

## V-065 – 100% FISCALIZAÇÃO EM SERVIÇOS EXECUTADOS

### **Rochetô Martins Guerreiro<sup>(1)</sup>**

Técnico em Gestão na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, na Sabesp, graduado em Tecnologia em Controle de Obras pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza Faculdade de Tecnologia Victor Civita – Fatec Tatuapé

### **Eduardo Vitalino da Silva (2)**

Gerente de Divisão.

### **Cleide Maria Felipe Cardoso (3)**

Encarregada de Célula Planejamento.

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Rua Sebastião Preto, 122 - Mooca – São Paulo - SP - CEP: 03119-040 - Brasil - Tel: (11) 2020.2342 - e-mail: [rmg Guerreiro@sabesp.com.br](mailto:rmg Guerreiro@sabesp.com.br) .

### **RESUMO**

Este artigo relata a concepção e implantação de uma prática de gestão que visa melhorar os processos de fiscalização em uma empresa que realiza obras de expansão e manutenção de saneamento básico em uma metrópole como a cidade de São Paulo. O sucesso da gestão de obras de uma empresa de saneamento passa por um fator primordial: uma fiscalização efetiva e eficaz para acompanhar o cumprimento de exigências de segurança e qualidade, além de contribuir com informações relevantes para o acompanhamento das obras, conhecimento das equipes para fins de melhoria dos processos pelos gestores. Caso o ato de fiscalizar se torne logisticamente deficitário deixando de atender aos seus objetivos, o dinamismo da atividade é prejudicado. O principal desafio nessa área é desenvolver e aplicar estratégias no planejamento da fiscalização para atingir melhores resultados, baseando se em análise de riscos com o objetivo de melhorar os níveis de conformidade voluntária – quando ocorre por iniciativa dos colaboradores sem a necessidade de fiscalização ou punição – reduzindo custos. A adoção de modelos proporcionais, claros e transparentes têm melhor desempenho, ao assegurar confiabilidade e o cumprimento de metas, portanto, melhorar as práticas de fiscalização deve ser, uma prioridade de gestão. (CANDEIAS, 2017)

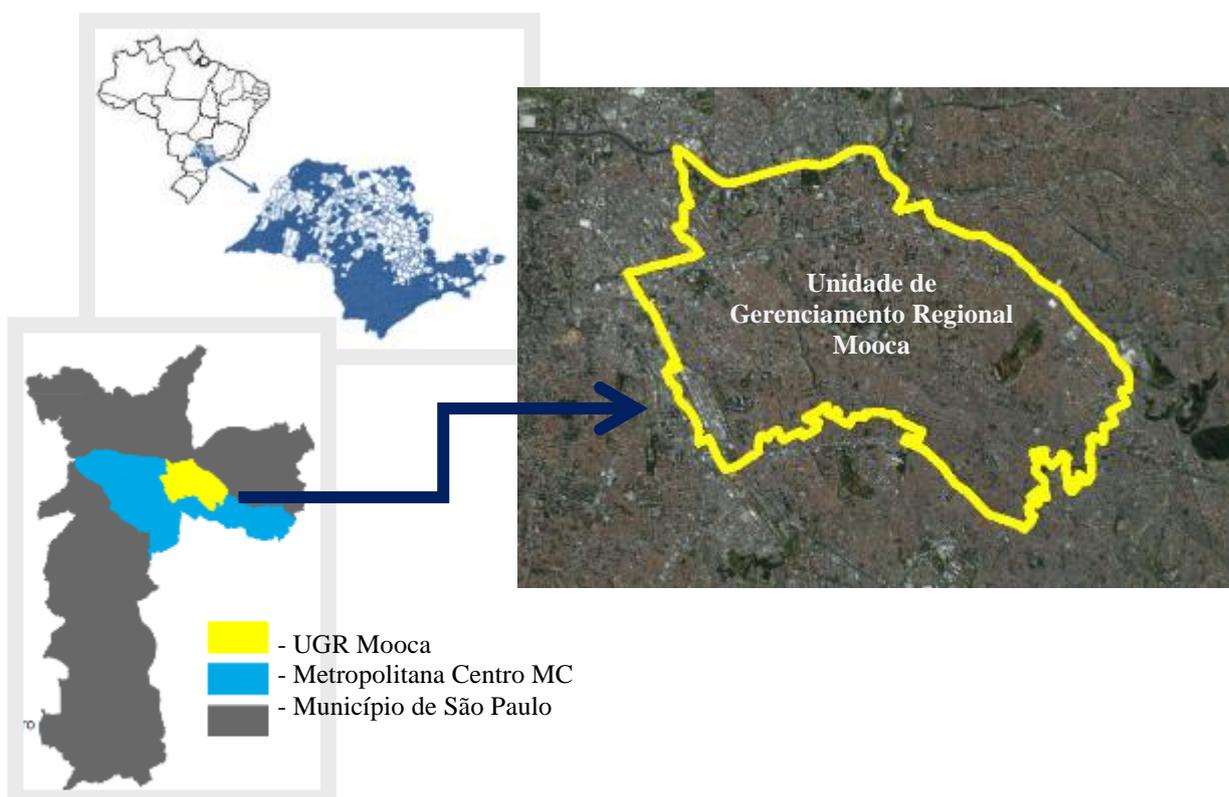
A Unidade de Gerenciamento Regional Mooca, denominada UGR Mooca, é responsável pela gestão dos processos de manutenção e funcionamento de redes e ramais de água e esgotos, realizando intervenções programadas e emergenciais em vias públicas. Com a impossibilidade logística para estar presente em todas as frentes, é necessário utilizar recursos tecnológicos para fiscalização de fato cumprir seu papel. Portanto, com a demanda identificada de melhorar os processos de fiscalização, utilizando menos recursos e mais eficiência, esse artigo discorre sobre um case de sucesso na implantação de uma prática de gestão que alia tecnologia e inovação para potencializar a fiscalização, por meio de retenção automatizada de dados, que são transformados em informação através de relatórios periódicos sobre o desempenho individual e detalhado de cada equipe por item avaliado, assim como o andamento das obras e o cumprimento de exigências de qualidade e segurança, e um regime de fiscalização baseado em avaliações de risco.

