

GESTÃO PARA RESULTADOS NA COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ - SANEPAR

Antonio Hallage

Gilberto Porto

Fabio Cammarota

Matheus Campos

1. INTRODUÇÃO

“Fortalecer a empresa e realizar um serviço de excelência, potencializando seu papel estratégico na elaboração de planos municipais de saneamento em todo o Estado e investindo, especialmente, em pesquisas, visando a geração de negócios e sustentabilidade”¹. Esta mensagem sintetiza o compromisso assumido pelo corpo diretor da Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar, no início de 2011, e resultou, dentre outras iniciativas, nos grandes esforços empreendidos para a implantação de um modelo de Gestão para Resultados. O Instituto Publix foi contratado para apoiar este empreendimento em cinco iniciativas simultâneas de modernização da empresa: i) mapeamento e redesenho de processos; ii) revisão da estrutura organizacional; iii) dimensionamento da força de trabalho; iv) avaliação de desempenho; e v) revisão do plano de cargos, carreiras e remunerações.

O investimento no aperfeiçoamento da gestão decorreu da análise da Diretoria Executiva sobre a situação encontrada em 2011, quando foi diagnosticado que a Empresa atravessava um momento singular de desafios organizacionais. A Sanepar não mais se destacava como a referência nacional no setor de saneamento e, no âmbito interno, a capacidade de desenvolvimento e execução de projetos estava sofrível. A tensão com o quadro de empregados era constante, o sucateamento da infraestrutura e dos equipamentos era osten-

1 Excerto do discurso de posse do Diretor Presidente da Sanepar, Dr. Fernando Eugênio Ghignone (Revista Diálogo, Sanepar, Ano 33, número 394 – Janeiro/2011, sítio web Sanepar).

sivo e já havia indicativos da possibilidade de queda da sua performance, em relação à produção de água e ao tratamento de esgoto.

O contexto organizacional, portanto, exigia a revisão das práticas, das estratégias, do planejamento e da proposta de trabalho junto ao corpo de profissionais. Tornou-se imperativa a revisão do modelo de gestão para ampliar a governança, melhorar o desempenho dos processos de trabalho, ampliar a qualidade da prestação de serviços e, ao mesmo tempo, preparar a Empresa para o futuro. Por conta desta perspectiva ampliada, o novo modelo não poderia se restringir a estabelecer e aferir o desempenho (HALACHMI *et al* 1996; NEELY, 2007). A modelagem deverá, ao longo da sua implementação, construir um novo cenário para as ações da Sanepar, que seja sensível aos desafios atuais e atento ao desempenho nos processos decisórios, que seja voltado para os resultados organizacionais, mas não deixe, sobretudo, de priorizar a satisfação dos usuários dos serviços nos 344 municípios do Estado do Paraná e nos 281 distritos ou localidades de menor porte, do mesmo Estado.

A contínua busca pela excelência na prestação de serviços à população – marca indelével do histórico da Empresa – e o desenvolvimento da gestão, mais do que nunca, representam a latitude e a longitude orientadoras dos trabalhos.

Todo esse empenho será descrito, sinteticamente, no texto que se segue. Primeiro, analisando o modelo de gestão e a estratégia para o trabalho; depois, detalhando as ações em cada uma das iniciativas. Serão destacadas as vantagens obtidas com a abordagem integrada das ações, os desafios e as inovações metodológicas desenvolvidas ao longo do projeto. O capítulo conclui trazendo os principais resultados já alcançados e aqueles em potencial, o que ratifica a pertinência da implantação do modelo de gestão para resultados positivos na Sanepar.

2. O MODELO DE GESTÃO EM XEQUE

Criada em 1963, a Sanepar tem como compromisso universalizar o acesso ao saneamento, levando os serviços de fornecimento

de água tratada, coleta e tratamento de esgoto sanitário, aos cidadãos paranaenses.

No passado recente, a instituição era orientada por um modelo de gestão que tentava aliar eficiência operacional e resultados econômicos. A Companhia mantinha a continuidade de seus negócios e contribuía de forma decisiva para o desenvolvimento sustentável do Estado do Paraná. Desta forma, a Sanepar tornou-se referência entre as empresas do setor e, por meio de seus resultados, colocou o Paraná em destaque no cenário nacional no início da década passada.

Esse modelo de gestão, resultante das últimas reformas de 1998 e 2004, adotou uma estrutura de 2 (duas) dimensões: a dimensão estratégica e a dimensão operacional, onde se implantaram as Unidades de Negócio, subdivididas em unidades de receita e unidades de serviços². Foi uma aposta ousada e de êxito em algumas experiências no âmbito da iniciativa privada, em particular no setor bancário. No contexto da Sanepar, entretanto, a análise organizacional evidenciou que nas relações entre as duas dimensões – estratégica e operacional – não se pôde consolidar, adequadamente, um componente fundamental para o sucesso desse modelo: um amplo e consistente processo de pactuação para resultados. Este foi um diagnóstico preliminar elaborado pelo Instituto Publix, mas amplamente sinalizado desde as primeiras entrevistas realizadas com os diretores e com os diversos *stakeholders*. Os entrevistados destacaram que o modelo trouxe, quando da sua implantação, vantagens para o incremento da produção – atividade-fim da empresa – mas ele não pôde oferecer uma arquitetura organizacional satisfatória para a integração dos processos de trabalho, e tampouco combinou os elementos da estratégia institucional com a estrutura.

Os processos de reforma na gestão abriram oportunidade para relações descentralizadas e multidimensionais entre as diver-

2 Hoje há dois tipos de Unidades de Negócio (UNs): as de Receita e as de Serviços. As primeiras caracterizam-se por prestar serviços de monitoramento de mananciais, reservação de água bruta, produção e fornecimento de água tratada diretamente ao cliente; é por onde a receita entra na empresa. O segundo tipo – as de Unidades de Serviços – caracterizam-se pela prestação de serviços e apoio às UNs de Receita, às Unidades da Sede (Estratégicas) e a outras UNs de Serviços.

sas Unidades de Negócio. Cada unidade, ao longo do tempo, investiu para o atingimento das metas individuais. A tese que prevalecia naquela época era a de que a soma das metas individuais trariam benefícios para a empresa como um todo, substituindo a perspectiva de metas lineares e dirigidas, do tipo *Top-down*. Aos poucos as unidades distanciaram-se de uma visão sistêmica comum e se ampliou a fragmentação do processo de coordenação. Outra consequência foi o esmaecimento da **avaliação de desempenho**, que não progrediu para uma sistemática de metas alinhadas entre os diversos estratos da Instituição.

Nessa esteira, o universo de competências entre as unidades não foi bem definido, ou seja, o modelo não delimitou com clareza as fronteiras de atuação entre as áreas. Não há, até o presente momento, as **competências organizacionais** detalhadas e descritas na Sanepar. Somado a isso, não há o mapeamento da maioria dos **processos de trabalho**. Como decorrência, verifica-se, dentre outras disfunções, o sombreamento de atribuições e a fragmentação dos processos-meio, particularmente aqueles que se conectam com a linha intermediária da estrutura organizacional.

As mudanças promovidas em 1998 e 2004 na gestão da Sanepar, que perduram até hoje, demonstraram que o modelo de gestão implantado teve dificuldade de fortalecer a governança corporativa. Exemplo disto são as pequenas estruturas situadas na ponta: as UNs de receita. Elas possuem grande flexibilidade em termos de atuação, mas, sem diretrizes definidas e alinhadas, sem os processos de trabalho descritos e sem a clareza de competências, estas unidades replicam estruturas administrativas, promovem aquisições de itens passíveis de ganho em escala, criam unidades informais e utilizam cargos de suporte e assessoria para a coordenação de atividades executivas.

