


|   |  |                              |
|---|--|------------------------------|
| <br><b>IGS</b><br>Inovação da Gestão | <b>PNQS</b><br><b>Formulário IGS 2022</b><br><b>Prêmio da Inovação da Gestão em Saneamento Ambiental</b> | <b>ID Case</b><br><b>134</b> |
|---|--|------------------------------|

### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

**MANTER TODOS OS ENUNCIADOS, INCLUSIVE ESTE, E NUMERAR AS PÁGINAS.**

**LIMITE DE PÁGINAS DO FORMULÁRIO PREENCHIDO:** 13 páginas (não inclui Glossário e Bibliografia), formato tamanho A4. fonte Arial ou Times New Roman, tamanho 10. Tabelas Arial 8, Figuras Arial 6. Apenas o conteúdo relatado será avaliado utilizando o “Quadro de Notas IGS” da publicação “Critérios IGS 2022”, não havendo fatores estéticos.

Salvar arquivo em formato PDF para ser enviado, com o nome “IGS 2022 XXX - YYYYYYYYY”, onde “XXX” é o ID do Case e “YYYYYYYYYYY” é o nome do Case. O ID é o número dado pelo site ao preencher a Ficha de Elegibilidade e o nome do Case é o que foi informado na Ficha de Elegibilidade. Não é permitida a alteração no nome do Case submetido à Elegibilidade. Caso isso ocorra, o CNQA não se responsabiliza pela não localização da Ficha de Elegibilidade aprovada, e, por consequente, perda da submissão do Case ao IGS.

No caso de dúvidas de preenchimento, entrar em contato **com o CNQA, pelo e-mail [cnqa@abes-dn.org.br](mailto:cnqa@abes-dn.org.br)**.

### RESUMO DO CASE

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Nome do Case (prática de gestão implantada)</b> - o mesmo da Ficha de Elegibilidade, máximo 60 caracteres<br><b>AGILIDADE EM CONTRATAÇÕES PÚBLICAS</b><br>Informar o ano de implantação ao lado.  | <b>Case submetido em ciclo IGS anterior?</b><br><input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <b>Ano implant.</b><br>(últ 3 anos)<br><b>2019</b> |
| <b>Tema central da Prática</b><br><input type="checkbox"/> Adaptação Digital <input checked="" type="checkbox"/> Gestão Avançada <input type="checkbox"/> Livre (Fornecedores)   |  |  |
| <b>Resumo da prática de gestão e de seus resultados:</b> (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Elegibilidade)<br>A Unidade de Negócio RV possui um volume de contratação anual na casa de R\$ 350 milhões, que envolve serviços comuns, serviços de engenharia, obras, materiais e equipamentos.<br>Nos últimos anos, ocorreram ações específicas na tomada de decisão culminaram no trabalho de melhoria do processo de licitação:<br>Em 2020, o processo de licitação foi mapeado como um risco operacional alto, pois os prazos para contratação eram extremamente elevados, em certos processos, excedendo 300 dias.<br>Dentro desse contexto, o objetivo do trabalho foi reduzir prazos nos processos de contratação que se iniciou com a implantação de uma linha de produção. O processo de licitação foi revisto e reestruturado, utilizando-se uma ferramenta de mapeamento de processos para visualização e compreensão das atividades executadas, implantando-se uma linha de produção para o correto sequenciamento das atividades do processo, e adotando-se ferramentas da metodologia ágil para conferir agilidade e rapidez no fluxo de trabalho, além de eliminar os desperdícios existentes em processos administrativos. Além disso, foi definido um novo padrão de documentação tornando todo o processo 100% digital e selecionados indicadores e metas por etapa do processo e implantadas reuniões semanais de análise crítica. Da análise dos resultados após implantação, resta evidente que tal metodologia contribuiu positivamente para a celeridade do processo licitatório, resultando ganhos consideráveis após o 1º ano de implantação e reduzindo em até 54% o prazo de contratação e aumentando o volume financeiro de licitações em até 90% no âmbito da Unidade de Negócio. Verifica-se também a satisfação do requisitante com os resultados do processo de licitação em prazos reduzidos e pela visibilidade do processo em tempo real, atendendo toda a conformidade necessária, além de atender o Planejamento da Unidade de Negócio e as estratégias da empresa. |  |  |
| No caso de Case já submetido em ciclo anterior, mesmo com outro nome, incluir acima aspecto que evoluiu na Prática ou Resultados desde então<br><b>A QUALIDADE DESSE RESUMO É PONTUADA NAS QUESTÕES “B.2” – RESUMO DA PRÁTICA E “C.1” – RESUMO DO RESULTADO</b>  |  |  |

### INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Denominação da organização candidata:</b><br><b>SABESP – UNIDADE DE NEGÓCIO VALE DO PARAÍBA - RV</b>   | <b>Trata-se de:</b><br><input type="checkbox"/> Organização completa<br><input type="checkbox"/> Unidade Autônoma<br><input checked="" type="checkbox"/> Unidade de Apoio | <b>É ou fornece para Operador direto ou concessionário de:</b><br><input type="checkbox"/> Abastecimento de água<br><input type="checkbox"/> Esgotamento sanitário<br><input type="checkbox"/> Manejo de águas pluviais<br><input type="checkbox"/> Manejo de resíduos sólidos urbanos<br><input type="checkbox"/> Manejo de efluentes industriais |
| <b>Atividades principais da organização candidata:</b><br>produção e distribuição de água; coleta e tratamento de esgotos; prestação de serviço ao cliente. | <b>Endereço principal da organização candidata:</b><br><b>Av. Heitor Villa Lobos, 1229 - Vila Ema</b>   |  |
| <b>Quantidade de empregados próprios da org. candidata (porte):</b><br><b>733</b>   | <b>CNPJ da organização candidata:</b><br><b>43.776.517/0591-50</b>  |  |
| <b>Razão social responsável pela organização candidata:</b><br><b>Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo Sabesp (Sabesp)</b>                       | <b>Email Autor:</b><br><b>mmcampos@sabesp.com.br</b>  |  |
| <b>Nome do Autor, para se obter informações adicionais:</b><br><b>MARINA DE MOURA CAMPOS</b>  | <b>Fone Comercial Autor:</b><br><b>(12) 3947-1552</b><br><b>Celular Autor:</b><br><b>(12) 9.8133-0125</b>   |  |

|  |  |
|--|--|
| <b>Dirigente responsável que autoriza a candidatura</b><br><b>SÉRGIO BEKERMAN</b>  |  |
| <b>DECLARAÇÃO</b>  | <b>AUTENTICAÇÃO</b>  |
| A organização candidata concorda em responder consultas do Especialista para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser finalista, concorda em responder consultas para compartilhar seu conhecimento em prol do saneamento ambiental.   | O dirigente responsável pela organização candidata autoriza a submissão do Case à ABES e responsabiliza-se pela autenticidade das informações fornecidas, bem como autoriza sua análise pelos Especialistas designados pelo CNQA e divulgação do Case, no caso de ser declarado finalista. |
| <b>A. A OPORTUNIDADE (peso 15)</b>   |  |
| <b>A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada?</b><br><b>Informar</b> de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada.<br><b>Destacar</b> 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. <b>Complementar</b> com informações sobre o potencial de ganhos que foi estimado com a adoção de abordagem original ou inusitada ou sobre resultados adversos identificados em análises/avaliações de desempenho realizadas no período anterior ao desenvolvimento da ideia.<br><b>Descrever</b> a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização, incluindo de potencialização do desenvolvimento sustentável.<br><b>Informar</b> como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas. |  |
| <b>Fatores de avaliação</b><br>A.1.1 Origem da oportunidade<br>A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização<br>A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor e para sociedade ou meio ambiente   |  |