Na metodologia adotada para implantação da prática é dissertada sistematicamente, baseada nos princípios do modelo em excelência de gestão enraizados na cultura da empresa, destacando de como a demanda foi identificada, os obstáculos e a necessidade de aliar tecnologia para soluções de problemas encontrados, as ferramentas utilizadas, as pessoas que participaram desse processo e o seu impacto dentro da organização e outros processos correlacionados, assim como o processo de avaliação contínua da prática. Os ótimos resultados que a prática trouxe nesse relativo pouco tempo de implantação estão destacados, bem como a análise e contextualização desses resultados em análise dos resultados obtidos, além de reconhecimento de sucesso por meio de participação em prêmios e depoimentos de partes interessadas e beneficiadas. Esse artigo é voltado para empresas de saneamento, que busquem a melhoria constante de processos baseado em modelos de excelência de gestão com a utilização de tecnologia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão, fiscalização digital, controle, qualidade, segurança, eficiência e inovação.

## INTRODUÇÃO

Atendendo uma população fixa e flutuante de mais 1,8 milhão de pessoas/dia (IBGE, 2011), a UGR Mooca está localizada na zona leste do município de São Paulo (Figura 1), sendo a responsável pela manutenção e operação de 212.000 ligações, com 1.183km de rede de água e 1.174km de rede de esgotos, realizando na média de 2.500 reposições/mês executados por meio de contrato com fornecedor terceirizado. Demandando de um regime eficaz de fiscalização para atender prazos e o cumprimento das exigências contratuais e atender as partes interessadas; poder concedente, sociedade e clientes de bairros com alto nível de exigência, como; Tatuapé, Brás, Anália Franco e Mooca entre outros. Passando diretamente por uma maior qualidade e efetividade de fiscalização nas obras de saneamento, que em parte delas, consistem em projetos que envolvem investimentos com prazos determinados, além de outros casos, como de vazamentos e consertos emergenciais e suas consequentes reposições de pavimento, com atendimento de prazos regulados pela Arserp, a Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo, entre outros órgãos como a ANA - Agência Nacional de Águas - e as respectivas subprefeituras de cada bairro.



**Figura 1 – Localização da UGR Mooca na zona leste do município de São Paulo.**

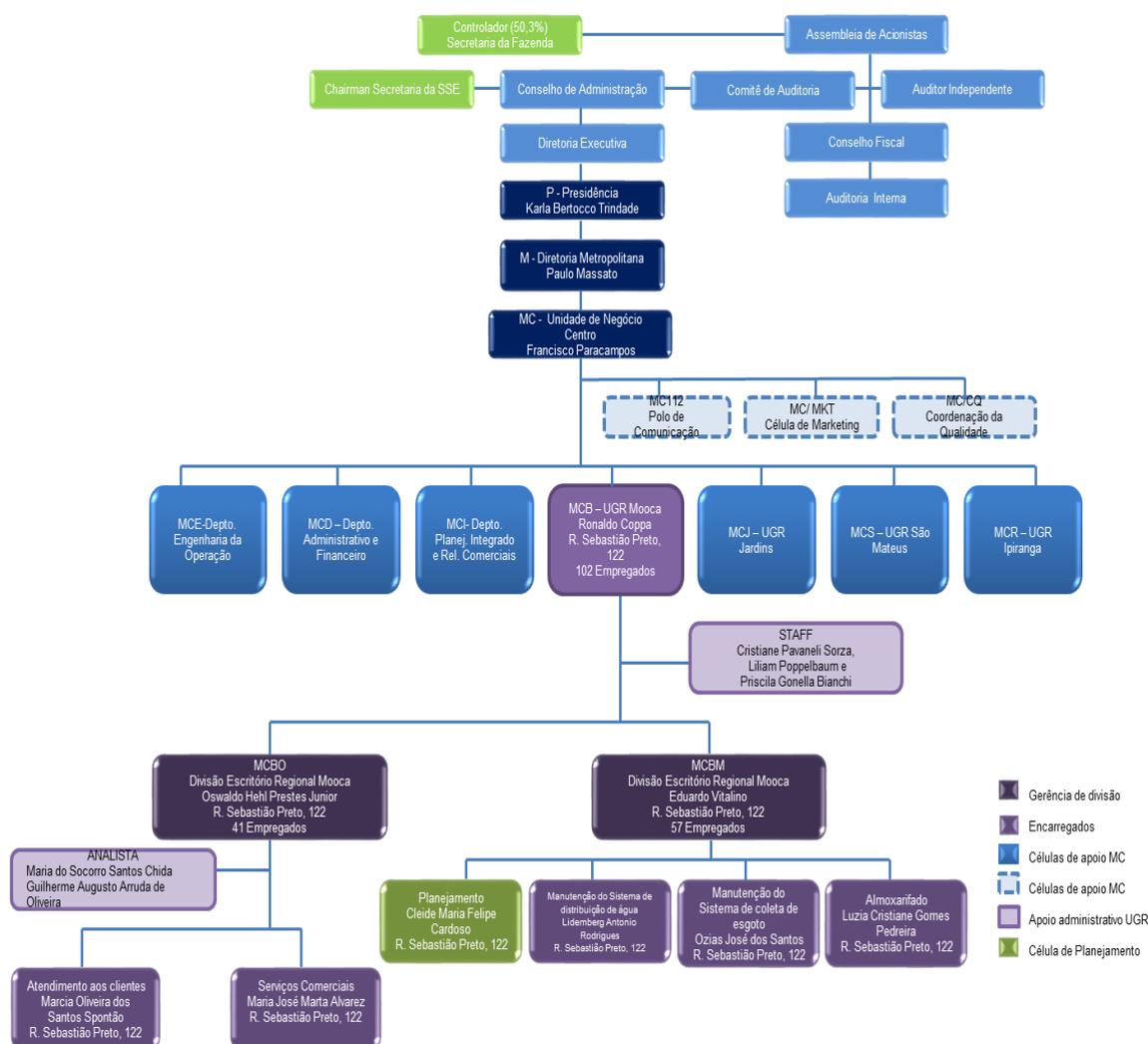
Devido a quantidade de serviços executados e a impossibilidade logística, para realizar a fiscalização *in loco* em 100% dos serviços, esta era executada apenas por amostragem. Criando-se a necessidade de encontrar meios para ampliar a fiscalização, utilizando sistema local de informações de serviços de campo denominado SIGES – Sistema de Gestão de Serviços de Campo – onde ficam armazenadas todas as informações em relação aos acatamentos, etapas e baixas dos serviços executados em campo e registrados com equipamento móvel PDA, (*Personal Digital Assitent*), que possibilita o recebimento e registro online das ordens de serviços enviadas as equipes em campo, possibilitando quantificar e avaliar por meio de fotos os serviços, as equipes, assim como qualidade e segurança. Como resposta foi desenvolvida de forma pioneira pela UGR Mooca a estratégia 100% Fiscalização em Serviços Executados, que consiste na captura automatizada de todos os dados dos serviços de campo que o SIGES fornece, armazenando de forma organizada e disponibilizando para análise posterior dos dados. Para a análise foram criados requisitos de avaliação, gerando relatórios e gráficos analíticos individualizados com os desempenhos das equipes, semanalmente enviados para lideranças da Sabesp e para o fornecedor.

