



## PLANEJAMENTO CICLOS CURTOS, INOVAÇÃO E AGILIDADE

### RESUMO

A ML passou a desenhar suas estratégias incorporando os modelos de agilidade, com as premissas do conceito “4.0” de inovações com modelo colaborativo. As mudanças drásticas de cenário demandaram um olhar inovador e dinâmico, elaborando modelo ágil de planejar em ciclos curtos trimestrais, que contemplam análise de contexto, projetos para atingir a estratégia com uso de framework SCRUM, análise mensal de riscos empresariais, revisão de metas e alinhamento das necessidades das partes interessadas como a força de trabalho, fornecedores, clientes e acionistas. Todas as alterações, em cada ciclo curto, são registradas no sistema de planejamento, com acesso à toda força de trabalho, que pode acompanhar a evolução dos planos de ação e as análises críticas dos indicadores de resultado e esforço. Todas as análises dos resultados mensais são realizadas com ferramentas de excelência da gestão e geram subsídio para as análises trimestrais do ciclo de planejamento, aprendizados e correções de rumos, com uso da “Matriz de Influências ML”. Esse novo modelo de gestão permite que, a qualquer momento, sejam redefinidas as estratégias de forma ágil, com conceitos e análises. A comunicação ágil e a prática permitiram a aquisição de conhecimentos relevantes, nos diversos processos, com adaptação à mudança de forma dinâmica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação, Agilidade, Colaborativo, Ciclos Curtos.

### INTRODUÇÃO

Até 2019, a Unidade de Negócio Leste – ML, realizou seu planejamento operacional em ciclos anuais, com definições de metas e ações estratégicas. Durante a avaliação de aprendizado do ciclo 2019, realizada anualmente pela Célula de Planejamento em conjunto com a alta administração da unidade, constatou-se que, em função da alta volatilidade e das incertezas do cenário, era necessária a revisão dessa sistemática, implantando um modelo que permitisse agilidade na adaptação.

O desafio da prática foi de estabelecer um modelo de planejamento operacional que tivesse como característica a agilidade para adaptação a novos cenários, buscando o alcance de resultados efetivos para a organização. A questão central era como transformar um modelo de planejamento estratégico definido em ciclos anuais, que não demonstrava a agilidade necessária para atuação no ambiente adverso e mundo *vuca* atual, em um modelo que permitisse a necessária correção de rumos, ajuste de objetivos e revisão de metas.

Ao longo dos anos o planejamento operacional ML trabalhou de forma sistemática a formulação das estratégias e suas implementações, seguindo as premissas do MEG e as melhorias apontadas em relatórios de avaliação das participações em prêmios. Mesmo com esse aprendizado e a implantação das melhorias implantadas para evolução e aprendizado havia lacunas, principalmente em: acompanhamento de mudanças de cenário para atender as estratégias; objetivos e seus respectivos indicadores dentro da metodologia BSC definidos para um ano, de forma descompassada com as mudanças.

As análises críticas realizadas trimestralmente para acompanhamento, controle e geração de aprendizado, se perdiam em confronto ao novo, e às mudanças constantes que, para o setor de saneamento, com inovações e necessidades das partes interessadas dos clientes e da sociedade em geral, demonstrando a precariedade desse modelo.

O acompanhamento e o controle, como concebidos, traziam análises: mensais, para os indicadores críticos; trimestrais, para todos os indicadores definidos para suportar os objetivos; e anuais, para geração de aprendizado do contexto. Ao final do ano, todo o trabalho era reavaliado para o novo ciclo. Juntamente com a avaliação do ciclo anterior, esse planejamento para o novo ciclo contava com a avaliação das necessidades e expectativas das partes interessadas tradicionais (acionistas, clientes, força de trabalho, fornecedores e sociedade) e não tradicionais (órgão regulador e poder concedente).

Apesar de todo o aprendizado adquirido nessas análises, todo o produto ficava em espera até o período determinado para a realização dos rituais do planejamento para o ciclo seguinte.



## OBJETIVO

O objetivo da prática é dar suporte à organização para o alcance das metas e objetivos estratégicos, de forma ágil e flexível, buscando o alcance de tomada de decisão efetiva para a organização e suas partes interessadas.

