

FORMULÁRIO DE INSCRIÇÃO DE CASE

Nome simplificado da prática de gestão implantada:

Gestão de Contratos Ativos MS – Ano de implantação 2018 Procurar utilizar máximo de 60 caracteres, baseado no nome informado na respectiva Ficha de Elegibilidade ou no nome pelo qual a Prática implantada tornou-se conhecida na organização. Informar o ano de implantação aqui ao lado.

Resumo da prática de gestão e de seus resultados: (até 20 linhas)

O processo de gestão de contratos na Sabesp hoje é bem descentralizado na companhia e pouco padronizado entre administradores dentro da Sabesp. Seu conhecimento é restrito há poucas pessoas que realmente conhecem este processo em sua essência (seguindo procedimentos empresariais e conhecendo todas as partes envolvidas). A MS criou uma célula em 2016 para Gestão de Contratos, mas a demanda por estruturar e compartilhar este conhecimento surgiu ainda mais forte com a entrada do SAP em 2017, pois afetava diretamente este processo. Com isto, em 2018 a Célula fez um redesenho utilizando ferramenta de mercado Visio e auxílio do RH MSD e consultor externo, e incorporando a entrada do SAP ao fluxo do processo de gestão de contratos. Em paralelo a equipe de colaboradores da célula elaboraram planos de ação anuais utilizando-se a ferramenta 5W2H que incorporavam conforme definido em Planejamento Operacional MSD uma “Trilha de Conhecimento” com treinamento e orientações a serem repassadas a uma equipe multidisciplinar formada por colaboradores chave na Unidade de Negócio Sul, que atuavam diretamente nas pontas com a administração e gestão de seus contratos. A célula do MSD16 também fortaleceu este compartilhamento de informações com a elaboração de relatórios mensais cada vez mais completos para divulgação à alta liderança MS da posição dos contratos ativos da UN. E com a criação de alguns indicadores estratégicos para a continuidade destes contratos. Os benefícios obtidos com estas ações foram um compartilhamento maior do conhecimento dentro e fora da UN (recebemos inclusive vários benchmarkings de outras UNs da Diretoria Metropolitana dispostas a conhecer nosso fluxo, relatórios e ações), um bom resultado na pesquisa de satisfação dos clientes internos, criação de um Fórum de Gestão de Contratos MS com reuniões bimestrais, e um canal no Workplace para divulgar e orientar o assunto na companhia.

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Denominação da organização candidata:

Unidade de Negócio Sul – MS

Trata-se de: **Empresa, instituição, autarquia, fundação, órgão público ou similar** **Subdivisão de uma organização acima****Atividades principais da organização candidata:**

Tratamento de água, distribuição de água, coleta de esgoto, tratamento de esgoto, atendimento ao cliente, execução de serviços

Qtde de funcionários da org. candidata (porte):

862

Consulte o limite de páginas para este Case, conforme o Porte, ao final deste documento.

Ramo de atividade:

Saneamento Básico

Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização:

MSD16 – Célula de Gestão de Contratos e Planejamento de Materiais

Endereço principal da organização candidata resp. pela Prática:

Rua Graham Bell, 647– Alto da Boa Vista– São Paulo - SP

Nome do Autor, para se obter informações adicionais: Fábio

André Delicio/Maria Lúcia da Silva Eugênio/Lilian

Aparecida Bastidas/Nelson Tadeu Silva

Email do Autor:

fdelicio@sabesp.com.br

Fone:

Cel:

Nome do dirigente responsável que autoriza a candidatura

:

Email do dirigente:**Razão social responsável pela organização candidata:**

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP

CNPJ da organização responsável: 43.776.517/0362-90

DECLARAÇÃO

A organização candidata concorda em responder consultas remotas dos Examinadores do IPEG, regidos pelo Código de Ética, para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser finalista ou vencedor, autoriza a sua divulgação para fins educacionais. O dirigente responsável acima autoriza a remessa do Case para o IPEG e ao fazê-lo, responsabiliza-se pela autenticidade das informações fornecidas. Esta declaração é firmada automaticamente por meio da Inscrição do Case e pagamento da “Cota de Inscrição de Case”.

Critérios PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão

e

Descrição da Prática de Gestão

A descrição da prática abaixo é realizada por meio do preenchimento dos espaços reservados em texto Arial 10 e deve ser simples e objetiva para responder as questões propostas nos Critérios A, B e C, focando os fatores de cada Questão a serem avaliados pelos Examinadores do IPEG. Tabelas (texto Arial 8) e Figuras/Gráficos (texto Arial 6) podem ser utilizados livremente. Este documento, até o final das respostas ao Critério C, deve respeitar **limite de páginas previsto** para o Porte da organização, **especificado no final deste formulário**. Apenas o conteúdo relatado será avaliado, não havendo fatores estéticos. Não são aceitos documentos adicionais a este Formulário para descrever o Case. O conteúdo do Critério D será apresentado presencialmente somente pelas organizações responsáveis pelos Cases selecionados como finalistas (nota igual ou maior que 7,5 na média dos Critérios A, B e C) no Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão, no mês de Novembro. Nesse evento, os Juízes presentes avaliarão os Fatores relativos a esse Critério para compor a pontuação final. Com base nela os Juízes selecionarão a(s) vencedora(s) - as maiores pontuações do certame, por categoria.

Após preenchimento enviar para ppqg@ppqg.org.br juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).

A. A OPORTUNIDADE (peso 15)

A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela

Informar de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada.

Destacar eventuais sistemáticas de estímulo à inovação (atividades ou programas de sugestão ou de experimentação ou similares) ou de análise/avaliação de desempenho, que levaram à identificação da oportunidade e desenvolvimento da ideia. Complementar com informações sobre o potencial de ganhos avaliado com a adoção de abordagem original ou inusitada ou sobre resultados ou ocorrências adversas ou insatisfatórias provenientes da análise do desempenho, que foram levantadas no período anterior ao desenvolvimento da ideia e implementação da prática.

Descrever a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização.

Informar como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.1.1 Origem da oportunidade

A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização

A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor ou do mercado

A.1.1

A oportunidade foi identificada principalmente após a participação do MSD16 no time de implantação SAP multidepartamental em 2017, e Planejamento Operacional MSD para 2018.

