

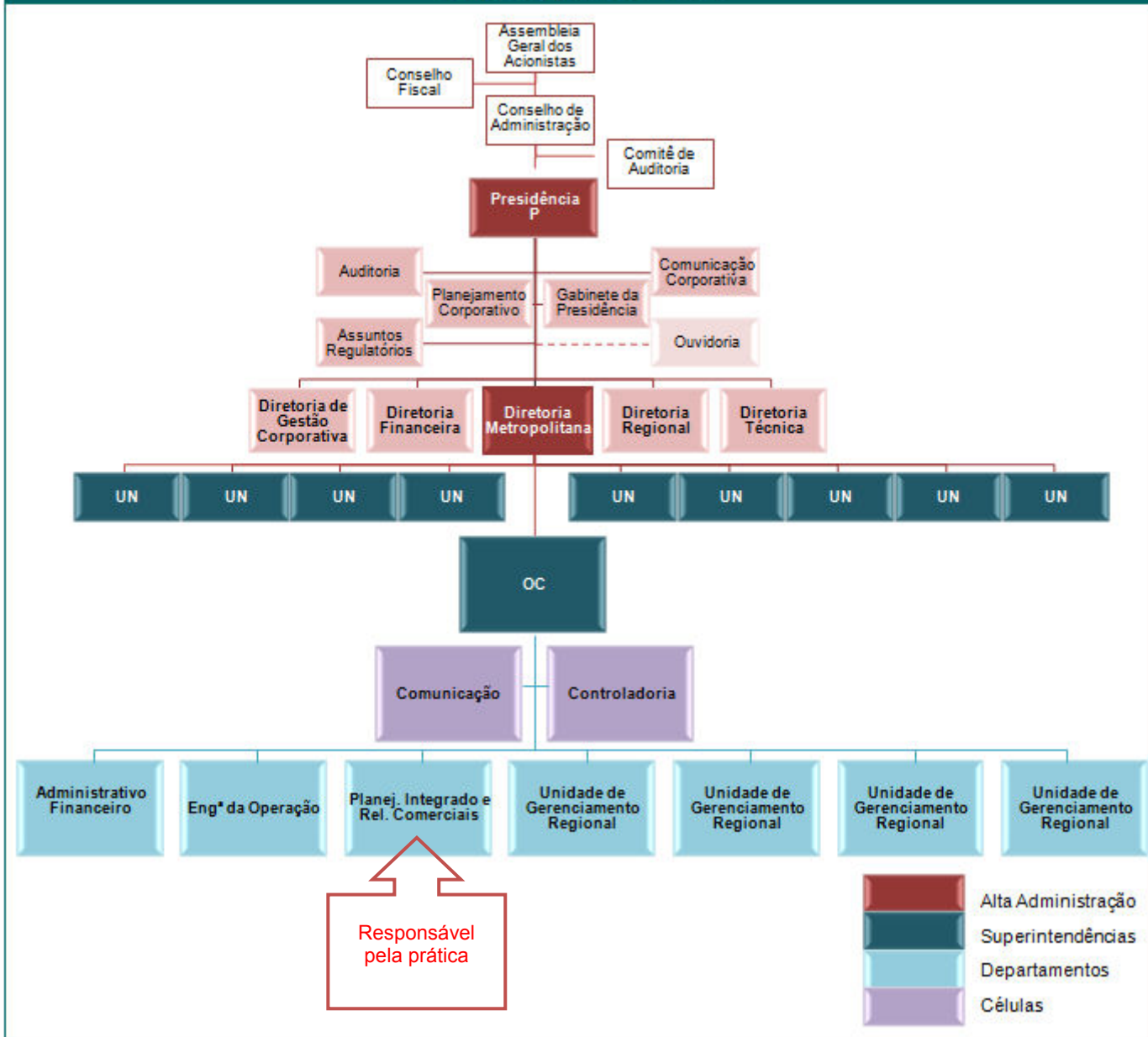
“Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento”

Categoria IGS - Inovação da Gestão em Saneamento

Planejamento Operacional - a implementação das Estratégias Corporativas a partir do modelo de gestão da Unidade de Negócio

Outubro/2011

Organograma – P15



A.1 – Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão (problema, desafio, dificuldade), solucionada pela prática de gestão implementada?

Desde 2004, a OC realiza seu planejamento (2.2), desdobrando as estratégias corporativas em planos de ação, por todas as áreas, com indicadores e metas, de forma participativa, uma vez que é uma Unidade de Negócio, controlada por uma Alta Administração. Realiza o acompanhamento deste conjunto de ações em reuniões de análise crítica (1.3), com correções de desvios, quando necessário. Utiliza como controle dos indicadores (1.3) um sistema desenvolvido pelos talentos internos (5.2), denominado Maestro (que possui a arquitetura de árvore de indicadores), e vem obtendo bons resultados, como demonstrados na Tabela 1. Mas cumprir 95% das metas atribuídas à OC significa que a organização está realmente cumprindo sua missão e visão frente a todas as partes interessadas? O Planejamento Operacional poderia trazer novos elementos para o negócio da OC?

Tabela 1 – Indicador Metas chave alcançada

| Indicador | Unidade de Medida | Sentido | 2007 | 2008 | 2009 | Referencial Comparativo | |
|---------------------------------|-------------------|---------|------|------|------|-------------------------|-----------|
| | | | | | | Empresa | Resultado |
| Índice de metas chave alcançada | % | ↑ | 65 | 71 | 73 | Indicador específico OC | |

Durante o ciclo de Aprendizado (1.2f) de 2009, o grupo de trabalho Estratégias e Planos (6.1a) refletiu sobre os questionamentos acima, utilizando as metodologias citadas em A.2, e entendeu que o Planejamento Operacional poderia ser mais do que um desdobramento das estratégias corporativas. O grupo identificou que “cada Unidade de Negócio da organização precisa elaborar sua própria estratégia de negócio, onde são formuladas as missões, os objetivos locais, além de definir como competir em seus mercados” (Slack – 1999:75). Desta forma, foi identificado que a OC deveria:

- ▶ Realizar de forma estruturada a análise do macroambiente e suas tendências (2.1a);
- ▶ Realizar de forma estruturada a análise do mercado de atuação e suas tendências (2.1b);
- ▶ Realizar de forma estruturada a análise do ambiente interno (2.1c), inclusive relativo às necessidades e expectativas das partes interessadas e referenciais comparativos (2.2a);
- ▶ Utilizar estas análises para criar projetos locais a fim de impulsionar os resultados da OC (2.2a), atendendo a necessidades e expectativas singulares das partes interessadas, minimizando riscos locais e aumentando o desempenho econômico-financeiro e operacional da OC.

