



## **CIRCULOS DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO NA UNIDADE DE NEGÓCIO LESTE**

### **Adriana Messias Nunes**

Administradora de Empresas, especialista em Gestão Empresarial pela FGV e Gestão de Projetos e Métodos Ágeis, atualmente Gestora de Planejamento e Qualidade na Unidade de Negócio Leste - ML, examinadora de gestão de excelência da FNQ, coordenadora dos Círculos de Excelência da Gestão ML que originou o trabalho descrito.

### **Ana Lúcia Oliveira Scavassini**

Gerente de Departamento de Planejamento Integrado na Unidade de Negócio Leste - ML Com 36 anos de Saneamento, foi Gerente de Operação de Esgoto, Gerentes de Grandes Clientes, Gerente Comercial. Entre outros projetos protagonizou com a equipe a mudança do Ciclo de Planejamento tornando-os ciclos trimestrais, participou da constituição dos Círculos da Excelência e Processos do Integra 4.0. Paralelo a isso é examinadora de gestão do IPEG e da FNQ.

Endereço: Rua Najatú, 72 – Penha – São Paulo/SP – 03613-050- Brasil - Tel: +55 (11) 99587-5582 - e-mail: amnunes@sabesp.com.br

### **RESUMO**

A prática de Gestão Círculos de Excelência ML visa garantir a transversalidade dos Fundamentos de Excelência da Gestão® em todos os processos da ML. Cada um dos círculos corresponde a um dos Fundamentos e é responsável pelo atendimento dos processos e práticas de gestão. Implantada no ano de 2020, a prática foi pioneira e inovadora em todo o setor de saneamento, com métodos de grupos multidisciplinares em metodologias ágeis, como exemplo o Framework SCRUM e Kanban. Os norteadores da prática são os fundamentos do MEG® a arquitetura estratégica e aprendizado do benchmarking na empresa Copel realizado no ano de 2019. A metodologia dos Círculos da excelência na ML, traz os fundamentos correlacionados com a estratégia que é o modelo de gestão que a ML busca, transversal e participativo, inovador e ágil na melhoria dos seus processos. A área de abrangência desta prática contempla todas áreas da ML. Identificados oito fundamentos, com responsáveis e fluxos de trabalho com entradas e saídas. A atuação da prática de gestão zela pela Integração dos processos, suas interfaces e fortalece pontos fortes, propõe oportunidades de melhorias aderentes aos requisitos propostos pelo Modelo MEG® da FNQ.

**PALAVRAS-CHAVE:** Modelo De Gestão, Transversalidade, Integração.

### **INTRODUÇÃO**

A ML sempre manteve uma área específica de qualidade para trabalhar o desenvolvimento organizacional e as melhorias da gestão, mantida com um coordenador e um responsável por critério de excelência, formando o time da qualidade, com atuações específicas nas melhorias apontadas dos relatórios de gestão das participações em prêmios. O time atuava efetivamente em momentos de escrita de relatório e sua disseminação pontual. O problema verificado era o conhecimento adquirido apenas em um grupo pequeno de pessoas, e os trabalhos realizados não alcançavam todos os processos e pessoas da organização, que pode ser averiguado em análise de desempenho da estratégia em conjunto com líderes formais e informais. Como o conhecimento estava em apenas num grupo de pessoas, as novas ações de melhorias desejadas, não circulavam nos demais grupos, aumentando a demanda de trabalho do grupo e a observância de falta de pro atividade dos demais grupos da organização em participar da gestão e entende-la como excelência.

### **OBJETIVO**

Com a definição da estratégia em planejamento operacional para 2020, a organização definiu em seus focos a gestão ágil e inovação com premissas de simplificação, agilidade, gestão por processos e aprendizado, fortaleceram a busca de uma liderança transformadora, métodos ágeis na obtenção de dados, resultados e tomada de decisão. O grupo de líderes e equipe de planejamento viu a oportunidade de modificar a forma de trabalho centralizada para uma gestão

colaborativa e transversal, com maior envolvimento de pessoas com propósitos alinhados nos fundamentos de excelência.

A organização ficou motivada com o propósito da agilidade e transversalidade, enxergando oportunidade de melhorar resultados adversos, como exemplo a macro ação de implantar no mínimo 70% dos projetos prioritizados no MGI (Modelo de Gestão da Inovação), que não atendeu a meta em 2019, devido a lentidão de como fazemos as correções de rumos e a dificuldade de converter melhorias apontados dos processos no desempenho estratégico. A prática foi diretamente correlacionada as diretrizes estratégicas da Sabesp, como Sustentabilidade, Valorização das pessoas, Desenvolvimento Sustentável, Inovação e Tecnologia e Excelência na prestação dos serviços. E todas essas diretrizes correlacionadas aos objetivos de Gerar Valor Agregado, Aumentar a Satisfação dos Empregados e Promover a Transformação Organizacional, esse último com objetivo de elevar as competências essenciais que fortalecem o alcance de resultados e faz da ML uma organização competitiva.