Mesmo com a célula de Gestão de Contratos MS tendo sido criada em 2016, após reestruturação das células administrativas da MS, na busca da otimização dos processos, foi com a implantação do SAP em 2017 que se verificou ainda mais importante o compartilhamento ágil de informações padronizadas e corporativas, além de oferecer relatórios confiáveis vindos do sistema SAP, sistema o qual impactou diretamente este processo.

A expertise obtida pela equipe na participação desta implantação, aliada à sistemática anual do Planejamento Operacional do Departamento, que compila demandas dos clientes internos e requisitos das partes interessadas, mostraram que havia uma necessidade de alinhar e compartilhar os conhecimentos adquiridos pela equipe MSD de gestão de contratos aos colaboradores internos/administradores da UN Sul que acompanham os contratos nas pontas. A MS atualmente trabalha com 122 contratos de obras/serviços vigentes que somam cerca de R\$ 2,3 bilhões em valores totais. Com isto é imprescindível o repasse de conhecimento e informações dentro da UN para uma gestão mais ágil e alinhada, e a estruturação da célula através de um fluxo atualizado com o SAP, definição de planos de ação anuais para o compartilhamento da Trilha de Conhecimento (com os assuntos mais relevantes de gestão de CTs) e a elaboração de um relatório destes contratos ativos com uma análise detalhada, e revisitando este ciclo anualmente com melhorias foi a maneira encontrada.

A.1.2

A oportunidade é relevante para a organização, pois anda em conjunto com o processo de Gestão de Conhecimento, programa que busca identificar e mapear o conhecimento e habilidades relevantes; reter, registrar e disseminar para a força de trabalho. O desenho do fluxo de gestão de contratos atualizado com as atividades que envolve o SAP, feito pelo MSD16 em parceria com RH e consultor externo, já foi solicitado por diversas outras Unidades de Negócio que vieram fazer benchmarking na célula de Gestão de Contratos MS (já recebemos MA, MM, MC, MO e MIS – centro de serviços compartilhados da M, e outras diretorias como R já sinalizaram interesse em conhecer a célula), algumas das UNs da M, inclusive, já iniciaram a criação de células de gestão de contratos em suas próprias UNs com gestores que fizeram benchmarking na MS. Os treinamentos da Trilha de Conhecimento feitos pelo MSD16 tiveram participação de outras unidades de negócio, e a cada ano o plano recebe melhorias, como trazer nossos corporativos CS e CJ para auxiliar na divulgação dos procedimentos empresariais e informes relevantes aos colaboradores da MS. Em 2020, pouco antes da pandemia, a célula de gestão de contratos MS foi pioneira no uso do 1doc para o processo de gestão (o sistema cujo case foi vencedor do IGS 2020 foi inicialmente concebido para uso somente no processo licitatório, no entanto, como MSD16 esteve envolvido no fórum de suprimentos onde se deu a implantação do 1doc, se propôs a começar a utilizá-lo na gestão de contratos), e hoje o 1doc passou a ser um sistema corporativo na Sabesp, facilitando toda a tramitação e assinaturas digitais em tempos de pandemia. Em 2020 também, a Célula de Gestão de Contratos do MSD16 também foi pioneira com a criação de um canal específico para a gestão no Workplace "Dicas de Suprimentos MSD16", com dicas de gestão de contratos e SAP para os colaboradores da companhia.

Como muitos colaboradores que atuam nas pontas não haviam feito os cursos de MM do SAP, ou não possuíam a bagagem em gestão de contratos que a equipe detém, foram beneficiados com o compartilhamento de novos conhecimentos e detalhes importantes necessários para o acompanhamento dos contratos.



MSD16 realiza treinamento - Gestão de Contratos: Superando Obstáculos - 1ª Turma

Aprimorar o modelo de gestão

Na quarta-feira, 31/7, a célula de Gestão de Contratos e Planejamento de Materiais - MSD16 realizou treinamento da primeira turma "Gestão de Contratos: Superando Obstáculos" na Sala Rio Grande - ABV.



Fig. A.1.2: Treinamento colaboradores MS ciclo 2019 (fonte MS Informa edição 4201 de 07/08/2019)

A.1.3

A oportunidade é relevante para o setor pois esta gestão avançada utilizando reestruturação do processo de gestão de contratos, aliado ao compartilhamento de conhecimento no módulo MM SAP e apresentação de relatórios consistentes em uma das principais unidades da Diretoria Metropolitana da Sabesp, a qual é uma das melhores empresas de saneamento do mundo, pode ser replicada por qualquer empresa de saneamento ou não, que esteja passando por um processo de implantação do SAP e tendo dificuldades em formar uma base de conhecimento para a gestão de seus contratos. Vale ressaltar que pelo Novo Marco Legal do saneamento básico (lei 14.026/20), as metas estabelecidas nos contratos é fator crítico de sucesso para manutenção do negócio.

B. A IDEIA (peso 45)

B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada ou concebida para superar obstáculos identificados?

Informar quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da prática de gestão e resumir a função de cada um no projeto.

Apresentar as principais etapas planejadas e os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime.

Informar os principais obstáculos a serem superados.

Citar fontes de inspiração, internas e/ou externas, para apoiar o desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, consultorias, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras) e eventuais oportunidades identificadas ou lições aprendidas nessas fontes, incluindo sobre resultados possíveis ou alcançados por elas. Se não houve lição aprendida declarar o fato.

Descrever qualquer atividade prévia de capacitação de pessoas, se houver, e sua abrangência.

Informar como a evolução do projeto foi controlada.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

B.1.1

A solução foi definida em planejamento operacional do MSD de 2018. Seu planejamento e concepção foram realizados através de preenchimento de planilha na metodologia 5W2H, com o preenchimento dos objetivos, escopos, justificativas e riscos para o plano, além de estipular as etapas necessária para sua execução. Este plano é acompanhado em Painel de Bordo da MS, tendo reuniões trimestrais de análise crítica para ajustes necessários. Anualmente na reunião de Planejamento Operacional do MSD é feita a avaliação do plano, e com posse dos aprendizados do ciclo anterior, requisitos de partes interessadas e análise de cenário, é montado um novo plano para o ano seguinte. Existe uma continuidade do plano, sempre com novas melhorias e informações relevantes à força de trabalho MS para este processo de gestão de contratos.

