



e-NEWS
MARÇO 2010

Tamanho do texto: **A A A**

[Índice](#) | [Novos credenciados](#) | [Novos associados](#) | [Equipe e-News](#) | [Participe!](#)

PROJETO DO MÊS

Inovação no setor público: a Sabesp revoluciona a gestão de empreendimentos

O desafio de gerenciar com sucesso um portfólio de R\$ 8,6 bilhões em 5 anos mobilizou a maior estatal de São Paulo a revolucionar sua forma de agir e pensar.

Hoje a empresa tem um sistema estruturado para gerenciamento de projetos, que foi elaborado de forma holística e integrada, garantindo sinergia entre ambiente organizacional, pessoas, processos e ferramentas.

A Empresa

A Sabesp, Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, é uma empresa de economia mista e tem como principal acionista o Governo do Estado de São Paulo.

Para cumprir sua missão e alcançar os objetivos estabelecidos em sua visão, serão investidos cerca de R\$ 8,6 bilhões entre 2009 e 2013, estendendo o atendimento pleno de água e esgoto dos atuais 112 municípios para os demais 254 municípios.

O Projeto “Revolucionar a Gestão de Empreendimentos na Sabesp”

Face ao cenário de abertura de capital, a empresa passou a demandar maior previsibilidade nos resultados, a fim de garantir atratividade de investimentos internacionais.

Como grande parte de seus investimentos se concentra em empreendimentos de engenharia e construção, a empresa identificou a necessidade estratégica de revolucionar sua forma de agir e pensar, no que tange a gestão deste tipo de projetos.

O primeiro passo foi a criação de uma Superintendência (TE - Superintendência de Tecnologia de Empreendimentos) que, com a assessoria de uma consultoria (VIZCA Consultoria) especializada nas práticas recomendadas pelo PMI, foi responsável pelo delineamento de uma metodologia para a gestão dos empreendimentos.

Os resultados até o momento são expressivos. As inovações responsáveis por esta revolução, bem como os desafios vencidos por cada uma delas, são apresentadas a seguir:

Inovação 1: Administração de Contratos e Rotinas x Gestão de Empreendimentos

A primeira revolução foi a contextualização do conceito de projetos, que no caso Sabesp, foi denominado “empreendimentos”, para não ser confundido com projetos de engenharia.

O conceito diz que empreendimento é o conjunto de esforços necessários à realização de uma instalação operacional visando atingir objetivo específico, com qualidade, custos e prazos estabelecidos e que gere, por si só, benefícios.

Esta conceituação foi a base para o desenvolvimento do sistema de gestão de empreendimentos.

Inovação 2: Ciclo de Vida do Empreendimento e as Equipes Multidisciplinares

Como garantir a quebra do paradigma da estrutura funcional? Como transformar empregados de outras áreas funcionais em membros das equipes de projetos? O que fazer para que o coordenador do empreendimento se torne gestor de profissionais de outras áreas?

Primeiramente foi estabelecido um ciclo de vida típico que atendesse todos os tipos de empreendimentos, em seus diferentes graus de importância e complexidade.



Figura 1 - Ciclo de vida típico dos empreendimentos na Sabesp

A estrutura organizacional da Sabesp na área de empreendimentos não era favorável ao novo sistema de gestão, pois seguia o modelo funcional departamentalizado, com responsabilidades diluídas entre as áreas de apoio, sem que tivesse um responsável único pelo empreendimento.

A mudança foi migrar para um modelo matricial, que demandou a criação da função Coordenador de Empreendimentos, tornando-o responsável pelos resultados do empreendimento, do início ao fim, e não mais só da etapa de obras.

Inovação 3: Práticas Aleatórias x Processos Estruturados com base nas Melhores Práticas

Com o ciclo de vida estabelecido, foi desenvolvida uma matriz para a gestão, contendo o mapeamento dos processos com todas as necessidades para aperfeiçoar e principalmente padronizar a gestão.

Este mapeamento gerou um conjunto de processos, os quais foram determinados em função de boas práticas e incômodos existentes; foram criados processos inovadores especialmente a partir das recomendações das áreas de conhecimento do PMI®, as quais foram adaptadas à empresa.