Então, além de desdobrar e implementar os planos, indicadores e metas corporativos, como integrante do sistema organizacional e gerando retorno para a corporação, a OC se propôs a criar planos regionais, com indicadores e metas locais, a partir da aplicação das ferramentas de diagnóstico, controle e acompanhamento, como a Matriz SWOT, o MS Project, o Escritório de Projetos e o Modelo BSC. Como a OC adota os fundamentos e critérios de excelência desde 2001, o pensamento do Grupo foi: porque não podemos aplicar práticas do 2.1 – Formulação das Estratégias, guardadas as devidas proporções, como núcleo independente de gestão, uma vez que as estratégias corporativas planejam para o macroambiente de atuação, não levando em consideração particularidades do microambiente que é da responsabilidade da OC? E foi a partir desta reflexão que a OC buscou estruturar um Planejamento Operacional que garantisse o cumprimento de suas obrigações junto ao corporativo e a inovação, a fim de superar a expectativa das partes interessadas. Para que a OC tivesse um Planejamento Operacional diferenciado, o primeiro passo foi consolidar o Modelo de Gestão, baseado em vários modelos de referência como MEG, BSC, Gestão por Competências, Gestão da Qualidade (ISO 9001), Gestão de SST (OHSAS 18001), Gestão de Riscos, entre outros, para depois desenhar um Planejamento que traduzisse este modelo na prática. Este era então o grande desafio.

Corroborando com esta visão, segundo um artigo publicado na Revista HSM Management (edição nov/dez 2010), **colocar as estratégias em prática continua sendo o problema número 1 dos executivos de todas as empresas no mundo, em todos os setores:** “Por que Eckhard Pfeifer, da Compaq, foi demitido? Em que errou Bob Allen quando à frente da AT&T? Que mal fizeram Bob Stempel, CEO da GM, e Gil Amelio, número um da Apple? A resposta dos autores foi conclusiva: ‘O fracasso dos líderes raramente se deve a sua falta de visão ou inteligência. O problema é que falham na execução.’” Mas o artigo não traz somente o problema, aponta também algumas soluções. Para alguns autores, da linha de Ram Charan, uma execução de estratégias eficaz é a soma de liderança, disciplina e cultura organizacional que faz a diferença. Para outros, como o *expert* em estratégias Lawrence Hrebiniak, tudo depende dos processos. Também aumenta o número de autores que atribuem o êxito às pessoas, seja dentro da organização, seja fora das fronteiras. Além disso, Michael Porter, o “pai da estratégia”, em entrevista concedida para a Revista HSM Management (edição set/out 2011) convoca as empresas a mudar o modo de competir para melhorar o planeta, com a bandeira do CVC – criação de valor compartilhado, que é o valor econômico gerado por empresas atendendo a necessidades de cunho socioambiental que seja parte de seu *core business*.

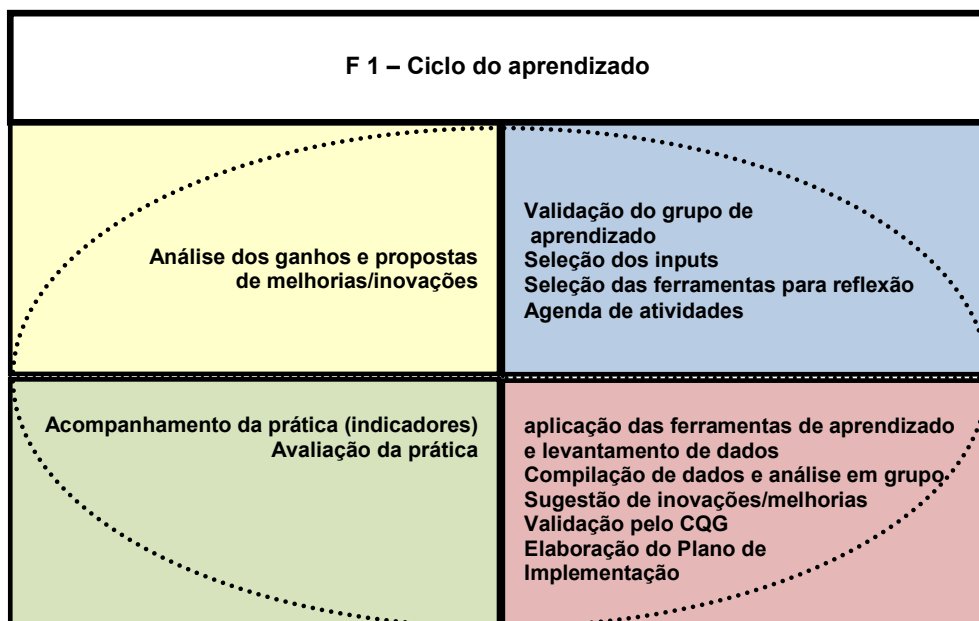
Desta forma, entendemos que a prática apresentada neste case é de extrema relevância para todas as empresas do setor de saneamento, porque todas planejam e precisam executar suas estratégias, atendendo aos interesses de todas as partes interessadas, gerando lucros e garantindo a perenidade da organização e do seu negócio. O próprio PNQS nasceu como incentivo à modernização e profissionalização das empresas do setor, de importância vital para o crescimento nacional, mostrando como agregar a excelência ao negócio a partir dos 11 fundamentos e dos oito critérios de avaliação que compõem o Prêmio. Esta prática ratifica que um Planejamento (estratégico ou operacional) pode conter todos os elementos do MEG e ser o condutor da organização ao êxito na busca de seus objetivos.

A.2 – De que maneira as causas do problema foram identificadas?

Desde 2004, a OC utiliza métodos estruturados para avaliação das práticas, gerando ou não melhorias ou inovações, de acordo com o Sistema de Aprendizado, representado na **F1**, baseado no ciclo PDCA. O objetivo do Aprendizado é refletir se a prática de gestão estão agregando o valor desejado à organização e propor a manutenção da prática ou melhorias/inovações.