B.1.2

Em reunião inicial de brainstorm do gestor com a equipe, avaliam-se os treinamentos necessários para a equipe envolvida no plano de ação (por exemplo, como o relatório de contratos ativos é feito em modelo avançado de Excel,

a equipe envolvida teve treinamento em Excel avançado, e em 2021 com o modelo em Power BI, foi disponibilizado treinamento a equipe na ferramenta BI.

A partir da capacitação da equipe, e definições das próximas etapas, começa etapa para formulação do material didático para as reuniões/treinamentos que serão disponibilizados aos colaboradores chave. O acompanhamento do plano é feito em Painel de Bordo da MS, onde coordenador e gestor, acompanham mensalmente através de reunião de análise crítica seu andamento. Trimestralmente uma reunião de análise crítica é feita entre coordenador, gestor e acompanhada pelo gerente de departamento MSD. Cada etapa é acompanhada e registrada com evidências da visita às unidades, das reuniões ou cursos realizados e avaliação do resultado ao final, disponibilizando estas evidências em anexos no próprio Painel de Bordo MS.

Após a elaboração do material que será apresentado, a equipe agenda as visitas/datas de treinamento. Nestas são englobadas todas as áreas e clientes internos da MS que detém contratos ativos dentro da UN, e são agendadas diretamente com o departamento de cada regional ou departamento de apoio, solicitando presença de seus administradores de contratos ou pessoas chave que acompanham os mesmos. Antes da pandemia, em 2018 e 2019 as visitas/treinamentos eram presenciais, com o MSD16 indo até cada UGR ou departamento de apoio (MSE e MSI), ou trazendo estes colaboradores às salas de treinamento no Alto da Boa Vista (sede da UN Sul). Com a entrada da pandemia, em 2020 as visitas/treinamentos foram realizadas pela ferramenta Zoom. Em 2021 o MSD16 criou um fórum de Gestão de Contratos MS com reuniões bimestrais de forma a alinhar de forma constante e mais ágil os colaboradores envolvidos no processo.

O plano de ação além de abranger toda a MS, envolve áreas corporativas como CS, CJ e fornecedor interno MIS, seja no alinhamento de informações corporativas para elaborar o material dos treinamentos/visitas, ou até solicitando palestras/cursos a estas áreas. A CS, por exemplo esteve no início de 2021 no Fórum de Gestão de Contratos MS realizando um treinamento de gestão de contratos voltado na ferramenta SAP.

A cada ano o projeto é aprimorado, se adequando às novas necessidades dos clientes internos, legislação ou diretrizes da companhia. A equipe do MSD16 além de receber treinamento no módulo MM no SAP, periodicamente participa de treinamentos do TCESP, workshops de gestão ou de legislações pertinentes, aprimoramento com ferramentas como Excel, BI e Dashboard. E em 2020 recebeu, também, treinamento na ferramenta Workplace.

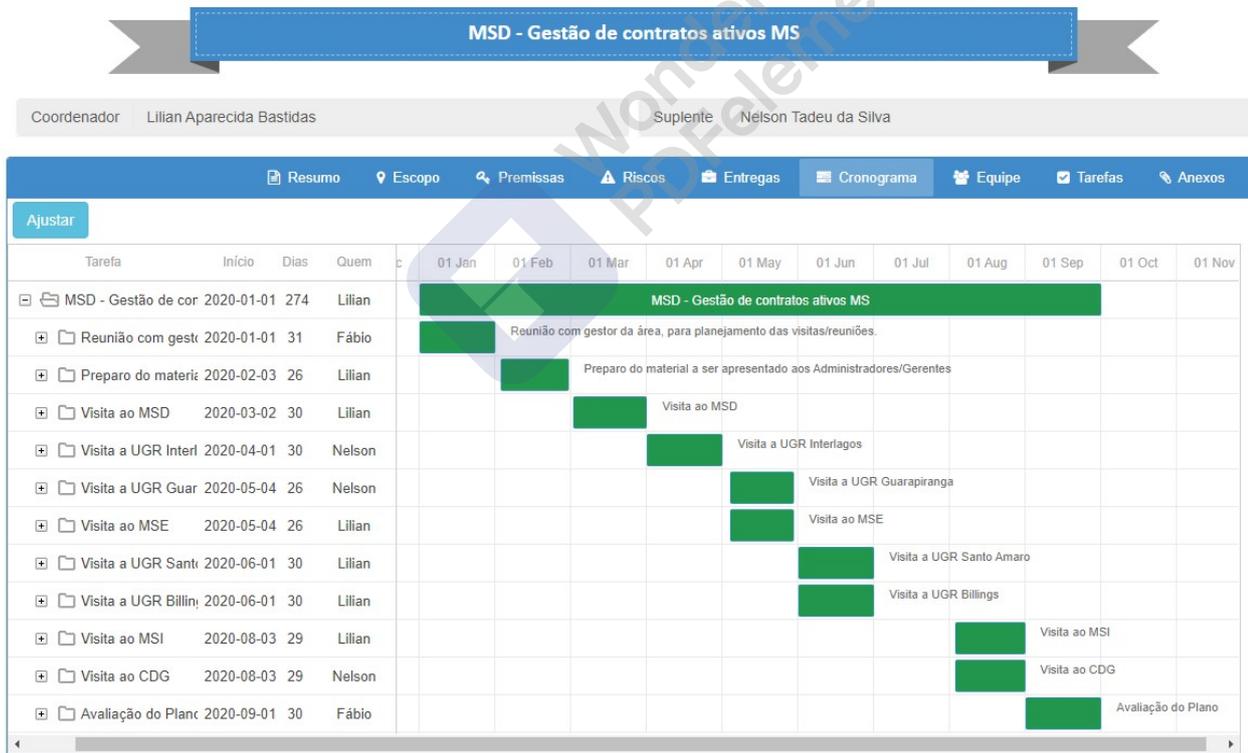


Fig. B.1.2/1: Detalhamento do Painel de Bordo do Plano de Ação – ciclo 2020

B.1.3

A Célula do MSD16 ainda em seu ano de criação em 2016, chegou a realizar benchmarking no Departamento de Planejamento e Controle – MEP, unidade que trabalhava com uma gerenciadora externa para auxílio na gestão e fiscalização dos contratos.