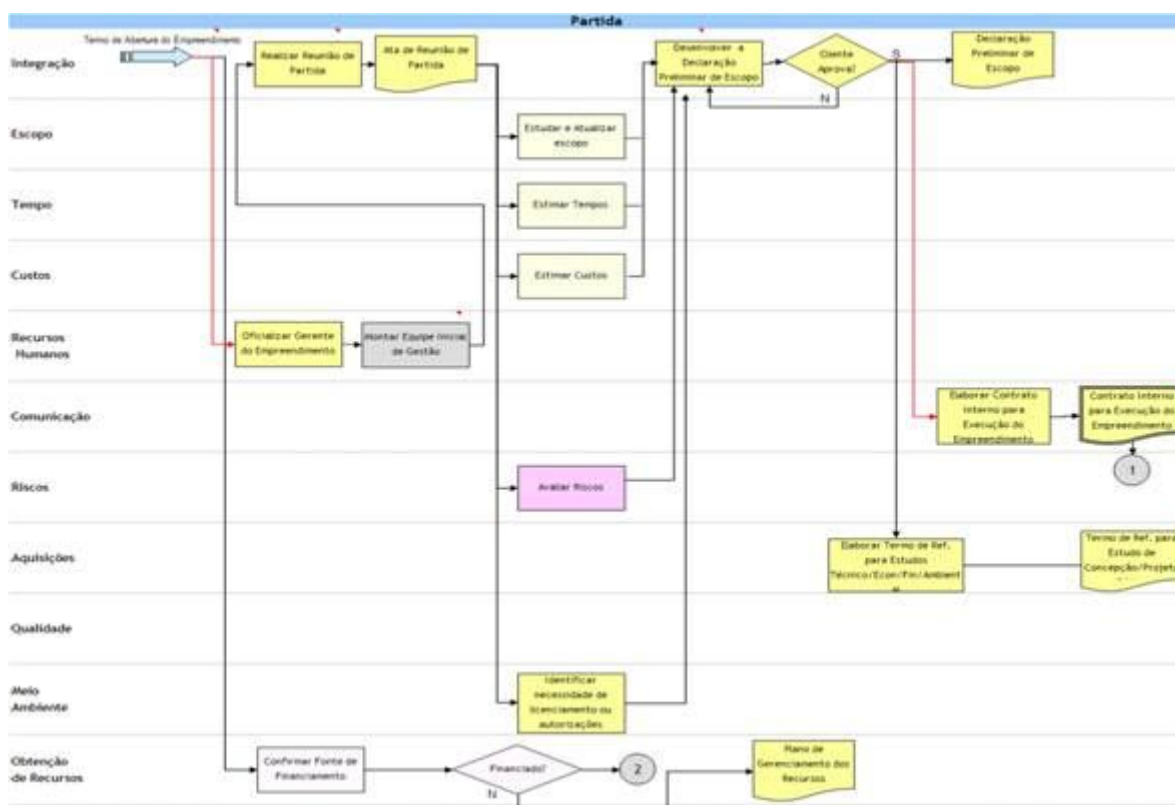


Figura 3 - Grade de Processos da Etapa de Partida

Inovação 4: Cronograma da Obra x Planejamento da Gestão do Projeto e dos Produtos

Como fazer com que o plano de gerenciamento do projeto saia do papel e se torne parte do dia a dia das equipes?

Historicamente, o escopo dos empreendimentos se confundia com os objetos dos contratos dos empreiteiros.

A Estrutura Analítica do Empreendimento foi concebida contendo um importante diferencial: um de seus braços contém os pacotes de trabalho da gestão, de acordo com as etapas do ciclo de vida.

As atividades de gestão são então inseridas no cronograma do projeto, garantindo sua importância através das relações de

precedência e dos marcos de gestão.

A EAE, como é chamada, hoje é um instrumento vivo através das diversas integrações com o ambiente de colaboração, permitindo acesso direto aos processos de gestão e seus elementos de suporte (desenho de fluxos, formulários, etc).