O Aprendizado (1.2f) é cíclico e tem início com a aprovação dos grupos de trabalho por critério (6.1a), no começo de cada ano, pelo Comitê da Qualidade da Gestão (1.2). Cada grupo é formado por representantes dos diversos departamentos da OC, com um perfil pré-definido, e tem um líder, que é responsável pela condução dos trabalhos, por manter a equipe motivada, garantir a sinergia e participação de todos e apresentar os resultados alcançados. Esta estruturação também é fruto do aprendizado dos grupos de trabalho,

ocorrido em 2009, que trouxe a atual configuração destes grupos. O líder do GEP é o gerente do DPI, e juntamente com o grupo de trabalho, elaborou a agenda de reuniões e selecionou os *inputs* e ferramentas que seriam utilizados para condução do Aprendizado do Planejamento Operacional da OC. As ferramentas de diagnóstico e os *inputs* selecionados foram:



- ▶ **análise dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria apontadas no RA** pelos líderes, no lançamento dos Grupos de Trabalho por Critério, anualmente, desde 2004, respondendo às seguintes perguntas: o que está no RG e deve permanecer, o que está no RG e deve ser retirado, o que não está no RG e deve ser inserido e o que não está no RG e não deve ser incluído (estas perguntas foram introduzidas como melhoria do processo em 2010);
- ▶ **pré-work**, desde 2007, com cinco questões sobre pontos fortes, oportunidades para melhoria, ganhos com a metodologia utilizada no ciclo passado, perdas com a metodologia utilizada no ciclo passado e sugestões de inovações para este ciclo, encaminhado via email para **todos os líderes** da OC e para o **GEP**;
- ▶ realização de **Focus Group**, desde 2006, com supervisores de equipes (amostragem) para abordar sua visão sobre as etapas do Planejamento Operacional, o impacto e correlação do Planejamento Operacional com suas atividades de rotina e o entendimento do Planejamento Operacional nas pontas (áreas operacionais). Esta ferramenta foi introduzida no processo no ciclo 2011;
- ▶ **benchmarking** (1.2g) com empresas referenciais de mercado na prática de Planejamento e desdobramento de estratégias, de acordo com o Plano Anual de Benchmarking, desde 2008;
- ▶ **leitura da análise dos cases de IGS apresentados no Seminário de Benchmark de 2010** (1.2g), promovido pela ABES, realizada anualmente pelos examinadores voluntários da OC junto aos PNQ e ao PPQG, indicando se há práticas referenciais a serem observadas durante o Aprendizado. Esta prática foi criada pela OC em 2010 como forma de potencializar a utilização do conhecimento gerado pelos cases do IGS;
- ▶ **análise de oportunidades de melhoria e pontos fortes apontados nos relatórios de auditorias dos padrões de trabalho**, realizadas anualmente (1.2e), desde 2006.

O GEP, apoiado por consultoria externa contratada e com *expertise* no tema, compila todos os dados levantados de acordo com as ferramentas descritas acima e elabora um roteiro de trabalho para o Workshop de Aprendizado, do qual participaram o Grupo Estratégias e Plano e a alta direção da OC. As pessoas são divididas em grupos, que tem 60 minutos para discutir o material e propor para o próximo ciclo de Planejamento Operacional: os aspectos que devem ser mantidos e os aspectos que devem ser melhorados e/ou inovados. A partir desta reflexão, como origem dos desafios para a prática do Planejamento Operacional, foram elencadas as oportunidades de melhoria e sugestões de inovações, conforme **F2**.

F2 – Melhorias/inovações

Ampliar a busca de referenciais comparativos fora do setor

Inovar na identificação dos ativos intangíveis

Tornar o fluxo de desdobramento dos OEs em macroações mais claro

Elaborar macroações mais objetivas e claras com o intuito de facilitar o entendimento da FT

Estabelecer etapas integradas e lúdicas no processo de comunicação, principalmente para o Dia do Comprometimento

Introduzir critérios para análise do ambiente externo e interno com uso da matriz SWOT

Tornar o processo de aprendizado mais explícito ao final do ciclo de Planejamento

Instituir ferramenta de controle que possa mensurar o êxito do Planejamento

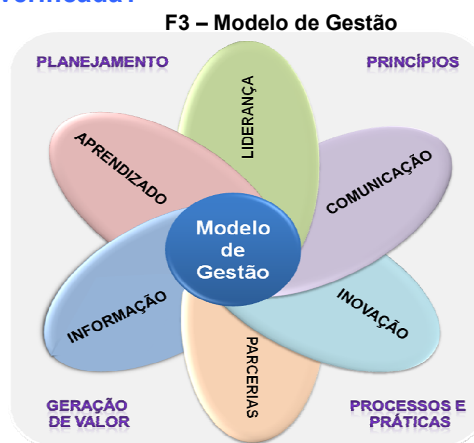
Melhorar a integração e conhecimento pelas lideranças das metodologias aplicadas na OC – uniformização da linguagem

A partir destes pontos de melhoria/inovação, o Grupo estava convicto de que o Planejamento Operacional poderia agregar novas práticas que auxiliassem na obtenção de um produto melhor adequado à missão e visão da OC, completamente alinhado à organização controladora, mas com um toque de ousadia e inovação na atuação. E foi em busca de testar esta hipótese que o trabalho foi estruturado.

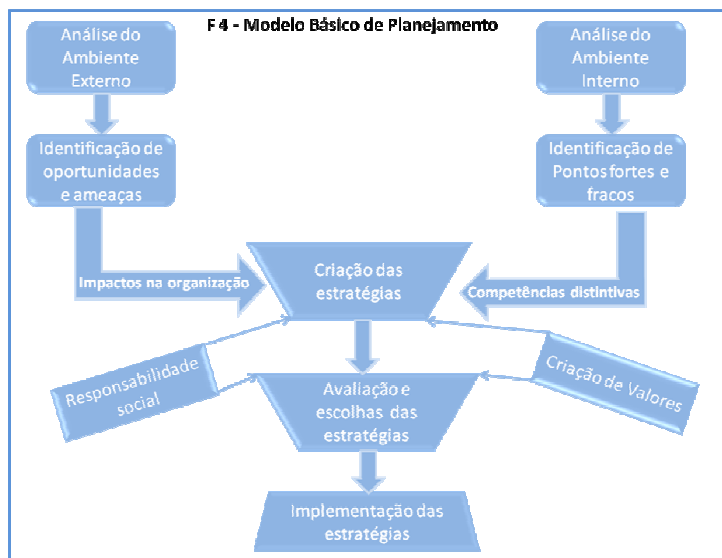
B. A IDÉIA

B.1 – De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada?

O estabelecimento de um novo padrão de Planejamento teve início com a preparação das lideranças (41 pessoas) para entender a utilização sistêmica das ferramentas de gestão, por meio de um curso sobre conceitos de gestão alinhados ao MEG, ministrado por profissional altamente qualificado. Neste curso foram elencados todos os modelos de referência utilizados pela OC e quais deveriam compor o Modelo de Gestão. Também foram elencadas todas as ferramentas de qualidade utilizadas e quais deveriam fazer parte do portfólio da OC para a gestão pela excelência. A segunda ação foi a construção do Modelo de Gestão da OC, baseado no livro *Gestão Organizacional – O desafio da construção do modelo de Gestão* (Pagliuso, Antonio Tadeu. São Paulo: Saraiva, 2010). A partir da compilação destes dados, a área da Qualidade fez o esboço do Modelo de Gestão e aprovou no CQG. O Modelo de Gestão da OC é fundamentado no MEG e nas normas ISO 9001 e OHSAS 18001 e sua representação gráfica está apresentada na **F3**.