Em tese, a modelagem proposta naquela época entendia que os resultados seriam mais efetivos e rápidos se estivessem em rede. Apesar desta perspectiva da gestão oferecer agilidade de informações, intercâmbio de práticas e flexibilidade de atuação, não assegurou a necessária concertação entre diretrizes e resultados, tampouco garantiu um formato de coordenação com maior de-

sempenho ou com diminuição de custos. Se por um lado pôde-se, em alguns casos, conseguir a redução de custos devido à maior eficiência, por outro, aparecem custos de transação decorrentes da flexibilização das relações e da aproximação do modelo de mercado.

Em síntese, as principais percepções da análise do modelo de gestão da Empresa em 2011 foram as seguintes:

- As competências das áreas não estão formalizadas e, na maioria, não estão bem definidas ou encontram-se incompletas. Isto oferece oportunidade para sombreamentos, déficit de coordenação e perda de eficiência institucional;
- Os processos de trabalho não estão mapeados e desenhados, o que abre espaço para o surgimento de gargalos, redundância, retrabalho, fragmentação e pouca capacidade de coordenação;
- A avaliação de desempenho não está estruturada para o alinhamento dos indicadores institucionais e departamentais, demonstrando falta de integração entre as diretrizes principais da empresa e a execução das atividades no âmbito dos empregados;
- A maioria das áreas não dispõe de estruturas compatíveis com as suas respectivas atribuições. Isto indica a necessidade de maior coordenação e planejamento institucional, além de evidenciar a desatualização das competências e dos recursos disponíveis para o cumprimento da missão de cada área;
- Não há uma sistemática de dimensionamento da força de trabalho, o que fragiliza o planejamento de recursos humanos, a adequada alocação de profissionais e o investimento no desenvolvimento de pessoas;
- As diretorias têm muitas áreas informais, o que dificulta a coordenação e a definição de competências;
- Há necessidade de diferenciação da tipologia dos cargos para sua melhor alocação funcional. Atualmente muitos dos cargos de suporte e assessoria atuam na função de linha; e

- Existem áreas que realizam atividades afins e complementares sob responsabilidade de diretorias distintas (perda de eficiência na execução de processos de trabalho).

3. ESTRATÉGIA PARA O TRABALHO: ABORDAGEM INTEGRADA

A proposta de implantação de um novo modelo de gestão para a Sanepar não se configurou em uma tarefa simples. A complexidade da organização exigiu uma estratégia de trabalho com interfaces contínuas e alinhadas, onde cada iniciativa desenvolvida tivesse correspondência e interação com as demais. As soluções tinham que ser integradoras e abrangentes, abordando as diversas dimensões da gestão: estratégia, estrutura, pessoas, processos, etc. A condução do trabalho precisou ser construída de forma participativa, baseada no desenvolvimento das capacidades e na apropriação do conhecimento pela Sanepar.

O mapeamento e redesenho de processos foi produzido, portanto, alinhado às diretrizes e estratégias da Organização. Por consequência, isto gerou valiosos subsídios para a modelagem da estrutura organizacional, que, por sua vez, ofereceu insumos para o dimensionamento da força de trabalho. Estes três eixos alimentaram os debates para a construção do plano de cargos, carreira e remuneração (PCCR) e do modelo de avaliação de desempenho institucional. A Figura 5.1 busca retratar a referida abordagem integrada.

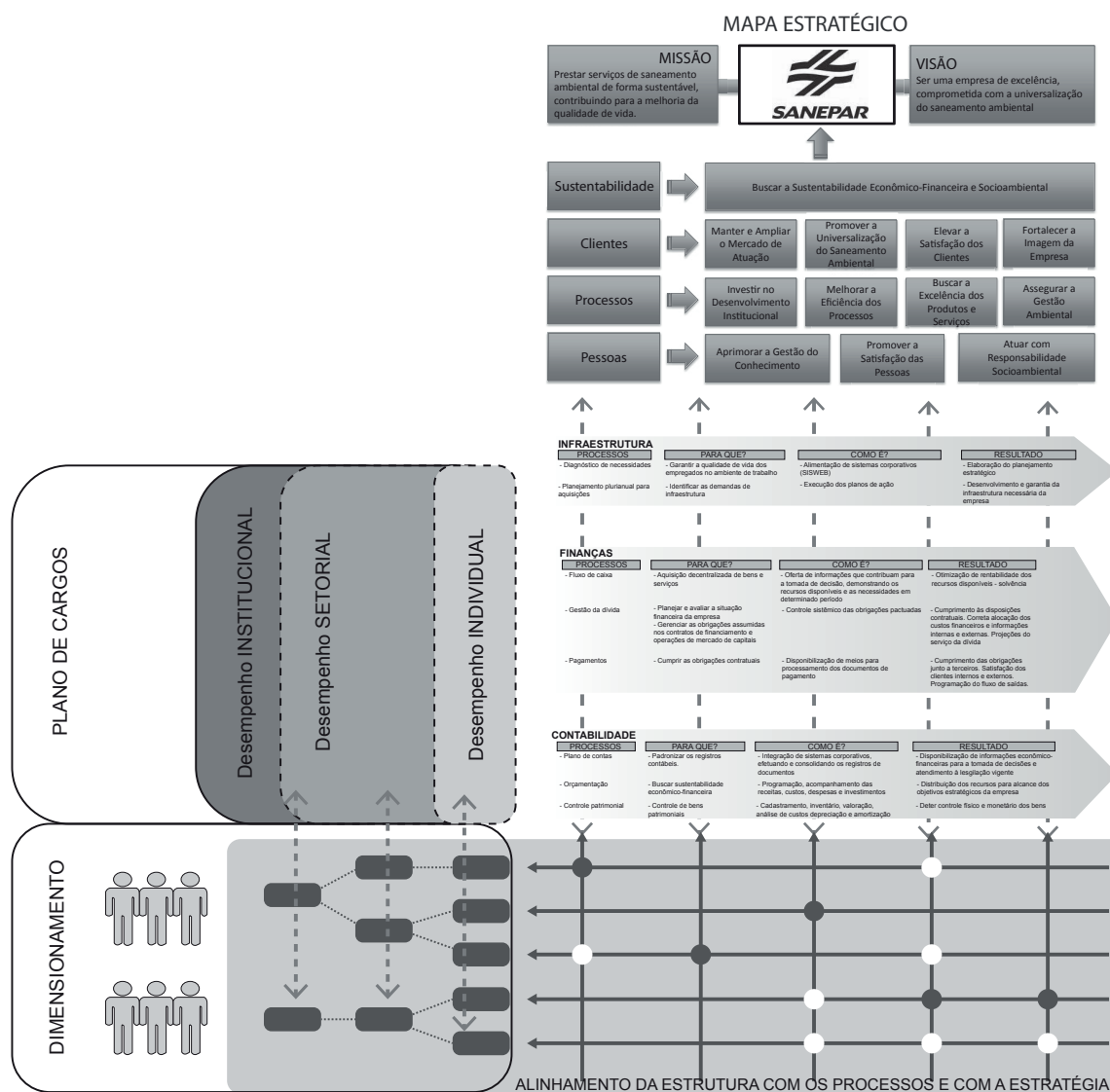


Figura 5.1. Abordagem integrada para as cinco iniciativas de modernização da gestão

Em função desta estratégia, o esforço empreendido foi muito maior para todos os envolvidos, mas trouxe o necessário alinhamento com a estratégia institucional. Foi um trabalho de grande envergadura, sendo possível, somente, em função da construção de entendimentos. Nesta esteira, criou-se uma equipe de profissionais representativos de cada área – os consultores internos. O grupo foi escolhido pela Diretoria da Sanepar com intuito de colaborar para a execução das atividades do projeto, definindo os processos, auxiliando com informações e debates sobre cada uma das iniciativas.

