

24º. Encontro Técnico AESABESP

AVANÇO NO GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS

Autor principal (1):

Silvio Leifert

Engenheiro Civil pela Escola de Engenharia Universidade Mackenzie

MBA em Gestão de Projetos na Fundação Vanzolini pela USP

Superintendente da Superintendência de Gestão de empreendimentos da Sabesp

Autor (2):

Jairo José Varolli

Economista pela PUC-SP

Gerente do Departamento de Desenvolvimento da Gestão de Empreendimentos da Sabesp

Autor (3):

José Roberto de Freitas

Administrador de Empresas pela Fecap

Especialista em Gestão de Negócios pela USF

Analista de Gestão do Departamento de Gestão de Empreendimentos da Sabesp

Autor (4):

Marcia Arce Parreira Martinelli

Engenheiro Civil pela Universidade Estadual de Londrina

Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie

Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie

Eng^a do Departamento de Desenvolvimento da Gestão de Empreendimentos da Sabesp

Autor (5):

Valéria Mendes

Economista pela Faculdade São Luiz

MBA em infraestrutura pela FGV

Analista econ-financeira do Departamento 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: 011-3388-8315 - E-mail:

mmartinelli@sabesp.com.br

RESUMO

Os esforços realizados através de empreendimentos isolados não tornam evidentes os vários desafios enfrentados, e a perda de sinergia é inevitável, especialmente no campo técnico e econômico, além da perda de oportunidade de suplementar as partes interessadas com informações estruturadas. A Metodologia de Gestão de Programas se configurou em uma ferramenta que ensejou a gestão dos empreendimentos da Região do Vale do Ribeira de maneira estruturada. A utilização da metodologia permite que a Alta Administração acompanhe o desempenho de seus empreendimentos e dos Programas, através das funcionalidades gerenciais disponibilizadas, como exibições personalizadas e indicadores de desempenho, bem como atender às demandas advindas dos Órgãos Reguladores e fiscalizadores, Municípios concedentes.

PALAVRAS-CHAVE: benefícios, tecnologia da informação, governança.

1. INTRODUÇÃO: O CONTEXTO

A Sabesp – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo atua em 364 municípios do Estado de São Paulo, estes são subdivididos e geridos através de Unidades de Negócios, que ficam responsabilizadas por uma determinada região. Cada uma com suas características geográficas, culturais, econômicas e culturais, tendo elas suas respectivas metas gerenciais. Dentre as Unidades de Negócios, cabe destacar a Unidade do Vale do Ribeira por atuar em uma região de peculiares características geográficas, ambientais e sociais.

Essas características se transmitem em diversas dificuldades encontradas para implementação de empreendimentos de água e esgotamento sanitário no Vale do Ribeira impõem limitações às ferramentas tradicionais de gestão de projetos e/ou empreendimentos. Além disso, a maioria deles tem orçamento pouco expressivo, se analisados individualmente, limitando as soluções técnicas e sendo pouco atraentes para os fornecedores qualificados. Por outro lado, a atuação da ARSESP, do Ministério Público e das Prefeituras Municipais locais, exigem providências estruturadas frente às suas demandas.

A Companhia tem como visão de futuro para o final da década, dentro do seu planejamento estratégico, “ser reconhecida como a empresa do seguimento que universalizou os serviços de saneamento em sua área de atuação, de forma sustentável e competitiva, com excelência no atendimento ao cliente”.

Justamente por ser uma região com forte apelo de preservação ambiental já a tornaria elegível a receber investimentos dentro da visão de futuro da Sabesp, conforme acima exposta.

Porém alguns questionamentos merecem especial atenção:

- Como priorizar os empreendimentos e ações em meio a uma grande demanda e inúmeras opções de soluções possíveis?
- Quais os critérios a serem utilizados?
- Como demonstrar, de maneira proativa, o atendimento dos compromissos assumidos perante os Órgãos afins?
- Como obter a otimização dos recursos?
- Como gerenciar o cronograma?

2. OBJETIVO

Demonstrar como a utilização da Metodologia de Gerenciamento de Programas suportada pela Tecnologia da Informação possibilita estruturação e agilidade na tomada de decisão, além de evidenciar a aderência entre as ações do escopo e a visão estratégica da empresa.