**A.1.1 - A Unidade de Negócio Vale do Paraíba é uma das dez da Diretoria dos Sistemas Regionais - R, atualmente possui cerca de 750 empregados terceirizados, equivalente ao número de empregados atual da UN e um volume de contratação anual próximo de R\$ 350 milhões, que envolve obras, serviços do processo de apoio e processo principal, aquisição de materiais e equipamentos. Possui 661.869 economias faturadas e atende a uma população de 1.723.762.000 pessoas. É a segunda Unidade de Negócio em números de economias faturadas de água e População atendida (16% e 17% respectivamente em relação à Diretoria R).**

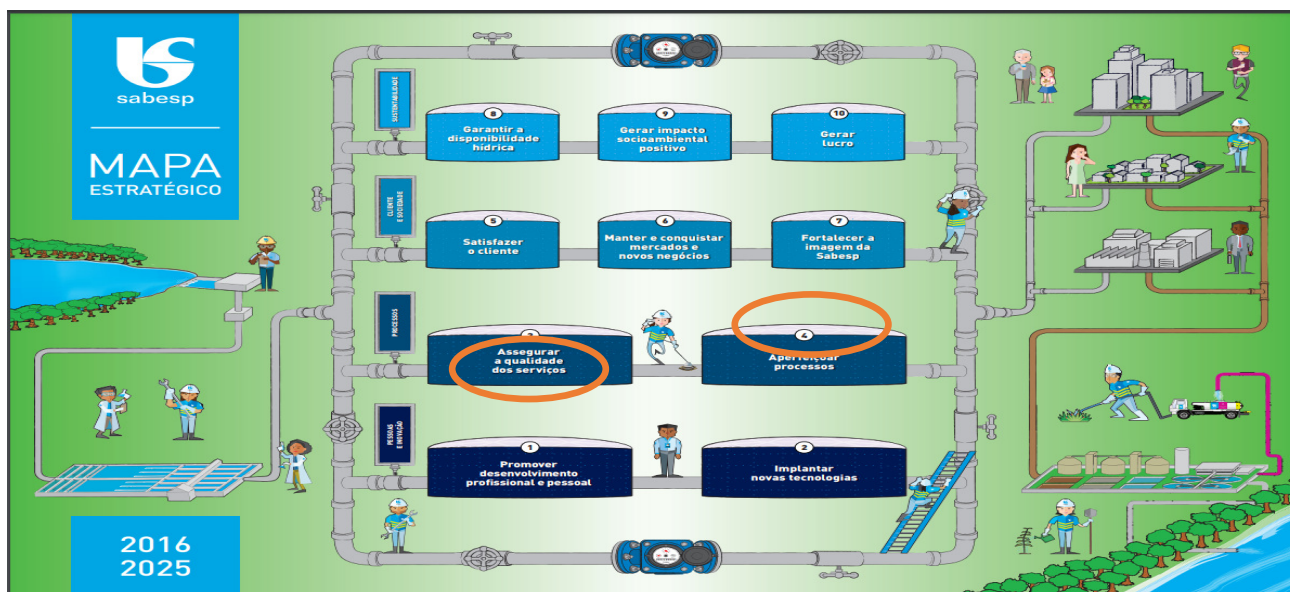
**A busca para a excelência na prestação de serviços e satisfação do cliente é uma constante na Unidade de Negócio. A partir de 2018, lideranças identificaram por meio de análise de cenário e atividades de planejamento no processo de licitação e contratação, novas oportunidades de melhorias, conforme histórico abaixo:**

- Em 2018, na realização do Planejamento Operacional da Unidade de Negócio as lideranças definiram a Gestão de Contratos como um dos objetivos estratégicos, e conduziram ações para melhoria do processo de licitação e contratação, visando garantir a continuidade da prestação de serviços essenciais, tendo como resultado ajustes e aprimoramento de alguns padrões de documentação;**
- No primeiro semestre de 2020, durante o desenvolvimento do processo corporativo de Gestão de Riscos foi identificado e classificado como alto (impacto e probabilidade), o risco “Comprometimento da qualidade dos serviços prestados por terceiros”, sendo que a principal causa eram os prazos de licitação e contratação extremamente elevados, em certos casos excedendo 300 dias, e como consequência direta o risco iminente de descontinuidade da prestação de serviços essenciais da empresa.**
- Diante deste contexto, na reunião de análise crítica da gestão, norteados por indicadores que ainda revelavam resultados insuficientes em termos de prazos e volume de contratações, identificou-se a oportunidade e necessidade de mapeamento, reestruturação e padronização do processo de licitação e contratação, utilizando-se metodologias ágeis e Lean, e o novo projeto de melhoria foi aprovado.**

**A.1.2 - A metodologia garante a continuidade da prestação de serviços por meio da contratação de forma ágil e eficaz, uma vez que esta impacta diretamente nos resultados dos processos principais da empresa que são: produção e distribuição de água; coleta e tratamento de esgotos e prestação de serviços ao cliente.**

- São relevantes os resultados obtidos com a melhoria apresentada no processo de licitação, que entregou contratos assinados para execução de serviços de grande relevância para a Unidade de Negócio e que atendem os indicadores estratégicos da Sabesp e da Diretoria, dos quais podemos ressaltar o “03 - Assegurar a qualidade dos Serviços” e o “04 - Aperfeiçoar processos”**
- Na cadeia de valor da empresa, a licitação é um processo de apoio que tem impacto direto nos processos principais, e, por consequência, nos resultados em seus produtos finais. A Cia segue a Lei nº 13.303/16, de 30 de junho de 2016 (Lei das Estatais) vigente para contratação de qualquer serviço, obra, material e equipamento, que possui trâmites administrativos que, por vezes, podem atrasar o processo, portanto, a aplicabilidade de uma metodologia que gere celeridade no processo se faz essencial para qualquer área da empresa.**
- A oportunidade mostrou-se, portanto, de extrema relevância para a organização, uma vez que o principal entrave à agilidade dos processos licitatórios pode ser removido aumentando consideravelmente a capacidade de gestão de contratos e de realização operacional da unidade e resultando em melhoria da imagem junto às partes interessadas.**

- A prática aplicada neste processo foi, inclusive, divulgada à Diretoria de Sistemas Regionais da Sabesp, e adotada por outras Unidades de Negócio.