A partir deste Modelo, o GEP elaborou uma agenda de reuniões para desenhar o Modelo de Planejamento Operacional que integrasse os elementos contidos no Modelo de Gestão e atendesse ao propósito do desafio identificado em A1. A técnica utilizada foi a de *brainstorming*, quando o Grupo analisou modelos utilizados no mercado, consultou RGs de empresas vencedoras do PNQS e PNQ e analisou material de palestras ministradas na OC por representantes de empresas vencedoras do PNQ, como Serasa, como parte de eventos de compartilhamento de conhecimento (5.2d). Foram realizadas também visitas de *benchmarking* às empresas Suzano Papel e Celulose e AES Brasil e, a partir destas informações, o Grupo montou a representação gráfica do Planejamento Operacional, apresentada na **F4**, validou junto ao CQG e elaborou um Plano de Implementação deste Modelo de Planejamento, seguindo a metodologia da OC do Plano de Projeto e Desenvolvimento, que consiste em elencar as etapas, considerando os responsáveis, as interfaces, os recursos necessários, prazos, além de análise crítica, verificação e validação das etapas de acordo com a necessidade.



Fonte: adaptado de Lobato, David Meneses, 2009: 27

Para o desenvolvimento do Projeto, foram criados três subgrupos para trabalhar três práticas importantes no Modelo: *Benchmarking* (referencial comparativo pertinente); Requisitos das Partes Interessadas (RPI) e Ativos Intangíveis. Cada subgrupo foi coordenado por um integrante do GEP e contou com a participação de outros representantes de outras áreas, de acordo com o objetivo proposto, ampliando a participação da FT no processo. Para a análise dos Ambientes Externo e Interno, Grupo utilizou a Matriz SWOT e para verificar os impactos na organização, foi criada uma escala de prioridade da oportunidade ou ameaça frente às diretrizes organizacionais (Missão, Visão e Valores), e estratégias corporativas (OEs), que tem a seguinte graduação: zero – impacto mínimo ou inexistente; 1 – impacto médio e 2 - impacto forte. Cada oportunidade e cada ameaça receberam uma pontuação total, sendo que quanto maior a pontuação maior a relevância para a OC. Para avaliar os ativos intangíveis (cenário interno) foi

utilizada pelo subgrupo Ativos Intangíveis a Metodologia VRIO™ (Barney, 1991). Os critérios Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização são aplicados a cada ativo, sendo que os itens que atendem a pelo menos três desses requisitos passam a ser considerados como Diferenciais Competitivos Sustentáveis, tendo “Valor” e “Raridade” como requisitos obrigatórios, conforme F5.

F5 - Aplicação do VRIO identificação de vantagem competitiva

| Recurso Competitivo identificado na análise do Macroambiente | Propriedade Intelectual | Aplicação do Modelo VRIO (Preencher se Categorização Propriedade Intelectual =N) | | | | |
|--|--|--|--|---|---|-----------|
| | | Valor (V) | Raridade (R) | Inimitabilidade (I) | Organização (O) | Total |
| Descrição detalhada do recurso competitivo | Trata-se de recurso protegido como propriedade intelectual pela corporação (S/N) | Recurso que, se bem explorado, possui potencial para ajudar a empresa a aproveitar oportunidade(s) e/ou neutralizar ameaça(s) identificada(s) na Análise do Macroambiente. Preencher com (2) para potencial alto e (0) para potencial baixo, moderado ou neutro. | O recurso é controlado atualmente por um pequeno número de empresas competidoras? Preencher (2) para sim e (0) para não. | As empresas sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo? Preencher (1) para sim e (0) para não. | As outras políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração do recurso? Preencher (1) para sim e (0) para não. | (V+R+I+O) |

O subgrupo RPI elencou as necessidades e expectativas de cada parte interessada e avaliou aquelas que, traduzidas em requisitos para incorporação nos processos da OC, agregassem maior valor (criação de valores). Para cada requisito foi estabelecido um indicador de desempenho, de modo a mensurar o atingimento de criação de valor para as partes interessadas.