Além do trabalho junto aos consultores internos, foram realizadas diversas entrevistas com *stakeholders* (conselheiros, direto-

res, gerentes e coordenadores), visitas às unidades do nível central, do nível descentralizado e do interior, bem como trabalhos com grupos especializados na operação (gerentes-gerais, gerentes de manutenção eletromecânica), trabalhos com grupos focais da área técnica (TI, gestão de pessoas, infraestrutura, jurídico, planejamento, etc.), análise documental, análise do marco legal, dentre outras atividades.

Esse conjunto de ações programadas possibilitou o desenvolvimento das atividades nos cinco eixos do projeto de implantação do modelo de Gestão para Resultados. Serão apresentados, na sequência, como evoluiu cada uma dessas iniciativas.

4. ALINHAMENTO DE PROCESSOS COM A ESTRATÉGIA

As iniciativas de construção do novo modelo de gestão tiveram início com o mapeamento, redesenho e identificação de indicadores de desempenho de 6 (seis) processos de trabalho. Foi um trabalho que buscou não apenas aumentar a capacidade de execução da estratégia, mas, sobretudo, de transferir à Empresa esta tecnologia. O intuito principal foi o de fomentar a internalização da cultura de revisão dos processos no âmbito organizacional. Os trabalhos foram desenvolvidos com base em metodologias referenciais de Gestão para Resultados (Gestão Matricial de Resultados³). As principais ações realizadas foram as seguintes:

- Definição da cadeia de valor;
- Mapeamento dos processos e definição de sua abrangência;
- Priorização de seis processos;
- Análise de problemas, identificação e priorização de suas causas;
- Elaboração de propostas de redesenho; e

3 MARINI, C., MARTINS, H. Um governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento. Madri, 2004. Trabalho apresentado no Congresso Interamericano do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, 9. Madri, Novembro de 2004.

- Desenvolvimento do plano de implementação dos processos redesenhados, envolvendo a definição das principais ações relacionadas com a qualificação das equipes, adequação de sistemas e proposição de uma sistemática de monitoramento e avaliação, conjugando a definição de indicadores e metas.

O objetivo principal da metodologia aplicada foi o de alinhar os processos à estratégia da organização e assegurar a geração e entrega de resultados aos beneficiários e à sociedade. Para tanto, a cadeia de valor foi a ferramenta utilizada para a compreensão das associações entre os macroprocessos no âmbito da Sanepar, o que também facilitou a análise sobre as eventuais disfunções/limitações existentes na estrutura organizacional. A Figura 5.2, na próxima página, apresenta a cadeia de valor elaborada ao longo dos trabalhos.

Após o levantamento dos principais processos, elaborou-se uma matriz que associava os processos com a agenda estratégica. Para isto, analisou-se a estratégia através dos fatores-chave, que correspondem ao conjunto de condições ou variáveis críticas de sucesso necessárias para que a organização realize os objetivos estratégicos. Foi necessário, também, avaliar a qualidade do desempenho de cada processo, utilizando-se uma escala que classificou o desempenho atual de cada um deles.

A partir de um *Brainstorming* foram identificados os problemas e, depois, priorizados por intermédio da utilização da Matriz G.U.T. Com base nisso, pôde-se realizar a análise e a construção do cenário de redesenho para os seguintes processos:

1. Empreendimentos;
2. Gestão de Pessoas;
3. Infraestrutura;
4. Jurídico;
5. Compras e licitações; e
6. Operação do sistema.

A partir deste cenário, o fluxo de cada processo foi revisto. O redesenho dos processos teve como objetivo a otimização dos

fluxos de trabalho, por meio de inclusões e/ou supressão de etapas. Feito isto, o próximo passo foi a validação do redesenho para posterior implementação.

Os planos de implementação apresentaram uma visão ampla sobre as principais questões envolvidas e as opções mais apropriadas para introdução das mudanças previstas. A Sanepar estabeleceu uma programação de reuniões periódicas para o acompanhamento das metas e já obteve melhorias significativas, que serão relatadas no final deste capítulo.

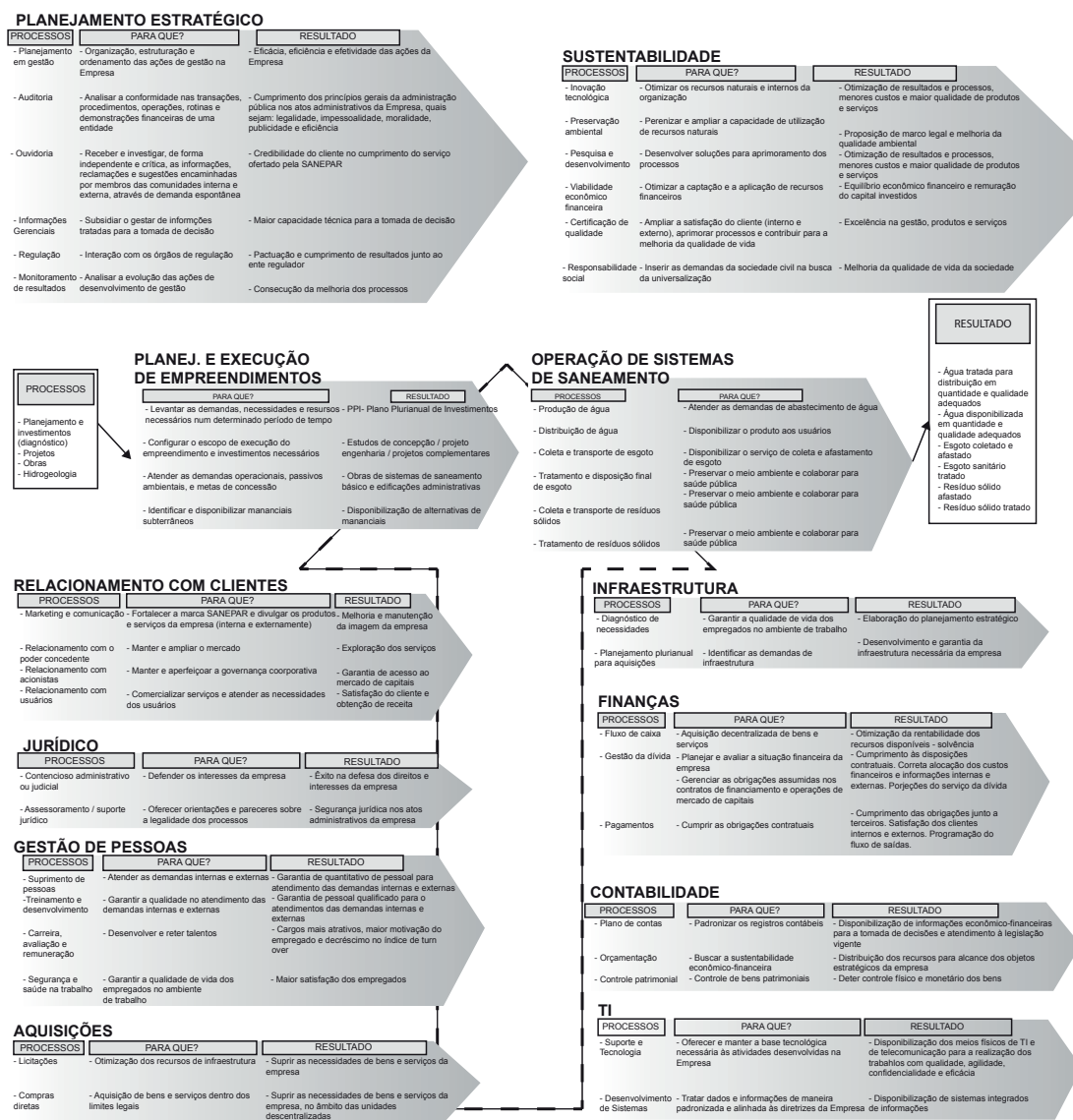


Figura 5.2. Cadeia de Valor da Sanepar (ilustração)