**A.1.3** O processo de licitação para a administração pública tem a função de criar critérios para guiar as compras e contratações da Administração Pública. Além disso, a Lei de Licitações também prevê os objetivos que guiam o procedimento licitatório:

- Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública;
- Assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
- Evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
- Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Com base nas normas definidas, o procedimento licitatório ganha uma grande importância de diversas formas

- **Padrão no processo de compras** - Com base nas normas que regulam as licitações, todos os órgãos da Administração Pública seguem os mesmos procedimentos nas suas compras e contratações – mantendo uma consistência.
- **Instrumento regulador da Administração Pública** - A licitação também exerce o papel de regulamentar o uso do dinheiro público.
- **Impessoalidade e isonomia** - O procedimento licitatório garante que as contratações sejam feitas de forma imparcial e buscando o que é melhor para a Administração e para a sociedade. Além disso, todos têm chances iguais de participação nos procedimentos licitatórios.
- **Publicidade dos atos** - A licitação também se preocupa com a divulgação oficial para conhecimento público. Com isso, tanto os fornecedores quanto a sociedade podem acompanhar as ações realizadas.
- **Princípio da Eficiência** - Um dos princípios que regem as licitações é o Princípio da Eficiência. Ele exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Com isso, busca-se resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

É importante destacar que a metodologia desenvolvida não se restringe apenas aos processos licitatórios da UN ou da SABESP, mas pode ser aplicada a quaisquer empresas ou órgãos públicos, sujeitos a leis e regimes próprios de compras, que dependam de contratações céleres e tempestivas de bens e serviços para suas atividades operacionais.

## **B. A IDEIA (peso 50)**

**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. **Resumir** a função de cada um deles nesse projeto. **Informar** se houve emprego de alguma metodologia de 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 identificados e a forma para superar as dificuldades.

**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**

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 identificação da necessidade para melhoria do processo ocorreu em momentos específicos na tomada de decisão da Unidade de Negócio:**

•Em **2018**, um dos objetivos do Planejamento Operacional da Unidade de Negócio, Gestão de Contratos, trabalhou ações para melhoria do processo de licitação que afetava diretamente a continuidade da prestação de serviços essenciais, sendo ajustados alguns padrões de documentação;

•Em **2020**, o processo de licitação foi mapeado como um risco operacional alto, pois os prazos para contratação eram extremamente elevados, em certos processos, excedendo 300 dias e, por consequência, gerando alto risco de descontinuidade da prestação de serviços essenciais da empresa.

Diante dessa situação, em **julho de 2020**, baseando-se em indicadores que revelavam resultados insuficientes em termos de prazos e volume de contratações, a oportunidade e necessidade de mapeamento, reestruturação e padronização do processo de licitação, utilizando-se metodologias ágeis e Lean, foi identificada em reunião de análise crítica com lideranças da Unidade de Negócio. A prática de linha de produção, já era realizada dentro de um Departamento Operacional, no processo de Gestão de Contratos.

Diante desse desafio, o trabalho de planejamento foi iniciado pelo Departamento Administrativo e a equipe de licitações, com a realização de um levantamento das dificuldades de comunicação e do processo como um todo, envolvendo as Gerências Operacionais e seus representantes.

Foram realizadas, em seguida, sessões de trabalho de mapeamento do processo com a visão do requisitante e da área de licitação, que visou à identificação dos ajustes necessários de cada etapa, sendo o primeiro encontro acompanhado pelo Superintendente da Unidade de Negócio, que validou todo trabalho realizado.

Na teoria os métodos ágeis e o pensamento Lean, se baseiam, como: teoria geral dos sistemas (VIEIRA et al., 2005), teoria da complexidade (LIMA; SILVA, 2003), teoria das restrições (KATAYAMA, 2010) e teoria de gestão da escola de relações humanas (SALDANHA, 2005).

Foram também identificados os desperdícios, primeiramente ouvindo as áreas requisitantes/clientes do processo, e posteriormente, apenas com a equipe do processo de licitação, com a aplicação da metodologia Lean em processos, (Kaizen, Makigami) que permitiram identificar atividades que não agregam valor ao processo, com o objetivo de eliminar os gargalos e propiciar maior agilidade aos processos, apontando possíveis soluções de melhoria.

**B.1.2 - Etapas das atividades realizadas para implementar a melhoria no processo:**• **Mapeamento do processo**

O processo licitatório foi mapeado para quantificar todas as suas etapas, identificar os principais problemas em cada atividade e elaborar plano de ação para resolução.

Foram realizados encontros semanais durante sete semanas junto com a equipe responsável pela execução e o mapeamento do fluxo do processo utilizando a ferramenta "Makigami" que usa um longo pedaço de papel marrom para criar um mapa de processo altamente estruturado. O mapa permite visualizar, analisar e comunicar o processo, desde o início até o final.

O Makigami identifica subatividades até então invisíveis que podem ser detalhadas em muitos níveis revelando oportunidades para melhoria e permitindo que as empresas criem melhores processos.

O processo de mapeamento analisou as atividades realizadas, os documentos utilizados na comunicação, a análise do tempo, identificando sempre os problemas e desperdícios de tempo e trabalho em cada etapa.



**Makigami – Mapeamento fluxo do processo de licitação.**

- **Criação de checklist e passo a passo detalhado**

A equipe de licitações desenvolveu um checklist e um passo-a-passo detalhado de cada etapa do processo licitatório e disponibilizou em drive compartilhado para que todas as áreas requisitantes tenham acesso, além de disponibilizar no aplicativo Trello. Em cada etapa finalizada da atividade, o item correspondente do checklist é marcado como “concluído”, melhorando ainda mais a gestão e o acompanhamento do processo.

Cada área requisitante possui uma pasta no drive compartilhado para inclusão do pacote técnico que passa por análise da equipe de licitação, o que trouxe agilidade no envio dos documentos que antes era realizado por meio de processos impressos, gerando morosidade.