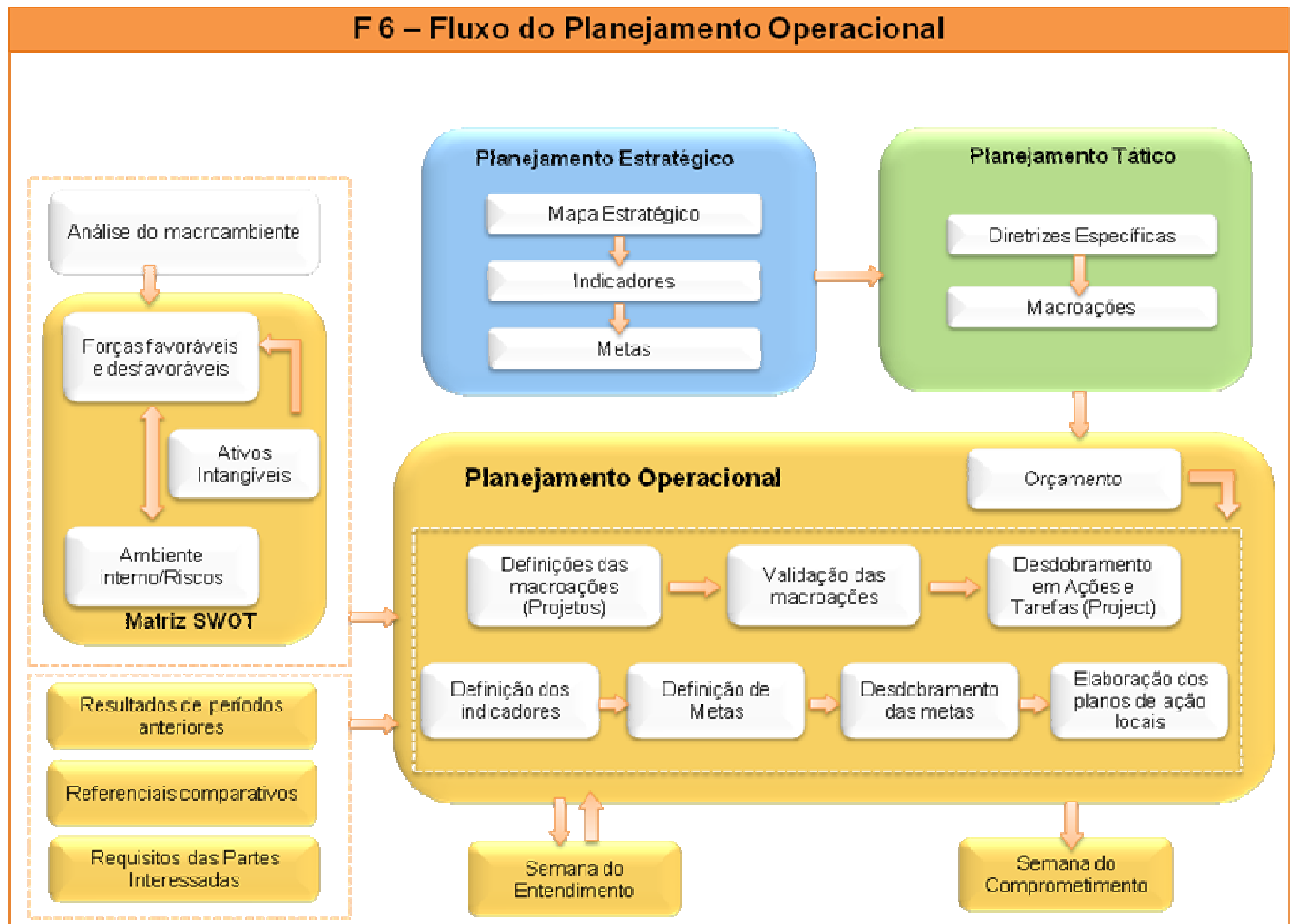
O Modelo de Planejamento Operacional ainda considera as sugestões de Projetos de Responsabilidade Socioambiental, tratadas pelo Grupo de Trabalho Critério Sociedade, que criou uma Matriz de Prioridades para elaborar o material apresentado no Workshop de Planejamento, que consiste em correlacionar as necessidades e expectativas das comunidades e sociedade e as diretrizes organizacionais e OEs com os projetos socioambientais já existentes na OC, atribuindo a mesma escala de pontuação utilizada na Matriz SWOT para avaliar o ambiente externo. As maiores pontuações indicam os projetos prioritários.

Todas estas informações, analisadas e compiladas pelo GEP, foram inputs para o Workshop de Planejamento Operacional, cujas etapas, descritas no Plano de Implementação, consistem em: estabelecer Macroações/Projetos para impulsionar o negócio da OE e selecionar os Projetos com maior impacto nos resultados da OC. A ferramenta para desdobramento das Macroações utilizada foi o MS Project, instrumento já validado como método de controle de projetos de engenharia, mas pouco utilizado no Setor de Saneamento para acompanhamento do Planejamento de organizações. Para o controle de todos os Projetos/Macroações, a OC criou o Escritório de Projetos do Planejamento, sob responsabilidade do DPI da OC, para o acompanhamento mensal dos Projetos em reuniões de análise crítica com o coordenador de cada Projeto. Os resultados destas reuniões ficam registrados no próprio MS Project e bimestralmente são levados para a reunião de análise de desempenho da OC, na qual são tomadas decisões estratégicas, se necessário.

Ao final de cada ciclo de Planejamento, o GEP realiza o Aprendizado da prática, seguindo a descrição de A.2, e propõe melhorias para o próximo ciclo.

B.2 – Como funciona a prática de gestão?

A prática Planejamento Operacional, elaborada e testada pelo GEP, está estruturada no Procedimento Operacional PO-PL0014, seguindo as diretrizes corporativas de estabelecimento de procedimentos (1.2e) e o DPI é responsável pela aplicação, controle e melhoria deste padrão. O Planejamento Operacional é resultado do desdobramento do Planejamento Estratégico da Corporação e do Plano Tático da Diretoria à qual a OC é vinculada. Suas etapas estão apresentadas na **F6**.



O Planejamento Operacional na OC tem início com o Aprendizado do ciclo anterior, no qual são elencadas as oportunidades de melhoria/ inovações, conforme apresentado na F2. Um Grupo de Trabalho, com representantes dos vários departamentos, denominado Estratégias e Planos, é constituído, e este grupo valida as etapas do Planejamento incorporando as melhorias propostas, e elabora uma agenda de atividades, que é apresentada para aprovação do CQG e em seguida para todos os gerentes e gestores. Além disso, esta agenda é divulgada, de forma mais simplificada, pelos canais de comunicação internos para a FT (Jornal Mural, Boletim Eletrônico Diário, Reunião Estruturada – 1.2a).

Os subgrupos RPI, Ativos Intangíveis e Referenciais Comparativos iniciam o trabalho de revisão destas práticas, de acordo com as ferramentas de Aprendizado da OC (1.2f). A avaliação dos ativos intangíveis que serão considerados como Diferenciais Competitivos Sustentáveis segue o PO-QA0163 (5.1a/5.2b/5.2c), que compreende as etapas de identificação dos ativos, levantamento dos fatores de competitividade, definição dos diferenciais competitivos sustentáveis e identificação dos ativos para proteção e desenvolvimento, sobre responsabilidade do DPI. A avaliação dos referenciais comparativos segue o PO-QA0070 (1.3a e 2.2a), cujas etapas de desenvolvimento estão descritas na F7, sob responsabilidade da área de Controladoria. O Grupo revisa os critérios para identificar os indicadores a serem comparados e as empresas adotadas como referencial no período, bem como os critérios de pertinência para comparação dos resultados. Estes critérios são aprovados pelo CQG e o Grupo capta os resultados dos indicadores, que são compilados na Tabela de Indicadores, utilizada no Planejamento para definição de metas pelos responsáveis dos processos. A avaliação dos RPIs segue o PO-PL0003 (2.2a), sob responsabilidade do DPI. O Grupo identifica as necessidades e expectativas das diversas partes interessadas, captadas pelas práticas de gestão que compõem o Sistema de Gestão da OC (1.2a, 3.1c, 4.2a, 6.3b) e valida juntamente com os donos dos processos gerenciais a tradução desta necessidade em um requisito atendível pelos processos. Esta tradução é baseada em documentos de apoio como legislação, normas técnicas e somente a parte interessada Acionista pode determinar um requisito a ser atendido para outra parte interessada.

Essas informações são compiladas na Matriz Sumarizada de RPI e utilizadas para o estabelecimento das metas no Planejamento.