5. MODELAGEM DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O trabalho de modelagem da estrutura da Companhia de Saneamento do Paraná tomou por base os estudos de mapeamento e redesenho dos processos, a análise do marco legal, a visita de campo e o alinhamento com o mapa estratégico da Instituição. Além disto, foi necessária a compreensão sobre o contexto interno e externo que influenciavam as ações da Empresa, particularmente no que se refere aos novos e grandes desafios de atuação sobre o setor de saneamento. Foi um trabalho de grande relevância, dada a sua complexidade, esforço técnico empreendido, aprofundamento analítico, prospecção de cenários, construção de competências, perspectivas de profissionalização, racionalização do formato do comissionamento de cargos e funções e visão de futuro. O trabalho realizado encontra-se em estudo pela Companhia.

A estrutura organizacional da Sanepar, em vigor, é composta pela Diretoria Executiva com nove Diretores, um Conselho Administrativo e um Conselho Fiscal (Figura 5.3).

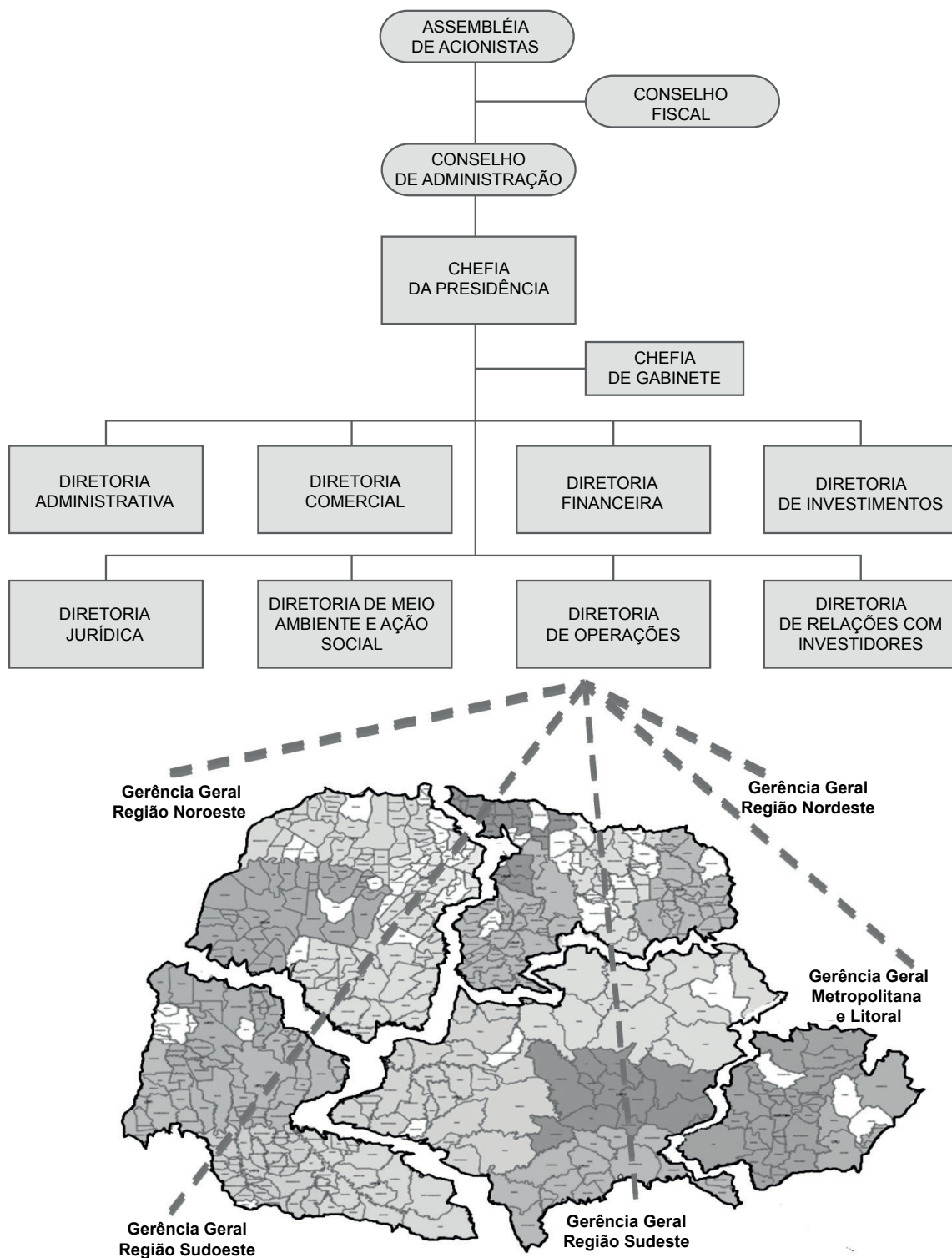


Figura 5.3. Estrutura Organizacional da Sanepar

O redesenho da estrutura organizacional da Sanepar foi fundamentado na metodologia desenvolvida por Marini e Martins (2004), a partir de Mintzberg (2003).

A análise da estrutura organizacional da Sanepar abrangeu quatro grandes eixos, quais sejam:

- **Diagnóstico do Modelo de Departamentalização:** a partir das informações obtidas nesta etapa, foi possível identificar como o atual modelo de departamentalização e de organização do trabalho da Sanepar é um fator limitador (ou não) para a geração de resultados;
- **Alinhamento Matricial da Estratégia:** para a construção da proposta de estrutura foi realizada uma análise do Planejamento Estratégico da Sanepar e uma avaliação de como a estrutura estava organizada para atender às demandas estratégicas;
- **Desempenho dos Processos:** refere-se ao nível observado, atualmente, da eficácia (capacidade de gerar os produtos a que se propõe), eficiência (relação dos produtos gerados pelos insumos consumidos) e segurança dos processos em questão. Neste sentido, a definição dos produtos mapeados ocorreu mediante uma pesquisa realizada entre cúpula da Sanepar, que buscou avaliar a percepção dos componentes-chave da organização acerca da importância de cada produto à estratégia da Companhia, tendo em vista o mapa estratégico da organização; e
- **Matriz de Competências:** trata da revisão e descrição detalhada e comparada da situação atual e da situação proposta da estrutura, a partir dos seguintes elementos relacionados: unidade, cargos, competências, diretrizes, macroprocessos, processos, justificativas para a mudança, resultados esperados e indicadores.

