

# Melhoria do desempenho dos empreendimentos na ME com o uso da metodologia de gestão

Sheila Raquel Bindo

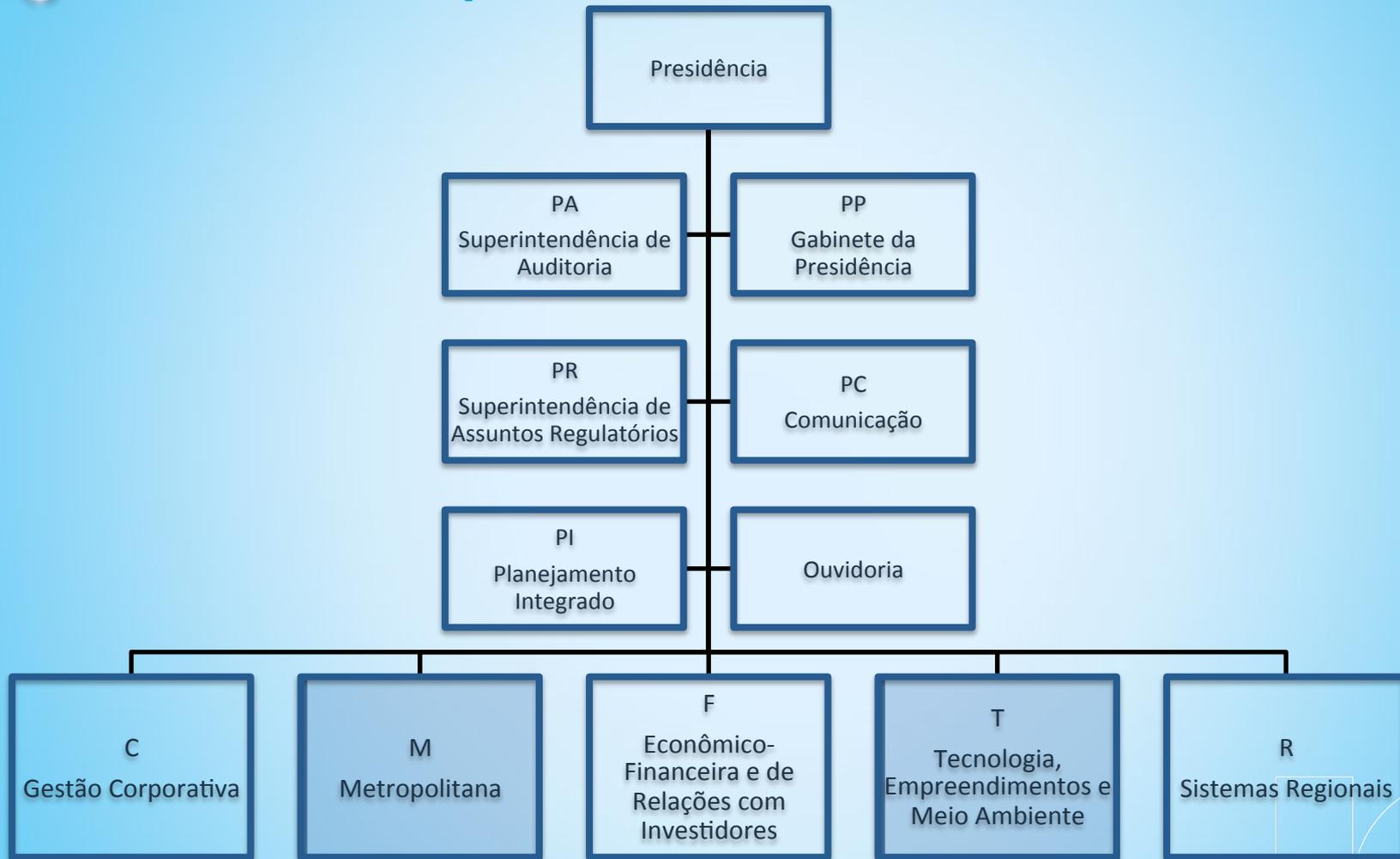


# Metodologia de Gestão de Empreendimentos





# Estrutura Sabesp



TE – Sup. de Gestão de Empreendimentos  
Criação e Implantação do Modelo de Gestão na Sabesp