O GEP prepara a matriz SWOT para ser analisada durante o Workshop de Planejamento Operacional avaliando a matriz do ano anterior e correlacionando os fatores (ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes) com as diretrizes e OEs corporativos, atribuindo uma nota (0 a 2). Esta Matriz, mais o produto do trabalho destes três grupos são inputs para o Workshop de Planejamento Operacional, evento que reúne o CQG, o GEP e convidados da OC que levam informações para a análise do ambiente externo e interno. Na determinação da Agenda do Planejamento, o GEP valida com o CQG um conjunto de apresentações, realizadas por convidados internos e externos à OC, como forma de levantar informações para a análise dos ambientes.

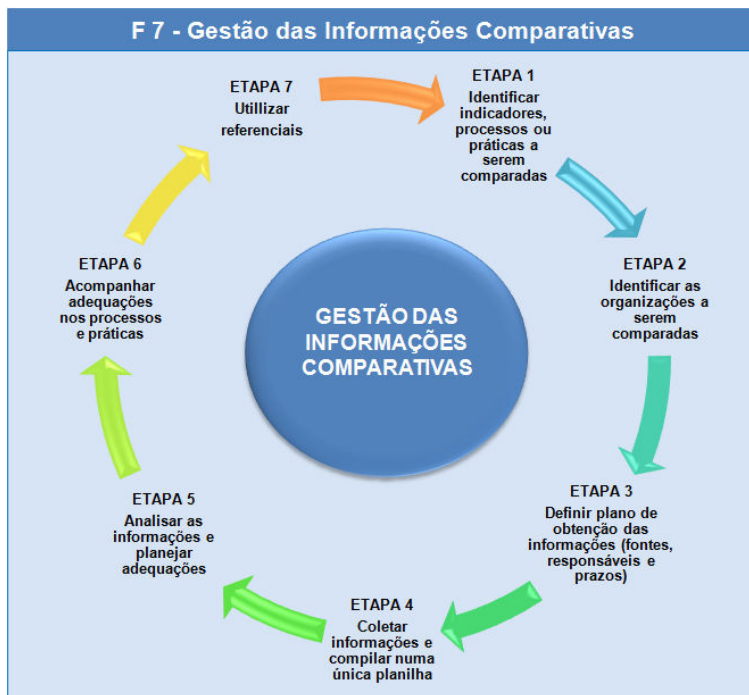
A análise do ambiente interno (2.1c) considera como referência os processos gerenciais (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos). No último ciclo de Planejamento foram realizadas apresentações dos seguintes temas: Liderança em ambiente competitivo, Pesquisa sobre veículos de comunicação, Resultados do ciclo anterior, Matriz de Aspectos e Impactos, Resultados da Pesquisa de Clima, RA do ciclo de avaliação anterior, Resultados das auditorias do SIS.

A análise do ambiente externo (2.1a, 2.1b) considera como referência os elementos que formam o ambiente geral da própria vida da sociedade: demográfico, econômico, político, social e legal, além do comportamento do mercado de atuação, os riscos empresariais, as necessidades das partes interessadas, a situação hidrográfica da região, os financiamentos de empreendimentos para universalização do saneamento.

A cada apresentação, os participantes do Workshop realizam suas anotações e o mediador do evento faz um resgate dos temas apresentados correlacionando com a Missão e Visão da OC e os OEs da corporação, gerando um documento com as informações do dia. Num segundo momento, os participantes são divididos em grupos e discutem quais são as alternativas de projetos que possam potencializar ou mitigar as situações pontuais identificadas na consolidação da Matriz SWOT, avaliação dos RPIs, Ativos competitivos sustentáveis e Riscos Empresariais. Desta forma, juntamente com as Macroações desdobradas do Planejamento Corporativo (Estratégico e Tático) a OC elenca projetos locais para potencializar seus resultados (2.1d). O critério para escolha dos projetos (F4) são: atendimento à visão empresarial de longo prazo (universalização dos serviços de saneamento), atendimento aos requisitos das partes interessadas, maximização dos ativos competitivos, alinhamento com o orçamento Plurianual de Investimento. Após aprovação dos projetos, o CQG nomeia os respectivos coordenadores e este tem a responsabilidade de desdobrar as Macroações/Projetos, considerando: recursos financeiros necessários (7.3c), recursos humanos, inclusive necessidade de treinamentos (6.2a), recursos de TI (5.1c/5.1d) no formulário de desdobramento de macroações (FO-PF0005).

Paralelamente, a Controladoria e o DPI recebem os indicadores e metas a serem desdobrados pela OC e encaminham para as áreas responsáveis e para os coordenadores dos Projetos (2.2b). Cada coordenador deve verificar qual indicador/meta será impactado por seu projeto e de que forma, de modo que o desdobramento do projeto possa alavancar as metas. A partir dos Projetos locais, a OC também cria indicadores e metas locais, desdobrados pelos processos pertinentes.

Para disseminação desta primeira etapa do Planejamento para a FT (2.2d) é utilizada a Reunião Estruturada (1.1c e 1.2a), reunião conduzida pelo gerente de cada área com toda FT para informação das principais questões e captação de sugestões, por meio de um vlog. Na Semana do Entendimento, cada gerente realiza sua Reunião Estruturada, com material de apoio e participação de um integrante do GEP, e apresenta o produto do Planejamento Operacional: desde a Missão, Visão, Valores, Mapa Estratégicos, OEs da corporação, até matriz SWOT consolidada, RPIs, ativos competitivos e macroações/projetos para o período. Neste evento, o gerente estimula a FT a participar do Planejamento por meio do sistema **Vamos Planejar Juntos?** que fica disponível no Portal (Intranet) e por meio do qual a FT pode dar sugestões de como desdobrar as Macroações a fim de atingir os resultados pretendidos. Após esta Semana, cada coordenador de Macroação verifica as sugestões enviadas e incorpora ou não no desdobramento da macroação, respondendo no próprio sistema a sugestão enviada. A próxima etapa é o desdobramento da Macroação e para isso cada coordenador monta um Grupo de Trabalho, com representantes das áreas que devem executar ações desdobradas da macroação.



Até o ciclo 2009/2010, o desdobramento das Macroações (2.2b) era realizado em Planilhas de Excel, dificultando a visualização do conjunto de Macroações e o acompanhamento e controle dos prazos das ações, desvios e ações de correção. Em 2010, a OC decidiu, de forma inédita, utilizar a ferramenta MS Project para desdobrar as macroações/projetos do Planejamento e, com apoio de consultoria especializada e treinamento para todos os envolvidos, todas as macroações foram desdobradas nesta ferramenta, gerando cerca de 1000 ações.