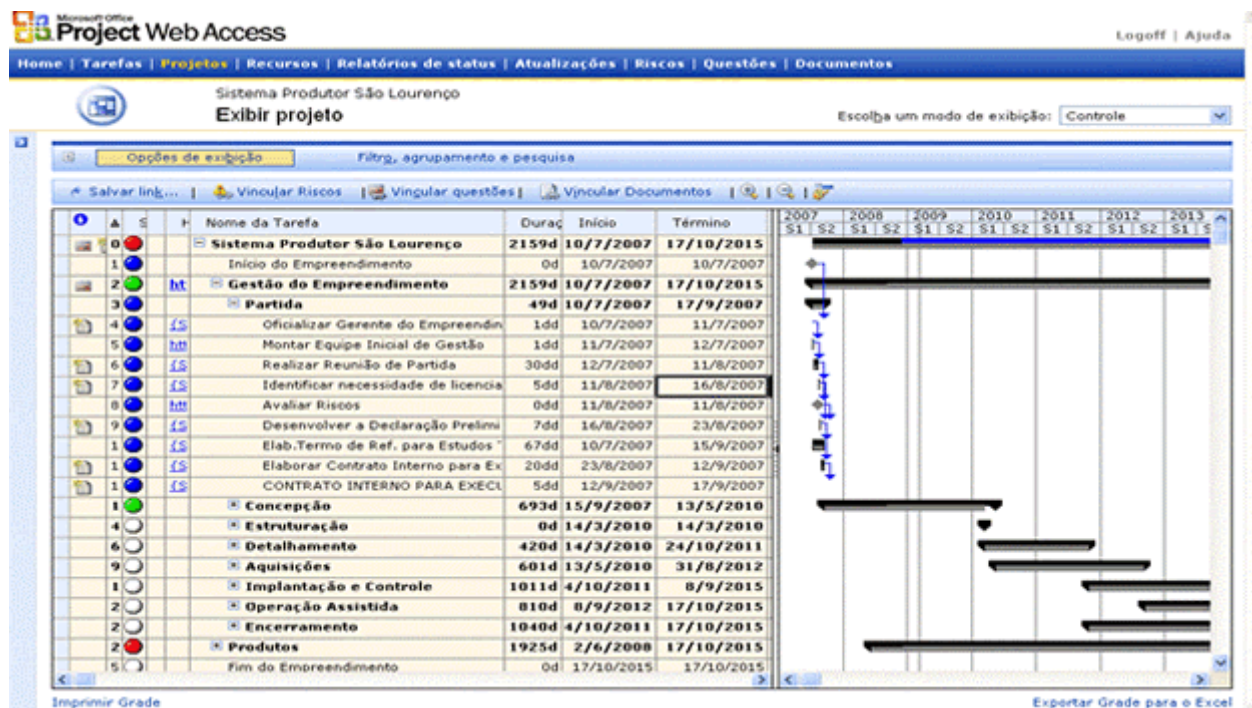


Figura 4 - Exemplo de Cronograma de Empreendimento (etapa "Partida" em detalhe)

Inovação 5: Sistemas Transacionais x Ambiente Colaborativo para Gestão dos Empreendimentos

Como garantir o sucesso das ferramentas de gerenciamento de projetos?

Foi aproveitada totalmente a infra-estrutura já disponibilizada pela companhia que é constituída de redes de comunicação, estações, servidores e intranet, cobrindo todo o Estado de São Paulo e administrada profissionalmente de forma centralizada. O ambiente de colaboração para a gestão dos empreendimentos utiliza o software SharePoint, o banco de dados MS SQL Server e o software Project Web Access (PWA).

Com a disseminação e implantação da metodologia através de uma ferramenta informatizada, os resultados obtidos através da sua utilização chamaram a atenção da Alta Administração, que passou a acompanhar o desempenho de seus investimentos considerados "prioritários" através das funcionalidades gerenciais disponibilizadas, como exibições personalizadas e indicadores de desempenho.

Inovação 6: Projeto sob Contrato, mas com Cliente Interno

Como quebrar o paradigma de que o cliente deseja "x" e a área de projetos entrega "y"?

Quando se busca a profissionalização, não importa se o cliente é externo ou se ele vive sob o mesmo teto. Uma inovação de grande impacto foi seguir isso a risca.

Ao início do projeto, o "cliente", como passou a ser chamada a Área de Operação, é convidado a participar de reuniões de definição dos requisitos e alinhamento de expectativas, que culminam na formalização de uma Declaração de Escopo e de um Contrato Interno, ambos aprovados pelo cliente.

Mais adiante, o cliente é envolvido na aprovação dos projetos básicos e seus detalhamentos. Participa também das estratégias de aquisições, acompanha a evolução dos trabalhos ao longo da administração dos contratos (através de reuniões e relatórios) e recebe formalmente os produtos do empreendimento.

O cliente passou a ser beneficiado com um período de operação assistida, onde a equipe do empreendimento e as empresas contratadas o auxiliam no dimensionamento e treinamento das equipes de operação, bem como oferecem uma transição livre de surpresas.

Inovação 7: Gestão de Mudança Cultural

Como fazer para que as equipes aprendam uma nova forma de trabalhar?