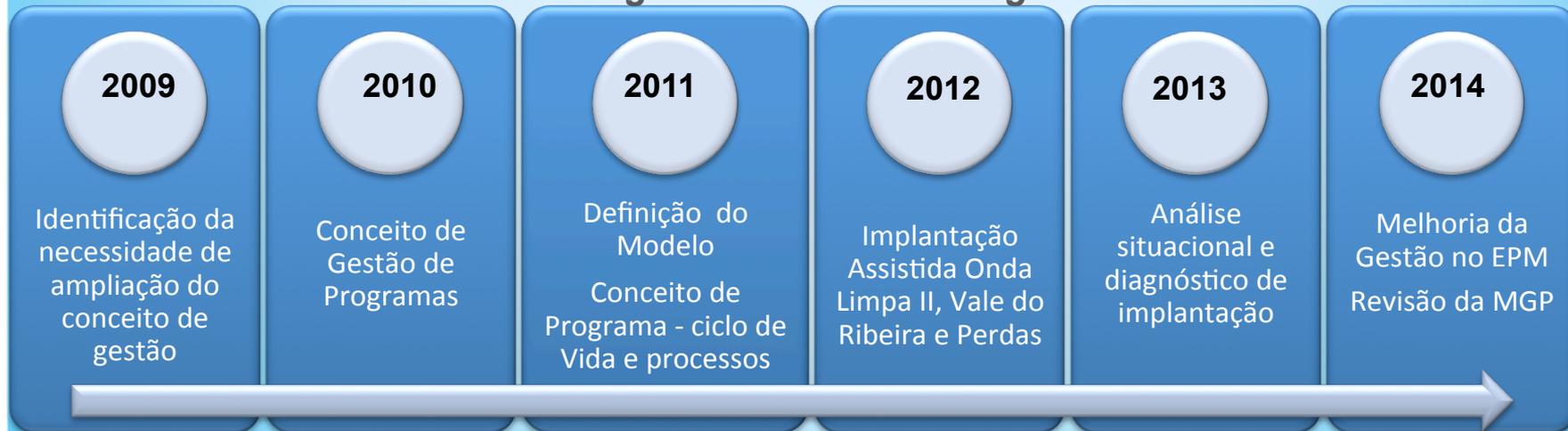


## Linha do tempo da implantação

### *Metodologia de Gestão de Empreendimentos*



### *Metodologia de Gestão de Programas*



## **Objetivos**

- ✓ **Visibilidade** e acessibilidade das informações;
- ✓ Aderência com a programação dos **financiamentos** comprometidos;
- ✓ **Qualidade** da Governança Corporativa dos empreendimentos;
- ✓ Garantir a obtenção dos **benefícios esperados** de cada nova instalação operacional;
- ✓ Confiabilidade na aplicação de **recursos**, nos **tempos esperados**.



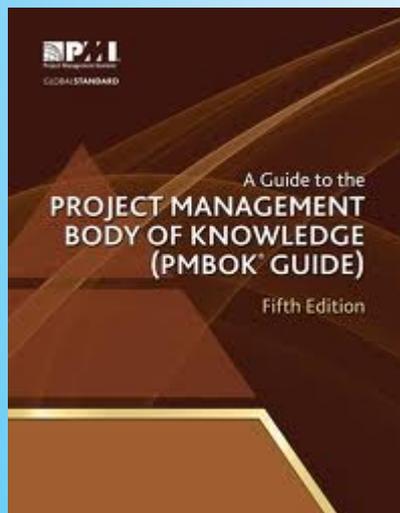


## Referencial Escolhido: PMI - Project Management Institute

Instituição internacional sem fins lucrativos criada em 1969

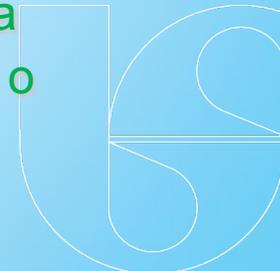


Visa profissionalizar e expandir o conhecimento na área de *Project Management* ([www.pmi.org](http://www.pmi.org))



Desenvolve normas, programas educacionais e certificação profissional

“A certificação de Project Management Professional do PMI® (PMP®) é a credencial mais reconhecida mundialmente para indivíduos envolvidos com o Gerenciamento de Projetos.”





# Etapas do ciclo de vida do empreendimento Sabesp



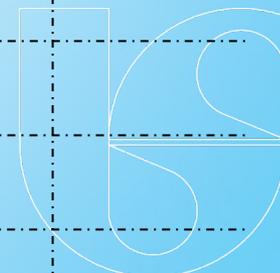
## Solução adotada para metodologia de gestão da Sabesp



