ação intensiva nas necessidades e demandas dos clientes internos. Assim como elucidado anteriormente, desdobraram-se junto aos Encarregados, Gestor e Gerente de Divisão as incumbências a serem tratadas pela Área de Apoio Corporativa para os anos vigentes de 2022 a 2024, conforme a seguir:

Figura 5 – Planejamento para o ciclo 2022

O que fazer	Quem faz	Como fazer	Quando fazer
Reformar a copa	Luciano	• elaboração da planilha SPO e projeto (Jan/22); • pré-aprovação da Superintendência (Fev/22); • elaboração de termo de referência (Mar/22).	Conclusão (2º sem/22) - licitação (até 30 dias) - execução (até 120 dias) - faturamento (30 dias pós)

Fonte: Reunião de Planejamento, 2022 – UGR Cotia-Poá /SABESP

Figura 6 – Revisão das ações realizadas em 2023 e planejamento para o ciclo 2024



Célula de Apoio

Planejamento Operacional OOMC 2024

- ***Entregas de 2023***

- Readequação do piso externo do Pólo e muretas dos jardins, incluindo pintura
- Cobertura externa do acesso dos prédios do Pólo/ER

- ***Ações propostas 2024***

Indicadores	Ação	Resultado esperado	Prazo
Satisfação do cliente interno	Reforma do hall de entrada do Pólo de Cotia	Contratação emergencial	1° trimestre/24
	Pintura externa dos prédios da planta de Cotia	Realização do escopo	1° semestre/24
	Reforma completa do auditório de Cotia (Gedoc)	Realização do escopo	2° semestre/24
	Reforma do vestiário masculino da planta de Cotia	*	*
	Subsídio às demandas necessárias da OOMC	Satisfação do cliente interno	2024

- ***Desafios 2024***

- Disponibilização de recursos;
- Entraves no processo de licitação;
- Alteração das diretrizes orçamentárias;

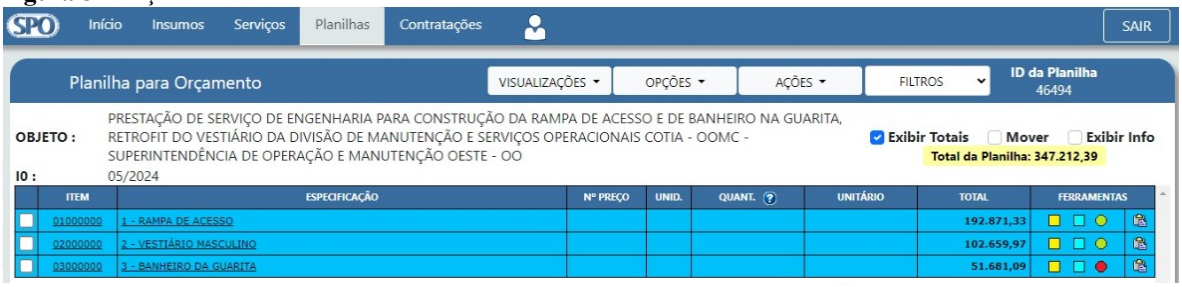
Fonte: Reunião de Planejamento, 2023 – UGR Cotia-Poá /SABESP