A realização da avaliação dos trabalhos contou, de forma determinante, com a contribuição dos Diretores, dos consultores internos e dos técnicos indicados pelas diversas áreas que possuíam interface com cada um dos processos analisados, nos mais diversos níveis. Além de oficinas e entrevistas, o trabalho foi baseado na realização de estudos da legislação atual da Sanepar e nas visitas às unidades regionais sediadas no interior do Estado do Paraná, como Londrina e Ponta Grossa.

Um fator determinante para a consecução da proposta da estrutura organizacional residiu na definição dos papéis institucionais das áreas. Para tanto, foi fundamental o delineamento das competências organizacionais de cada setor da Companhia. Além daquelas que diziam respeito aos dirigentes da Diretoria Executiva – transcritas no Estatuto – não havia um arcabouço documental ou normativo pelo qual as áreas identificassem as suas finalidades pre-cípua. Foi um trabalho de grande monta, que precisou construir, primeiramente, a situação atual como referência para a análise da estrutura. A partir disso é que foi possível reunir os diversos elementos de análise para a nova modelagem organizacional.

O trabalho de construção das competências foi alinhado às diretrizes obtidas na cadeia de valor, bem assim aos macroprocessos e processos correspondentes. Ao longo deste trabalho foram elaboradas matrizes de análise para fortalecer o conjunto de informações apreendidas e possibilitar o arranjo do modelo de gestão. A avaliação dos produtos, a identificação dos gargalos operacionais e o planejamento estratégico da Sanepar sinalizaram para a necessidade de um novo arranjo organizacional. Uma das ferramentas utilizadas para o referido diagnóstico foi a matriz de alinhamento vertical e horizontal, exemplificada na Figura 5.4.

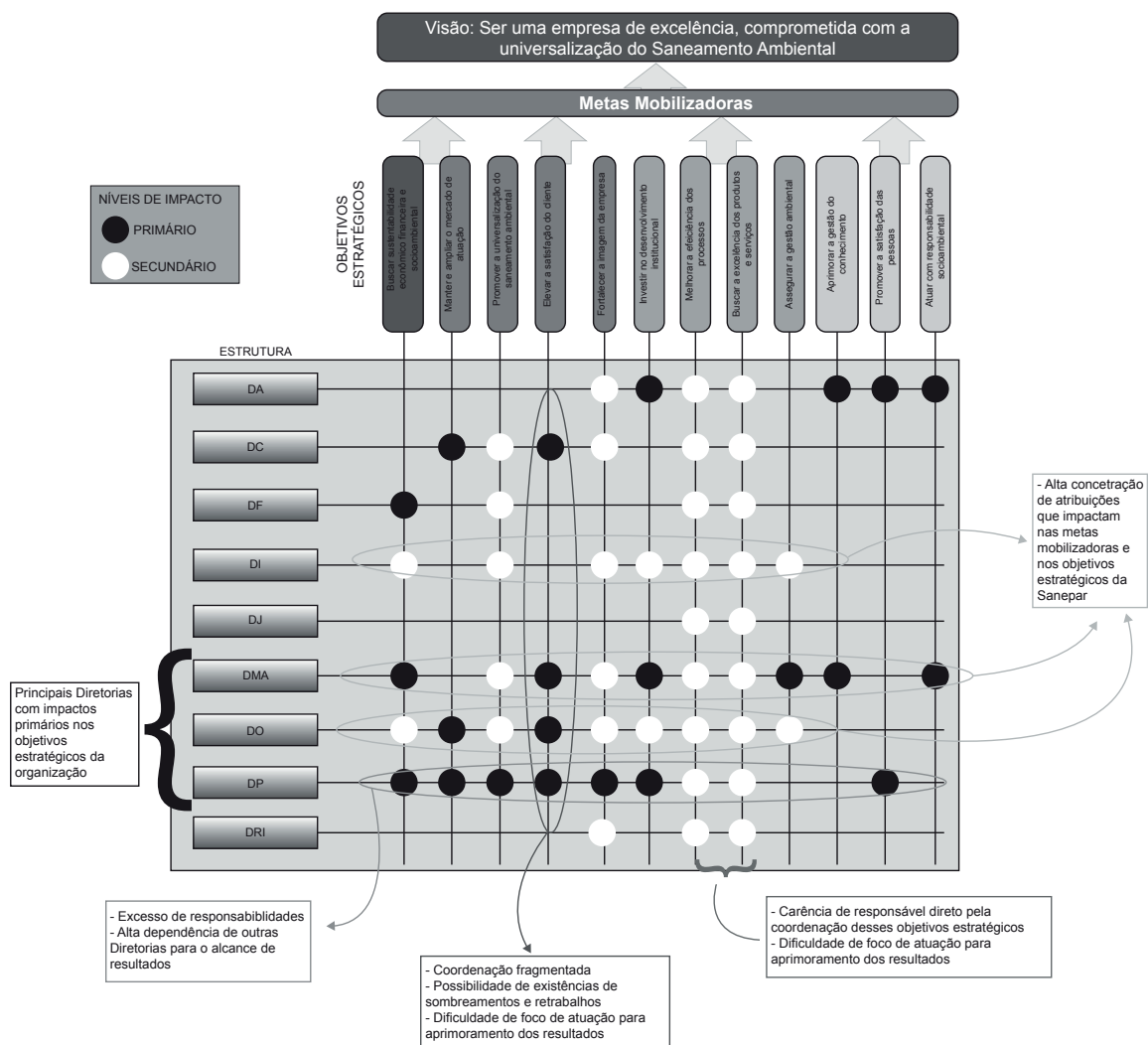


Figura 5.4. Matriz de alinhamento vertical e horizontal para a estrutura atual da Sanepar

No escopo do trabalho foram utilizadas as referências dos cargos em comissão e funções gratificadas em vigor na Sanepar, que serviram de balizamento para a indicação dos **novos níveis hierárquicos do comissionamento**. Outras iniciativas importantes, no conjunto de trabalhos de estrutura, ocorreram em relação à proposta de **profissionalização do corpo gerencial**, enfatizando os aspectos de igualdade de oportunidades, da ação afirmativa e da discriminação positiva. A utilização da seleção interna converge com a visão institucional de igualdade, isonomia, imparcialidade e justiça. Nesta direção, a Companhia pode estimular as práticas inclusivas, como o **processo seletivo interno para cargos de confiança**, estratégia que pode oferecer oportunidades de acesso à carreira gerencial aos empregados com potencial de liderança. Entendidos

os condicionantes legais e promovidas as mudanças normativas – caso necessárias – foi sugerida a realização de um projeto-piloto.

A cúpula estratégica da Companhia solicitou que a proposta de estrutura tivesse como norte um modelo calcado no empreendedorismo, focado na gestão por resultados, que sinalizasse rumos para novos negócios e que oferecesse alternativas gradativas de evolução da modelagem organizacional. Nesse prisma, a proposta plasmada compreendeu três cenários evolutivos, que partem de reformas de base (Cenário 1), até a sua perspectiva empresarial mais arrojada, com arquitetura e gestão complexas (Cenário 3 - *holding*). Esta evolução foi sustentada por estudo intitulado “**subsídios para a formulação estratégica do plano diretor da Companhia de Saneamento do Paraná**”, no qual explicitava as diretrizes estratégicas e as estratégias associadas que balizaram a modelagem dos cenários futuros.