Esses foram os objetivos no primeiro ano da prática, hoje os Círculos de Excelência da Gestão ML está ao centro do Mapa BSC, porque o alcance de resultados deve permear a excelência da gestão com melhorias contínuas conforme mercado volátil atual, e o objetivo gerar impacto Socioambiental Positivo, potencializa o círculo de desenvolvimento sustentável e liderança transformadora para governança sustentável.

A importância da prática nos traz a Visão compartilhada alinhada as diretrizes da Sabesp e do mercado, a integração do time ML com engajamento das equipes e inserção de temas de grande importância como ODS e ESG para a estratégia, saneamento, sociedade e meio ambiente, com as atuações do círculo de desenvolvimento sustentável com métodos ágeis.

## **METODOLOGIA UTILIZADA**

Foram realizados treinamentos externos da equipe de planejamento operacional, analistas, Gerente de Departamento e Gestores de células, em arquitetura estratégica, conceitos de ESG, requisitos do MEG®, realizado benchmarking na empresa Copel e com essas experiências que totalizaram mais de 40 horas, foi realizado workshop para definir produto desses estudos, onde por meio de metodologias ágeis como Canvas, Diagrama de poder e influência, matriz GUT foram cruzados temas, requisitos e fundamentos e definidos fluxos de trabalho para cada fundamento do círculo com entradas principais e saídas de subsídio para estratégia. O maior risco foi a não aceitação da alta liderança com a transversalidade trazida pela agilidade, inclusive na hierarquia horizontal que permeia cada círculo, o que foi superado com os próprios trabalhos entregues e a aplicação da liderança 3.0, que norteou a necessidade de mudar “como fazemos as coisas” a partir de novas atitudes de liderança e novos conceitos que se tornam atitudes implementados com a transformação organizacional, mentalidade ágil e accountability norteando as mudanças.

O maior obstáculo foi o tempo versus atividades, das equipes na formulação da prática em concorrer com as demandas diárias. A formação dos círculos foi estabelecida com representantes de todas as áreas, respaldada pelos líderes numa iniciativa para reforçar os aspectos do protagonismo, considerar as oportunidades de se implantar algo inovador e superar as dificuldades.

Foram criados grupos multidisciplinares por fundamento de excelência, com um responsável, um facilitador de grupo, equipe de no máximo 6 pessoas, todos treinados em métodos ágeis, com utilização da ferramenta Trello para acompanhar os trabalhos em reuniões virtuais, encontros quinzenais de prestação de contas (daily), e análises de desempenho e retrospectiva do grupo mensais e da análise da estratégia trimestral com toda liderança ML.

Foram utilizadas literaturas sugeridas da consultoria Gauss Consulting, como Criação de valor compartilhado (2011) de Porter, da Wbcsd, ISO 56.002:2019 – Gestão da Inovação (projeto de norma), Guia dos ODS para as Empresas, Fundamentos de Excelência da Gestão®. Em 2019 uma equipe da ML participou de uma visita de Benchmarking na Companhia Paranaense de Energia - Copel, do setor de energia, localizada no Paraná. Em comum, as duas empresas relataram as dificuldades e facilidades na implantação da prática, o que nos norteou quanto aos trabalhos e grupos multidisciplinares. Esta individualidade foi a mais importante para a implantação da prática na ML decorrente de lição aprendida da organização visitada: a implantação deveria ser abrangente a toda a organização, de forma que promovesse o envolvimento da liderança, o engajamento das pessoas e, principalmente com o patrocínio da Alta Direção. Adicionalmente, a lição aprendida dos treinamentos, benchmarking e literaturas foram o cruzamento dos impactos organizacionais com os temas e fundamentos de excelência gerando processos estratégicos com iniciativas de melhoria e/ou transformação em cada círculo. Dentro da Sabesp, somos a única unidade a utilizar a prática, sendo referência para benchmarking na diretoria M e R.

## **RESULTADOS OBTIDOS**

Benefícios intangíveis:

- Força de Trabalho e Acionistas:

Agilidade na comunicação; Transparência nas decisões; Visão Sistêmica da liderança e conceitos de ESG; Visão crítica e analítica; Habilidade na condução de grupos; habilidades de comunicação, relacionamento interpessoal, pro atividade, engajamento, protagonismo.

- Fornecedores processos ajustados com foco nos melhores resultados e compromissos assumidos.
- Sociedade e Meio ambiente – ações alinhadas aos fundamentos de Desenvolvimento Sustentável e conceitos de ESG.

O principal indicador que acompanha a prática de forma abrangente é a Maturidade da Gestão, que demonstra tendência de evolução: de 77,30% em 2020 e 80% em 2021.