Uma grande lição aprendida foi que, como o MSD16 não possuía os serviços de uma gerenciadora externa, todo um trabalho para fortalecer a didática de repassar o conhecimento em gestão do MSD se mostrava importante. Com a implantação do SAP em 2017, a reestruturação do fluxo em 2018 e o plano de treinamentos e relatórios da Gestão dos

Contratos Ativos da MS se tornou primordial. A célula esteve também na sede AUDESP, de forma a conhecer este sistema de controle deste órgão.

Após a implantação do SAP, a visita constante junto a CS, MIS e inclusive benchmarkings recebidos de outras UNs entre 2018 e 2020 foram esclarecendo necessidades de melhorias e informações disponíveis no SAP importantes para compartilharmos dentro da UN. Em 2019/2020 a célula esteve presente nos trabalhos de teste e implantação do 1doc, ferramenta para assinatura digital que agilizou ainda mais os trâmites internos de aditamentos e encaminhamento de contratos. O MSD16 foi pioneiro na companhia no uso da ferramenta para a gestão de contratos, tendo em vista que a mesma foi inicialmente formatada para o processo licitatório.



Fig. B.1.3: Benchmarking MSD16 na célula MEP em 2016.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Descrever a sistemática, mencionando os usuários, seus principais padrões gerenciais, características de originalidade e valor adicionado por cada uma delas, características de proatividade e agilidade, abrangência, integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros), ferramentas de controle e eventuais indicadores de monitoramento da eficiência ou da eficácia.

Explicar quais características de originalidade representam novidade em prática já existente e quais representam ruptura radical na forma de gerir.

Fornecer informações sobre o ineditismo da prática de gestão implantada, na organização candidata, na sua controladora ou no próprio setor - no país ou mundo.

Incluir padrões relativos a uma ou mais metas almejadas para esses indicadores. Informar eventuais capacitações ou instruções requeridas para realização da prática pelos usuários.

Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes.

O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza a abordagem inovadora ou exemplar relatada.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

B.2.2 Enfoque original ou inusitado

B.2.3 Enfoque inédito

B.2.4 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.5 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

B.2.6 Aplicação é suficientemente abrangente e controlada

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.1

A prática é sistematizada seguindo um ciclo de PDCL estruturado, com planos de ação departamentais anuais, cujo acompanhamento mensal ocorre em reunião de análise crítica setorial (MSD16), e reuniões trimestrais com o Departamento Administrativo e Financeiro MSD. O controle é feito através de um Painel de Bordo MS cuja meta é a realização de 100% das etapas previstas do plano. Uma avaliação final é feita pelo setor e depois junto ao departamento no planejamento operacional departamental para o próximo ano. A cada início de planejamento operacional do departamento, é feito todo um trabalho envolvendo as células do departamento (conforme cronograma abaixo – figura B.2.1/1) e, realizado ao final do ano, possibilita uma boa avaliação do ciclo anterior, a análise de riscos, matriz FOFA, e realização de um pré-work de cada célula.

A análise deste pré-work e validação do plano ocorre dentro do Planejamento Operacional MSD, que logo em seguida convoca toda a força de trabalho do MSD para comunicação dos planos e indicadores previstos para o ciclo seguinte. Vale ressaltar que, em paralelo, os gestores das células administrativas participam do Planejamento MS que gera inputs/demandas ao trabalho destas células, ficando alinhado às diretrizes e necessidades da UN.

O plano de ação da gestão dos contratos ativos, e alguns dos indicadores atrelados a célula de gestão do MSD16, inclusive estão (conforme figura B.2.1/2) identificados conforme matriz de risco do COSO que a MS utiliza para identificar principais riscos para o negócio.

O risco identificado como R014 na matriz da MS – Comprometimento da qualidade dos serviços prestados por terceiros tem como uma das principais formas de mitigação o Plano de Ação do MSD para a gestão dos contratos, que envolve todo este trabalho da célula de compartilhamento de conhecimento, relatórios gerenciais e canais de comunicação com as pontas que atuam nos contratos (Fórum bimestral de Gestão e o canal no Workplace).

Este plano, assim como indicadores que a célula do MSD16 controla (Desempenho FAC Obras/Serviços, FAC Materiais e Equipamentos, Taxa de Continuidade dos Contratos, Taxa de Atraso de Entrega de Materiais, Encerramento de Contratos) auxiliam a mitigar um dos maiores riscos identificados para a Unidade de Negócio.

Tabela 1.2a - RISCO NOS QUAIS O MSD CONTRIBUI PARA MITIGAÇÃO

R014	Comprometimento qualidade dos serviços prestados por terceiros
	• Indicador - MSD16 - Desempenho FAC / Obras e Serviços
	• Plano de Ação - MSD - Gestão de Contratos na Lente do Cliente
	• Indicador - MSD16 - Taxa de Atraso na Entrega dos Fornecedores

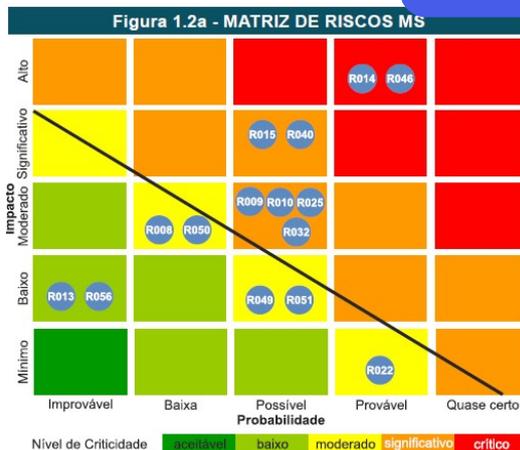


Fig. B.2.1/2: Matriz de Risco MS e indicadores e plano de ação da célula de Gestão de Contratos que atua na mitigação

B.2.2

A prática tem um viés original, pois após alguns benchmarkings realizados e recebidos, verificamos que o processo de gestão de contratos na grande maioria das UNs sempre foi um subprocesso dentro das células de suprimentos, em outras UNs chegam até a ficar dentro de uma célula financeira, e algumas até não tem o processo estruturado deixando a gestão unicamente com nas pontas (regionais e departamentos), com os administradores dos próprios contratos.