Os indicadores acompanhados mensalmente em sua criticidade são os definidos em planejamento para estratégia da unidade e os táticos, definidos pela diretoria

Mensalmente no Interfórum de desempenho são apresentados pelo tutor responsável o indicador que está fora da meta estabelecida. Quanto o menor número de indicadores entrarem nesse interfórum, melhor a eficiência do planejamento.

Esses indicadores são correlacionados aos riscos empresariais priorizados, aos ODS, aos Fundamentos da excelência e aos projetos estratégicos definidos, com a finalidade de visão transversal dos processos com foco nos resultados e melhorias que são entradas para os interferforuns trimestrais da estratégia em que o ciclo é revisto e atualizado ao novo contexto com as demais entradas como riscos, partes interessadas, projetos estratégicos, análise de contextos e realinhamentos necessários.

O indicador que mede a eficiência do planejamento é apurado mensalmente e as melhorias do ciclo são inseridas a cada trimestre, com registros em sistema de acompanhamento e controles com acesso a todos da ML.

## DESAFIOS

Durante a análise crítica do ciclo 2019, com participação das lideranças formais e informais, foram realizados os rituais próprios do planejamento para o ciclo de 2020. Em evento específico para a análise de cenários com a construção da matriz PESTAL, foi observado um mercado adverso, que abalava a estratégia de uma unidade de negócio operacional. Nesse momento, nos questionamos quanto à importância de reconhecer o contexto em que estávamos inseridos. Dessa forma, reduzimos o olhar abrangente e ampliamos o foco no que de fato afetaria a ML estrategicamente.

Com o uso de metodologias e ferramentas como: matriz *SWOT*, necessidades e expectativas das partes interessadas e análise do contexto, (proteção de dados, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, necessidades dos comitês de bacias hidrográficas, *Net@Suite*, Fator Q, gestão de mudanças), definimos quais seriam os focos da UN, ou seja, aqueles que precisaríamos ter ações mais contundentes e dispender maiores esforços. Foram definidos 4 focos primordiais: Redução de Perdas, Consolidação do GVA, Gestão Ágil e Despoluição de Córregos.

O foco Gestão Ágil, levou à concepção de um ciclo de planejamento voltado à agilidade, tanto em sua execução quanto em sua gestão: o Planejamento 4.0 – Estratégia e Gestão Ágil. Esse modelo trouxe ~~em~~ uma nova forma de atuação frente às mudanças, com objetivo de vivenciar e promover novas experiências, utilizando métodos e ferramentas de mercado.

Toda estratégia foi concebida com a participação dos líderes dos processos transversais e, a cada objetivo, um desenho lúdico com correlações foi elaborado. Ao todo, foram 9 objetivos, alocados nas perspectivas: (i) sustentabilidade, (ii) clientes e sociedade, (iii) processos e pessoas e (iv) inovação.

Os principais desafios para a implantação da prática eram:

- Ajustes da estratégia (de um ano para trimestral);
- Redefinição de metas e objetivos perante o novo contexto;
- Avaliação e correção de rumos, de forma ágil e assertiva, aderente aos processos;
- Manter a liderança engajada e colocando em prática novos conceitos e experiências;
- Uso de novas ferramentas de análise e aperfeiçoamento do processo.

O *slogan* utilizado foi “Nada está escrito em pedra”. Com intuito de amenizar ansiedades com os erros e acertos inerentes ao processo, a frase é constantemente lembrada, para reforçar que a mudança faz parte do aprendizado e crescimento.

Para consolidar a necessidade de colaboração e liderança protagonista, foram distribuídos exemplares do livro “Esse barco também é seu!”. Os fornecedores estratégicos de materiais e serviços participaram de evento específico para compartilhar a estratégia e firmar acordos para alcance dos objetivos.

## METODOLOGIA

A célula de planejamento buscou conhecer práticas de mercado que poderiam ser inseridas no acompanhamento e controle da estratégia, permitindo a realização dos ciclos curtos de planejamento aderentes ao contexto.