Outros resultados de pesquisa comportamental do grupo da organização, com questões relacionadas a prática podem ser citados como:

- Gestão de mudanças – de 65,0% em 2020 para 70,06% em 2021
- Liderança – de 64,5% em 2020 para 66,5 % em 2021
- Visão Sistêmica - 64,6% em 2020, 69,4% em 2021 e 75,5% em 2022
- Trabalho em equipe – 69,4% em 2021 e 72,2% em 2022
- Pessoas – índice de engajamento da FT de 60% em 2020 para 76% em 2022 e “Eu conheço e compartilho dos valores e princípios da Sabesp” – MLI (PCO), de 100% em 2020 mantendo-se em 100% até 2022.

O referencial comparativo de maturidade da gestão é a Empresa de Saneamento Águas de Paraíba que alcançou 93% em 2022 de Maturidade da Gestão e o nosso RPI é 85,5%.

Destaca-se que exemplarmente a prática pioneira, inovadora e competitiva tem sido objeto de benchmark dentro da Sabesp e, em todo o setor de saneamento.

Outros resultados que podemos demonstrar são as principais entregas dos círculos de excelência:

Tabela de Partes Interessadas - com nova Metodologia de Matriz de Priorização; Retrospectiva dos Projetos Estratégicos ML: Diagnóstico Mandala da Transformação; Digital, - implantação do Digital, Inclusão de OKRs, Mudança de Processo Sala Cognitiva e CIEP; Desdobramento da Cadeia de Valor SABESP em TODOS processos, com indicadores de eficiência e eficácia; Planejamento Ágil (4.0); Modelo de Gestão da Mudança - Fluxo da adaptabilidade, Ebook do modelo de Gestão de Mudança; Análise da ferramenta de Qualidade (ambiental e social) e Mapeamento ESG; Piloto de Hierarquia Circular; Participação em Prêmios por departamento - MLI ganha 125pts PPQG (Medalha Cobre), MLE Finalista 125pts PPQG.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A melhoria da prática segue a metodologia do Sistema Aprendizado Organizacional ML é acompanhado e fomentado nas reuniões trimestrais, segue as etapas: 1) Avaliação: diagnóstico atual da prática; 2) Análise: análise dos problemas e as oportunidades para melhoria; 3) Plano de ação: definição das ações para melhoria.

Na ocasião do trimestral, são aplicadas as análises em três pontos: Correções de rumos - O que errei e posso mudar? Melhorias - O que estou fazendo e posso melhorar na minha gestão? Inovação - O que aprendi e posso inovar?

A reflexão e análise desses pontos geram o aprendizado para geração de aperfeiçoamento e exemplaridade aplicados pelos círculos de excelência.

A redefinição de rumos e compartilhamento de resultados são realizadas em reuniões virtuais com partes interessadas envolvidas, como força de trabalho, fornecedores e representantes dos acionistas.

O percentual de melhorias implantadas é medido e acompanhado, além do cruzamento dos fundamentos com os objetivos e indicadores estratégicos, permitindo a avaliação de esforço para atendimento das estratégias definidas com o indicador de Eficiência do planejamento.

Após sua implantação a prática teve melhorias com base nas análises de aprendizado em dois momentos, em julho 2020, com a inserção de líderes como responsáveis de círculos, intensificando o envolvimento e o engajamento da liderança, e definição do papel dos responsáveis de círculos por fundamentos de excelência, como, promover a evolução e Integração dos processos que compõe os fundamentos, manter pontos fortes e propor planos para oportunidades de melhoria; manter aderência aos requisitos propostos pelo Modelo MEG® da FNQ, zelar pela aderência aos conceitos propostos pela M e P (cadeia de valor, redes), zelar pelos Procedimentos e Deliberações, zelar pela Integração dos processos (observar interfaces). E em janeiro de 2022 com a mudança do principal acionista, redefiniu a frequência para reuniões mensais, e o mapeamento de ações por Road Maps.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O método aplicado para gerir a prática é original, usado para projetos foi adaptado para grupos de excelência com entregas a curto prazo, permitindo testar, falhar e melhorar de forma inteligente. A prática é única na Diretoria em que a unidade está localizada, e o recebimento de benchmarking de outras diretorias nos faz referência na empresa. No mercado externo não foi verificado algo parecido. A prática promove a gestão de melhorias de forma ágil, colaborativa e participativa disseminada as partes interessadas, alcançado a gestão de conhecimento e conhecimentos essenciais relevantes competitivos. A aplicação do fundamento de desenvolvimento sustentável nos trouxe o benefício da ferramenta para Diagnóstico de Maturidade da Gestão Sustentável (ESG), geração de energia limpa e a governança colaborativa sustentável relacionados ao projeto estratégico do objetivo de gerir impacto socioambiental positivo.

Recomenda-se a prática no mercado de saneamento para gerir de forma transversal todos os processos gerando melhorias para alcance de patamar de excelência em todos os seus resultados.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Fundamentos de Excelência da Gestão® - Fundação Nacional da Qualidade – FNQ;
2. Guia dos ODS para as Empresas, Fundamentos de Excelência da Gestão®;
3. ISO 56.002:2019 – Gestão da Inovação (projeto de norma). Parte inferior do formulário.
4. REPG - Referenciais de Exemplaridade da Primazia da Gestão - Gauss Consulting Group;