Na MS a criação da célula já foi original em si, por agrupar atividades administrativas e financeiras voltadas unicamente a contratos em um mesmo fluxo, e o redesenho deste fluxo em 2018 (após a entrada do SAP) e o plano de contratos ativos envolvendo compartilhamento de conhecimento dentro da UN e desenvolvimento de relatórios e indicadores específicos para a gestão dos contratos fortaleceu ainda mais a expertise da equipe e da força de trabalho na UN envolvida no processo.

Os benchmarkings recebidos nos últimos 3 anos, e inclusive a verificação de que outras UNs começaram a montar células de gestão de contratos em suas unidades, tem mostrado que a prática foi inovadora e tem caminhado para um amadurecimento do processo em geral.

A forma de compartilhar informações através de um canal inédito no Workplace e o uso da ferramenta 1doc de forma inovadora para a tramitação digital de documentos para a gestão de contratos em 2020, também foram pioneiras dentro da companhia.

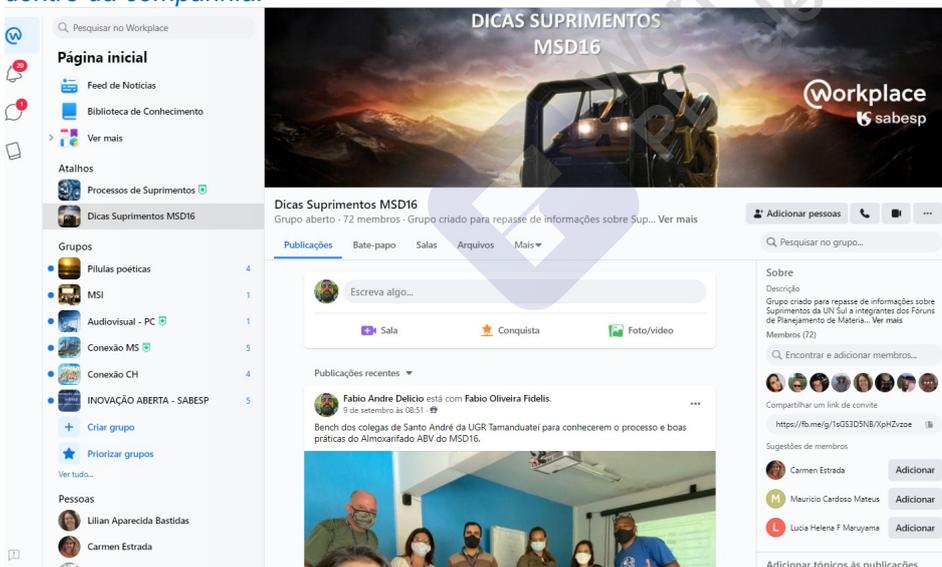


Fig. B.2.2: Canal Dicas de Suprimentos MSD16 no Workplace

B.2.3

A gestão dos contratos ativos possibilitou um ganho de conhecimento dentro da UN, como por exemplo relatórios gerenciais mensais inéditos que a célula consegue disponibilizar a alta liderança. O SAP da maneira que foi concebido em sua implantação na SABESP em 2017 não disponibilizou relatórios pré-formatados que favoreçam acompanhar a gestão dos contratos na companhia. Hoje a equipe do MSD16 consegue disponibilizar informações dos 122 contratos ativos de obras/serviços da UN, com análises do tempo de vigência e execução do contrato, percentuais de realização de valor x prazo dos contratos, média das últimas 3 medições para avaliação do desempenho atual do contrato, informações de garantia e aditivos existentes, término projetado com base na média das medições, entre outros.

B.2.4

A prática tem se mostrado pró-ativa, pois o repasse de conhecimento no F canal de comunicação Workplace tem auxiliado a tratar questões críticas envolvendo o processo de gestão de contratos antes das mesmas poderem se tornar problemas, caso as áreas envolvidas tenham dificuldades com elas. Nos fóruns já foram levantados assuntos como prazos de vigência x execução, encerramentos de contratos, novas legislações, controles do TCESP como a ferramenta AUDESP, e inclusive trazendo nossa área corporativa para palestras sobre gestão. Em seu canal do Workplace, por exemplo, a célula disponibilizou dicas e vídeos para auxiliar administradores e pessoas envolvidas no processo.

Fig. B.2.4: Vídeo no Canal Workplace Dicas de Suprimentos e elogio recebido.

B.2.5

O processo de gestão de contratos ganhou mais agilidade. Com o repasse de informações no fórum e canais de informação, temos conseguido realizar mais encerramentos com agilidade possibilitando mais contratos encerrados dentro do prazo nos últimos 3 anos (evoluímos de 2018 para 69,33% dos contratos encerrados no prazo para 81,11% em 2020). Problemas de migração dos contratos do sistema SGL (licitação) para o SAP têm sido também ajustados de forma mais ágil também, tendo em vista que os problemas que podem afetar esta migração são amplamente difundidos pela equipe do MSD16 nas reuniões do fórum de gestão.

A utilização do 1doc para a gestão de contratos a partir de janeiro de 2020, ainda antes da pandemia, também trouxe agilidade ao processo, pois mesmo com o sistema inicialmente concebido para a licitação, o MSD16 começou a utilizá-lo trazendo ganhos consideráveis nos prazos. A utilização do canal na ferramenta Workplace também confere agilidade ao processo, pois qualquer novidade referente procedimentos ou legislações referentes a gestão de contratos, rapidamente pode ser divulgado no canal, que pode ser acessado pelo micro do colaborador, ou até via celular pelo app do Workplace. Desta forma a força de trabalho pode receber a informação de forma ágil, e inclusive já tirar dúvidas utilizando o próprio campo de comentário na publicação.