O Cenário 1 oferecerá grandes avanços quando da sua efetivação, pois ele ajusta, reforça e prepara a empresa para novos passos. Mesmo antes da sua implantação, pode-se considerar que os intensos trabalhos realizados da construção da proposta de estrutura organizacional já oferecem relevantes subsídios para a implantação de alternativas ou arranjos incrementais no modelo de gestão, tais como:

- Fortalecimento da coordenação;
- Ampliação da capacidade de planejamento;
- Definição e detalhamento das competências organizacionais;
- Suplantação de estruturas informais;
- Ampliação da governança regional;
- Ampliação da capacidade de articulação; e
- Diminuição do déficit operacional nas áreas finalísticas.

O Cenário 2 propõe uma evolução da estrutura e do seu modelo de gestão, avançando em governança, monitoramento e avaliação, alinhamento estratégico, descentralização, novos negócios e desenvolvimento corporativo.

Tomando por base essas perspectivas, para o Cenário 3 foi estabelecida uma correlação entre a arquitetura organizacional (áreas), com os objetivos estratégicos da Sanepar (contidos no Mapa

Estratégico) e as sugestões de diretrizes para um Plano Diretor da Empresa (PDE).

Enfim, a proposta da nova estrutura organizacional ainda encontra-se em estudo pela Companhia – por isso não detalhada nesse capítulo – e a sua implantação contribuirá de forma **determinante** para que ocorra, no âmbito da Sanepar, o resgate do papel de referência nacional no setor de saneamento.

6. O DESAFIO DO DIMENSIONAMENTO: NOVAS TECNOLOGIAS

A exitosa história de empreendedorismo da Sanepar evidencia tentativas de construção de parâmetros para o dimensionamento da sua força de trabalho. O desafio continuava presente e se fez necessária a reunião de esforços para estruturar uma metodologia que respondesse à complexidade relacionada às competências funcionais e à variedade do universo de trabalho. O escopo do projeto consistia no levantamento de informações sobre a força de trabalho, a construção de modelo para o dimensionamento e a aplicação-teste em unidades amostrais de três universos distintos: as Unidades Regionais (UR), as Unidades de Serviço Eletromecânico (USEM) e as Unidades Administrativas da Sede.

De forma geral, a construção metodológica foi construída a partir dos seguintes passos:

- 1º Passo - Realização de oficinas explicativas para a equipe de trabalho quanto à metodologia e os objetivos do trabalho.
- 2º Passo - Definição de pessoas com perfil técnico e com experiência para a participação das oficinas de levantamento de informações.
- 3º Passo - Levantamento de informações específicas referentes a força de trabalho devem fazer parte do algoritmo definido.
- 4º Passo - Realização de oficinas para validar os padrões que servirão de base para o cálculo e criação de um algoritmo capaz de demonstrar a quantidade ideal de funcionários para determinada área de atuação.

- 5º Passo - Realização de pilotos (validação da fórmula e sua aplicação em diversas realidades). Os resultados destes pilotos demonstrarão a eficácia da fórmula e a necessidade de eventuais ajustes e adequações.
- 6º Passo - Aplicação das fórmulas a fim de se obter o quantitativo ideal e a realização de comparações e análises frente aos resultados obtidos.

O estado da arte não oferece metodologias suficientes para aferir a gama de variáveis que incidem sobre a atividade profissional, tampouco relacioná-la às especificidades da produção das unidades, segmentadas por vários níveis de atuação. Assim, um dos principais desafios a ser superado foi o da multifuncionalidade dos profissionais.

A lógica nas unidades regionais revela que muitas categorias profissionais podiam desempenhar atividades e papéis distintos, segundo a necessidade. Um exemplo recorrente era o do operador atuante na produção de água e que podia ser deslocado para o tratamento de esgoto ou, mesmo, ser convocado para o atendimento às demandas dos usuários, dentre outros papéis. Isto significa, dito de outra forma, que não havia precisão no planejamento sobre o tipo de atividade (produtos), nem sobre o tempo de execução, muito menos acerca da complexidade da atividade. Para esse grupo de profissionais, a demanda é que ordena a sua alocação e que programa o plano de trabalho de cada dia.

A falta de parametrização das atividades dificulta sobremaneira a aplicação de métodos que requeiram o conhecimento dos processos, a parametrização de atividades e a metrificação do tempo para a realização de produtos. Frente a este contexto, o ponto de partida para o dimensionamento da força de trabalho na Sanepar considerou a identificação dos principais sistemas orgânicos em interação na organização, buscando, a partir daí, métodos que privilegiassem a racionalidade e pudessem retratar as necessidades reais de equipes de trabalho, neutralizando, na medida do possível, as eventuais influências subjetivas e os julgamentos pessoais.

O primeiro passo foi a segmentação de unidades, agrupadas segundo o tipo de atividade, quais sejam: a) as unidades regionais

(UR), as unidades de serviços eletromecânicos (USEM) e as unidades administrativas da Sede.

Para entender a complexidade e os tipos de serviços e produtos gerados pelas URs e USEMs foram convidados alguns representantes dessas unidades para participar das oficinas de trabalho. Nesses eventos foram explicitadas as características e peculiaridades do *modus operandi* de cada unidade, segundo a sua região. O principal objetivo foi a construção de uma proposta de aferição comum dos produtos para todas as URs, assim como uma lógica para as USEMs.

As propostas de construção do ferramental matemático para o dimensionamento da força de trabalho das URs levou em consideração as particularidades das unidades, tais como a escala de trabalho, o quadro de profissionais, o escopo de atividades profissionais (muito especializado por um lado e multifuncional por outro) e as demandas/recursos administrativos. No caso das USEMs, levou-se em consideração o porte tecnológico (quantidades de macroequipamentos – painéis, bombas e motores) e as entregas finais de resultados administrativos (compras e contratos). A escolha destes fatores como “definidores” do dimensionamento da força de trabalho se deu em virtude da similaridade do grupo de atividades (produtos) e da sua respectiva associação com a quantidade e com a diversidade das categorias profissionais.

Unidades Regionais:

No dimensionamento das URs as unidades escolhidas foram:

- Unidade Regional de Cornélio Procópio URCP – Complexidade 1;
- Unidade Regional de Ponta Grossa URPG – Complexidade 2; e
- Unidade Regional de Umuarama URUM – Complexidade 3.

Em uma síntese panorâmica, as particularidades das unidades estudadas foram as seguintes:

- i) Unidade Industrial: tem como principal indicador para dimensionamento os turnos de trabalho;
- ii) Unidade de Manutenção e Operação de Redes: principal indicador adotado foi o número de ligações de água e

esgoto. Apenas uma variável se altera por questões de natureza legal e se refere ao número de funcionários por caminhão hidrojeteador;

- iii) Unidade Comercial: tem como indicador o número de ligações de água. Em se tratando da leitura de hidrômetros, para fins de emissão das faturas de cobrança, adotou-se a média de 260 (duzentas e sessenta) leituras por dia, valor esse menor do que a média da capital, em função dos tempos de deslocamento, do acesso e das distâncias entre as unidades a serem aferidas;
- iv) Unidade de Desenvolvimento Operacional: ainda a ser implantado, utilizará como indicador o número de ligações de água e esgoto; e
- v) Setores de Administração, Supervisão, Coordenação e Gestão das URs: utilizam diferentes critérios, mas que não contribuem massivamente no resultado final.

Observação: foi considerado também um fator de correção (~= 10%) que leva em consideração as peculiaridades não mensuráveis de cada UR, confiabilidade de informação e desempenho humano.