FASE 1 Ocultar itens marcados Excluir

100%

- Iniciar o processo no SGL
- Anexar especificação técnica/termo de referência no SGL
- Inserir os integrantes da comissão de licitação no SGL
- Criar Edital
- Enviar para aprovação da Área Requisitante e do Pregoeiro
- Criar Parecer Jurídico
- Criar CI de Análise de Edital/Parecer Jurídico
- Enviar Documentos no TDoc
- Agendar Sessão de Licitação no SGL
- Anexar no SGL os arquivos que serão divulgados (caso seja Licitação Sabesp - LI)
- Publicar Aviso de Licitação (Texto SGL, Pubnet, CI à PC e Carta à Atesp)
- Informar às Entidades Cívicas

FASE 2 Ocultar itens marcados Excluir

40%

- Encaminhar as solicitações de esclarecimento ao requisitante (se necessário)
- Divulgar resposta às solicitações de esclarecimento no site
- Iniciar sessão de licitação no site
- Prosseguir com as fases da sessão
- Consultar certidões e documentação das empresas
- Receber documentação das empresas
- Encerrar sessão de licitação no site
- Criar a Ata da Sessão
- Criar Quadro Comparativo de Preços no SGL
- Criar relatório no SGL

Adicionar um item

**CheckList disponíveis nos cards do aplicativo trello**

**B.1.3** - A aplicação da metodologia Lean em ambiente industrial é fartamente ilustrada em livros e artigos sobre o assunto (cf. a seção de Referências Bibliográficas, abaixo). Em particular, a EMBRAER, empresa construtora de aviões comerciais, executivos e militares, de âmbito internacional, cuja sede está localizada em São José dos Campos, adota, desde 2007, a metodologia Lean como estratégia empresarial exibindo resultados extremamente satisfatórios (cf. <https://www.defesanet.com.br/demb/noticia/44876/Embraer-assina-acordo-com-a-Toyota-para-potencializar-ganhos-de-eficiencia-em-sistema-produtivo/> - acessado em 15/8/22).

A aplicação desta metodologia a outras áreas como o desenvolvimento de software e outras atividades em que o gerenciamento é imprescindível, nortearam o desenvolvimento do processo em pauta.

O pensamento Lean tem como objetivo deixar o processo enxuto e sem desperdícios, mas para alcançá-lo existem algumas regras que, se aplicadas, geram bons resultados de desempenho, pois se referem a um modo de pensar e exigem uma mudança cultural para que ele seja aplicado com sucesso.

Uma das principais ferramentas oriunda deste pensamento foi o quadro Kanban, o qual também é adotado dentro das metodologias ágeis. O quadro Kanban e os princípios do pensamento Lean são partes fundamentais da solução trouxeram importantes resultados para essa nova metodologia de trabalho.

#### **B.2. Como funciona a prática de gestão?**

**Descrever** a sistemática implantada, **mencionando** os usuários e seus principais padrões gerenciais. **Elencar** as características de originalidade e, se existirem, as promotoras de consequências positivas no meio ambiente, na sociedade ou na governança<sup>1</sup> (ESG), **citando** as vantagens obtidas, **explicando** quais das características representam novidade em prática já existente e quais representam ruptura radical na forma de gerir. **Descrever** qualquer característica relevante de proatividade, 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, eficácia ou efetividade.

**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** uma ou mais metas almejadas para indicadores de monitoramento. **Informar** eventuais capacitações ou instruções requeridas para realização da prática pelos usuários.

**Informar** como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes.

Para descrição da prática, **consultar**, como referência, os fatores de pontuação da questão.

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

#### **Fatores de avaliação**

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

B.2.2 Enfoque original, inusitado ou inédito

B.2.3 Enfoque promotor do desenvolvimento sustentável

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 adoção de práticas, por meio do pensamento Lean e ferramentas de metodologia ágil, provocaram a agilidade no processo de contratação de licitações públicas, o que proporciona melhores condições para a empresa honrar seus compromissos com seus clientes internos e externos.**

Verificou-se também a satisfação da área requisitante (operacional e de apoio) que elogia a equipe de licitação pelos contratos assinados em prazos reduzidos e pela visibilidade do processo em tempo real.

- **Melhoria da comunicação com os participantes da licitação**

Apoio aos licitantes para tirar dúvidas sobre a migração da assinatura manual para a assinatura eletrônica além do gerenciamento pontual junto licitante para o acompanhamento da “emissão caução”, passo importante que ocorre após a homologação e antes da assinatura do contrato pelas partes interessadas.

- **Padronização pacotes técnicos**

O processo de montagem de pacote técnico foi padronizado em toda a Unidade de Negócio (26 municípios), desde a fonte tipográfica utilizada até os checklists. Por conta disso, foram uniformizados o nível de detalhamento e o conteúdo das informações constantes nos pacotes técnicos promovendo a diminuição de análises aprofundadas e demoradas, que ocorriam devido às diferenças de estilo de cada profissional que montava o pacote técnico.

Foi realizada a implantação do dossiê eletrônico, após a implantação da assinatura digital pela Diretoria da empresa em outubro/2021, onde todos os documentos que compõem o processo de contratação são organizados e disponibilizados em meio digital, passo muito importante para compor todas as etapas de melhoria do processo. Essa etapa trouxe, além de redução de atividades ligadas a impressão de documentos, também, a diminuição de custos com impressão (impressoras, toner, papel sulfite etc.).

- **Implantação de linha de produção no processo de licitação contendo 03 fases:**

O conceito de “linha de produção” aplicada a processos baseia-se nos métodos de Lean Manufacturing tornando-se atualmente o modo mais lógico para o desenvolvimento de um processo que tem como objetivos a melhoria contínua, a redução de custos, a agilidade na produção e melhorias do ambiente de trabalho.

Nesse contexto, foi realizada a implantação de metodologia Lean, dividindo as etapas do processo licitatório em três macroprocessos (fases 01, 02 e 03) e em pequenas entregas (etapas no checklist do card do Trello).

Fase 01 (análise pacote – montagem do edital – publicação) – Compreende, resumidamente, a análise do pacote técnico, a elaboração do edital, a autorização da abertura pela autoridade competente e a publicação do certame com agendamento da sessão pública com prazo médio apurado em 25 dias.

Fase 02 (sessão pública - análise documentação) – Em síntese, é o conjunto da sessão pública do certame, análise da documentação encaminhada pelos licitantes e adjudicação do processo, com prazo médio apurado inicialmente em 40 dias.

Fase 03(homologação - contratação – encerramento) – Por último estão a homologação do certame, a elaboração do contrato, a contratação e o encerramento, com prazo médio apurado inicialmente em 15 dias.

<sup>1</sup> As características promotoras da governança estão associadas direcionamento e controles externos, à transparência, à ética, à avaliação da atuação ESG e afins.