B.2.6

A prática é abrangente pois consta com participação no Fórum de Gestão de Contratos MS de representantes de todos os departamentos da UN Sul, e na elaboração das etapas, e confecção do material didático de treinamentos a equipe do MSD16 envolve-se com áreas corporativas (CS, CJ) e fornecedores internos como o MIS.

Os benchmarkings realizados já citados em A.1.2 envolveram equipes de outras UNs e são cadastrados em sistema de benchmarking da Diretoria Metropolitana (SIBEM) ficando a disposição para outras UNs.

A abrangência também pode ser verificada pelo canal do Workplace, cujo grupo é aberto para inscrição e participação do canal e, verifica-se já em 2021 que tem atualmente 72 membros, com participantes da Diretoria Metropolitana (M), Diretoria Corporativa (C) e Diretoria de Sistemas Regionais (R) que acessam o canal para verificar informativos e dicas sobre o processo de gestão de contratos.

B.2.7

A prática está alinhada com os procedimentos empresarias PE-SU0008 – Avaliação da Contratada, PE-SU0028 – Contratações que dispensam a realização de licitação em razão do valor, PE-SU0032 –Cadastramento de

Informações no Sistema AUDESP, PE-SU0035 – Procedimento Licitatório modelo Pregão Sabesp, além da Política Institucional 110005-Suprimentos e Contratações. Também está em conformidade legal frente as seguintes leis: nº 8.666/1993 – institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, nº 10.520/2002 – institui modalidade de licitação denominada pregão, nº 13.303/2016 – dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias.

B.3. Como a avaliação e melhoria da prática de gestão é ou foi realizada depois de implementada?

Informar a frequência e participantes da avaliação.

Mencionar indicador(es) e outras informações utilizadas para avaliar o desempenho da prática de gestão.

Exemplificar eventuais melhorias, requeridas em função das avaliações iniciais.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática de gestão (avaliação e melhoria)

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar o desempenho da prática de gestão

B.3.1

A prática é anualmente revisada através da avaliação do plano de ação departamental pela equipe do MSD16 (a avaliação fica anexada no Painel de Bordo MS junto ao plano – fig.B.3.1), e com os insights e sugestões dos clientes internos da UN, seja nos comentários vindos dos treinamentos/reuniões de visitas às áreas da MS ou reuniões do fórum de Gestão de Contratos MS, seja nos resultados e comentários das pesquisas de satisfação e necessidades/expectativas dos clientes internos MSD. Nas análises críticas trimestrais, assim como no Planejamento Operacional MSD, a célula também recebe o feedback e insights do gerente do Departamento Administrativo Sul – MSD para melhorias na prática, atendendo alguma demanda observada pelo gerente junto a alta liderança da UN.

MSD - Gestão de Contratos - Superando Obstáculos

Referência	Tipo	Evento	Postado Por	Anexos
Set-2019	Acompanhamento do Projeto	Com a realização dos treinamentos, o MSD16 percebeu que os colaboradores envolvidos no processo agregaram mais conhecimento ao seu dia-a-dia, principalmente nas questões constantemente atualizadas dentro do SAP (por exemplo, prazo de vigência e execução, reajustamento de preços e encerramento). A célula percebe ainda, que há espaço de melhoria no processo com a digitalização do FAC, a possível disponibilização do FAC dentro do SAP (quando estiver disponível), e até o aprimoramento dos relatórios do MSD16 com base na demanda e percepção dos clientes internos.	sul_adnelsonsilva	Avaliação do PA_GC_2019.pptx Lista_PA_Gestao Contratos 1ª T.pdf Lista_PA_Gestao Contratos 2ª T.pdf Tabulação.pdf

Fig. B.3.1: Avaliação do ciclo de 2019 no Painel de Bordo MS.

B.3.2

O desempenho da prática é avaliado através de indicadores disponíveis no Painel de Bordo MS, referentes processos que envolvem a gestão de contratos (fig. B.3.2), em especial os indicadores estratégicos departamentais “Encerramento de Contratos” e “Taxa de Continuidade de contratos”, além dos setoriais de FAC (Formulário Auxiliar de Avaliação da Contratada) para os contratos de obras/serviços e materiais/equipamentos.

O processo de gestão de contratos também é avaliado na MS, em pesquisa de satisfação junto aos clientes internos e pesquisa de necessidades e expectativas das partes interessadas (cliente interno, fornecedor externo e fornecedor interno - MIS).

MSD16		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Departamental	MSD16 - Encerramento de Contratos	🟢	🟡	🟡	🟢	🔴	🔴	🟢	🟢	🟢	🔴	🟢	🟢
Departamental	MSD16 - Giro do Estoque	🟡	🔴	🟡	🔴	🔴	🔴	🟡	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢
Departamental	MSD16 - Taxa de continuidade de contratos - TCT			🔴			🟢			🟢			🟢
Setorial	MSD16 - Acuracidade					–							
Setorial	MSD16 - Atendimento previsto em Ata de Registro de Preço			🟡			🟢			🟡			🟢
Setorial	MSD16 - Desempenho FAC / Materiais e equipamentos	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡
Setorial	MSD16 - Desempenho FAC / Obras e Serviços	🟢	🟡	🟢	🟡	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢
Setorial	MSD16 - Taxa de atrasos na entrega dos Fornecedores - TAEF	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡



C. OS RESULTADOS (peso 30)

C.1 Apresentar um ou mais resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática.

A demonstração dos resultados de desempenho deve ser compatível com a descrição do ganho potencial ou da situação adversa mencionados em A.1. Ex.: se os maiores impactos eram o custo elevado por unidade e a baixa produtividade por unidade processada, deveriam ser demonstradas reduções de custo por unidade e de tempo por unidade processada.

Os resultados podem ser expressos quantitativamente por meio de indicador(es) de desempenho com resultados “antes” e “depois” ou por comparação com grupos de controle relevantes que não utilizam a prática de gestão, demonstrando mudança clara e significativa de patamar. A mudança significativa de patamar se configura quando o nível de desempenho após a implementação da prática se mantiver em patamar significativo acima do nível de desempenho do período anterior à prática.

A apresentação dos resultados deve ser compatível com a frequência de monitoramento da prática citada em B.2 ou de avaliação da prática mencionada em B.3.

O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza o principal resultado da Prática de Gestão desta questão.