Para os indicadores (que foram divididos em *drivers e outcomes*), cada tutor foi treinado em metodologias estatísticas, 5 Porquês, Diagrama de Ishikawa e Princípio de Pareto.

Para avaliação dos acontecimentos referentes às ações da meta, foi criado o Diário de Bordo, que possibilita acompanhar diariamente as ocorrências no processo que poderiam afetar a meta. De posse de todos os fatos e possíveis ações os tutores elencam ações corretivas constituídas em planos de ação (5w2h).

Para verificar os indicadores e metas constituiu-se o Interfórum de Desempenho com objetivo de: avaliar transversalmente os processos; consolidar a análise dos indicadores; apresentar análise crítica de causa x efeito. As análises devem estar baseadas em fatos e evidências, com análises segmentadas e propondo planos de ação.

O Interfórum de Desempenho ocorre mensalmente, com a participação de gerentes, gestores, tutores de metas e líderes de processos.

Para os 7 projetos estratégicos definidos para apoiar os objetivos estratégicos, é utilizado o *Project Model Canvas* e o *framework SCRUM*, para o qual foi ministrado treinamento.

Para os doze riscos empresariais priorizados, foram definidos tutores que definiram planos de ação de mitigação e controle, que são avaliados mensalmente.

Para a análise de contexto foi realizada pesquisa virtual com os tutores dos objetivos estratégicos, dos fóruns de processo e pelo superintendente. A pesquisa abrangeu os temas: mudanças no contexto, necessidades das partes interessadas e manutenção do foco e premissas. Com base nas respostas a esse questionário, foi utilizada a ferramenta *SWOT*.

Para necessidades de realinhamento de metas, foi utilizado formulário específico com critérios para aumento ou redução delas.

Para melhorar a análise da estratégia e mitigar possíveis lacunas, foi elaborado cruzamento entre todos os indicadores e fatores de entrada do planejamento, como os projetos estratégicos, os riscos empresariais priorizados ou não, os objetivos de desenvolvimento sustentável e os oito fundamentos da excelência do MEG: a “Matriz de Influências ML”.

Para verificar essas entradas e avaliar o ciclo de planejamento foi criado o Interfórum da Estratégia ML, com participação de todos gerentes, gestores e tutores de metas. O evento trimestral tem a finalidade de: revisar e avaliar o Planejamento Operacional com base na análise de desempenho dos indicadores e o andamento dos Objetivos Estratégicos; analisar o andamento de Projetos Estratégicos, riscos e contexto, objetivando tomadas de decisões e eventuais proposições de ajustes no ciclo; tomar decisões; registrar lições aprendidas que serão inputs para o próximo trimestre do planejamento.

O grupo se reúne, na atual circunstância virtualmente, e todos acompanham as definições de cada entrada realizada anteriormente por *pré-work*, assim, no Interfórum há validações e tomadas de decisão pelo grupo.

Todos têm oportunidade de participar efetivamente, contribuindo para o aprendizado e maturidade profissional de cada um.

As reuniões são gravadas e elaboradas atas com principais alterações da estratégia. Essas alterações são divulgadas nos meios de comunicação da unidade como Jornal Mural, e-mail, jornal eletrônico e reuniões com as partes interessadas fornecedores, força de trabalho e acionistas.

Todas as alterações das metas são publicadas nos quadros de gestão a vista das unidades e no sistema de acompanhamento e controle do planejamento. Os líderes são orientados a realizar repasse às equipes, com material fornecido pelo planejamento.