Para tanto foi definido a formação de equipe específica para tratar de soluções de problemas que viabilizem ampliar a fiscalização digital, através de estudos e a pesquisa de novas tecnologias, conforme será descrito nos próximos itens.

## OBJETIVOS

O objetivo da prática é melhorar o serviço prestado pelas contratadas através de uma fiscalização ativa, para acompanhar o cumprimento de exigências de qualidade e segurança além de trazer informações relevantes sobre o andamento de obras e maior conhecimento das equipes. Determinar um padrão de análise baseado em especificações de contrato, incrementado com o auxílio de ferramentas tecnológicas de gestão para gerir plenamente as informações que o SIGES fornece através das baixas realizadas em campo pelas equipes com equipamento móvel (PDA) e suas respectivas fotos, em cada uma das etapas.

A UGR Mooca, faz parte de uma Unidade de Negócio, conforme estrutura organizacional da Figura 2, e realiza no mínimo bianualmente o Planejamento Operacional e analisa o ambiente interno e externo alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, definindo coordenadores e os objetivos a serem cumpridos. Nas reuniões de análise crítica é feito o acompanhamento dos índices e metas estabelecidos e as necessidades para cumpri-las.



**Figura 2 – Estrutura Organizacional da Metropolitana Centro.**

A prática “100% Fiscalização em Serviços Executados” faz parte do conjunto de ações que visam atender ao objetivo de reduzir em 8% o Índice de Reclamação de Reposição do Pavimento (IRERE) até 2018, contribuindo com a visão da companhia de: “Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente”.

## METODOLOGIA

Todas as práticas dentro da UGR Mooca são estruturadas com ênfase no ciclo PDCL (sigla em inglês: planejamento, execução, verificação dos resultados e ações corretivas) e na fase de verificação foi identificada a necessidade de melhoria no processo de fiscalização dos dados e fotos fornecidos pelo SIGES. Sendo remetida à Célula de Planejamento da UGR Mooca a necessidade de se desenvolver métodos de análise e soluções de problemas para desenvolver um sistema que viabilizasse a fiscalização digital de todos os serviços executados. Para tanto foi montada uma equipe liderada por colaboradores da UGR Mooca, de outras áreas e da contratada de acordo com necessidades específicas identificadas nas fases de planejamento, assegurando o controle e o acompanhamento das metas definidas. (Figura 3).



**Figura 3 – Ciclo PDCL de acompanhamento e melhoria contínua adotado na UGR Mooca.**

Para criar uma estratégia de implantação e alinhar os colaboradores envolvidos foi aplicado o Diagrama de Ishikawa (Figura 4). Definiu-se buscar por soluções inovadoras.

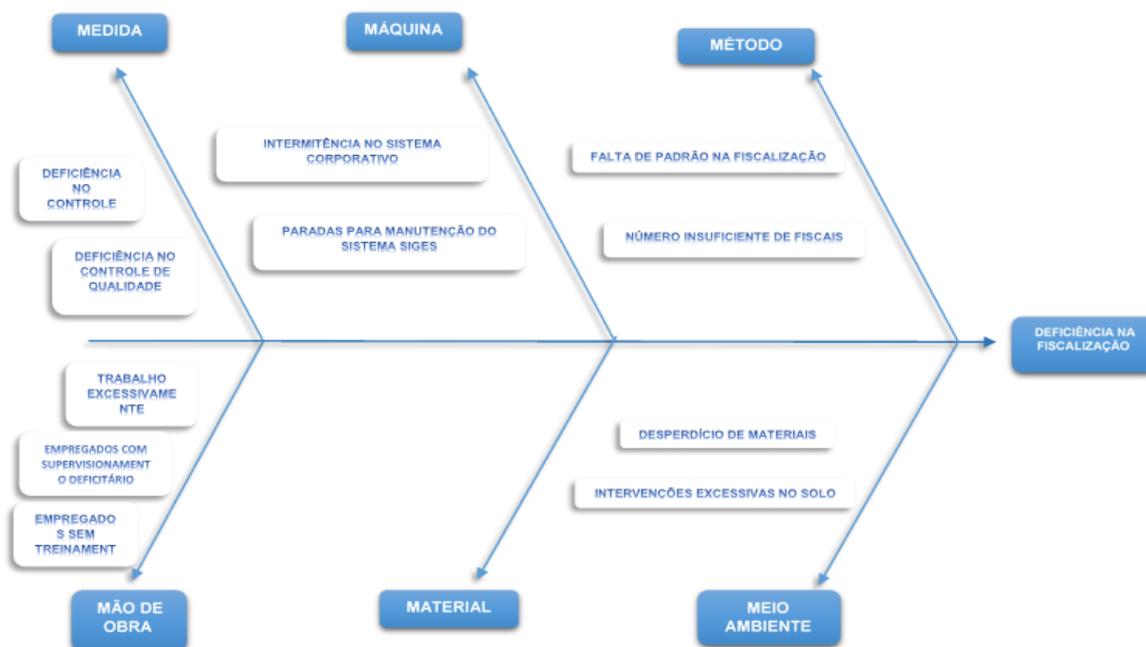


Figura 4 – Diagrama de Ishikawa

Cada fase do projeto foi desenvolvida a partir de um planejamento, onde foi definida a divisão por fases assegurando flexibilidade e a adaptação dos envolvidos nas novas demandas em cada fase. Foram verificados de forma integrada com os demais processos, quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo decisões que abrangem: ações corretivas e preventivas para a solução de problemas, permitindo realizar as melhorias e inovações de maneira proativa.