Ao mesmo tempo em que os coordenadores desdobram as Macroações (projetos impulsionadores), o DPI conduz o desdobramento das metas corporativas pelas áreas, realizando Workshops por departamento e auxiliando as áreas no estabelecimento de planos de ação locais para atingimento das metas. Para isto, é utilizado formulário padrão no qual leva-se em consideração os RPIs, os recursos disponíveis e a capacidade do processo (7.1a).

Todas as metas são consolidadas no sistema Maestro *i*, desenvolvido internamente pelos talentos da OC (5.2d). Este sistema passou por significativas melhorias em 2010, integrando todos os indicadores da OC, numa estrutura e árvore e indicadores, garantindo confiabilidade nas informações, agilidade na visualização e eliminando todas as planilhas de controle de indicadores.

Para disseminação de todo o ciclo de Planejamento Operacional (2.2d), a OC utiliza a Semana do Comprometimento na qual utilizando-se das ferramentas de comunicação interna os produtos são disseminados à FT. Neste último ciclo (2010/2011), a célula de Comunicação elaborou um campanha para disseminação do Planejamento denominada “De olho na Meta”, procurando traduzir de forma lúdica (input do aprendizado) os produtos gerados. Para esta etapa o videojornal teve a estrutura de uma mesa redonda de futebol, na qual o superintendente e os departamentos da OC eram os técnicos e haviam duas comentaristas. Durante o programa foram explicadas as estratégias (Planejamento Estratégico), as táticas (Planejamento Tático) e o plano de jogo (Planejamento Operacional), procurando usar elementos da linguagem futebolística para fazer analogia com o Planejamento. O índice de entendimento da FT sobre o tema, apurado em pesquisa realizada em todas, foi de xx%.

Mensalmente, o DPI conduz reunião de acompanhamento e controle das Macroações (2.2e) e para isto utiliza o Project Server, que funciona como o Escritório de Projetos do Planejamento. A partir de customizações realizadas, é possível gerar diversos relatórios, como forma de visualizar ações com atraso de 15 dias e 30 dias, ações a vencer em 30, 60 dias e 90 dias. Com isso, cada coordenador pode gerar seus relatórios e atuar preventivamente nas ações. A análise crítica das Macroações é realizada com base nos relatórios de ações atrasadas e a vencer, quando é identificados desvios, avaliadas as causas, propostas de melhoria, prazo e responsável, além de analisar o impacto disto no Planejamento da OC. Tudo é registrado no próprio MS Project e bimestralmente o DPI reporta-se ao CQG levando informações sobre o desempenho do Planejamento na Reunião de Análise de Desempenho Global (1.3b).

B.3 – Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da prática?

A sistemática de avaliação e de melhoria do Planejamento Operacional segue a prática corporativa de Aprendizado (1.2.f) descrita em **A.1**. Em decorrência do Aprendizado, foram implantadas melhorias no Planejamento Operacional nos últimos anos. A tabela 2 apresenta exemplos de melhorias nos últimos dois anos.

Tabela 2 – Melhorias/Inovações implantadas

| Oportunidade de melhoria/Inovação | Ação empregada pela OC |
|--|---|
| Ampliar a busca de referenciais comparativos fora do setor | Utilização de referencias do Setor Energético (AES Eletropaulo, Elektro) - C |
| Inovar na identificação dos ativos intangíveis | Utilização da metodologia VRIO - C |
| Tornar o fluxo de desdobramento dos OEs em macroações mais claro | Desdobramento dos projetos corporativos por meio de indicadores e metas e criação dos Projetos locais - C |
| Estabelecer etapas integradas e lúdicas no processo de comunicação, principalmente para a Semana do Comprometimento | Campanha “De Olho na Meta”, coleção de torpedos (SMS via celular) - C |
| Introduzir critérios para análise do ambiente externo e interno com uso da matriz SWOT | Utilização de escala 0, 1 e 2 para avaliar cada fator - C |
| Tornar o processo de aprendizado mais explícito ao final do ciclo de Planejamento | Encaminhamento de pesquisa via email para todos os gerentes e realização de grupo focal - C |
| Instituir ferramenta de controle que possa mensurar o êxito do Planejamento | Utilização do MS Project e criação do Escritório de Projeto - C |
| Melhorar a integração e conhecimento pelas lideranças das metodologias aplicadas na OC – uniformização da linguagem | Treinamento inicial sobre conceitos de gestão e MEG - C |
| Realizar análise de tendência para pontuar as ameaças e oportunidades (SWOT) | Utilizar metodologia de análise de cenários, atribuindo 2 quando ocorrência for imediata e 1 quando não for imediata, e avaliando o impacto (1 a 4) nas forças e fraquezas da OC - EA |
| Utilizar alguma técnica para validar o Modelo de Negócio Regional | Utilizar modelo de avaliação proposto por Hamel e Prahalad (1995, 62) - EA |

| | |
|--|--|
| Melhorar a prática de identificação dos requisitos das partes interessadas | Criação do PO-PL0003, a partir de bench realizado na AES Brasil - EA |
| Realizar piloto em algum departamento para desdobramento de metas individuais | Estabelecimento de metas individuais, a partir de bench realizado na AES Brasil - AE |
| Melhorar o processo de referenciais comparativos | Criar premissas para comparação por itens do critério 8 e criar empresa referência (bench AES Brasil) - EA |

Legenda: C = concluído; EA = em andamento

Mensalmente, durante as reuniões de análise crítica (1.3) são avaliados os indicadores estratégicos que alavancam o negócio da OC e discutidos quanto as Macroações estão contribuindo nestes resultados, positivamente ou não. Essas informações são registradas em atas e servem como *inputs* para a revisão do ciclo de Planejamento seguinte, juntamente com as demais entradas de Aprendizado já descritas. Outro *input* importante diz respeito ao desdobramento das Macroações no MS Project. Ao final deste ciclo, a OC avaliará, entre outros pontos, se os prazos destinados à execução das ações foram adequados (verificando data de início e término prevista e realizada), a fim de calibrar este quesito, motivo de desvios em várias ações ao longo de 2011.

C. OS RESULTADOS



C.1 – Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes com demonstração de favorabilidade obtidos em decorrência da implementação da prática, expressos quantitativamente por meio de indicadores de nível de desempenho e demonstração de tendências.