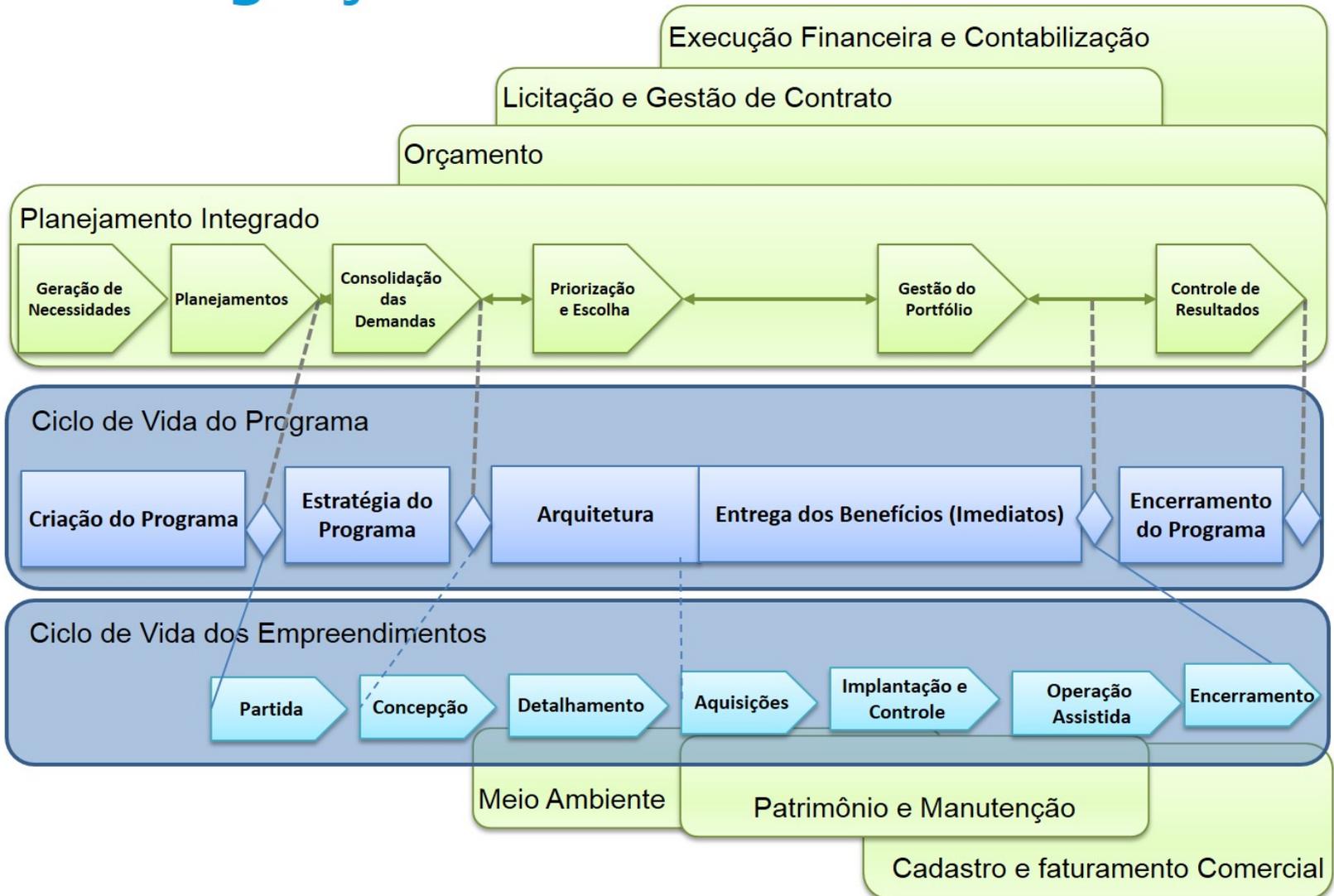
# Grade de Processos - Sabesp



	Partida	Concepção	Detalhamento	Aquisições	Implantação Controle	Operação assistida	Encerramento
Integração							
Escopo							
Tempo							
Custos							
Recursos Humanos		Entradas			Processos de Gestão		Saídas
Comunicação							
Riscos							
Aquisições							
Qualidade							
Meio Ambiente							
Obtenção de Recursos							



# Integração Sistêmica



Exibir Todo o Conteúdo do Site

### Indicadores

- Acompanhamento Econômico/Financeiro dos Investimentos
- Acompanhamento Físico

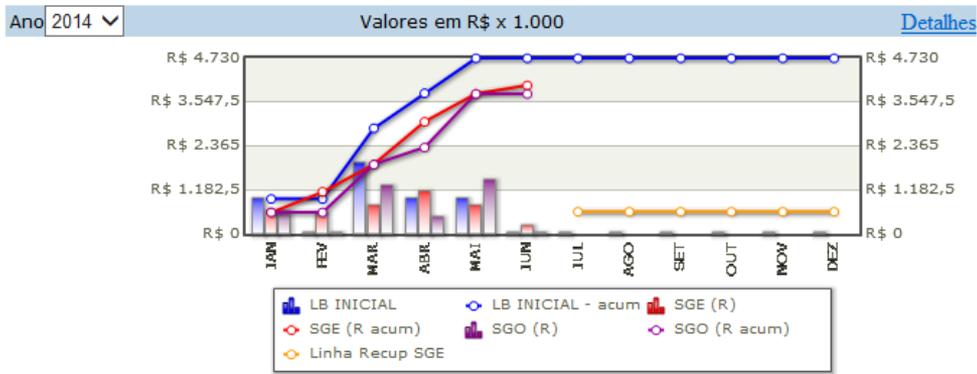
### Relatórios

- Atividades em Andamento
- Atividades Concluídas
- Atividades com Início Atrasado
- Atividades por Período
- Próximas Atividades
- Extrato de Realização do Contrato
- Andamento Físico das Instalações

### Gestão

- EAE
- Plano de Gerenciamento do Empreendimento
- Painel de Acompanhamento
- Gestão de Mudanças
- Lições Aprendidas
- Documentos da MCE

## Acompanhamento Econômico/Financeiro dos Investimentos



## Marcos de Controle

Base: Jul/2014

Marcos de Controle [Comparativo](#) [Detalhes](#)

Marcos de Gestão Marcas Contratuais

Atingidos, 69,0%

## Painel de Acompanhamento

Unidade	Atras.	Concl.	Em And.	Aguar.
Neste Projeto	32	43	39	0

## Documentos dos Processos

### Preenchidos

- Checklist de pessoal e matriz de responsabilidades
- Contrato Interno - Termo de Compromisso com o Cliente
- Controle de Pendências
- Declaração de Escopo
- Monitoramento das Áreas a Regularizar do Empreendimento
- Monitoramento das Autorizações do Empreendimento
- Monitoramento das Licenças do Empreendimento
- Oficializar o Coordenador do Empreendimento
- Qtde de Versões Preenchidas: 1
- Realizar Reunião de Partida da Operação Assistida
- Reunião de Partida
- Reunião Prévia com a Contratada