A principal lacuna identificada para realizar a fiscalização em todas as etapas de serviços executadas via SIGES, era o tempo gasto para acessar os dados e realizar a análise na conformidade dos serviços. Inviabilizando a prática devido ao volume de serviços executados, e o tempo dispendido para tal tarefa. Conforme ciclo do PDCL (Figura 3), onde as lições aprendidas indicam o uso de benchmarkings como fomento a inovação dentro da organização. E foi através de benchmarking realizado em outra unidade da empresa que conhecemos a ferramenta de automação computacional de código aberto *Auto Hotkey* e a oportunidade de aliar essa ferramenta como solução a um dos principais gargalos identificados. Após solicitação de análise e aprovação de uso pela Superintendência de Tecnologia de Informação da Sabesp, foram realizados estudos e testes para o desenvolvimento de um *scripting*, automatizando parte do processo, tendo um ganho considerável de tempo assim tornando possível a análise de todos os serviços executados.

De posse de dados que foram salvos e organizados automaticamente, para realizar a análise foram definidos requisitos de avaliação, representado na Tabela 1, baseadas nas especificações do contrato, com a verificação e aprovação dos encarregados de Planejamento, de Água e Esgotos da UGR Mooca.

Tabela 1 – Requisitos de Avaliação para Processos de Reposição, Água e Esgotos, respectivamente.

PROCESSO DE REPOSIÇÃO	Fotos	Avaliação da Reposição	Sinalização	Sinalização do Pedestre	Limpeza	Retirada de Entulho	Foi preservado piso ao redor?	Refazer sinalização viária			
PROCESSO DE ÁGUA	Fotos da Etapa Inicial	Fotos Durante a Execução	Fotos da Etapa Final	Lançado Material	Sinalização	Supressão em Substituição	Troca de Solo	Envoltória de Areia	Teste de estanqueidade	Compactação	Requadrar Vala
PROCESSO DE ESGOTOS	Fotos da Etapa Inicial	Fotos Durante a Execução	Fotos da Etapa Final	Lançado Material	Sinalização	Escoramento	Envoltório de Areia	Troca de Solo	Compactação	Requadrar Vala	

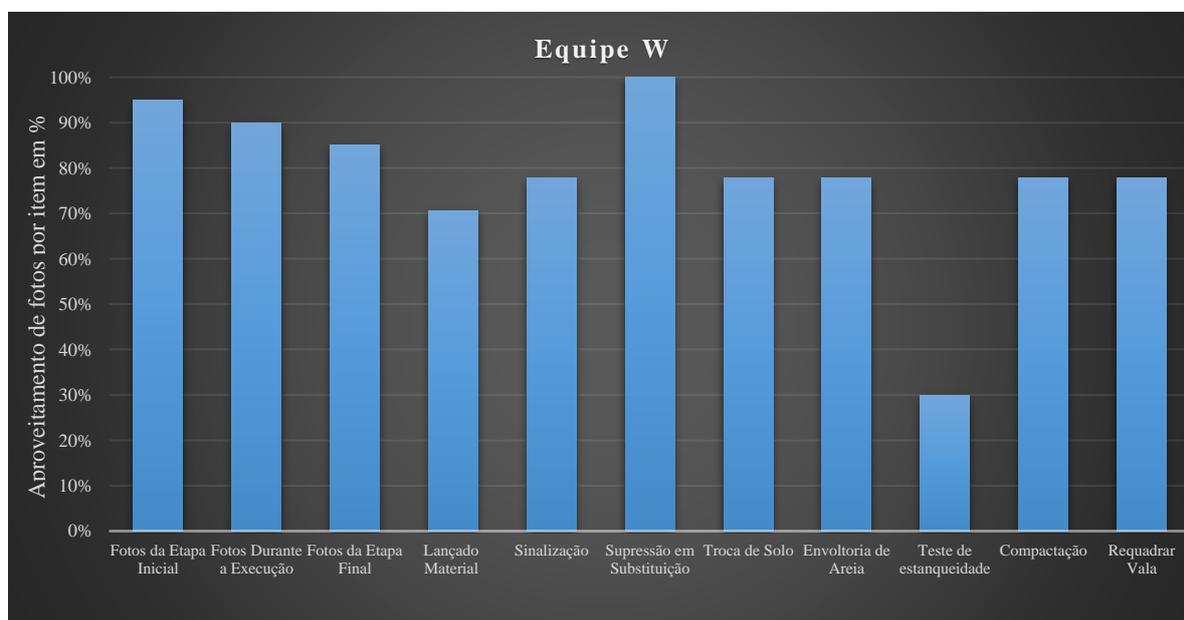
Requisitos esses que abrangem os processos de água, esgotos e todos os sub processos envolvidos, como as reposições e todos requisitos inerentes aos serviços em campo como: material aplicado, a preservação da sinalização viária assim como a sinalização de segurança do local da obra e dos pedestres e a limpeza do local. São avaliados aspectos técnicos de execução e de segurança, como o teste de estanqueidade para serviços de

água, a utilização obrigatória de escoramento em valas com profundidade superior a 1,25 metros, e a correta compactação da vala por camadas. Sendo possível qualificar as equipes e quantificar todos os serviços, calculando o aproveitamento das equipes no registro do serviço por meio de evidência fotográfica, sendo pontuados em cada um dos itens de acordo com a tabela 2. Sendo atribuída a pontuação 1 (um), quando o registro fotográfico está correto, pontuação 0 (zero) quando o registro não existe ou quando está incorreto e avaliado com X quando aquele item não é avaliado naquela etapa, por exemplo quando não é necessária a sinalização para o pedestre quando a ocupação for na via.