Apresentar referenciais comparativos pertinentes (ver Glossário Critérios de Avaliação MEGSA), do setor ou do mercado, que permitam avaliar a competitividade do resultado alcançado pela prática. Se o resultado apresentado não decorrer preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

C.1.1 e C.1.2

Em pesquisa de necessidades e expectativas em 2020 com clientes internos na UN Sul (fig. C.1.1/2) que envolveu cerca de 38 gerentes/administradores/pessoas chave que tem interação com o processo de gestão de contratos, os resultados foram bastante significativos, visto que a principal razão da prática de Gestão de Contratos Ativos MS que envolve o “suporte ao administrador de contrato” ter sido muito bem avaliada, com 83% dos entrevistados informando que este suporte é muito importante, e cerca de 94% destes entrevistados citarem que a célula do MSD16 atende este requisito da parte interessada.

Para questão de comparação, em pesquisa feita pelo CSC a todas as unidades da M, em 2015 (fig. C.1.1/1), antes da criação da célula, a avaliação do processo de gestão de contratos era de 79% dos clientes internos satisfeito com o processo.

Subprocesso	Nível de Satisfação
Cobrança das Prefeituras Municipais	87%
Cobrança Jurídica	86%
Cobrança Administrativa Rol Comum	81%
Fundo Rotativo	81%
Contas a Pagar	81%
Orçamento de Despesa	81%
Cobrança Administrativa Grandes Consumidores	81%
Transferência de Titularidade de Débitos	80%
Contabilidade	80%
Almoxarifado	80%
Serviço Social	79%
Gestão de Contrato de Obras e Serviços	79%

Fig. C.1.1/1 – Avaliação do processo de gestão de contrato de Obras e Serviços em 2015 (fonte: Pesquisa de Satisfação Clientes Serviços Administrativos 2015 feito por instituto de pesquisa contratado pelo MIS em 2015)

Serviço	Parâmetro	Muito Importante	Atendimento pleno	Atendimento Pleno + Atende
Suporte ao administrador de contrato: renovação, aditamento, glosas trabalhistas, multas contratuais, abertura de dossie	Suporte ao administrador do contrato	83%	56%	94%
De um modo geral, qual sua necessidade quanto?	Cordialidade da equipe do MSD 16 - Gestão de Contratos e planejamento de materiais	78%	84%	100%
Geração de atestado técnico para fornecedores	Prazo para a emissão dos atestados técnicos	63%	43%	97%
Monitoramento do desempenho do fornecedor	Monitoramento do desempenho do fornecedor realizado pelo MSD16	50%	31%	91%

Fig. C.1.1/2 – Avaliação do atendimento pela célula MSD16 (fonte: Pesquisa MSD 2020 de necessidades e expectativas junto aos clientes internos do MSD)

Outro resultado que vale observar, é o indicador “Encerramento de contratos” (fig C.1.1/4) que mede a porcentagem de contratos encerrados dentro do prazo. No primeiro ano de implantação da prática (logo após entrada do SAP) o número era de 69,34% de contratos encerrados no prazo. A queda em 2019 é compreensível, em virtude de algumas mudanças na tela de encerramento do contrato no SAP (ZSBMM011) que demandou um ajuste nos repasses internos da novidade. E em 2020, após 3 ciclos da prática é possível verificar uma melhora considerável no indicador de encerramento de contratos, com o indicador subindo para 81,17% dos contratos encerrados dentro do prazo, e fechando dentro da meta estipulada (80%).

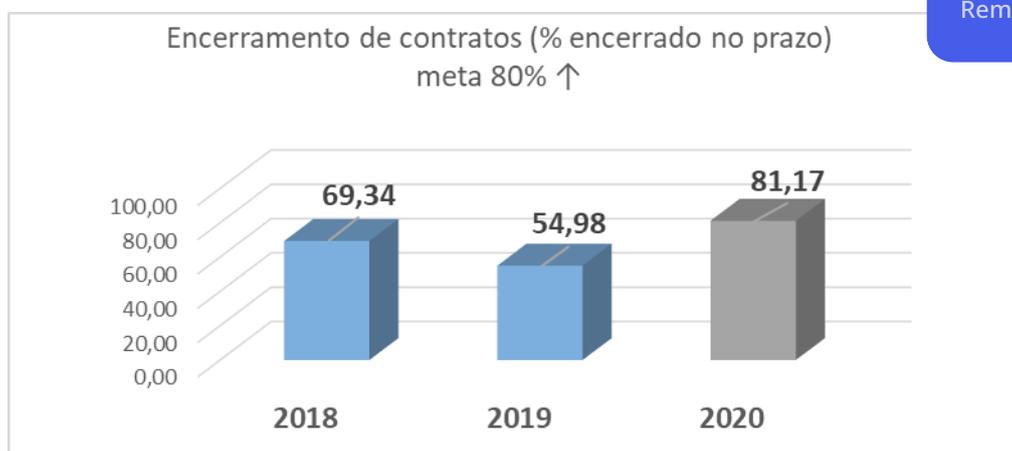


Fig. C.1.1/4 – Média do Indicador Departamental Encerramento de Contratos MSD16 (fonte Painel de Bordo MS)

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos?

Resumir os benefícios para cada parte interessada alcançada.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

C.2.1

Fora os resultados tangíveis já citados, podemos verificar que outros intangíveis foram observados com a prática:

Acionista: Com a elaboração de relatório mensal de Contratos Ativos da MS, a célula consegue levantar informações primordiais para o negócio, como o acompanhamento real do contrato em questão de prazos, desembolso previsto, saldos contratuais, entre outros.

Fornecedores: repasse de conhecimento a fornecedor interno (MIS, que inclusive criou em 2021 uma célula de Gestão de Contratos após benchmarking na MS), e agilidade nas assinaturas e atendimento ao fornecedor (utilização do 1doc e redesenho do processo auxiliaram agilidade no recolhimento de cauções e assinatura eletrônica dos aditivos);

Pessoas: retenção do capital intelectual e expertise em gestão de contratos pelos especialistas do MSD16 e à força de trabalho capacitada nas regionais e departamentos por esta célula.