Figura 7 – Orçamento do item Pintura Externa



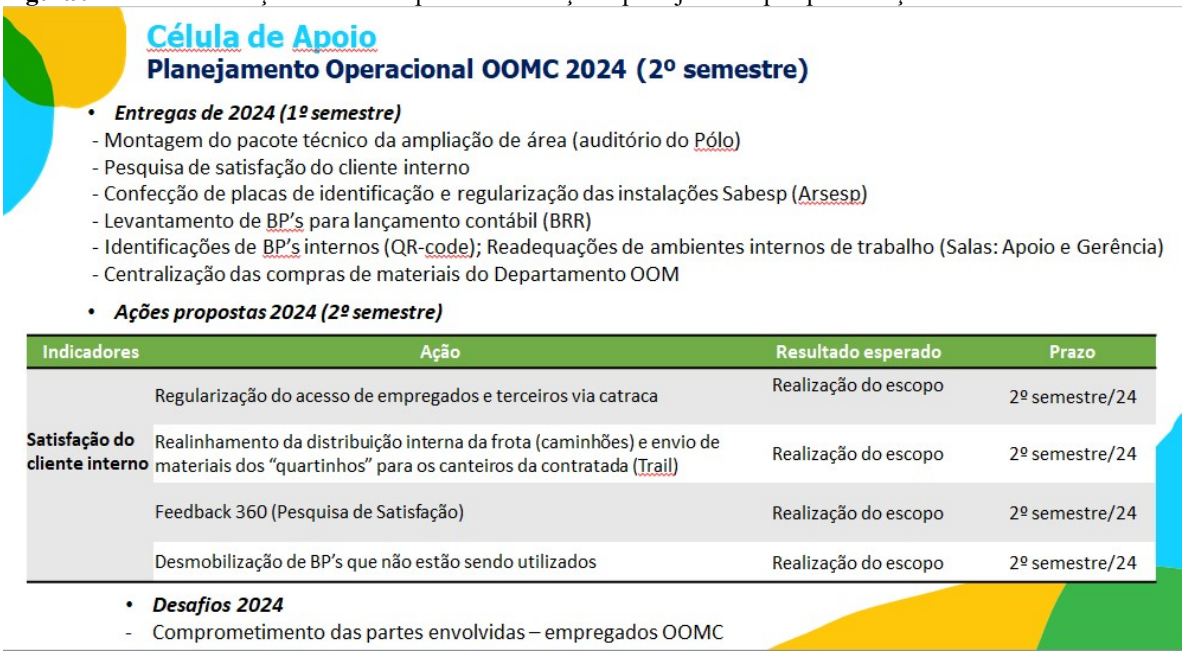
Fonte: Reunião de Planejamento, 2024 – UGR Cotia-Poá /SABESP

Figura 8 – Orçamento do item Reforma do Vestiário



Fonte: Reunião de Planejamento, 2024 – UGR Cotia-Poá /SABESP

Figura 9 – Revisão das ações realizadas pré-desestatização e planejamento pós-privatização



Fonte: Reunião de Planejamento, 2024 – UGR Cotia-Poá /SABESP

Os principais obstáculos foram identificados como sendo os Desafios em cada um dos ciclos de planejamento.

Como mecanismo de aprendizado da prática de gestão, aplicando o ciclo PDCA, houve a melhoria do processo diante da incorporação de novos empregados e tarefas redistribuídas conforme abaixo:

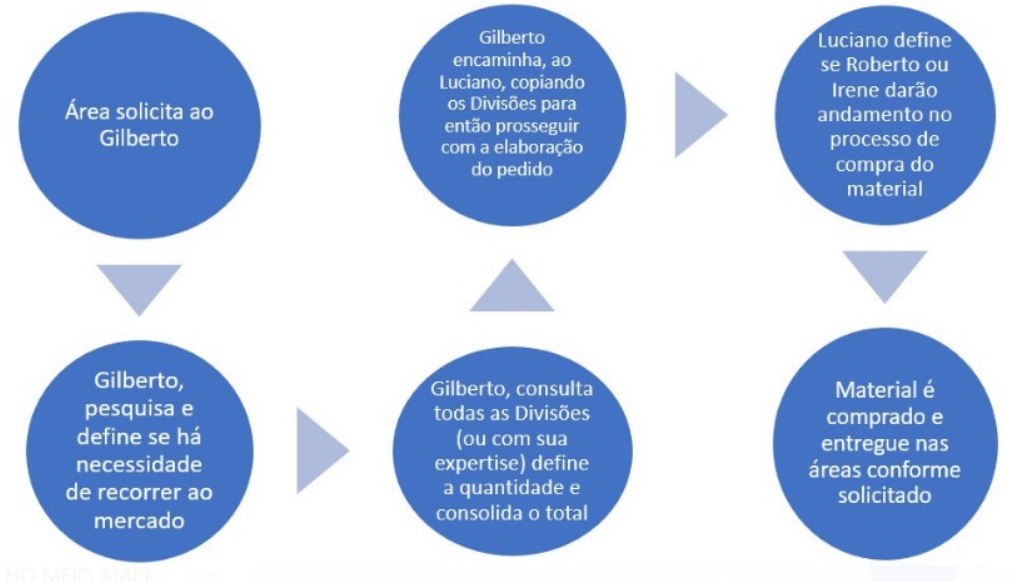
Figura 10 – Redistribuição das tarefas pós ciclo PDCA