**Tabela 2 – Tabela de pontuação para Requisitos de Avaliação.**

<b>1</b>	<b>Satisfatório</b>
<b>0</b>	<b>Não Satisfatório</b>
<b>X</b>	<b>Item Não Avaliado</b>

Após a pontuação, com o auxílio de planilhas eletrônicas, é possível criar gráficos analíticos individualizados com indicadores de desempenho, demonstrados em números percentuais o aproveitamento no registro de fotos de cada equipe de acordo com as exigências estabelecidas, conforme exemplo de Figura 5. Elevando o nível de informação do desempenho das equipes a um patamar ainda não alcançado na unidade, evidenciando seu caráter inovador.



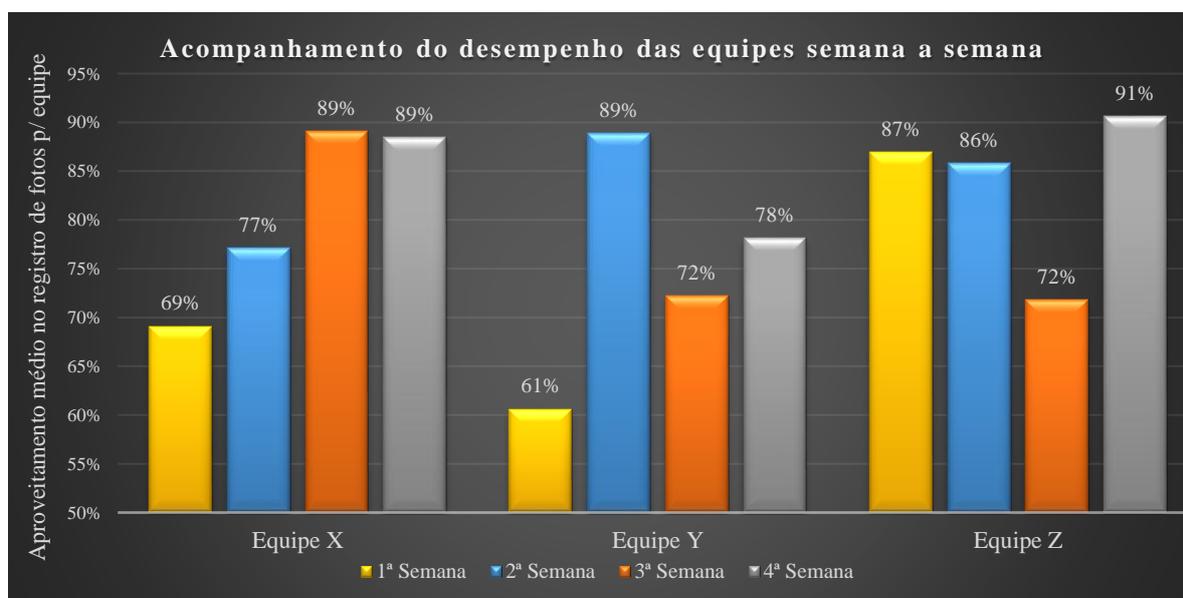
**Figura 5 - Gráfico analítico individualizado com indicador de aproveitamento em números percentuais por item avaliado.**

Após a implantação de modelo piloto da estratégia “100% Fiscalização”, em agosto de 2017 foi realizada visita no canteiro do fornecedor externo (Figura 6), que possui contrato de prestação de serviços de engenharia para atendimento de manutenção no sistema de distribuição de água e coleta de esgotos e do crescimento vegetativo de redes e ligações. Encontro esse que contou com a presença de toda a liderança da UGR Mooca para apresentar a estratégia que estava sendo implantada e alinhar a força de trabalho da prestadora de serviço a prática, através de cartilha explicativa de como evidenciar por meio de sequência de fotos pré-estabelecidas para cada serviço executado, em cada etapa, caracterizando seu caráter educativo, que visa o desenvolvimento e aperfeiçoamento das equipes.



**Figura 6 – Visita para disseminação da prática no canteiro do fornecedor.**

Desde o primeiro dia de implantação da prática, logo após disseminação para força de trabalho, 100% dos serviços começaram a ser analisados e pontuados por um fiscal digital treinado, gerando relatórios e gráficos analíticos individualizados com os desempenhos das equipes, semanalmente enviados para lideranças da UGR e encaminhados para o fornecedor para realizar o acompanhamento da performance das últimas semanas (Figura 7). E realizar a efetiva gestão das equipes, identificando pontos críticos e indicando cursos de especialização ou atualização, direcionamento da fiscalização *in loco* para equipes com baixo desempenho, reduzindo as intervenções corretivas, prevenindo problemas como a correta sinalização do local, para os pedestres e equipe, e o escoramento de valas conforme NTS 018 (Norma Técnica Sabesp 018 – Elaboração de Projetos – Considerações Gerais), entre outras especificações.



**Figura 7 – Aproveitamento médio das equipes analisados semanalmente.**

A sistemática de avaliação adotada para a prática está de acordo com o fluxo contínuo de análise, e melhoria, do PDCL, assegurando sua regularidade e controle conforme as metas estabelecidas. O método de