Assim, inicia-se um novo ciclo de planejamento com a maior aderência possível ao contexto. A cada reunião dos interfóruns, seja trimestral da estratégia, ou mensal de desempenho, são levantadas as questões: (i) O que foi bom? (ii) O que pode melhorar? Isso permite que haja aprendizado a cada ciclo e melhorias possam ser implantadas



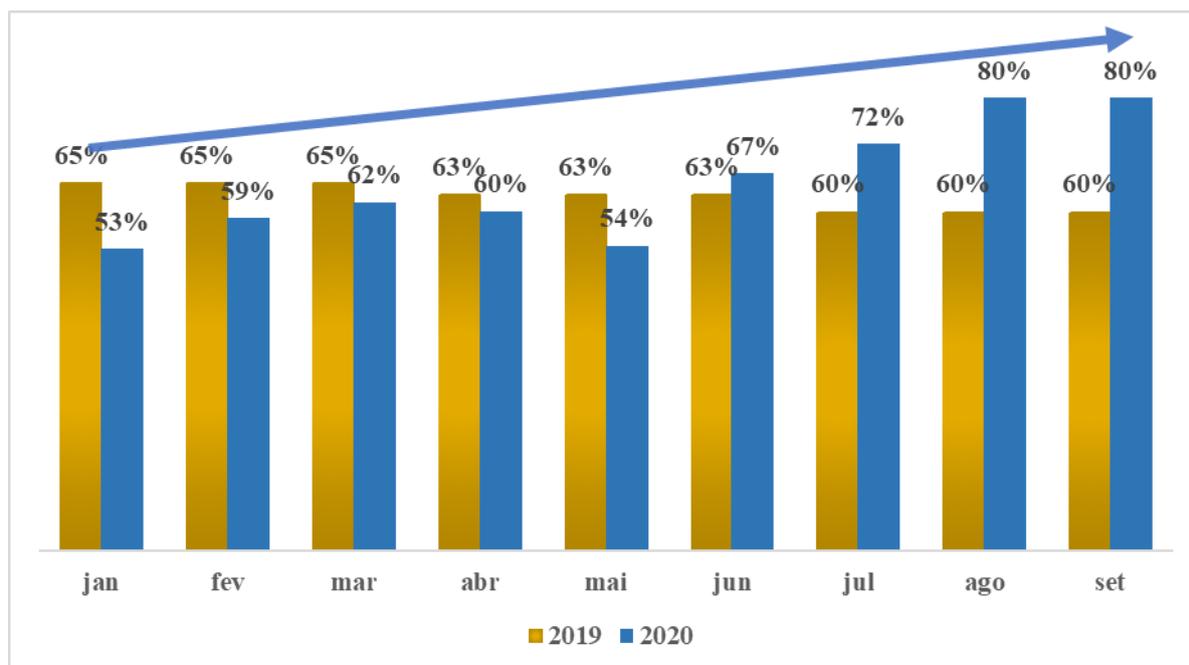
Figura 1: Entradas e saídas planejamento ciclo curto.

## RESULTADOS OBTIDOS

Os impactos verificados nesse processo, foram positivos. Há oportunidade de avaliar trimestralmente toda a estratégia definida de forma ágil e inovadora. A liderança consegue disseminar a estratégia às suas áreas de forma a potencializar os resultados da UN. A prática tem visão geral e sistêmica de toda a unidade de negócio, desenvolvendo ações mitigadoras para os processos. Todos os envolvidos têm oportunidade de sugerir ações e participar integralmente de todo o trabalho. Há oportunidade de rever planos de ação para indicadores, metas, riscos e projetos, adequando de forma estratégica aos focos definidos pela ML.

Como principais resultados já alcançados pela prática, verifica-se:

- Evolução da maturidade das lideranças no que tange a avaliação do contexto e o impacto das mudanças em seus processos e objetivos estratégicos;
- A extensiva comunicação para as partes interessadas como força de trabalho, fornecedores de serviços e clientes, permite maior engajamento de todos.



**Figura 2: Indicador de Planejamento - quantidade de metas previstas/quantidade de metas atendidas**

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A mudança para ciclos curtos trouxe um grande aprendizado a todos os gestores dos processos, que conseguem entender a entrega de produtos em curtos prazos com a vivência da prática.

A mudança da estratégia vem ao encontro das mudanças rápidas que vem ocorrendo no contexto vivido pela unidade de negócio.

Foram possíveis alterações de quantidade de metas, a exemplo do primeiro trimestre que passamos de 34 drivers para 23, de forma a priorizar o que é relevante para o contexto atual, cruzamento da *SWOT* fortalecendo os pontos fortes e mitigando as ameaças e possíveis fraquezas com projetos e ações elencadas, inserções de novos projetos pra atender novas demandas.