Equipe	Atividades
Patrimonial	• Interação com áreas de apoio • Programa CIRA e 3R's • Atendimento as demandas da Brigada de Incêndio e CIPA • Fiscalização do Contratados Local • Bens patrimoniais
Compras	• Requisições de contratação • Pagamento de notas fiscais • Compra de suprimentos • Aquisição materiais MOP • Contratação de serviços gerais (MANUTENÇÕES - OOMC) e compras de materiais (OO) • Acompanhamento de manutenções prediais • Contratação e acompanhamento zeladoria • Gestão de frota (SABESP E LOCADO)
Logística	• Solicitações diversas - apoio aos processos e gerencia; • Logística de materiais e documentos • Carro Tanque
Institucional	• Recebimento, resposta e controle de ofícios • Recebimento, resposta de mídias sociais • Recebimento demandas prefeituras • Relatório visita ARSESP e acompanhamento das ações. • Escala de plantão OO / OOMC • Reunião estruturada • Demandas Jurídico

Fonte: Reunião de Planejamento, 2024 – UGR Cotia-Poá /SABESP

Visando a integração ao sistema de padrões da organização, ficou estabelecido um fluxograma de centralização das compras de materiais na Área de Apoio Corporativa de Cotia, conforme ilustração abaixo:

Figura 11 – Fluxograma integrado ao Departamento de Manutenção e Serviços Operacionais Oeste

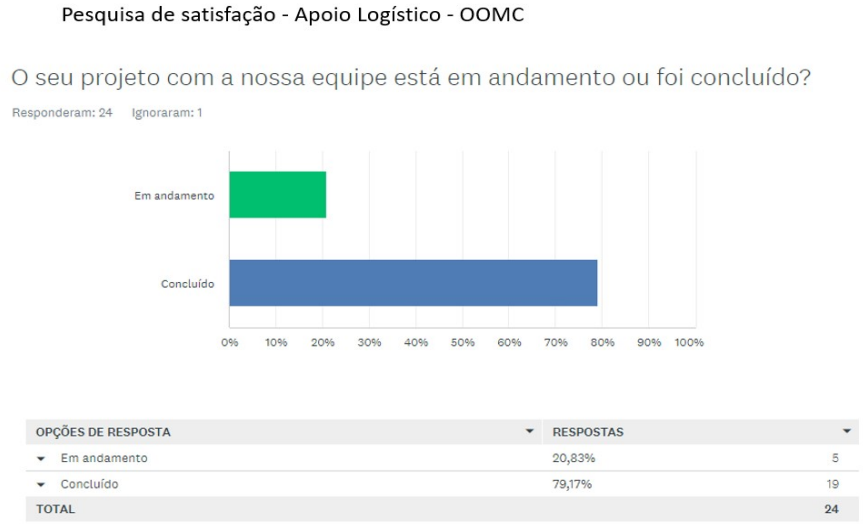


Fonte: Reunião de Planejamento, 2024 – UGR Cotia-Poá /SABESP

Resultados Obtidos

Realizada pesquisa de satisfação mostrando o bom resultado da prática implantada e estabelecida, conforme a seguir: quão útil a equipe do apoio foi durante a minha estada? Para 52% foi extremamente útil e para 36% foi muito útil; qual é a probabilidade de você recomendar o nosso serviço a outras pessoas? Para 48% extremamente provável e para 40% muito provável; no geral, quão simpáticos foram os funcionários da equipe? Para 44% extremamente simpáticos e para 48% foram muito simpáticos; quão rápido foi o atendimento das demandas solicitadas? Para 32% foi extremamente rápido e para 52% foi muito rápido; o seu projeto com a nossa equipe está em andamento ou foi concluído? Para 80% foi concluído e para 20% segue em andamento.