Após a coleta de informações, foram desenvolvidas fórmulas para cálculo dos quantitativos de pessoal. O resultado das simulações pode ser analisado nas tabelas abaixo:

	Quantidade Atual	Quantidade Proposta
Clientes	32	28
Industrial	53	55
Planejamento, Administração e Estrutura	14	21
Redes	43	52
Desenvolvimento Operacional	-	3
Total	142	160
Total + fator de correção	-	144

Tabela 5.1. Resultados da simulação na URCP

	Quantidade Atual	Quantidade Proposta
Clientes	69	65
Industrial	69	75
Planejamento, Administração e Estrutura	20	22
Redes	60	71
Desenvolvimento Operacional	-	10
Total	218	246
Total + Fator de Correção	-	221

Tabela 5.2. Resultados da simulação na URUM

	Quantidade Atual	Quantidade Proposta
Clientes	68	69
Industrial	67	85
Planejamento, Administração e Estrutura	17	20
Redes	64	53
Desenvolvimento Operacional	-	8
Total	216	237
Total + Fator de Correção	-	214

Tabela 5.3. Resultados da simulação na URP

Os valores usados como base e os padrões então estabelecidos podem ser alterados ou diferentes entre as Unidades Regionais. A partir daí foram criados três modelos de cálculo, conforme os critérios de classificação para a complexidade das Unidades (complexidades 1, 2 e 3). Estes modelos devem ser adaptados ao longo do tempo para adequação das fórmulas à realidade de cada Unidade Regional. De qualquer modo, a tabela já serve como ferramenta e pode ser usada posteriormente para o dimensionamento das demais unidades regionais.

Unidades de Serviço Eletromecânico:

A lógica de trabalho para as USEMs diferiu significativamente das demais unidades, uma vez que a natureza das atividades e o arranjo de profissionais envolvidos requereu uma modelagem específica. Neste caso, as variáveis elencadas diziam respeito a um grupo de equipamentos e a processos administrativos.

A realização de uma fórmula única mostrou-se inviável para todas as 5 (cinco) USEMs, tendo em vista as particularidades da unidade de Curitiba. Por isto foram obtidos duas bases de ideais para o cálculo, uma para a USEM da capital e outra para as demais do interior do estado. A criação destas bases de cálculo levou em consideração um fator de correção referente a algumas diferenças técnicas e específicas de cada USEM, que impactam em seu quantitativo. Por exemplo: Automação, Tecnologias, Abrangência, Demandas, Quantidade de TAGs, dentre outras. Na composição matemática da equação foi necessária a aplicação de um fator de correção e alinhamento regional, que é calculado pela razão entre a quantidade de ligações de esgoto e a quantidade de ligações de água. A resultante desta razão, multiplicada pelos fatores de correção, define o intervalo do quantitativo necessário da força de trabalho frente às variáveis específicas de cada USEM.

Com base nas informações que foram passadas e na aplicação da fórmula, chegou-se ao seguinte resultado (Tabela 5.4):

	Quantidade Empregados Atual	Quantidade Empregados Proposta	Resultado Fórmula
USEMct	100	118	114,27
USEMnd	50	66	54,20
USEMno	45	48	36,03
USEMsd	40	44	40,64
USEMso	34	40	42,53

Tabela 5.4. Resultados da simulação nas USEMs

Vale ressaltar que a diferença para menos na USEMno (Nordeste) se deu pela necessidade de fatores de correção mais precisos.

Há características singulares nessa unidade (relevância, nível de tecnologia, estrutura média de quilômetros percorridos etc.) que devem ser melhor trabalhadas/estudadas para a adequação da fórmula às especificidades regionais.

Unidades Administrativas da Sede:

Para o dimensionamento das unidades integrantes da Administração Central – área meio, ficou definido que o projeto-piloto para a testagem do método escolhido seria realizado na USRH – Unidade de Serviços de Recursos Humanos. A escolha dessa área para a aplicação-teste teve por objetivo a transferência da tecnologia para o setor responsável pela continuidade deste trabalho e consequente disseminação para o restante da Empresa.

O método adotado para dimensionamento da força de trabalho nas áreas-meio foi o da identificação dos processos, dos seus produtos gerados em cada posto de trabalho e o respectivo tempo gasto na realização de cada produto. Neste caso, o trabalho deixa de ser função das variáveis do ambiente laboral e passa a ser função do tempo empregado na obtenção do(s) produto(s).

Estabeleceu-se matematicamente o quantitativo total de horas-padrão e outro quantitativo com um viés de sobrecarga, quais sejam: 1760 horas e 2304 horas. Com isto foi possível realizar análises e estimar quantas pessoas a mais seriam necessárias. O resultado deste teste na USRH foi retratado na Tabela 5.5. Vale observar, não obstante, que as discrepâncias encontradas entre o número de técnicos na área de Segurança do Trabalho e na área de Serviço Social atendem a questões particulares de natureza legal e funcional, não decorrentes, portanto, de um equívoco no dimensionamento.

Área	Quantidade Atual	Quantidade Propostas
Cargos e Salários	4	6
Concurso	4	6
Medicina no Trabalho	6	7
Segurança no Trabalho	21	43 ou 31
Serviço Social	9	17

Área	Quantidade Atual	Quantidade Propostas
Administração de Pessoal	16	18
Desenvolvimento e Treinamento	58	72
Total	118	150 ou 140

Tabela 5.5. Resultados da simulação na USRH

Enfim, o desafio para o dimensionamento da força de trabalho na Sanepar conseguiu – a despeito da complexidade e da falta de modelos pré-existentes – construir modelos de análises em bases matemáticas. O ineditismo metodológico foi um dos grandes resultados deste trabalho.

7. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Outro desafio na implantação do modelo de gestão para resultados foi o da construção do processo de avaliação de desempenho. Trata-se, também, de um tema sensível para a Instituição e que pressupõe que os resultados alcançados por uma organização dependem do desempenho de cada pessoa, bem assim da atuação (competência) dessa pessoa na equipe ou no grupo de trabalho.

Os objetivos, as metodologias e as ferramentas utilizadas para a realização da Avaliação de Desempenho (AVD) são bastante heterogêneos e ainda em construção, pois são conceitos que variam fundamentalmente, em função da estratégia da organização, da sua cultura instalada, e, principalmente, da política de gestão de pessoas adotada.

Qual é a finalidade da AVD na Sanepar? O processo de Avaliação de Desempenho na Sanepar consiste essencialmente num conjunto de atividades que visam aferir o desempenho das unidades organizacionais e dos empregados em função da estratégia organizacional. A AVD fornecerá informações objetivas que a partir de critérios pré-definidos, disciplinarão o pagamento de parcela variável da remuneração e a promoção na carreira.

Além da promoção na carreira individual e do pagamento da parcela variável da remuneração, a AVD pode se configurar numa importante ferramenta de política de gestão de pessoas e gestão estratégica.

Quem é o público-alvo? Todos os empregados efetivos da Sanepar que trabalharam durante todo o período de avaliação devem participar da Avaliação de Desempenho.

Qual é o método? Cada dimensão do desempenho representa um conjunto de critérios (que refletem os resultados estabelecidos pela estratégia organizacional) sob os quais os empregados são avaliados. Para a Sanepar, a AVD está estruturada segundo três dimensões:

- Dimensão Institucional – São os critérios de avaliação comuns a todos os empregados da Sanepar, que refletem os resultados mais finalísticos da Empresa;
- Dimensão Setorial – São os critérios intermediários de avaliação, que perfazem os resultados a serem alcançados pelas unidades organizacionais, e segmentados segundo a estrutura organizacional vigente até o nível de gerência; e
- Dimensão Individual – Representa os critérios de avaliação individual relacionados às competências comportamentais e de entrega.