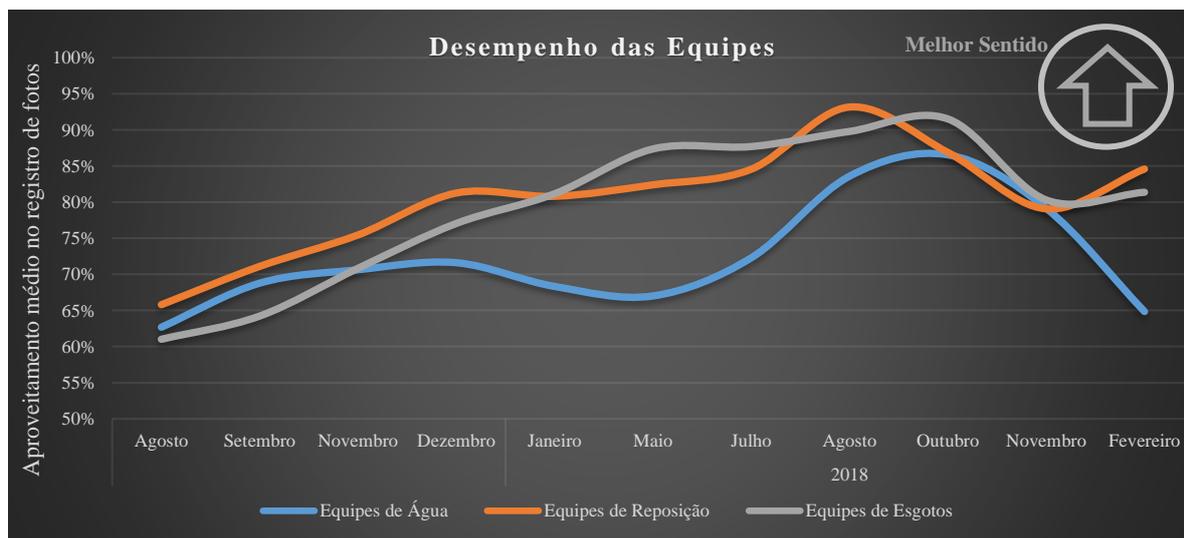
aprimoramento dos padrões da prática acontece com as propostas que surgem no acompanhamento e análise da evolução do índice de desempenho das equipes, nas reuniões mensais de análise crítica com fornecedores, que de posse dos relatórios semanais de gestão, dão sugestões de melhorias, sendo considerado seu impacto nos demais processos gerenciais e resultam em aprimoramento da prática. As avaliações de índice de desempenho e eficácia das equipes estão norteadas de acordo com as estratégias da companhia e os padrões de execução da Sabesp contidas nas metas estabelecidas em contrato.

Nesse processo de aprendizado contínuo da prática houve melhoria com a revisão e inclusão de novos requisitos de avaliação, proposto durante a disseminação em outras áreas semelhantes da organização. A atualização da programação do script para aumentar a autonomia e o desenvolvimento de orientadores para o preenchimento dos requisitos de avaliação, assegurando melhor equidade e assertividade nas informações.

## RESULTADOS OBTIDOS

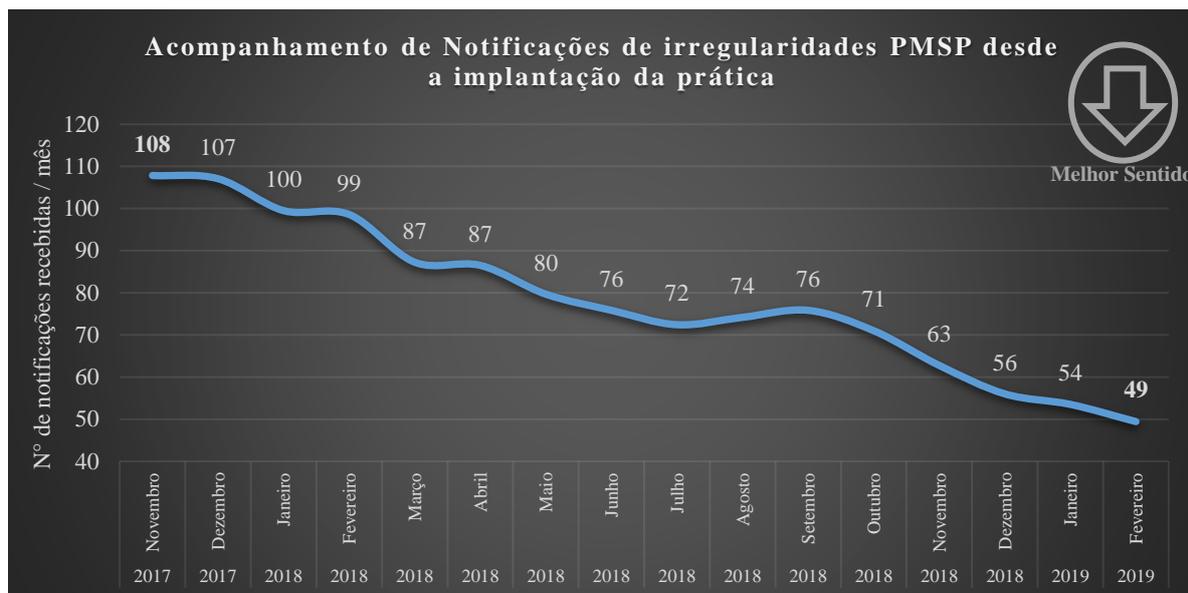
Os resultados obtidos estão acima das expectativas estabelecidas dentro do cronograma planejado. Sendo o primeiro benefício percebido pela parte interessada força de trabalho da própria unidade que utiliza o sistema de gerenciamento de serviços de campo (Siges), onde encontram-se todos os dados de acatamento e baixa dos serviços, contudo estes, não eram utilizados com eficiência pelas áreas em razão das dificuldades para acessá-las, seja por quedas e/ou intermitências do sistema e o volume de serviços executados, o que tornava impraticável sua plena utilização. Entretanto, mesmo antes da implantação da prática, a automatização de parte do processo, com a ferramenta *Auto Hotkey*, foi possível reduzir a quantidade de pessoa/hora em mais de 60%, de 3 (três) para apenas 1 (uma) pessoa, viabilizando a implantação da estratégia, trazendo resultados práticos imediatos na redução do tempo de análise, disponibilização dos dados das baixas para trabalhar *off-line*, caracterizando a inovação na prática.

Desde a data de início da prática, em agosto de 2017, até fevereiro de 2019 é verificada uma tendência de crescimento do desempenho de todas as equipes: de água, esgotos e reposição (Figura 8).