A empresa investiu fortemente em capacitação, especializando em torno de 60 pessoas em MBAs, 519 em conhecimentos básicos de Gestão de Projetos, 100 em ferramentas de planejamento, sendo nos dois últimos casos cursos desenvolvidos sob medida para atender a metodologia desenvolvida nos últimos 4 anos.

A estratégia na Sabesp foi utilizar o conhecimento adquirido por seus profissionais para desenvolver, de forma participativa, os processos mais adequados ao seu negócio e, concomitantemente, prepará-los para a utilização dos mesmos. Houve o compromisso de uso do conhecimento, de forma assistida e orientada para construção do novo modelo implementado, ou seja, no momento da utilização da metodologia, a equipe de implantação participa como um membro da equipe, e não como um simples instrutor, até o momento em que as equipes principais estejam aptas a dar continuidade ao novo formato de trabalho.

Considerações Finais

Os resultados obtidos por esta abordagem até o momento foram:

- Diminuição nos desvios de custos e tempo compromissados nos empreendimentos que utilizam a metodologia;
- Governabilidade - domínio e controle dos empreendimentos;
- Informações consistentes, únicas, confiáveis e transparentes;
- Gerentes com maior responsabilidade sobre o todo;
- Competência organizacional, de equipes e individual.

A experiência mostrou que, para que a implantação de um sistema dessa natureza seja possível, é necessária a capacitação dos participantes na sua metodologia; ter processos sob medida ao negócio suportado por tecnologia, que facilite o dia a dia da gestão; um forte patrocínio da alta administração e principalmente a vontade de todos em implantar o processo.

O segredo é ser aliado das equipes, atrelar o sucesso da área implementadora à melhoria dos resultados dos empreendimentos. Em suma, fazer com que as equipes percebam que os primeiros a ganhar com esta mudança comportamental são eles próprios.

Pôde-se observar que quando se busca a implementação de práticas universalmente aceitas como as descritas no Guia PMBOK®, a inovação para a quebra de paradigmas continua sendo um grande diferencial para o sucesso.

Referências Bibliográficas

PMI - Project Management Institute (2008), *Um Guia do Conjunto dos Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos - PMBOK*®, 3a Edição, Project Management Institute.

PMI - Project Management Institute (2008), *Organizational Project Management Maturity Model: Knowledge Foundation*, 2nd Edition, Project Management Institute.

Autores:



Silvio Leifert

Graduado em Engenharia Civil - 1977 - Escola de Engenharia Universidade Mackenzie

MBA em Gestão de Projetos na Fundação Vanzolini - USP

Co-Autor do Livro: "Bons Projetos & Grandes Negócios" - Editora IBIS

Ministrou aulas da matéria Gestão do Conhecimento na 1ª turma do curso de Pós Graduação de Gestão de Pessoas, no Anhanguera Educacional - LFG.

Atuação na Companhia de Saneamento Básico de São Paulo - SABESP, como:
Superintendente de Gestão de Empreendimentos - Abril/04 até o momento

Responsável pela estruturação, implantação, acompanhamento e realização de:

- Gestão de Empreendimentos, Gestão do Conhecimento, Elaboração de Estudos de Concepção para Projetos Especiais e Valoração de Serviços.

Superintendente da Metropolitana de Água - Abril/96 até Março/03.

Responsável pela estruturação, implantação, acompanhamento e realização de:

- Programa Metropolitano de Água da Região Metropolitana de São Paulo
- Programa de Investimentos de Água e Esgotos da Vice-Presidência de Produção;

- Projeto Tietê 2ª Etapa.

Área de Tecnologia e Normalização - Gerente de Departamento Abril/03 à Março/04 - Março/78 a Março/96

Atuou em áreas de implantação de infraestrutura de saneamento da SABESP, nos cargos de Engenheiro e Gerente de Departamento.

José Jairo Varoli

Graduado e Pós-Graduado em Economia - PUC/SP

No Período de 1989/91, participou da Administração Municipal da Cidade de São Paulo, exercendo as funções:

- Diretor do Departamento de Edificações - EDIF;
- Diretor do Departamento de Limpeza Urbana - Limpurb;
- Diretor de Gestão da Companhia Municipal de Transportes Coletivos - CMTC;
- Presidente da Companhia de Engenharia de Tráfego - CET.



Empregado desde 1978 da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP, ocupando vários cargos.

Atualmente, exerce a função de Gerente do Departamento de Desenvolvimento da Gestão de Empreendimentos - TED.



Valéria Mendes

Economista há 15 anos, formada pela Faculdade São Luís.

MBA em infraestrutura pela Fundação Getulio Vargas.