A Tabela 3 apresenta alguns resultados selecionados pela OC que, de forma direta, estão sendo impactados pela nova metodologia de Planejamento Operacional. Destaca-se a expressiva evolução no Índice de Metas chave alcançada, validando o processo de Planejamento Operacional aplicado, que visa algo mais além do desdobramento corporativo. Uma assertividade no Planejamento de 95% é um índice excepcional, quando a literatura mostra que os melhores índices de assertividade não ultrapassam 80%. Com este resultado, podemos fazer o contraponto ao artigo publicado na Revista HSM Management (edição nov/dez 2010) que traz a preocupação dos executivos de todo mundo em realizar um processo de implementação de estratégias realmente eficaz. Tais resultados corroboram para validar a prática de Planejamento Operacional voltada às regionalidades da OC, além do desdobramento corporativo.

Observa-se também que, com as alterações introduzidas no processo, cresce o índice de disseminação das metas e resultados (indicadores 2 e 4), e o comprometimento da FT com as diretrizes, além da melhoria no entendimento dos princípios organizacionais (indicadores 4 e 5).

Outro ponto de destaque é a satisfação dos clientes, uma vez que o Planejamento Operacional traz uma visão integradora do Sistema de Gestão, impactando positivamente indicadores como Satisfação dos Clientes, Margem Operacional e Perdas.

| Nº | Indicador | Sentido | 2009 | 2010 | Até junho 2011 | Referencial Comparativo | |
|----|---|---------|------|------|----------------|-------------------------|-----------|
| | | | | | | Empresa | Resultado |
| 1 | Índice de metas alcançadas - % | ↑ | 73 | 95 | 73% | Indicador específico | |
| 2 | Índice da satisfação da força de trabalho – Conheço as metas da minha área - % | ↑ | 84 | 88 | *N/A | C | 90 |
| 3 | Índice da satisfação da força de trabalho – Conheço os resultados da minha área - % | ↑ | 83 | 85 | *N/A | C | 88 |
| 4 | Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes - % | ↑ | 75 | 84 | *N/A | A | 81 |
| 5 | Entendimento dos princípios organizacionais | ↑ | 84 | 86 | *N/A | A | 87 |
| 6 | Margem Operacional - % | ↑ | 34,2 | 36,3 | 38,9 | B | 32,50 |
| 7 | Despesas totais com serviços - R\$ / m³ | ↓ | 1,68 | 1,54 | 1,60 | C | 2,95 |
| 8 | Satisfação dos clientes - % | ↑ | 72 | 83 | *N/A | D | 80 |
| 9 | Atendimento total com água - % | ↑ | 100 | 100 | 100 | C | 100 |

| | | | | | | | |
|----|---|---|-----|-----|-------|---|-----|
| 10 | Atendimento total com esgotamento sanitário - % |  | 66 | 66 | 70 | E | 62 |
| 11 | Perdas totais - l / lig x dia |  | 417 | 411 | 414,9 | A | 389 |

*Resultado extraído de Pesquisa de Clima Organizacional e Pesquisa de Satisfação dos Clientes, aplicadas em nov. de cada ano.

C.2 – Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da prática, baseados em fatos, depoimento ou reconhecimentos?

Cabe destaque ao fato de que o Planejamento Operacional é a prática estruturante do Sistema de Gestão da OC, pois traz como entradas ou saídas correlações com todos os critérios excelência do MEG, base do Modelo de Gestão da OC.

Ao fazer com que o Planejamento Operacional fosse agregando práticas como: Requisitos das Partes Interessadas, Referenciais Comparativos, Riscos Empresariais, Matriz de Aspectos e Impactos, Projetos Socioambientais, Identificação dos ativos competitivos, enfim, uma série de práticas que compõem O Jeito OC de Ser (é assim que chamamos internamente o Modelo de Gestão da OC), ficou mais fácil o entendimento da FT sobre os fundamentos e critérios de excelência e a disseminação do Modelo pelos líderes.

Outro fato que merece destaque, além da ousadia e proatividade da OC em realizar um Planejamento que é ao mesmo tempo desdobramento de um Planejamento maior, da corporação, e um Modelo de Planejamento completo, é o desdobramento das Macroações/Projetos utilizando o MS Project. A OC é muito exigente e precisa ser num processo de mudança. Para que o MS Project seja bem utilizado, utiliza-se uma sinalização (denominada semáforo) por cores, visualizada por toda alta direção da OC pela Web. É *default*, por decisão da Alta Direção da OC, que qualquer ação fora do prazo faz com que a Macroação toda fique vermelha (sinal de que há atrasos na execução). Não importa o impacto que a ação tenha no Projeto, esta sinalização gera o hábito do acompanhamento rotineiro e da tomada de ação corretiva.

Outro item importante são os relatórios customizados, implementados neste segundo semestre, que são chamados internamente de *Big Brother*. Com estes relatórios, a área de Planejamento visualiza ações em atraso e as que irão vencer em 30, 60 e 90 dias e com isto estimula os gestores a trabalhar proativamente, verificando as ações que vão vencer, se há fatores que podem impactar na sua execução e que ações preventivas podem ser tomadas.

Por fim, destacam-se alguns depoimentos dos participantes do último ciclo de Aprendizado, realizado em agosto e setembro de 2011, com gerentes e encarregados.

“O planejamento de 2011 teve uma atuação de fomentador de ações inovadoras, não focando as ações de rotina.”

“Acompanhamento das Macroações pelo MS-Project Server, além de acompanhar andamento destas, a maioria delas subsidia o cumprimento das metas estabelecidas nesse ciclo.”

“O maior ganho da OC foi o entendimento que as etapas da Escola do Planejamento (estratégico, tático e operacional) realizadas uma única vez nos patamares da organização (Presidência, Diretoria e UNs) poderia melhor canalizar as forças da OC.”

“Experimentar novas formas de Planejar, dando mais tempo para o desenvolvimento nas pontas.”

CQG – Comitê da Qualidade da Gestão (formado pelo superintendente, departamentos e gestores de Controladoria, Qualidade, Comunicação, Recursos Humanos, Controle de Perdas e Gestão de Grandes Consumidores)

FT – Força de Trabalho

GEP – GEP

MEG – Modelo de Excelência de Gestão

IGS – Inovação em Gestão no Saneamento

OC – Organização Candidata

OE – Objetivo(s) Estratégico(s)

OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series – Série de Avaliação da Segurança e Saúde Ocupacional – norma pertencente à família 18000 que aborda temas ligados à gestão de Segurança e Saúde

DA – Departamento Administrativo

DPI – Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

PNQS - Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento

PPQG – Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão

RA – Relatório de Avaliação

RH – Célula de Recursos Humanos – vinculada ao DA

RPI – Requisito da Parte Interessada

SIS – Sistema Integrado Sabesp – certificação integrada das normas ISO 9001 e OHSAS 18001

SST – Segurança e Saúde do Trabalho