3. BREVE RELATO GEOAMBIENTAL E SOCIAL DA REGIÃO.

O Diagnóstico Sócio-ambiental elaborado pelo Instituto Sócio-ambiental (ISA), traz algumas informações referentes à Região do Vale do Ribeira, dentre as quais se destacam:

- A maior exigência sobre os recursos hídricos provém da urbanização, que aumenta a população das áreas periurbanas não atendidas pelo serviço de saneamento público;
- Existe uma quantidade não contabilizada de captação de água por poços rasos, sem outorga nem tratamento;
- A ocupação residencial se dá de forma descontínua, formando diversos assentamentos esparsos, separados por morros, morrotes, vales, rios e córregos, bem como pela Rodovia Régis Bittencourt;

- A ocupação, predominantemente esparsa, com grandes distâncias entre os mais diversos aglomerados urbanos e rurais, majoritariamente de pequenos portes, dificulta a implantação de infra-estrutura básica de saneamento, além de encarecer significativamente as respectivas obras;
- As perspectivas futuras para a região devem ter como eixo central o desenvolvimento sustentável, sendo que o Vale do Ribeira é apontado como potencial modelo brasileiro neste sentido;
- A região possui os municípios mais carentes do Estado de São Paulo, dentre eles um com o menor IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) estadual, ou seja a 645ª posição com IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano - Municipal) de 0,64.

Conforme o IPRS - 2008 (Índice Paulista de Responsabilidade Social), divulgado pela Fundação SEADE, dez dentre esses municípios estão inseridos no Grupo 5 (Baixa riqueza, baixa longevidade e baixa escolaridade) e nove no Grupo 4 (Baixa riqueza, baixa longevidade e média escolaridade).

O mapa a seguir mostra os municípios da região conforme classificação acima.

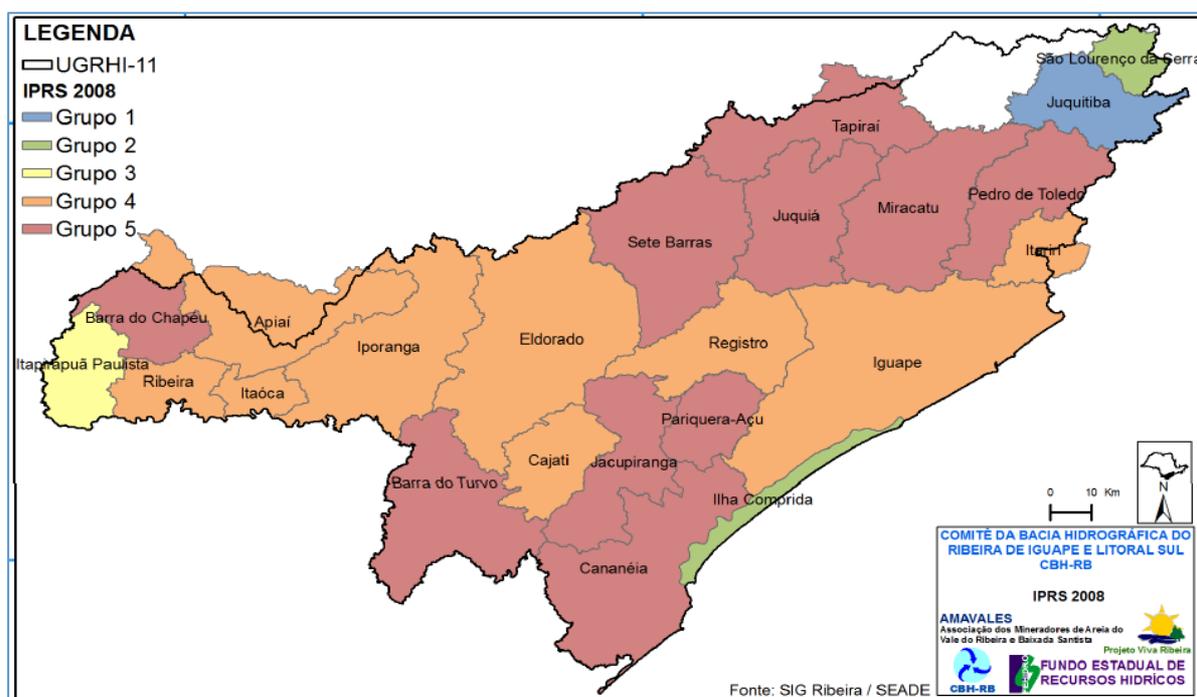


Figura 1: Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Vale do Ribeira

Em contraste com esses dados, nessa mesma região, encontram-se a Área de Proteção Ambiental da Serra do Mar, os parques estaduais do Alto Ribeira e Jacupiranga, as áreas de proteção ambiental de Cananéia, Iguape, Peruíbe, da Ilha Comprida e a Estação Ecológica da Juréia.