## • Implantação da ferramenta Kanban para acompanhamento das demandas

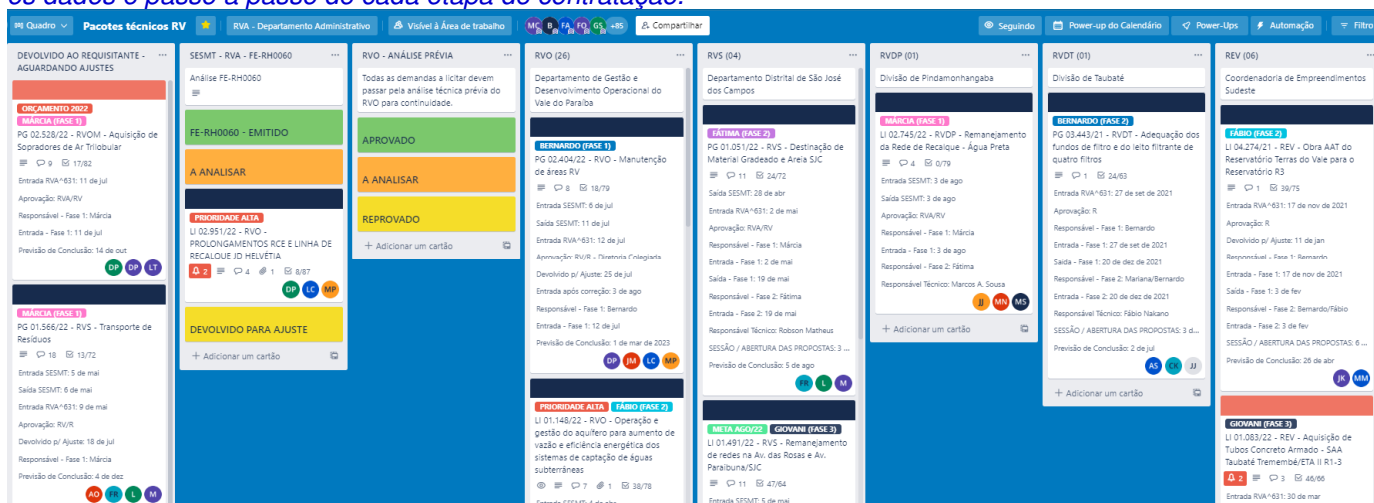
Visando a gestão, distribuição de processos por fases (linha de produção) e medição de prazo do processo licitatório, foi implantada a técnica Kanban utilizando o aplicativo Trello (ferramenta de gerenciamento de projetos) e, também, com gestão à vista em quadros fixos nas salas de trabalho.



### Kanban – distribuição e acompanhamento dos processos através do trello

## • Acompanhamento das áreas requisitantes em cada etapa (KANBAN)

O quadro Kanban de acompanhamento de todos os pacotes técnicos realizados é separado por área, contendo todos os dados e passo a passo de cada etapa de contratação.



### Kanban – Quadro com todas as informações dos pacotes técnicos aberto para consulta e inclusão de comentários pelos requisitantes.

Todos os profissionais da Unidade de Negócio têm acesso por meio de solicitação, ao aplicativo que pode ser consultado no celular ou página na internet. Durante o processo de análise de pacote, a ferramenta é utilizada para registrar as necessidades de ajustes e para que o requisitante tenha a informação em tempo real da posição de cada pacote técnico em licitação. Também é possível deixar comentários e tirar dúvidas.

## • Reuniões estruturadas semanais com equipe licitação

Semanalmente a equipe se reúne para discutir pontos fortes da semana para cada processo, seus aprendizados e os pontos de melhoria, trazendo oportunidade periódica de ajustes no processo, além do acompanhamento das metas e da análise crítica de pacotes técnicos que estão fora do prazo estipulado.

**B.2.2** - A adoção de linha de produção no processo de licitação trata-se de um evento inovador dentro das empresas de saneamento, onde podemos também destacar a utilização de metodologia ágil para gestão do processo com eficácia.

Com a aplicação da metodologia e ferramentas, defendida com base teórica, buscou-se a inovação no processo de licitação da Unidade de Negócio de modo a obter ganhos de produtividade. De uma maneira geral, foi demonstrado o potencial da gestão da inovação para esse fim. A Unidade de Negócio possui estrutura que favorece a inovação, incentivos e autonomia para buscar capturar ganhos por meio desse tipo de metodologia.

Do ponto de vista da gestão de processos, há ganhos significativos nos tempos de resposta do processo, o que resulta em maior flexibilidade e tempo para os trabalhos de análise por parte da equipe responsável. Esses ganhos também acarretam a menor necessidade de mão de obra, tal como a diminuição das horas extras geradas pela área, o que promove redução de custos, otimização de utilização de ativos e aumento de produtividade. A maior interação com as demais áreas e processos da empresa, por sua vez, facilita o desenvolvimento de parcerias que tendem a alavancar projetos com grupos de estudos, aumentar a produção, capacitar continuamente os empregados e reduzir, gradativamente, custos, por meio do aprimoramento contínuo ao qual o processo é exposto.

A metodologia com ferramentas utilizadas trouxe resultados positivos e se mostrou uma alternativa potencial a ser aplicada a outras situações.

**B.2.3** - Foi eliminada a necessidade de impressão do processo, em que cada dossiê de pacote técnico consumia aproximadamente 515 páginas, com o advento da alteração do processo físico para o processo 100% digital (meio ambiente). Ademais, a celeridade no processo de contratação de licitações públicas promovida pela implantação das melhorias proporcionou melhores condições para a empresa honrar seus compromissos com seus clientes internos e externos (sociedade), com entrega dos serviços e compromissos sem risco de descontinuidade, o que afeta diretamente clientes e acionistas e favorece positivamente o cumprimento de metas estratégicas da empresa. (governança).

Redução de consumo mensal de papel sulfite = 17 resmas de 500 folhas x 12 meses = 204 resmas de sulfite por ano, o que representa 1/2 tonelada de papel.

Para a produção de 1/2 tonelada de papel, são necessárias 8,5 árvores e 57,5 mil litros de água.

Além da economia de dinheiro, tempo e espaço que a redução do uso de papel representa, existe a questão ambiental envolvida nesta escolha. Além disso, 16% dos resíduos sólidos em aterros são formados por papel, o que contribui para a liberação de gás metano.

A tinta usada nas impressoras também envolve o consumo de recursos naturais e uso de materiais tóxicos e poluentes. O transporte, as embalagens e o descarte do material também contribuem para aumentar a pegada ambiental do ciclo de vida do papel.

**B.2.4** - A equipe da licitação dimensionou prazos médios de acordo com as modalidades de contratação (Licitação e Pregão – 95 dias e Dispensa por valor – 30 dias) e definiu as metas mensais para finalização cada processo e, também, meta para cada fase 1,2 e 3 da linha de produção implantada. Vale ressaltar que antes da implantação da metodologia, o prazo médio apurado para a conclusão do processo era de 215 dias. Além disso, a adoção de checklists e listas de atividade passo-a-passo com a acompanhamento semanal é uma ação que evita a ocorrência de erros, falta de documentação necessária ao processo e esquecimento de etapas importantes, fatores que geram atrasos desnecessários às atividades de contratação e prejuízo à UN e aos clientes.

**B.2.5** - A junção de todas as melhorias implantadas no processo impactou na agilidade, resultando num prazo médio apurado de 75 dias no 1º semestre de 2022 para conclusão processo de Licitação/Pregão, demonstrando assim uma redução de 54% do prazo médio de contratações apurado no 1º semestre 2021.