**Figura 8 - Aproveitamento médio das equipes desde a implantação da prática.**

A análise e fiscalização de 100% dos serviços proporcionou um salto de qualidade na informação, maior interação com a fornecedora e mais rigor com a segurança das equipes, clientes e sociedade consequentemente, refletindo na percepção dos clientes em relação aos serviços prestados. Evidenciado o benefício para parte interessada poder concedente, na queda de 58% das notificações de irregularidades emitidas pela Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP) (Figura 9) e para parte interessada clientes e sociedade, evidenciado na queda de 44% no número de ouvidorias geradas por reposições (Figura 10), quando comparado ao período de julho de 2017, início da prática, até fevereiro de 2019.



**Figura 9 - Acompanhamento das notificações de irregularidades da PMSP.**



**Figura 10 - Acompanhamento de Ouvidorias referente a reposições.**

Outra parte interessada beneficiada diretamente foi o fornecedor externo EPT, Engenharia e Pesquisas Tecnológicas que teve o seu efetivo de fiscais digitais, no total de 9 colaboradores, que atuam em toda Metropolitana Centro, treinados e alinhados com os processos da prática e sua aplicação em treinamento ministrado na UGR Mooca.

A prática “100% Fiscalização” é um desdobramento das demandas que visam melhorar a qualidade dos serviços executados pela mão de obra terceirizada e a consequente melhoria na satisfação das partes interessadas, clientes, sociedade e poder concedente, objetivo esse que faz parte do Planejamento Operacional da UGR, e impacta diretamente no IRERE: Índice de Reclamação de Reposição do Pavimento, índice que relaciona o número de reclamações de serviços de reposição pelo número de serviços que geram reposição conforme descrito na Equação 1.

$$\frac{NSRS}{NSGR} = IRERE$$

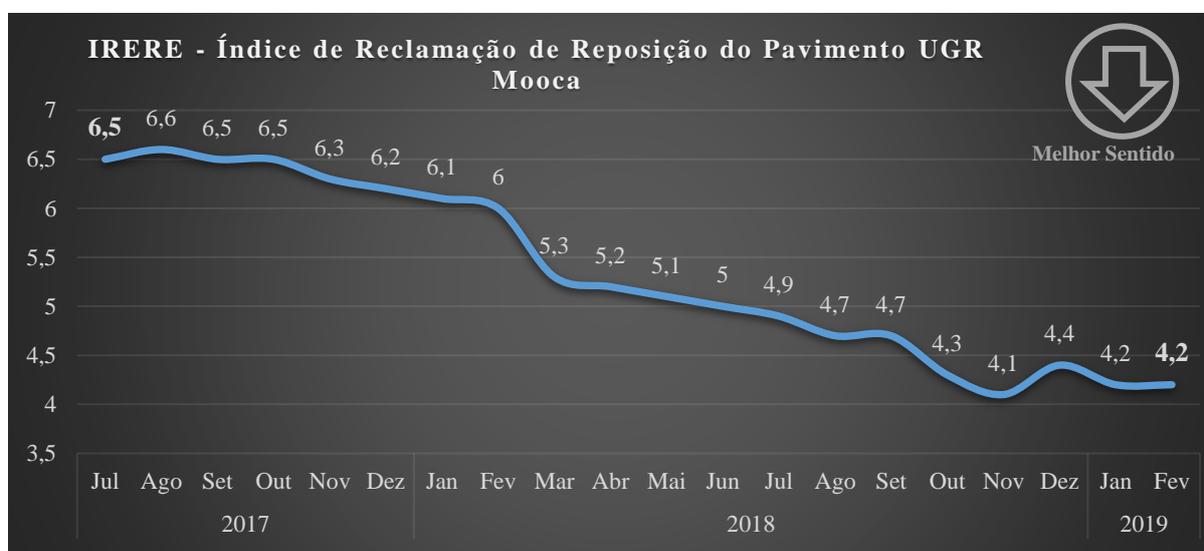
**Equação 1**

Onde:

- NRSR: número de reclamações de serviços de reposições
- NSGR: número de serviços que geram reposições
- IRERE: índice de reclamações de reposição de pavimento

É observado uma evolução no resultado deste índice, alcançando um novo patamar de queda preponderantemente associado a prática, como observado no gráfico da Figura 11, com o recuo de 35% no índice, desde a implantação da prática até fevereiro de 2019.

Em dezembro de 2017 o índice encontrava-se em 6,2 pontos, sendo estabelecido a meta de redução de 8% para o ano de 2018 pela UGR Mooca no ciclo de 2017/2018 do Planejamento Operacional. Fechando o ciclo de 2018 com 4,4 pontos em dezembro, com uma expressiva queda de 29%, superando a meta em 21 pontos percentuais. Beneficiando partes interessadas clientes, sociedade e poder concedente.



**Figura 11 – IRERE da UGR Mooca desde a implantação da prática.**

Uma evidência clara do sucesso de uma prática de gestão, é a procura de áreas semelhantes para conhecer e implanta-la. Pois então, após veiculação de matéria da prática em jornal de distribuição digital via intranet (MC Informa: Edição 3171 - Excelência na prestação de serviços – 09/08/2017), foi solicitada a apresentação em reunião para alta administração da empresa e gerentes de outras Unidades de Gerenciamento em fórum específico para inovações. Realizando, até o presente momento (março/2019), um total de 14 benchmarkings reversos com unidades de gerenciamento regional de toda região metropolitana de São Paulo. Beneficiando as com um treinamento para implantação e manutenção da prática, tutorial completo, scripts personalizados para cada computador e suporte para tirar dúvidas via *e-mail* ou telefone.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A utilização de tecnologia de informação inserida na prática, trouxe agilidade no processo de identificação de não conformidades e sua rápida intervenção, potencializando a fiscalização tradicional com um sistema de informação com dados e relatórios integrados em todas as unidades, sob supervisão e considerando o histórico

dos resultados de fiscalizações anteriores, indispensável para avançar no modelo de planejamento baseado nos riscos, para efetivamente realizar a gestão de obras e equipes.

Um dos principais pontos a destacar na análise de resultados é o conhecimento detalhado de cada equipe; seus pontos fortes e fracos em cada um dos itens analisados e a possibilidade de intervenção em casos necessários. Interação essa que é refletida nas reuniões mensais de análise crítica da liderança da Sabesp e fornecedor para avaliar e discutir a evolução do desempenho das equipes, trazer as devidas justificativas e novas demandas sobre treinamento e atualizações, possibilitando maior alinhamento na gestão das equipes com os fornecedores.