A região possui também um patrimônio ambiental que se traduz em mais de 2,1 milhões hectares de florestas, abrangendo o maior número de unidades de conservação e maior concentração contínua de áreas remanescentes da Mata Atlântica do Estado de São Paulo, bem como um extenso litoral com praias, ilhas e regiões de restinga. Trata-se de um dos mais importantes patrimônios naturais do Brasil, com uma biodiversidade cuja riqueza é comparável à da Floresta Amazônica, como também abriga um dos mais importantes sítios espeleológicos do Brasil, com um total de 273 cavernas cadastradas.

A região foi reconhecida pela UNESCO como Patrimônio Natural da Humanidade.

3.1 DEFINIÇÃO DE PROGRAMAS

Segundo o Padrão para Gerenciamento de Programas (2009), “Programa” é “um grupo de projetos (empreendimentos) relacionados, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente”.

De acordo com os conceitos descritos no guia O Padrão para Gerenciamento de Programas do Project Management Institute – 2ª edição, durante o ciclo de vida de um programa os projetos são iniciados e o seu gerente supervisiona, fornecendo direcionamento e orientação aos gerentes dos projetos. Os gerentes de programas coordenam esforços entre projetos, mas não os gerenciam. As responsabilidades essenciais do gerenciamento de programas incluem a identificação, monitoramento e controle das interdependências entre projetos.

A natureza integradora dos processos de gerenciamento de programas envolve alinhar os processos de gerenciamento de cada uma dos projetos e programa.

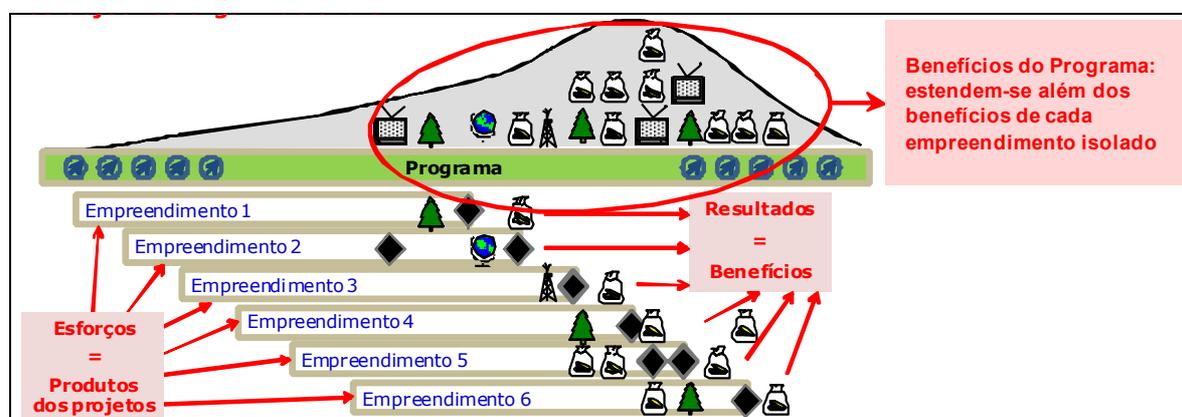


Figura 2: benefícios incrementais ao longo de um programa

3.2 METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROGRAMAS: MODELO CONCEITUAL

A gestão de programas vem ganhando significativa importância entre as empresas, principalmente com elevado nível de qualidade e competitividade. Todavia, adotar e praticar a gestão de projetos não é uma tarefa fácil.

As organizações passam por mudanças constantes no relacionamento com os meios de produção, clientes, colaboradores, investidores, concorrentes e com a sociedade. Trata-se de uma questão de sobrevivência! Nesse sentido, elas buscam, cotidianamente, resultados diferentes e melhores. Para isso, dentre outras coisas, é necessário estabelecer métodos para:

- Definir uma direção (visão) clara - onde se deseja chegar;
- Definir um propósito (uma missão) relevante, inequívoco, contextualizado, alcançável, mensurável, positivo, com tempo determinado;
- Definir os valores que formarão a base de sustentação da caminhada em direção ao propósito da organização, e
- Com a definição da visão, missão e valores, surgem as estratégias, compostas de projetos que, com AÇÃO, transformarão os objetivos em resultado.