Podemos citar também que, com relação à capacidade produtiva do número de pacotes técnicos contratados, houve acréscimo de 47% de contratos assinados no período. Esse resultado fez com que a área requisitante acreditasse no processo e que passasse novamente a planejar de forma eficiente todas as demandas necessárias para realização dos serviços que atendem a estratégia da empresa.

Todo trabalho levou também a melhoria técnica da apresentação dos pacotes para licitação, o que contribui para a diminuição dos pacotes fracassados e/ou desertos.

Foram estabelecidas, no momento da implantação da linha de produção, metas para conclusão processo licitatório. O estabelecimento de metas permite que a área requisitante realize a programação do seu serviço ou aquisição considerando os prazos previstos.

| Modalidade              | META    |
|-------------------------|---------|
| DV - Dispensa por valor | 30 dias |
| PG - Pregão             | 95 dias |
| LI - Licitação          | 95 dias |

### Meta para conclusão processo

**B.2.6** A prática utilizada é abrangente para todos os tipos de contratações de serviços e aquisições de materiais e equipamentos, sem distinção. O controle do processo é realizado por meio da ferramenta TRELLO, conforme demonstrado no item B.2.1 (KANBAN), onde são inseridos todos os processos, com seus respectivos checklist e separados em fases: requisitante, fase 00, fase 01, fase 02 e fase 03. Todos os envolvidos no processo têm acesso ao quadro do TRELLO e podem acompanhar em tempo real o andamento do pacote técnico, inclusive, incluindo comentários e questões em caso de dúvidas. Ao finalizar cada fase, é inserido comentário para a gestão delegar para a próxima fase. Estão envolvidos no processo o Departamento de Desenvolvimento Operacional que realiza análise técnica (fase 00) e o Departamento Administrativo responsável pelo processo licitação (fase 01, fase 02, fase 03). Com as reuniões de análise crítica que são realizadas semanalmente com a equipe e bimestralmente com as áreas requisitantes, foi possível verificar a maturidade da implantação da metodologia trazendo benefícios de planejamento eficaz e atendimento às partes interessadas para a Unidade de Negócio.

**B.2.7** - Toda a metodologia implementada não apresentou custos de implantação para a empresa. A facilidade de implantação aliada ao baixo custo das ferramentas adotadas permitiu que essa metodologia seja adotada por outras unidades de negócio que, após realização de benchmarking, já utiliza os quadros do TRELLO e o passo a passo e checklist elaborados pela equipe.



### Fluxo do processo

#### B.3. Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da prática de gestão depois de implementada?

**Informar** a frequência e participantes da avaliação e como ela é conduzida.

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

**Exemplificar** eventuais melhorias, requeridas em função das avaliações iniciais.

**Fatores de avaliação**

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

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

**B.3.1**

Semanalmente a equipe se reúne para discutir pontos fortes da semana para cada processo, seus aprendizados e os pontos de melhoria, trazendo oportunidade periódica de ajustes no processo, além do acompanhamento das metas e da análise crítica de pacotes técnicos que estão fora do prazo estipulado.

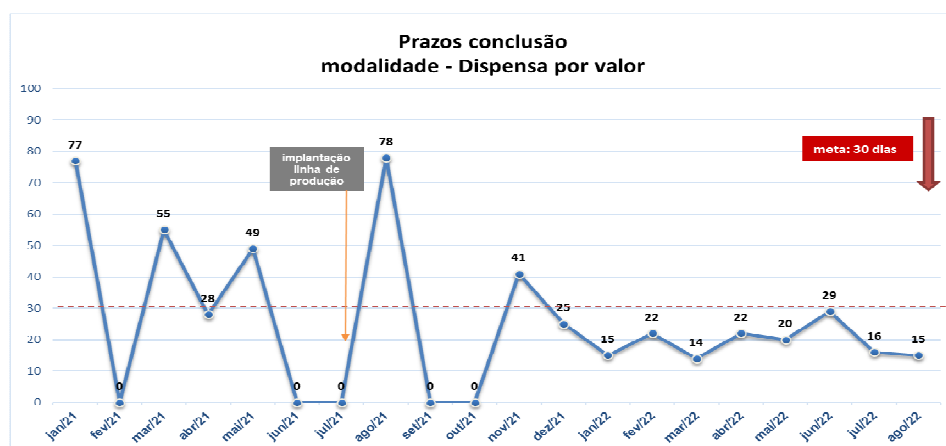
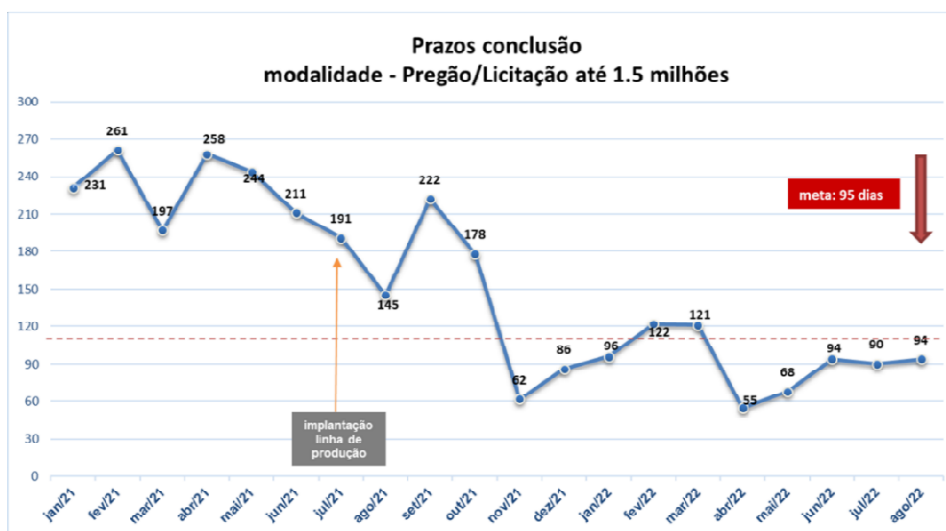
As reuniões semanais de análise crítica possuem pauta padrão para discussão em cada fase de linha de produção:

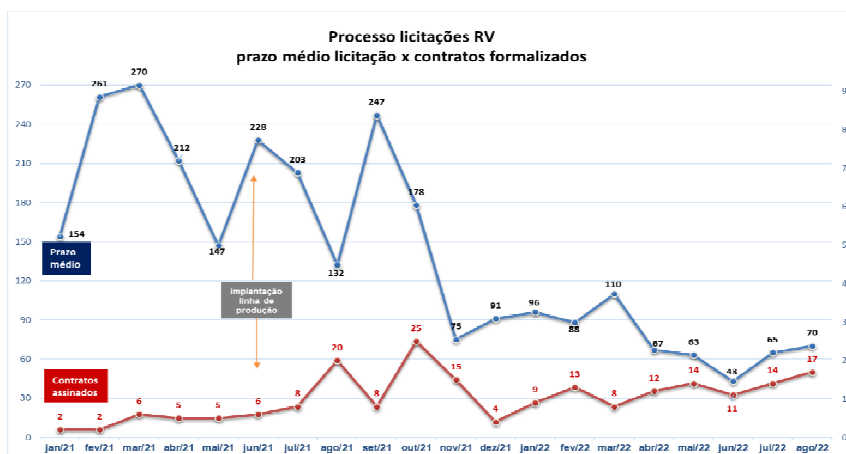
- **Desafios:** Lições aprendidas da semana anterior e desafios para próxima semana.
- **Conquistas:** Quais aprendizados que melhoram fluxo do trabalho?