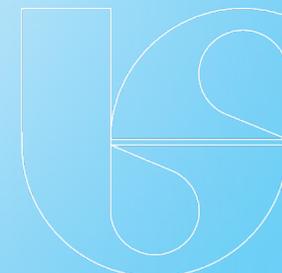
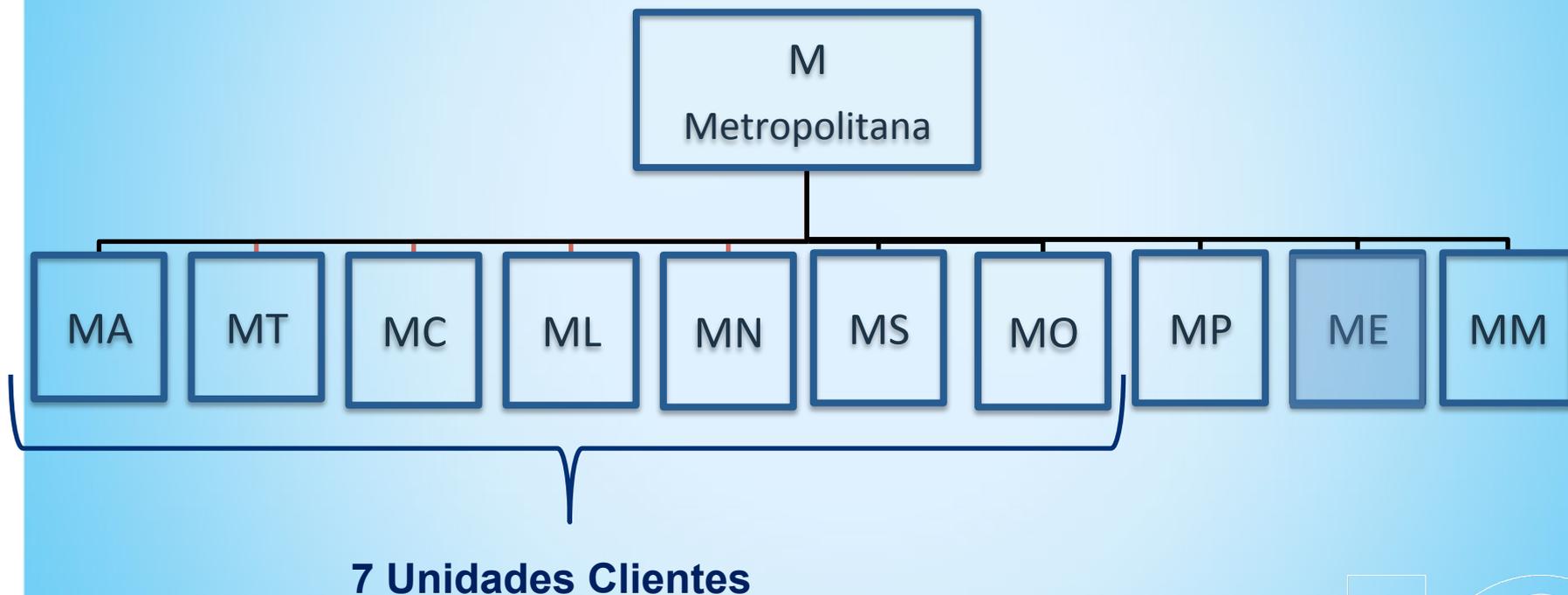
### Outros



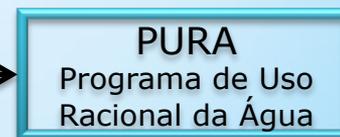
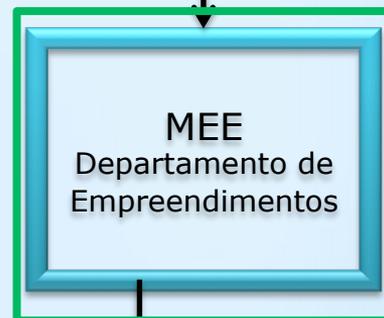
# Aplicação na ME - Superintendência de Gestão de Empreendimentos



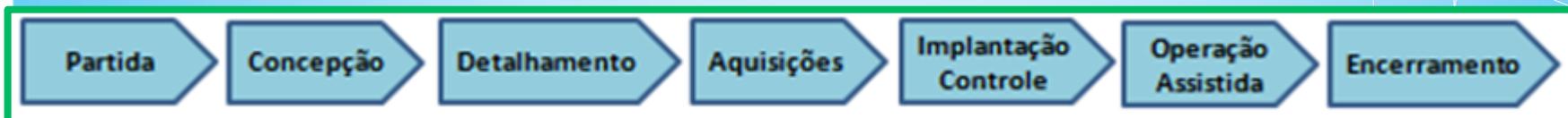
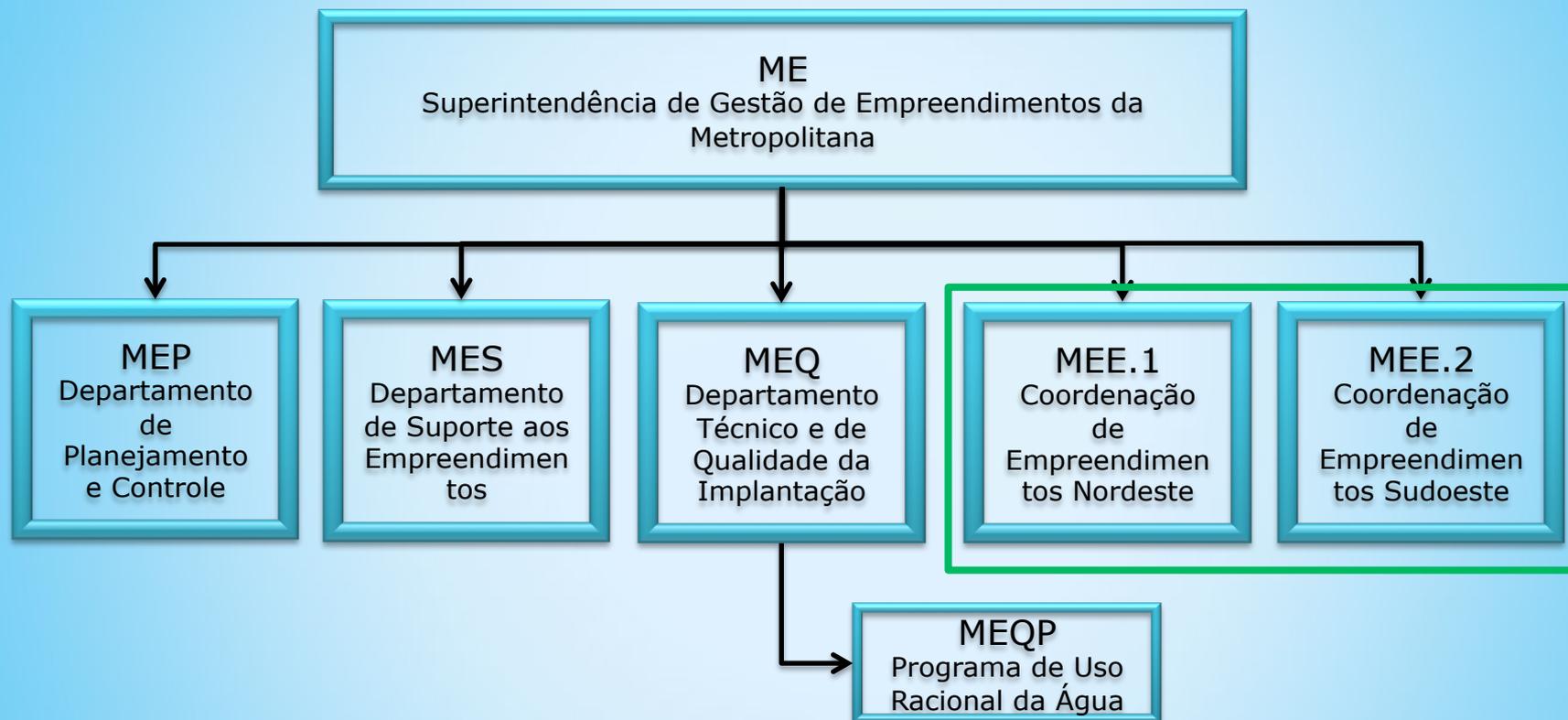
# ME – Superintendência de Gestão de Empreendimentos da Metropolitana