No contexto da Sabesp, Programa é um grupo de empreendimentos interligados gerenciados de forma coordenada para obter benefícios e controle não disponíveis caso sejam gerenciados individualmente. A saber:

- Benefícios Imediatos: Entrega das instalações operacionais (conforme definido);
- Benefícios Intermediários: Instalações em operação visando atender índices operacionais previstos atendidos e
- Benefícios finais: Atendimento dos objetivos estratégicos da Sabesp (cobertura, atendimento e valor adicionado).

Conforme a Figura 3, a metodologia foi estruturada a partir de um conjunto de princípios a serem seguidos pelo Gestor do Programa, de temas de gestão aderentes ao contexto da Sabesp, da definição do Ciclo de Vida do programa e das bases para o Processo Decisório.

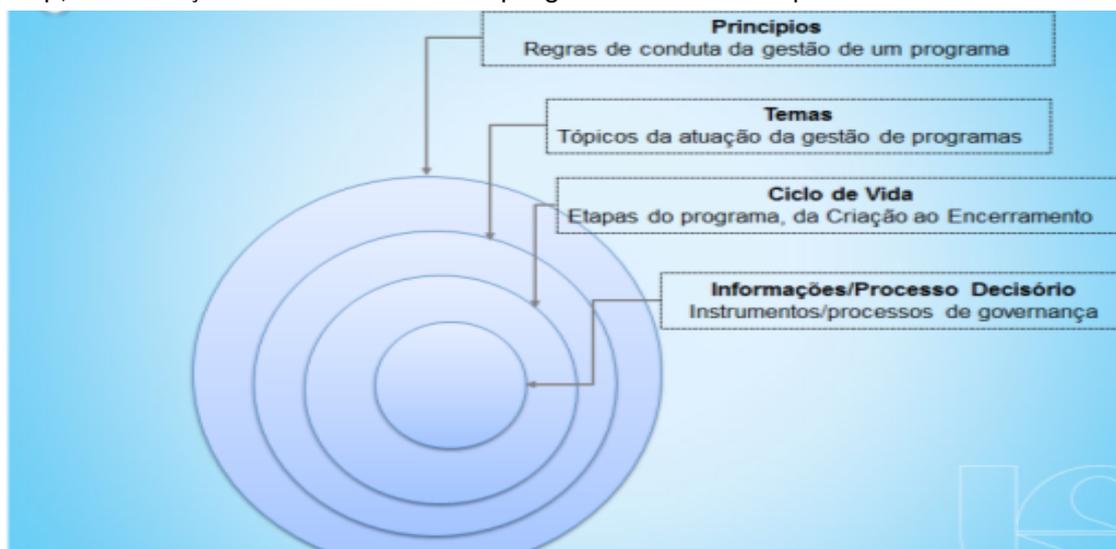


Figura 3: Visão Geral do Modelo

Com a adoção da Metodologia da Gestão de Programas, a conseqüente criação do Programa Estruturante para o Vale do Ribeira pautou-se nas peculiares características regionais, conforme citadas em tópico anterior. Historicamente, essas características sempre ocasionaram fortes impactos técnico-financeiros e de gestão nos investimentos de saneamento básico para a Sabesp.

A tomada de decisão é crucial e elementar para qualquer gestor. Para tanto faz-se necessário a fixação de premissas que servem como bússolas e valoração de cada item em questão.

A definição das premissas foi realizada pela Diretoria de Sistemas Regionais – R, pela Unidade de Negócios do Vale do Ribeira – RR e pela Superintendência de Planejamento Integrado – PI. Foram definidos três pilares basilares aglutinadores das premissas, conforme figura a seguir:

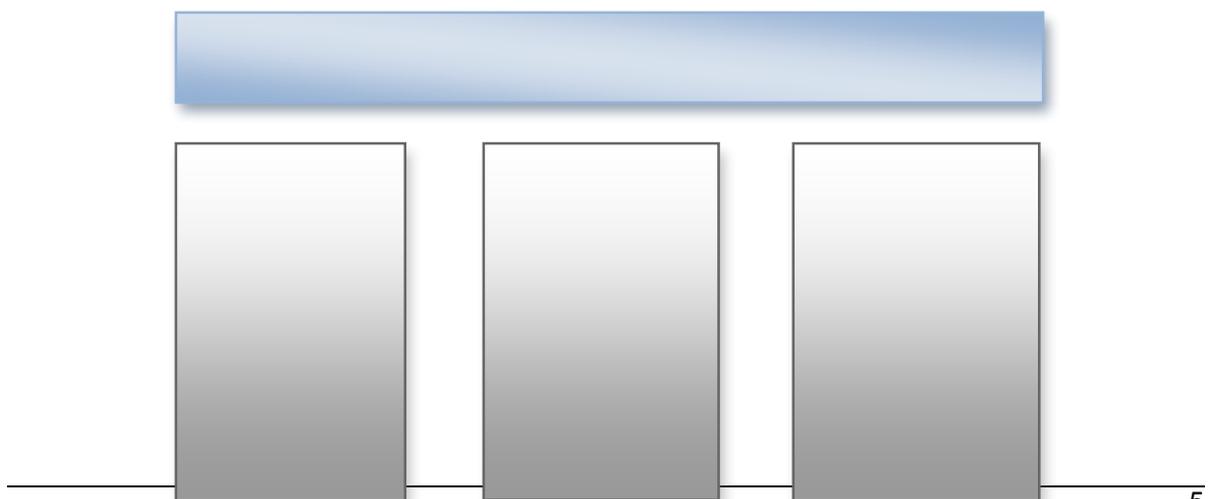


Figura 4: premissas do escopo do programa

Pela dicção das premissas acima demonstradas, pode-se notar que o agrupamento trabalhou com o viés de sanar as pendências legais e reguladoras, advindas dos órgãos respectivos, tais como Ministério Público, ARSESP e Cetesb, as demandas dos contratos compromissos assumidos perante as Prefeituras locais, bem como aquelas visam uma melhor adequação técnica, econômica e financeira.

A utilização da Metodologia norteou a definição e priorização do escopo do programa, a partir das premissas fixadas, partindo-se da análise de um universo de 650 ações para finalmente ser fixado em 200 ações.

Definiu-se que o programa seria implementado por etapas. Assim, o conjunto das 200 ações acima se compreende na etapa I. Nas fases seguintes o programa será reavaliado como um todo, oportunizando que as ações não incluídas na primeira fase e as novas ações sejam reapreciadas em um contexto atualizado.

Estas ações foram agrupadas por produto e por município da fase I conforme a seguir discriminadas.

MUNICÍPIO	PRODUTO	Nº DE AÇÕES	MUNICÍPIO	PRODUTO	Nº DE AÇÕES
APIAÍ	água	5	Jacupiranga	água	2
	esgoto	10		esgoto	9
Barra do Chapéu	água	3	Juquiá	água	5
	esgoto	4		esgoto	7
Barra do Turvo	água	2	Juquitiba	água	3
	esgoto	8		esgoto	4
Cajatí	água	4	Miracatu	água	6
	esgoto	13		esgoto	12
Cananéia	água	1	Pariquera-Açu	água	7
	esgoto	9		esgoto	7
Eldorado	água	2	Pedro de Toledo	água	2
	esgoto	6		esgoto	4
Iguape	água	6	Registro	água	6
	esgoto	8		esgoto	20
Ilha Comprida	água	2	Ribeira	água	3
	esgoto	5		esgoto	5
Iporanga	água	1	São Lourenço	água	1
	esgoto	4		esgoto	0
Itaóca	água	3	Sete Barras	água	0
	esgoto	7		esgoto	8
Itapirapuã	água	2	Tapiraí	água	4
	esgoto	5		esgoto	5
Itariri	água	6	Total de Ações		
	esgoto	6			200

Tabela 1: Resumo do escopo do programa

4. RESULTADOS

Com a criação do programa mediante a Metodologia de Gerenciamento de Programas, dentre as atividades realizadas e os subseqüentes ganhos agregados, destacam-se:

- Levantamento de dados qualitativos dos 23 municípios da região;
- Levantamento de dados de cobertura de esgotamento sanitário desses municípios;

- Tratamento estruturado dos contratos de compromissos assumidos perante os municípios;
- Consequente proatividade no relacionamento com os municípios concedentes;
- Tratamento estruturado dos Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) firmados perante o Ministério Público;
- Supressão dos riscos de imposição de penalizações legais;
- Fomento do desenvolvimento social e colaboração com a viabilidade do desenvolvimento econômico sustentável da região;
- Reforço positivo da imagem da Sabesp perante a população.
- Economia de escala no planejamento e execução das obras;
- Atração de fornecedores mais qualificados, com impacto nos prazos e na qualidade;
- e
- Soluções técnicas racionalizadas visando redução de custos, em relação a soluções pontuais.