Nas oportunidades de melhoria apontadas nas reuniões, são implementadas ações para solução, seguem dois exemplos:

- **Criação e-mail central para demandas de licitação, onde todos os profissionais possuem acesso e mitiga risco de empregados em férias ou afastados que não recebem os e-mails**
- **A análise de formulário pela área de segurança que deve compor o pacote e ocorria antes do processo chegar à área de licitação. Com o apontamento em reunião que era uma etapa que necessitava agilidade, foi realizado o mapeamento do processo junto aos profissionais de Segurança do Trabalho e alterado o fluxo do processo, trazendo mais agilidade e eliminação do retrabalho. Importante ressaltar que o envolvimento da equipe de Segurança do Trabalho trouxe mais conformidade ao processo. A implementação da melhoria ocorreu em 31/02/22 com reunião de apresentação do processo junto à equipe da unidade de Negócio.**

**B.3.2 - Os gráficos abaixo demonstram eficiência da prática após a implantação da linha de produção:**





## C. OS RESULTADOS (peso 35)

### 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 reparo e a baixa produtividade por reparo, deveriam ser demonstradas reduções de custo por reparo e de tempo por reparo.

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 em que a melhoria do desempenho de uma prática pode ser avaliada por comparação com outra organização que não implementou a prática e manteve o processo anterior que era comum a ambas.

A mudança significativa de patamar se configura quando o nível de desempenho após a implementação da prática mudar para 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 ESG), 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

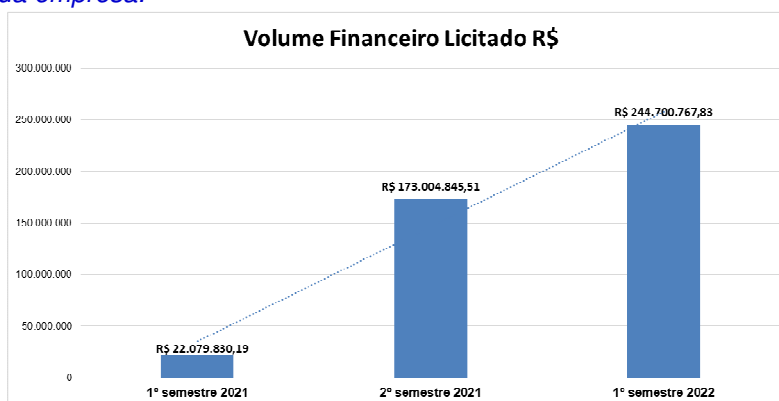
C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

**C.1.1 e C.1.2 - São relevantes os resultados obtidos com a melhoria apresentada no processo de licitação, que entregou contratos assinados para execução de serviços de grande relevância para a Unidade de Negócio e que atendem os indicadores estratégicos da Sabesp e da Diretoria, dos quais podemos ressaltar:**

- Atendimento ao prazo de reposição de pavimento;
- Aumento no faturamento;
- Satisfação do cliente.
- Aprimoramento da realização orçamentária.

No gráfico abaixo, apresenta o volume financeiro licitado pela Unidade de Negócio. Isso permitiu o alcance de metas operacionais relevantes, onde podemos citar a realização orçamentária 2021 (despesa e investimento), que demonstrou a capacidade de realização da Unidade e conseqüentemente acréscimo no orçamento liberado em 2022. O planejamento e a agilidade na contratação das demandas, permite proatividade e prevenção de problemas operacionais que a médio/longo prazo trará efetividade na qualidade dos serviços prestados, refletindo em todos os indicadores estratégicos da empresa.

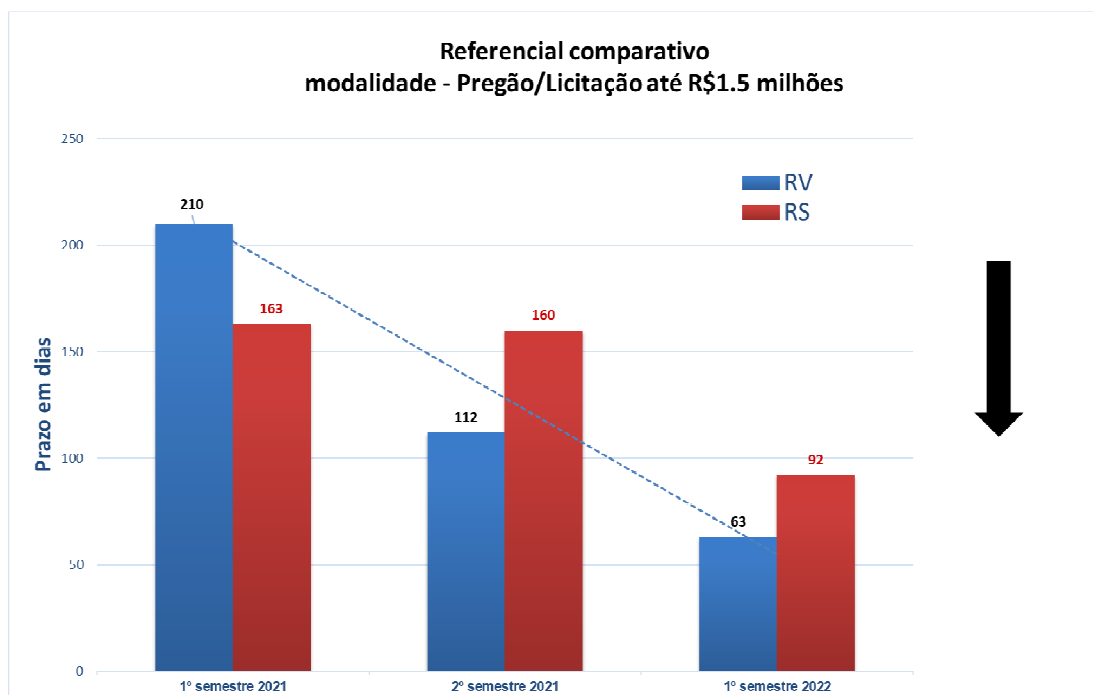


Pode-se observar que foi reduzido tanto o prazo médio para conclusão, mas como aumentou em 62% a capacidade produtiva (contratos assinados) comparando o 1º semestre 2021 com o 1º semestre de 2022.

| período          | prazo médio | contratos assinados |
|------------------|-------------|---------------------|
| 1º semestre 2021 | 212         | 26                  |
| 2º semestre 2021 | 154         | 80                  |
| 1º semestre 2022 | 78          | 67                  |

O referencial comparativo utilizado, foi Unidade de Negócio Baixada Santista, que se assemelha em número de ligações de água e esgoto, extensão de rede, arrecadação, realização orçamentaria. Sendo que em economia faturada e população atendida é a 1ª no porte da R. (981.342 economias faturadas e população atendida de 1.862.258).