Analista econômico - financeiro da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo.

Nos últimos 5 anos dedica-se à Gestão de Projetos, atuando no desenvolvimento e implantação da metodologia de Gestão de Empreendimentos da Sabesp, baseando nos conceitos de gerenciamento de projetos proposto pelo PMI (Project Management Institute) e agindo como facilitadora de processos de transformação/gestão empresarial, na Superintendência, para Gestão de Empreendimentos da Sabesp. Analista econômico - financeiro da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo.

Fernanda A. Moguinho, PMP

Economista há 14 anos, com premiações de desempenho pelo Corecon-SP e de melhor monografia, 1997. Possui formação em consultoria e desenvolvimento de grupos, pela Adigo Consultores e vários cursos na área de Gerenciamento de Projetos, especialmente pela Fundação Getúlio Vargas.

Atuou por 12 anos como controller na empresa Método Engenharia S.A. Nos últimos 7 anos, tem desenvolvido atividades de consultoria, treinamento e gerenciamento de projetos a partir da metodologia proposta pelo PMI (Project Management Institute) para clientes como Sabesp, Walmart, Método, Itaú, CPFL, Ripasa, Unicamp, entre outros. Atualmente, gerencia um dos mais importantes projetos de implantação da metodologia para gerenciamento de empreendimentos no setor público. É instrutora convidada pela Pittsburgh University para os cursos de gerenciamento desta instituição no Brasil. Possui parceria com o CPDEC - Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada (www.gerenciarprojetos.com.br).



Possui a certificação PMP (Project Management Professional) do PMI, tendo artigos publicados pelo mesmo.

Desempenha também o papel de consultora e facilitadora de processos de transformação/gestão empresarial. É sócia da empresa Vizca Consultoria Ltda (www.vizca.com.br).



Paulo Emílio R.O. Azevedo, PMP

Engenheiro de Produção pela Escola Politécnica da USP (1971). Desenvolveu sua carreira na área de Tecnologia da Informação, tendo sido durante 16 anos o principal executivo da área em empresa multinacional (Alcan Alumínio do Brasil) e empresas nacionais (Contém 1g e Método Engenharia).

Tem vários cursos de especialização realizados tanto no país como no exterior (UCLA, Harvard e IMD-Geneve, IGTI-IBM) abordando além da informática, gestão e estratégia de negócios.

Foi professor nos cursos de Pós-Graduação em Sistemas de Informação da Fundação Santo André e da FASP entre 1990 e 2004. Atualmente ministra cursos para preparação ao exame de certificação PMP, além de palestras para o setor.

Nos últimos 10 anos dedica-se à Gestão de Projetos, como consultor da Método Engenharia, Sabesp, Walmart, dentre outros.

Como membro do PMI, atua como Gerente de Projetos nos Grupos de Estudos Técnicos (GET) deste Instituto. É sócio da empresa Vizca Consultoria Ltda (www.vizca.com.br).

GUILHERME PETRELLA, PMP, RMP*
(Risk Management Professional pelo PMI®)

Especialidades: Gestão de Projetos, Programas e Portfólios

Engenheiro Civil pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

- Ex-Gerente do Project Management Office da Método Engenharia;
- Atuação em unidades de negócio e de serviço da Hochtief do Brasil;
- Consultor da Vizca Consultoria em gerenciamento de projetos para a Superintendência de Tecnologia de Empreendimentos da Sabesp;
- Consultoria pela WBS Gerenciamento e Empreendimentos para a Odebrecht e para a UTC Engenharia;
- Coordenador do Grupo de Estudos Técnicos de Engenharia e Construção (GET-E) do PMI-SP e da Divisão de Gerenciamento de Empreendimentos do Instituto de Engenharia;
- Mestrando em Administração de Negócios pela Ohio University/ Fundação Getúlio Vargas;
- Especialista em Gerenciamento de Projetos pela FGV;
- Professor de cursos de pós-graduação da FGV, FECAP, e de cursos para a E.E.São Carlos/USP e UNIP e outros.



< Voltar

Quer patrocinar a e-News? Entre em contato: comunicacao@pmisp.org.br.
Você está recebendo esse e-mail como um dos benefícios da associação ao PMI São Paulo. Somos totalmente contra o SPAM, caso não seja de seu interesse por favor encaminhe um e-mail para o endereço canaldireto@pmisp.org.br com o assunto Excluir. "PMI", "PMP", "CAPM", "PgMP" e "PMBOK" são marcas do Project Management Institute que estão registradas nos Estados Unidos e demais países.