# ME – Estrutura Antiga

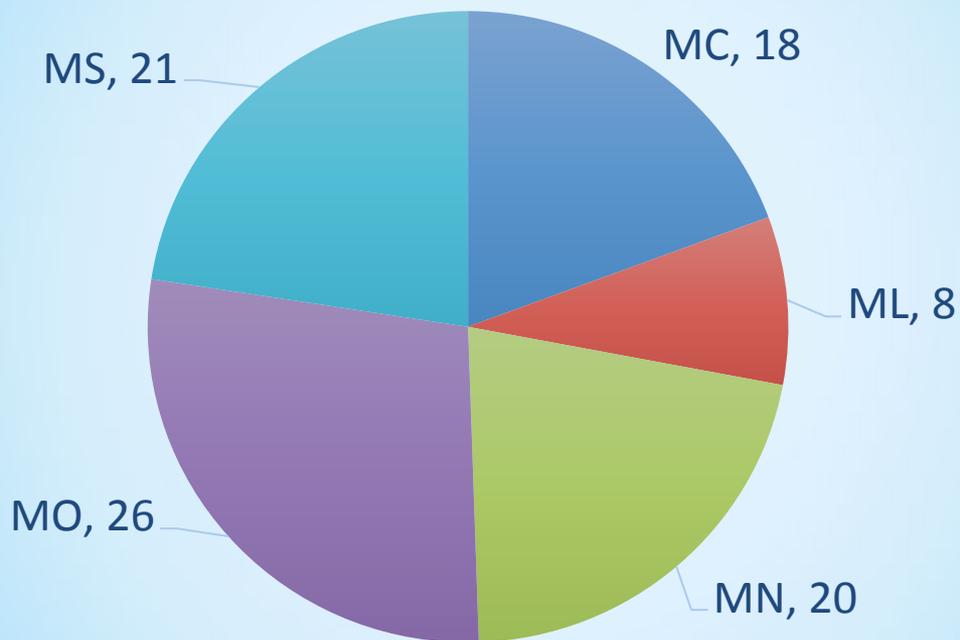


# ME – Estrutural Atual



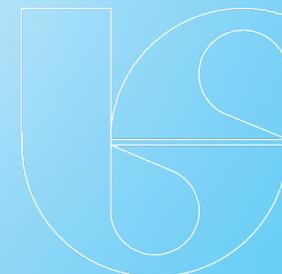
# Quantidade de empreendimentos da ME

## Divisão por Unidade de Negócio



■ MC ■ ML ■ MN ■ MO ■ MS

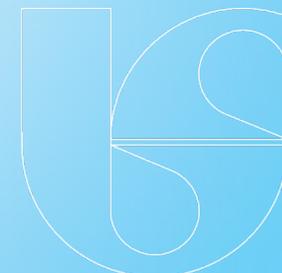
**93 empreendimentos em andamento**





## Linha do tempo da implantação das Metodologias de Gestão na ME

### *Metodologia de Gestão de Empreendimentos e de Programas*



## ○ **Passos para implantação da metodologia de gestão na ME**

- ✓ **Desenvolvimento** da metodologia e **suporte (TE)**
- ✓ **Implantação assistida** da metodologia e ferramentas
- ✓ Disponibilização de **consultores** – “hands on”
- ✓ **Capacitação** da equipe
- ✓ Implantação do “**Escritório de Projetos**”
- ✓ Aplicação da metodologia pelas **gerenciadoras**
- ✓ **Envolvimento** das partes interessadas





## Ações prioritárias

- ✓ Reuniões periódicas com o os clientes:
  - Agenda disponibilizada no início do ano;
  - Moldada conforme o cliente;
  - Prestação de Contas e Tomada de decisão
- ✓ Disponibilizado aos clientes para acompanhamento do andamento dos Empreendimentos.