Percebe-se no gráfico abaixo, que a adoção da nova prática, trouxe consistência para agilidade do processo licitatório.



**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**

C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

C.2.1 - Depoimentos retirado dos cards do aplicativo TRELLO, que referencia a melhoria do processo pela área requisitante:

**LT Leandro de Jesus Tersigni** 13 de out de 2021 às 20:54

@marinacampos32 @dionisiospereira @leticiazanoncarvalho @giovanilourencodossantos @marcianobre1 @marianademoraesreina @fabioabitante1 @bcapeleti @giovani , Parabéns para a equipe do RVA, o trabalho da licitação contribuirá para uma manutenção muito mais durável para as EEEs (Estações Elevatórias de Esgotos) que receberão esses materiais.

👍 2 🗨️ Responder - Excluir

**MC Marina Campos** 13 de out de 2021 às 10:32

@dionisiospereira @leandrodejesustersigni Contrato assinado em 13/10/21.

37 dias após entrada no RVA^631.

Parabéns a equipe!

@leticiazanoncarvalho @giovanilourencodossantos @marcianobre1 (Fases 01, 02 e 03)

@marianademoraesreina pela publicação do certame

@fabioabitante1 @bcapeleti pelo apoio ao @giovani em sua primeira sessão como pregoeiro!

👍 1 🗨️ 1 🗨️ Editar - Excluir

**GL Guilherme Torres de Lima** 23 de fev às 11:29

@marinacampos32 @giovanilourencodossantos @leticiazanoncarvalho @marcianobre1 @bcapeleti @fabioabitante1 @fatimaaparecidagibertonedeoliveira @marianademoraesreina parabénss equipe nota 10.

👍 2 🗨️ Responder - Excluir

**MC Marina Campos** 23 de fev às 10:49

@guilhermetorresdelima1 processo contratado em 08 dias!

Parabéns a todos!

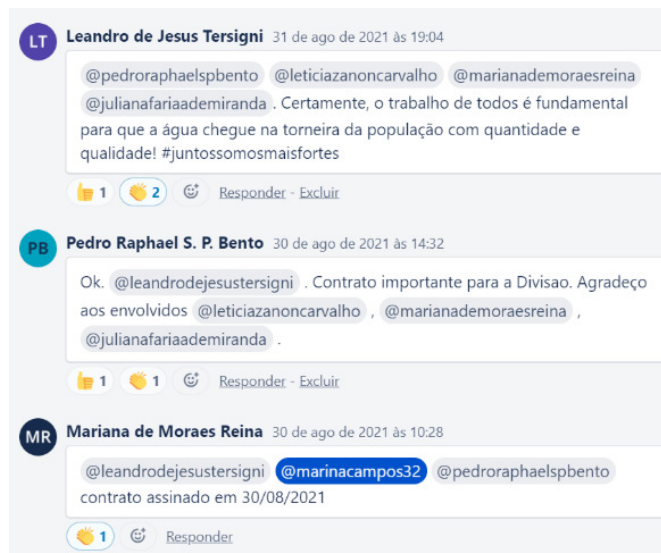
@giovanilourencodossantos @leticiazanoncarvalho @marcianobre1 @bcapeleti @fabioabitante1 @fatimaaparecidagibertonedeoliveira @marianademoraesreina

👍 1 🗨️ 1 🗨️ Editar - Excluir

**GS Giovani Lourenço dos Santos** 23 de fev às 10:44

Contratado em 23/02/2022

👍 1 🗨️ Responder



Em 16/12/21, recebemos equipe de licitações de outra Unidade de Negócio para conhecer o trabalho realizado. Abaixo segue depoimento em relação ao benchmarking.

Vale ressaltar que o quadro de gestão de pacotes técnicos utilizado no aplicativo TRELLO, após o benchmarking, é utilizado em outras 02 Unidades de Negócio pelas equipes de licitação.

Feedback da equipe que realizou benchmarking interno no processo de licitações:

“Agradeço a recepção e atenção dispensada pela equipe da Marina, que promoveram uma verdadeira revolução no processo de licitação, aliás não somente de licitação.... a revisão considerou o planejamento das demandas... mapeando, redefinindo fluxos de trabalhos e estabelecendo metas. Com o objetivo de atender as expectativas dos clientes internos, algo que está sendo alcançado, Parabéns !!!”

Os fornecedores também relataram sobre a agilidade do processo, que permite executar planejamento eficaz para entrega do serviço e/ou equipamento contratado.

Para o acionista a eficiência do processo de licitação pode ser visto pela agilidade no processo e na sustentabilidade da utilização de metodologia que reduz etapas processo.

Os benefícios para acionistas podem ser mensurados por meio da redução de custo com processo, que diminui as situações de pagamento de reajuste contratual logo no início do contrato tendo em vista a agilidade do processo.

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

Citar as lições e resumir a importância delas para outras organizações.

#### Fatores de avaliação

##### C.3.1 Lições aprendidas

#### C.3.1

A adoção de práticas, por meio do pensamento Lean e ferramentas de metodologia ágil, provocaram a celeridade no processo de contratação de licitações públicas, o que proporciona melhores condições para a empresa honrar seus compromissos com seus clientes internos e externos.

Verifica-se também a satisfação do requisitante que elogia a equipe de licitação pelos contratos assinados em prazos reduzidos e pela visibilidade do processo em tempo real.

Deste modo, conclui-se que o uso dos métodos ágeis e do pensamento Lean é perfeitamente adaptável ao processo de licitações públicas, tão engessadas e regradas por Leis, atendendo toda a conformidade necessária.

----- Limite de 13 Páginas aqui -----

### Glossário (opcional)

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

Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído contagem para limite de páginas.

(incluir linhas se necessário)

### Referências Bibliográficas (opcional)

Citar, se necessário, as fontes bibliográficas que foram usadas nesse trabalho.

Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído na contagem para limite de páginas.

1. LIMA, O.; SILVA, W. 2003. Disponível em: <<http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/241/texto%203.pdf>>
2. KATAYAMA, E. A contribuição da indústria da manufatura no desenvolvimento de software. [S.l.: s.n.], 2010.
3. SALDANHA, B. L. F. O Gerenciamento e suas origens. [S.l.: s.n.], 2005.
4. VIEIRA, E. et al. A Teoria Geral de Sistemas, Gestão do Conhecimento e Educação a Distância. 2005.