Na Sabesp já está segmentada a utilização da ferramenta PWA (Project Web Access), que já é utilizada em outros programas de empreendimentos, tais como Onda Limpa, Tietê, além do Vale do Ribeira.

O sistema de informações da Metodologia de Gestão de Programas da Sabesp, bem como os processos relacionados à tomada de decisão, estimula uma postura proativa do gestor.

À medida que o Gestor promove as articulações necessárias junto às partes interessadas, ele analisa o painel de informações e toma decisões orientadas para a eficiência do uso dos recursos, através da integração das soluções, e para os resultados da gestão que impactam positivamente na efetividade dos resultados.

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

Seguem a abaixo alguns exemplos das telas do Sistema de Gestão de Programas da Sabesp:

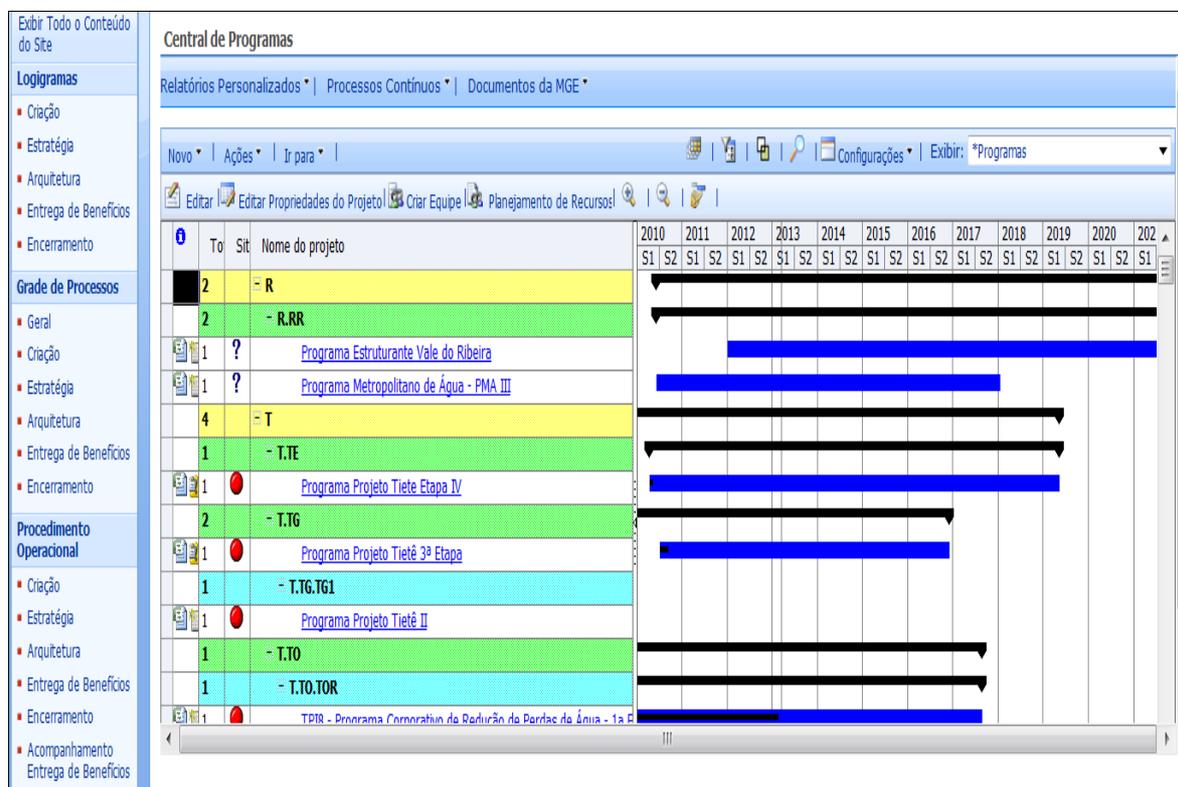


Figura 5: Central de Programas

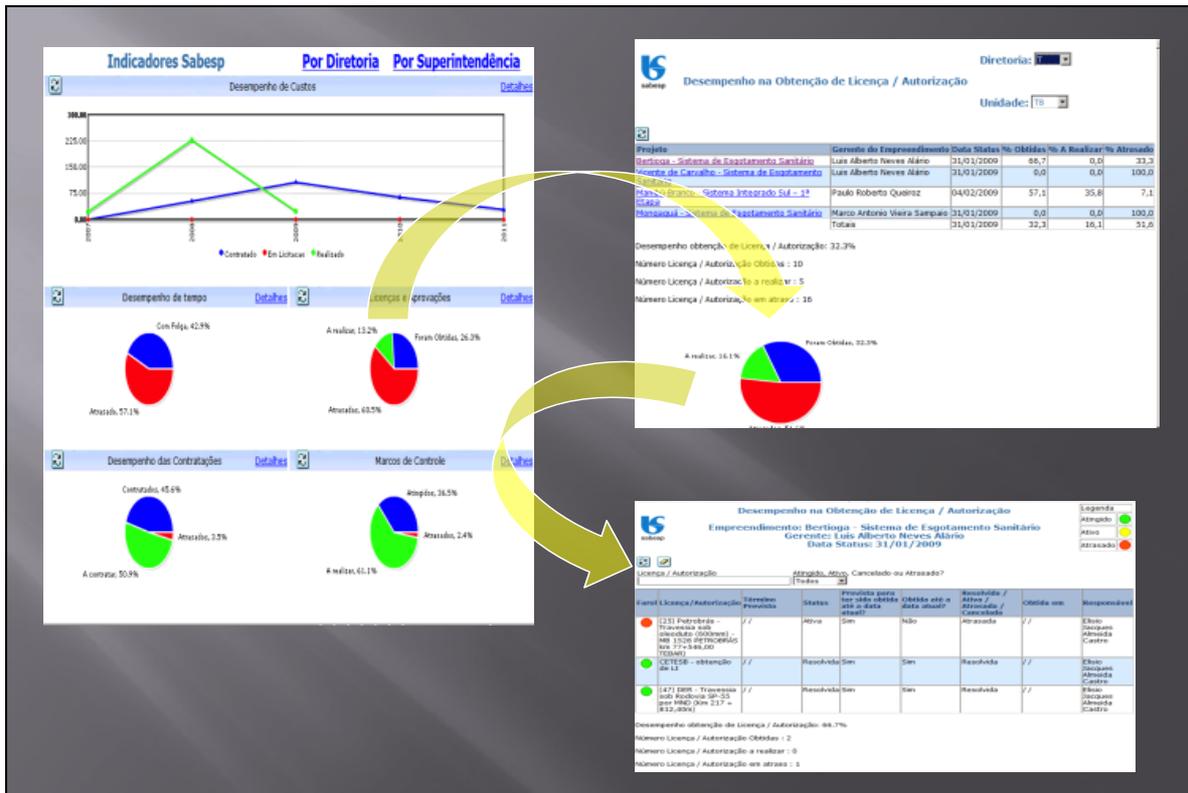


Figura 6: ilustração do monitoramento dos indicadores.

5. CONCLUSÕES:

A utilização da Metodologia de Gerenciamento de Programas, a partir das competências desenvolvidas e dos sistemas de informação implantados, possibilita que empreendimentos de pequenos e médios portes sejam otimizados sob o ponto de vista técnico, econômico e de gestão.

Com isso, tem-se uma ferramenta de gestão que permite atender e acompanhar os compromissos assumidos perante os Órgãos Reguladores e fiscalizadores, Municípios concedentes, bem como os objetivos estratégicos.

A Sabesp desponta uma vez mais como detentora de práticas de gestão de referência e aceitação nacional e internacional e pela busca constante da excelência de sua governança, se destacando em um cenário competitivo do mercado.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Project Management Institute - PMI. Guia do Conjunto de Conhecimentos de Gerência de Projetos – PMBok®. 4ª edição, 2008.
2. Project Management Institute - PMI. O Padrão para Gerenciamento de Programas. 2ª edição, 2008.
3. KERZNER, HAROLD. Gestão de Projetos: As melhores Práticas. 2. Ed. Porto Alegre, Bookman, 2006.