Gestão Corporativa de Empreendimentos - PWA

Home | Suporte EPM | Todos | Empreendimento | PAC | Central de Programas

Este Site: Gestão Corporativa

Apções do Site

### Central de Projetos

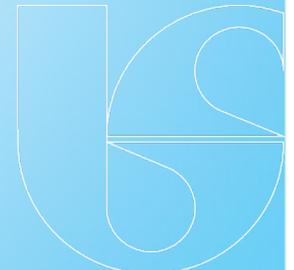
Relatórios Personalizados \* | Processos Contínuos \* | Documentos da MGE \*

Novo \* | Ações \* | Ir para \* | Configurações \* | Exibir: \*Empreendimento

Procurar por: Em: Todos os campos Localizar Próximo

Editar | Editar Propriedades do Projeto | Criar Equipe | Planejamento de Recursos

Total de	Nome do projeto	Código do Empreendimento	Unidade	20/Jul/14	27/Jul/14	03/Ago/14	10/...
152	M	64733067					
2	M.MC						
1	MC - Implantação de DMC - Programa de Redução de Perdas - 1a Etapa (JICA)		T.TO.TOF				
1	MC - Setorização - Programa de Redução de Perdas - 1a Etapa (JICA)		T.TO.TOF				
140	M.ME	64733067					
1	MA - Ações Prioritárias ME		M.MA				
1	MC - Ações Prioritárias ME		M.MC				
1	ML - Ações Prioritárias ME		M.ML				
1	MN - Ações Prioritárias ME		M.MN				
1	MO - Ações Prioritárias ME		M.MO				
1	MS - Ações Prioritárias ME		M.MS				
1	PMA - Ações Prioritárias ME		M.M				
1	PROGRAMA MANANCAIS - Ações Prioritárias		M.ME				
27	M.ME.ME1C	16490222					
1	Mauá - Aqueduto 2 Sist Rio Claro - PMA		M.MA				
1	Mauá - Booster - PMA	1702013	M.MA				
1	São Paulo - Adut ABV Capanema-3d America - PMA		M.MC				
1	São Paulo - Adut 3d America - PMA		M.MC				
1	São Paulo - Adutora Consolação-3d América	272011	M.MC				



# Ações prioritárias

Project - MO - Ações Prioritárias ME

o Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Projeto Relatório Colaborar Janela Ajuda

Mostrar Arial 8

Tarefas Recursos Controlar Relatório

Licitar Projeto Executivo - EEE, RCEs e Les - AS01 (Cotia) - 2ª Etapa

	Nome da tarefa	% concl.	Duração	Início	Término	2013				2014			
						Tri 4	Tri 1	Tri 2	Tri 3	Tri 4	Tri 1	Tri 2	Tri 3
4	Início	100%	0 dias	ex 09/09/11	Sex 09/09/11								
5	Obter Liberação das Áreas e Faixas - TO 13 Remanescente (Carapicuíba)	91%	1149 dias	ex 09/09/11	Sáb 01/11/14								
6	Obter Autorizações - TO 13 Remanescente (Carapicuíba)	100%	580 dias	ex 09/09/11	Qui 11/04/13								
7	Montar o Pacote Técnico das Obras -TO 13 Remanescente (Carapicuíba)	100%	336 dias	ex 09/09/11	Sex 10/08/12								
8	Licitar as Obras - TO 13 Remanescente (Carapicuíba)	100%	180 dias	ex 10/08/12	Qua 06/02/13								
9	Executar as Instalações Operacionais - TO 13 Remanescente (Carapicuíba)	24%	720 dias	eg 14/10/13	Dom 04/10/15								
10	<b>BACIA TO13 - REMANESCENTE - CT PLANALTO IV, EEE E LR (HÍPICA)</b>	<b>19%</b>	<b>1243 dias</b>	<b>ua 13/03/13</b>	<b>Sáb 16/12/17</b>								
11	Início	100%	0 dias	ua 13/03/13	Qua 13/03/13								
12	Elaborar Projeto Executivo - Bacia TO 13 Reman. CT Planalto IV(Carapicuíba) - MO	84%	480 dias	eg 10/06/13	Sex 03/10/14								
13	Obter Liberação das Áreas e Faixas - Bacia TO 13 Reman. CT Planalto IV(Carapicuíba)	0%	180 dias	ex 03/10/14	Qua 01/04/15								
14	Obter Licenças Ambientais - Bacia TO 13 Reman. CT Planalto IV(Carapicuíba)	0%	180 dias	ex 03/10/14	Qua 01/04/15								
15	Obter Autorizações - Bacia TO 13 Reman. CT Planalto IV(Carapicuíba)	0%	180 dias	ex 03/10/14	Qua 01/04/15								
16	Montar o Pacote Técnico das Obras - Bacia TO 13 Reman. CT Planalto IV(Carapicuíba)	0%	120 dias	ex 03/10/14	Sáb 31/01/15								
17	Licitar as Obras - TO 13 - Bacia TO 13 Reman. CT Planalto IV(Carapicuíba)	0%	270 dias	áb 31/01/15	Qua 28/10/15								
18	Executar as Instalações Operacionais - Bacia TO 13 Reman. CT Planalto IV(Carapicuíba)	0%	720 dias	em 27/12/15	Sáb 16/12/17								
19	<b>INQUÉRITO CIVIL Nº 22/07 - PROMOTORIA DE JUSTIÇA DE CARAPICUÍBA (INÍCIO OBRAS)</b>	<b>0%</b>	<b>0 dias</b>	<b>eg 01/01/18</b>	<b>Seg 01/01/18</b>								
20	<b>INQUÉRITO CIVIL Nº 22/07 - PROMOTORIA DE JUSTIÇA DE CARAPICUÍBA (TÉRMINO OBRAS)</b>	<b>0%</b>	<b>0 dias</b>	<b>Qui 31/12/20</b>	<b>Qui 31/12/20</b>								
21	<b>COTIA</b>	<b>48%</b>	<b>2837 dias</b>	<b>eg 11/01/10</b>	<b>Ter 15/12/20</b>								
22	<b>SISTEMA ISOLADO DE ESGOTO DA BACIA AS_01</b>	<b>51%</b>	<b>2837 dias</b>	<b>eg 11/01/10</b>	<b>Ter 15/12/20</b>								
23	<b>ETE, 8 EEs CT e RCEs - AS01 (Cotia) (BID)</b>	<b>71%</b>	<b>2326 dias</b>	<b>eg 11/01/10</b>	<b>Seg 31/12/18</b>								
24	Início	100%	0 dias	eg 11/01/10	Seg 11/01/10								
25	Elaborar Projeto Executivo - ETE, 8 EEs CT e RCEs - AS01 (Cotia)	100%	878 dias	eg 11/01/10	Qui 07/06/12								
26	Obter Liberação das Áreas e Faixas - ETE, 8 EEs CT e RCEs - AS01 (Cotia)	94%	978 dias	ua 11/01/12	Seg 15/09/14								
27	Obter Licenças Ambientais: ETE, 8 EEs CT e RCEs - AS01 (Cotia)	80%	900 dias	om 29/07/12	Qui 15/01/15								
28	Obter Autorizações - ETE, 8 EEs CT e RCEs - AS01 (Cotia)	81%	700 dias	ua 26/12/12	Qua 26/11/14								
29	Montar o Pacote Técnico das Obras - ETE, 8 EEs CT e RCEs - AS01 (Cotia)	100%	300 dias	Qui 07/06/12	Qua 03/04/13								
30	Licitar as Obras - ETE, 8 EEs CT e RCEs - AS01 (Cotia)	100%	62 dias	ua 03/04/13	Ter 04/06/13								
31	Definir Alternativa - ETE, 8 EEs CT e RCEs - AS01 (Cotia)	100%	97 dias	Ter 04/06/13	Seg 09/09/13								