Um grande benefício alcançado foi deixar um legado com o aprendizado, como a elaboração do “Manual Mão na Massa – Elabore seus projetos com *SCRUM*”, disponibilizado para toda a UN permitindo o aprendizado e utilização para elaboração de projetos em *SCRUM*, com apoio e suporte do planejamento, visando uma gestão ágil em seus processos.

A avaliação positiva da prática pode ser constatada pelos depoimentos dos líderes e resultado da pulse da cultura com todos os funcionários, resultando em abril 72% e agosto 74%, na questão: - Vemos ações de replanejamento ágeis e eficientes aos desafios e mudanças de cenários?

Depoimentos:

“O processo de comunicação do realinhamento dos drivers e acompanhamento dos projetos através das reuniões de Interfóruns na ML em um ciclo mais curto, demonstra o processo de maturidade que estamos alcançando, pois corrige rapidamente o rumo das ações, bem como envolve toda a liderança na busca dos melhores resultados.”

Jean Guerato – Gerente Polo Esgoto São Miguel (MLGP)

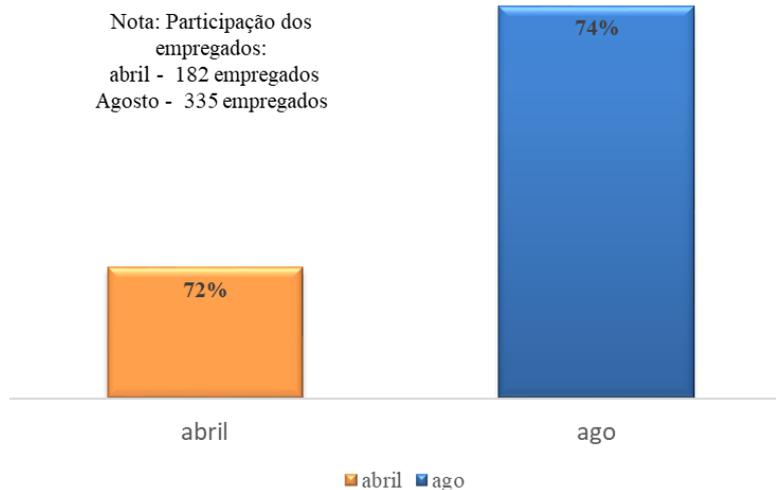
“O mundo vem mudando numa velocidade exponencial, em sua escala, alcance e complexidade, impondo as empresas o desafio de acompanharem este avanço. Diante deste cenário, precisávamos evoluir com o modelo existente e criar formas de acompanhar esta evolução. No ciclo de Planejamento Operacional 2020-2024 decidimos então, implementar todo o conceito de gestão ágil para o nosso processo de planejamento, ou seja, torná-lo simples, adaptável, assertivo, transparente e inovador. Na ocasião deixamos muito claro a todos que “nada havia sido escrito na pedra”, e, portanto, estaríamos revisitando todo o planejamento em ciclos curtos. Obviamente que não contávamos com a pandemia do Covid-19 que acelerou ainda mais todo o processo de transformação que já vinha ocorrendo, obrigando-nos de fato a exercitar diariamente este novo jeito de



*formular, planejar, implementar as estratégias, avaliar e corrigir os rumos, mantendo-nos totalmente aderentes ao novo contexto.”*

Maycon Rogério Abreu – Superintendente da Unidade de Negócio Leste

Pulse 2020



**Figura 3: Pulse da Cultura – Quadrimestrais- Vemos ações de replanejamento ágeis e eficientes aos desafios e mudanças de cenários?**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SCRUM – A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo – *J.J. Sutherland SCRUM*
2. MAIOR PRODUTIVIDADE MELHORES RESULTADOS. Aplicação – *J.J. Sutherland SCRUM – Guia prático*
3. <https://rockcontent.com/br/blog/principio-de-pareto>
4. <https://ferramentasdaqualidade.org/5-porques/>
5. [https://pt.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](https://pt.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)
6. <https://gestaoquatropontozero.com/> <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017->