Figura 12 – Pesquisa de Satisfação – ciclo 1



Fonte: Questionário Survey Monkey, 2024 – UGR Cotia-Poá /SABESP

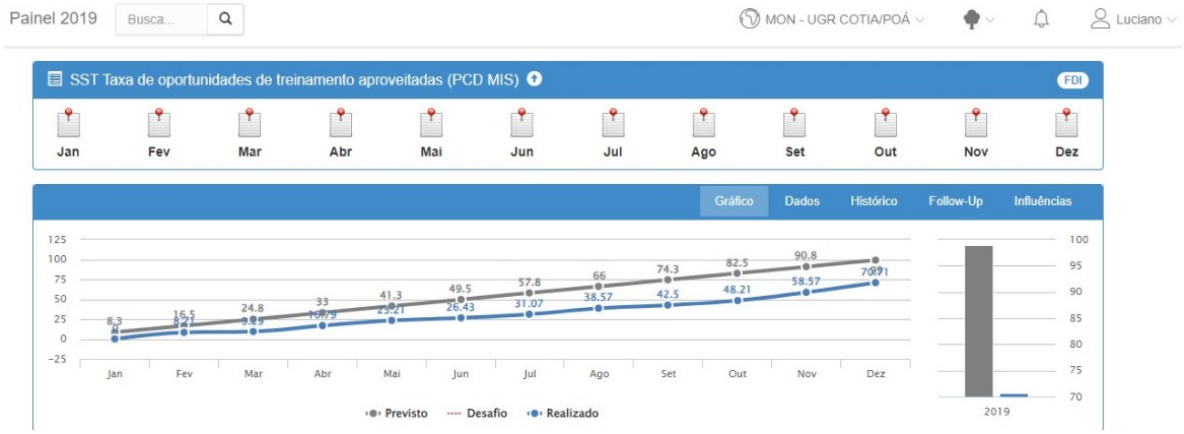
Análise e Discussão dos Resultados

Inovação1

Em atendimento ao enfoque proativo, estimulando a prevenção de problemas e ágil, estimulando a resposta rápida, além da complementariedade ao programa de Gestão de Ativos implantado na Metropolitana Oeste em 2021/22, elaboramos um plano de manutenção preventivo e preditivo para os seguintes equipamentos: geradores de energia utilizados em máquinas de solda de eletrofusão; unidades hidráulicas a gasolina e a diesel utilizados em conjunto com bombas de sucção nas valas de serviços de manutenção de água e esgoto; revisões nos veículos de frota própria, principalmente frota pesada (caminhão tanque, caminhão carroceria, caminhão combinado com JET e caminhão Munk). Tendo em vista que tanto os equipamentos quanto os veículos devem estar de prontidão para os atendimentos emergenciais, principalmente nos plantões aos finais de semana e feriados, além da eventual necessidade durante a jornada rotineira de trabalho. Em caráter local a prática abrange suficientemente todas as partes interessadas, tanto Operacionais quanto Comercial, uma vez que realiza as contratações emergenciais das manutenções prediais, bem como as compras de materiais necessários – quer sejam para fins de manutenção em redes e ramais de água e esgoto, tanto mais para escritórios e serviços administrativos. Como mecanismo de controle dos padrões de sua aplicação tem uma planilha de acompanhamento dos desembolsos nas contas "despesa" que são verificados minuciosamente mensalmente nas reuniões gerenciais citadas anteriormente. Ainda como uma das ações da Área de Apoio Corporativa temos o acompanhamento dos treinamentos dos empregados locais onde podemos verificar a evolução conforme indicadores pontuados abaixo:

1 Inovação: não é algo novo. Inovação é uma característica original, diferenciada ou incomum, com valor percebido pelas partes interessadas.

Figura 13 – Idealização da formação de uma Área de Apoio



Fonte: Painel de Bordo dos Indicadores, 2019 – UGR Cotia-Poá /SABESP

Figura 14 – Acompanhamento pela Área de Apoio



Fonte: Painel de Bordo dos Indicadores, 2021 – UGR Cotia-Poá /SABESP

Percebemos claramente que o acompanhamento mensal dos treinamentos a serem realizados pela força de trabalho resulta em maior assiduidade e aproveitamento das oportunidades. Contudo observamos também que o ano de 2020 foi suprimido em virtude da pandemia de Covid-19 que prejudicou a acuracidade dos dados bem como a deflação observada no final de 2021, onde passamos pela segunda onda desta.

Conclusões/Recomendações

Concluímos que aplicando o alinhamento diário com a equipe, das demandas, do feedback anual e a colheita de críticas e sugestões dos clientes internos, além do treinamento de gestão da excelência, da participação na Fenasan (Feira Nacional do Saneamento) e apresentação em reuniões de análise de desempenho do planejamento semestral/anual, bem como atendimento às demandas dos clientes internos, buscamos a agilidade na resolução de problemas corriqueiros.

Referências Bibliográficas

1. ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes, Rio de Janeiro, 2009.

2. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências, Brasília, 1993. Disponível em: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei8666.pdf.

3. SABESP, Procedimentos Empresariais.