## Dificuldades para Aplicação da Metodologia

- ✓ Mudança de cultura
- ✓ Envolvimento
- ✓ Estrutura Funcional x Matricial
- ✓ Gerenciadoras



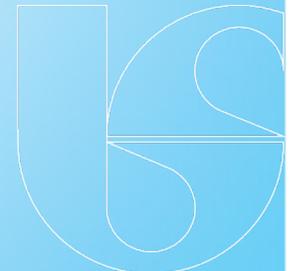
# Resultados





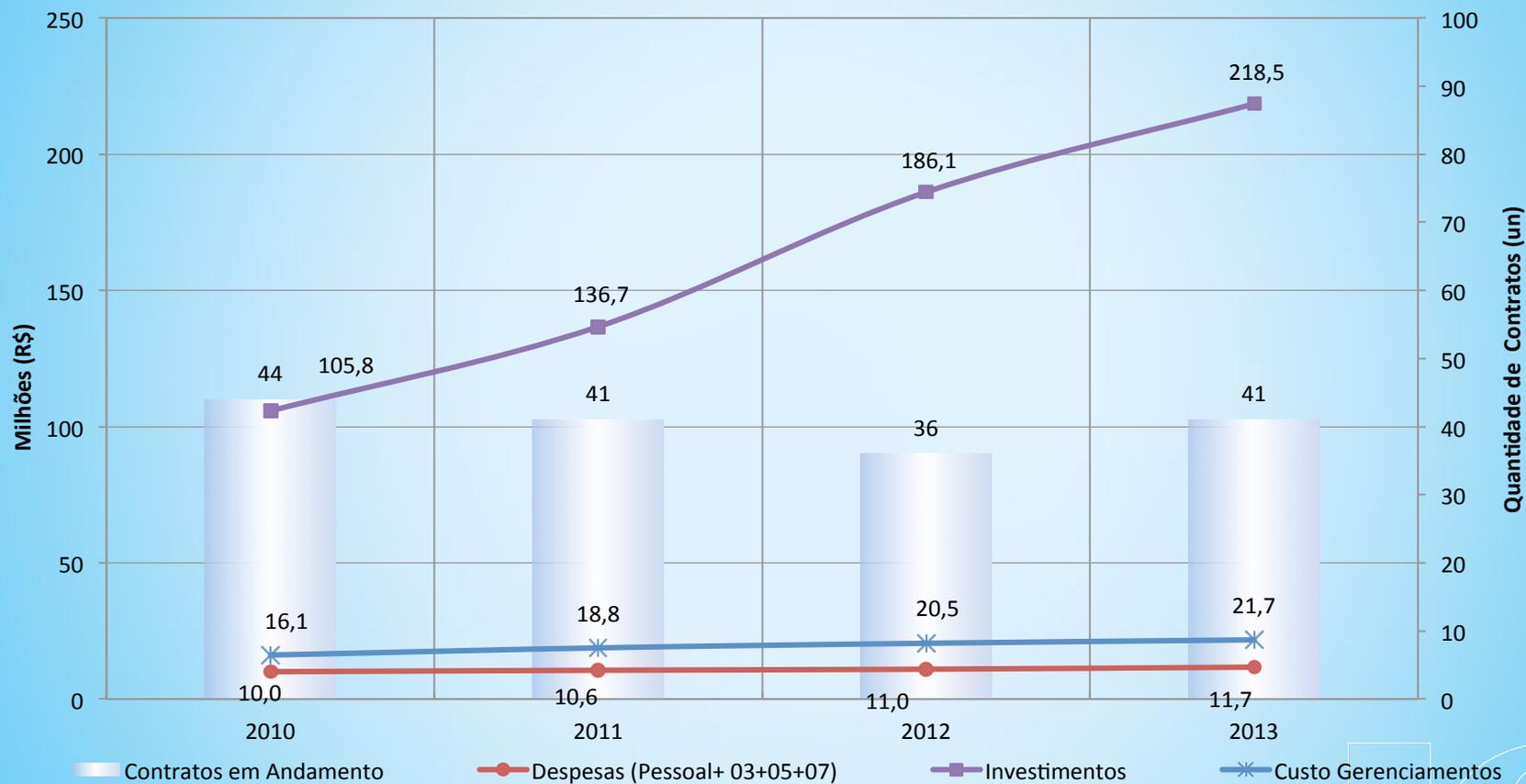
## Ganhos com o uso da metodologia

- ✓ Acessibilidade das informações / **Transparência**
- ✓ **Envolvimento** das partes interessadas
- ✓ **Cumprir os benefícios** estabelecidos
- ✓ Controle de **tempo e custos**
- ✓ Controle da **comunicação e pendências**
- ✓ Previsões para **Tomada de decisão**
- ✓ Auxiliar na passagem para **operação assistida**
- ✓ **Lições aprendidas** para projetos futuros





# Evolução dos investimentos na ME



Fonte: Acompluri, SGO e SGE  
Nota: Valores atualizados 6% a.a



# Principais Entregas em 2014





# Principais Empreendimentos – entregas em 2014

## ESGOTO

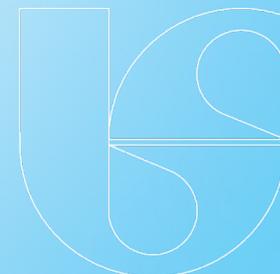
ETE Vargem Grande Paulista



ETE Vargem



ETE Socorro





## Principais Empreendimentos – entregas em 2014

### ÁGUA

Reservatório ABV -20.000m<sup>3</sup>



Reservatório Vila Santista – 5.000m<sup>3</sup>