Como resultado de observações feitas nas reuniões de acompanhamento, após ajuste no rigor na análise dos fiscais digitais, foi percebido uma oscilação negativa no desempenho geral das equipes, que até outubro de 2018 apresentava tendência positiva, como observado na Figura 8. Refletindo inclusive no índice do IRETE no mesmo período (Figura 11). Conclusão essa, que resultou na solicitação de treinamento de reaterro e reposição de pavimento para as equipes de reposição e de solução dos principais problemas na operação de PDA, assim como o devido registro do serviço executado para todas equipes que foi ministrado por contrato com fornecedor EPT – Engenharia e Pesquisas Tecnológicas - em janeiro de 2019, contando com a participação de toda força de trabalho operacional da contratada. Após a realização do curso é aguardado uma retomada no desempenho das equipes, fato esse já percebido nos primeiros meses de 2019, e a melhoria nos índices estratégicos que são monitorados pela companhia e que a prática de gestão em questão, impacta diretamente.

Ocorreu uma esperada padronização de análise para quantificar os serviços e qualificar as equipes por item avaliado baseados em contrato, resguardando-se de possíveis irregularidades e consequentes sanções e multas com evidências de conformidade, ou de não conformidade, dependendo do caso. Demonstrando inovação por meio de criação de valor de conhecimento percebido pela parte interessada fornecedor, observado nos resultados da unidade, nas reuniões de análise crítica, através das avaliações de reação de depoimentos de fornecedores, como nesse exemplo da coordenadora de obras da empreiteira contratada, Noeli Aparecida da Silva Augusto que afirmou por meio de depoimento: “O acompanhamento e análise feitos pela SABESP através das fotos, equipe a equipe, nos ajuda muito na atuação junto aos responsáveis que estão com alguma deficiência. Utilizamos os relatórios para efeito de comparação e também para demonstrar quais os pontos que estão sendo negligenciados no registro fotográfico. O foco da prática é elevar o nível de informação das equipes a fim de melhorar a qualidade do serviço prestado, como vem sendo discorrido no artigo, e como esperado o desempenho melhorou desde o início da análise, entretanto vale destacar que os relatórios servem de alerta quando alguma equipe destoa ou quando há queda no desempenho e uma rápida intervenção quando necessário.

Os benefícios intangíveis são aqueles que não podem ser medidos em números e fórmulas, entretanto são percebidos e refletem em índices muito tangíveis. Apesar de lenta e gradual como toda mudança de cultura enraizada em um setor consolidado como a construção civil, é notada uma mudança de postura cultural e percebida nos colaboradores da contratada, diretamente associada a implantação da prática. Ao terem a consciência que a partir de então seriam avaliados por meio de registro de fotos, aumentado consideravelmente a consciência das equipes no momento de sinalizar o local da obra e a preocupação com detalhes importantes e que fazem total diferença na percepção da qualidade das obras pela sociedade, como a correta sinalização para o pedestre e a limpeza após o término da mesma. Assim como aspectos de segurança, como o correto escoramento de valas profundas.

A força de trabalho envolvida no desenvolvimento e implantação obteve o reconhecimento do sucesso da prática e pessoal, através do Prêmio Reconhecimento MC 2018 sendo premiado com a 1ª colocação na categoria “Apoio”. (Figura 12).



**Figura 12 – 1º Lugar na categoria Apoio no Prêmio de Reconhecimento MC 2018.**

## CONCLUSÕES

É papel da fiscalização o controle e acompanhamento de obras para garantir requisitos de qualidade e segurança de acordo com contrato. É importante distinguir fiscalização, de gestão de contrato, sendo atividades distintas, porém complementares, que objetivam em si: a fiel execução da obra quanto ao prazo, custo e qualidade determinados, a gestão corresponde ao gerenciamento e prestação de contas a fim de cumprimento de cláusulas de contrato de prestação de serviços (CANDEIAS, 2017). A prática de gestão “100% Fiscalização” implantada na UGR Mooca é uma prática que cumpre seu papel de fiscalização garantindo que: o objeto contratado seja executado e recebido no tempo e modo previstos, baseando sua estratégia em utilizar tecnologia da informação para coletar e analisar dados a fim de fornecer subsídios para alavancar a gestão administrativa, assim como a realização de todas atividades necessárias à sua formalização, garantindo evidências para aditamentos, cumprimento de cronograma, aplicações de penalidades e encerramento.

Destaca-se o acompanhamento detalhado do desempenho, alinhada a gestão dos serviços de fiscalização baseado na construção de sistemas de informação. Isso significa que, para dar suporte às transformações na maneira que os serviços de fiscalização estruturam e planejam seus trabalhos e interagem com as prestadoras de serviço. Essas mudanças precisam ser apoiadas na forma como as fiscalizações são regidas, como os fiscais são avaliados otimizando a frequência de fiscalizações baseado nos riscos, com foco para situações de alto risco (OECD, 2013). E quando aliada a um eficiente sistema de tecnologia de informação para fornecer dados confiáveis em tempo hábil para tomada de decisão dos gestores. Nesse contexto, a tecnologia passa a ter seu papel fundamental – e praticamente obrigatório – na gestão e melhoria contínua de processos, através do uso dessas ferramentas, para ganhar tempo e qualidade nas análises. Utilizando-a como aliada, adquirindo conhecimento e assertividade nos processos de tomada de decisões.

A busca pela melhoria da gestão e processos devem ser constantes, objetivando a não estagnação, adaptando-se aos desafios, que mudam com o tempo. E a tecnologia, será uma aliada cada vez mais presente nesse processo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CANDEIAS, L.Z. Fiscalização, Retrabalho e Medição de Serviços de Terceiros. São Paulo, 2017. Procedimento Operacional Serviços Operacionais, 2017.
2. IBGE, Censo Demográfico 2010, Área territorial brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2011
3. OECD. *Best practice principles for improving regulatory enforcement and inspections*. Paris: OECD Publishing, 2013.