Sociedade: as informações prestadas dentro dos padrões e diretrizes da companhia possibilitam atender auditorias e órgãos de fiscalização (TCESP, ARSESP, entre outros), mantendo a unidade em dia com suas obrigações.

C.3. Quais foram as principais lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis, com a implementação da prática e com o alcance de seus resultados?

Resumir a importância das lições para outras organizações.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.3.1 Lições aprendidas

C.3.1

A principal lição aprendida é que o conhecimento só vale se repartido. A UN, a companhia e o setor só tendem a melhorar a partir do momento que o conhecimento adquirido, assim como as melhorias propostas podem ser trocadas entre pessoas do processo, áreas, unidades, fornecedores. A cada dúvida que surgia pela equipe quanto ao SAP e ao processo de gestão de contratos, e a mesma ia atrás da área corporativa ou da empresa que fez a implantação do SAP, da troca de experiências com processo de suprimentos de outras unidades, a cada momento a equipe só ganhou (conhecia telas novas no sistema, conhecia novas formas de replicar seu conhecimento e novas ferramentas como Workplace, 1doc, Zoom, entre outras). Agora em 2021 começamos a usar o Trello, ferramenta ágil para buscar otimizar ainda mais nossos controles e alcançar nossos resultados. Em busca sempre da melhoria contínua.

A prática ainda tem melhorias, talvez conseguirmos disponibilizar mais manuais tela-a-tela do sistema (ajudando quem não o utiliza com tanta frequência), melhorar nossos controles com novas ferramentas do mercado, ter uma maior parceria com áreas de TI da companhia para conseguir mitigar problemas de erro no sistema (algumas ferramentas como base de dados do SAP ainda têm erros que necessitamos de esferas maiores e outros conhecimentos para conseguir atuar). Mas, o aprendizado é constante, e como está presente na prática, a mesma sempre pode ser melhorada para atingirmos novos níveis de excelência.



O conteúdo a partir desse ponto não conta no limite apenas orienta o teor da apresentação pública.

D. A APRESENTAÇÃO PÚBLICA (peso 10)

D.1 A apresentação pública do Case desperta interesse para a Prática de Gestão?

Este conteúdo será apresentado presencialmente pelos finalistas no Evento do PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão e não precisa ser aqui relatado. A apresentação deverá ser preparada em formato "ppt" cobrindo os Critérios A, B e C em seus aspectos mais relevantes em 15 minutos.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na apresentação

D.1.1 Objetividade e clareza

D.1.2 Pontualidade

D.1.3 Atenção do público

Glossário

Citar, se necessário, glossário para siglas e termos não usuais.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

1DOC - plataforma WEB de comunicação, atendimento e gestão documental para órgãos públicos, contratada pela Sabesp para gestão eletrônica de documentos e validação do processo de assinatura eletrônica. Para a finalidade deste Orientador sua função é a Gestão Eletrônica de Documentos do Processo Suprimentos e Contratações.

5W2H – conjunto de questões utilizado para compor planos de ação de maneira rápida e eficiente.

ARSESP – Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de São Paulo

AUDESP - Auditoria Eletrônica de Órgãos Públicos é uma iniciativa do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo no aperfeiçoamento do controle de gestão governamental que objetiva, através do concurso da tecnologia da informação, aprimorar os procedimentos de coleta de dados e informações dos órgãos fiscalizados

CJ – Superintendência Jurídica

COSO - The Comitee of Sponsoring Organizations - organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos da empresa.

CS – Superintendência de Suprimentos e Contratações Estratégicas

FAC- Formulário Auxiliar de Avaliação da Contratada

MIS – Departamento de Serviços Administrativos Integrados

MS – Unidade de Negócio Sul

MSD – Departamento Administrativo e Financeiro Sul

MSD16 – Célula de Gestão de Contratos e Planejamento de Material Sul

MSE – Departamento de Engenharia da Operação Sul

MSI – Departamento de Planejamento e Relações Comerciais Sul

NPS – Net Promoter Score - métrica de lealdade do cliente criada por Fred Heichheld em 2003

PA – Superintendência de Auditoria

PDCL – Plan/Do/Check/Learn - método muito utilizado para as empresas planejarem e realizarem ações e melhorias de processos. Além das realizações previstas, esse método traz como resultado indireto a criação de conhecimento, pois ao completar todo o seu ciclo se passa por todas as etapas da espiral do conhecimento.

PK – Superintendência de Gestão de Risco e Conformidade

SAP – sistema de Gestão Empresarial (ERP) que traz as melhores práticas do mercado para empresas de diferentes seguimentos, com a intenção de melhorar a eficiência do controle e gerenciamento das informações e dados das companhias

SGL – Sistema de Gerenciamento de Licitações



TCESP - Tribunal de Contas do Estado de São Paulo

UGR – Unidade de Gerenciamento Regional

UN – Unidade de Negócio

WORKPLACE – ferramenta de software colaborativa online desenvolvida pelo Facebook, Inc. Ele facilita o trabalho em grupo online, mensagens instantâneas, videoconferência e compartilhamento de notícias.

ZOOM – Ferramenta para reuniões virtuais.

ZSBMM011 – tela transacional do SAP MM criada para a Sabesp para encerramento dos contratos administrativos.

Referencias Bibliográficas

*Citar, se necessário, as fontes bibliográficas que foram usadas nesse trabalho.
Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.*

Limite de páginas do Case, até o final do Critério C, incluindo Informações da Organização e Questões Formuladas, conforme o Porte:

De 1 a 50 funcionários - 8 páginas;
de 51 a 250 funcionários - 9 páginas e
Acima de 250 funcionários - 10 páginas.

O Sistema de Pontuação do PPQG - Modalidade Mérito de Inovação em Gestão, utilizado pelos Examinadores e Juízes para avaliar os Fatores dos Critérios "A", "B", "C" e "D" com notas de 0 a 10, estão disponíveis a partir do Regulamento desta Modalidade no site do PPQG.

Os Critérios dessa Modalidade do PPQG estão baseados nos Critérios de Premiação da Inovação em Gestão®.

Após preenchimento enviar em pdf para ppqg@ppqg.org.br renomeando Formulário preenchido com Nome da Organização - Nome do Case, simplificados, juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).