Reserva estratégica represa Jacareí



Reserva estratégica Atibainha





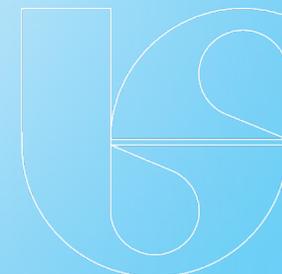
# Principais Empreendimentos – entregas em 2014

## ÁGUA

ETA Rio Grande – Membranas filtrantes



ETA RJCS - Membranas Filtrantes

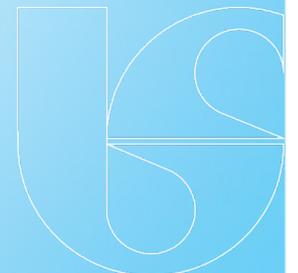


# Próximos passos



## **Próximos passos**

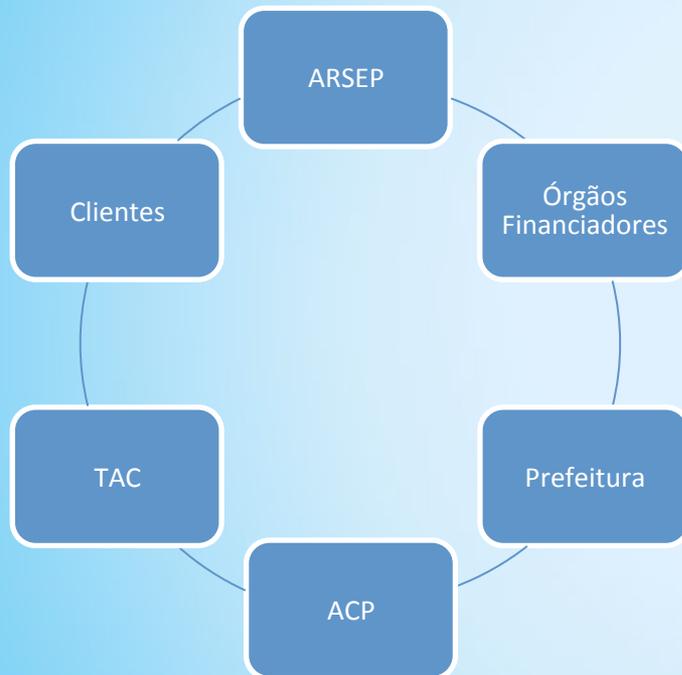
- ✓ Aprimoramento na gestão de Programas
- ✓ Aplicação diferenciada da metodologia para projetos selecionados
- ✓ Aplicação de processos importantes como: Gestão de Mudanças e Gestão de Riscos





## Aplicação diferenciada da metodologia para projetos selecionados

### Atual



- Todos os projetos tem a mesma importância.

### Proposta



- Aplicação da metodologia de gestão de projetos baseada na priorização.
- Planejamento e acompanhamento diferenciado para os projetos de maior importância, redistribuindo os esforços, conforme prioridades.



# Obrigada

Sheila Raquel Bindo  
Gerente Depto. Planejamento e Controle – MEP  
[srbindo@sabesp.com.br](mailto:srbindo@sabesp.com.br)