O peso de cada um das dimensões de desempenho consiste no elemento que diferencia o resultado global da avaliação para cada uma dos objetivos citados, conforme ilustra a figura 5.5.

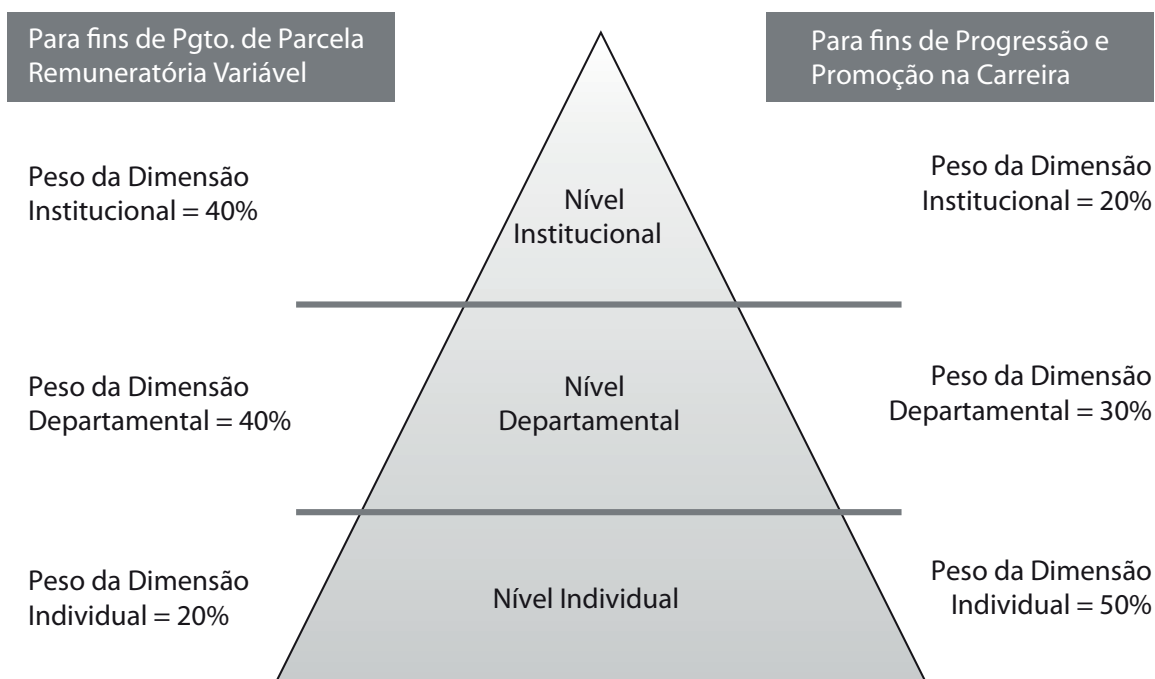


Figura 5.5. Objetivos da Avaliação de Desempenho

Por fim, o trabalho tratou da seleção de indicadores de desempenho (a partir de um conjunto já existente) para serem utilizados como critérios de avaliação na dimensão institucional e setorial (por diretoria) dos empregados da Empresa, o que proporcionará a adoção de processos de bonificação e promoção com critérios meritocráticos.

8. MODELAGEM DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO (PCCR)

Esta atividade buscou a proposição de um modelo de descrição de cargos – Plano de Cargos - e a proposta de um Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração para os servidores do Quadro de Pessoal Permanente da Sanepar, com foco na Gestão para Resultados. A geração deste produto constituiu-se, basicamente, de 4 etapas.

- A primeira etapa foi a definição de pessoal para acompanhar os trabalhos realizados e validá-los. A segunda etapa foi a realização de *benchmarking* à Companhia Paranaense de Energia – COPEL, à Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP e à Companhia de

Saneamento de Minas Gerais – COPASA/MG, para fins de realização de estudo comparativo das práticas de gestão de pessoas nestas empresas.

- O penúltimo passo foi a realização de oficinas de trabalho com o Grupo de Consultores Internos, com ocupantes de cargos selecionados para servir de base para o modelo de descrição de cargos e com os técnicos da área de gestão de pessoas.
- O passo final tratou de construir um modelo de ficha de Descrição das Atribuições, Responsabilidades, Requisitos e Competências – DARC e uma proposta de Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR para a Sanepar, levando em consideração as indicações e sugestões oriundas dos Consultores Internos e respectivas Diretorias – estas, representadas por eles e por empregados que participaram de oficinas – e da área técnica responsável pela gestão de pessoas, no âmbito da Empresa.

A metodologia adotada de discussão intensa de cada ponto importante para a arquitetura do plano que estava sendo construído mostrou-se adequada e suficiente para o objetivo pretendido, tendo produzido como ganho adicional o balizamento de conceitos e a ampliação de conhecimentos técnicos, particularmente no que diz respeito aos condicionantes legais, que cercam os temas carreiras e remuneração.

Particularmente, em relação às remunerações, os resultados das Pesquisas Salariais disponíveis permitiram visualizar melhor a real situação dos servidores da Sanepar, cujos maiores problemas não abrangem toda a faixa salarial praticada, mas se situam particularmente nos salários de ingresso.

Foi possível também constatar que as remunerações da Sanepar, quando comparadas com as de outras empresas, ocupam posição intermediária e quase sempre acima da média do universo pesquisado. No entanto, é fato, entre os empregados a percepção de que estão em desvantagem remuneratória, é mais um sentimento que realidade.

Em função destes e de outros dados, fica claro que a implementação de um Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração, como o que está sendo proposto, poderá contribuir para que Sanepar possa contar com uma força de trabalho qualificada e flexível, capaz de lidar com os novos desafios que se apresentam para a Empresa.

Finalmente, o que se pretende com o Plano de Cargos e Carreiras é fazer com que a Sanepar disponha de instrumentos que favoreçam o desenvolvimento de um ambiente de inovação e criatividade, voltado para resultados, fruto de um “novo compromisso” dos empregados com a prestação dos serviços que lhe são afetos.

9. O INVESTIMENTO NA MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL: RESULTADOS ALCANÇADOS E POTENCIAIS

No intuito de facilitar a percepção do alcance das iniciativas os resultados serão apresentados em grandes blocos.

Processos: os produtos desenvolvidos e as entregas realizadas têm como objetivo o ganho em diversas esferas para a Empresa. Esses ganhos podem ser de prazos, de clima e de satisfação, da Empresa e de seus empregados, além de financeiros. Na frente de processos, os principais ganhos obtidos com o redesenho resultaram na redução do tempo no andamento das atividades, na eliminação de retrabalhos e no controle e monitoramento das atividades. Além disto, o trabalho com processos trouxe maior agilidade no atendimento ao cliente, além da padronização e integração de procedimentos, com o destaque para a implantação da cultura e o estabelecimento de indicadores e metas de desempenho.

Estrutura: as perspectivas de desenvolvimento organizacional com a modelagem da estrutura da Sanepar indicam vários ganhos potenciais. Dentre os iniciais, encontram-se: a ampliação da governança regional, a partir da unificação da representação da Sanepar; a diminuição do déficit operacional, a partir da instalação de estruturas de apoio nas áreas finalísticas; o reforço da capacidade de coordenação, a partir ampliação do quadro de cargos de represen-

tação para as equipes que atuam no âmbito regional; a estruturação de setores que apoiem o núcleo estratégico, a partir da coordenação de projetos matriciais; e a melhoria da definição da identidade, papéis e competências para as áreas da Companhia. Neste sentido, o processo de estruturação poderá trazer o fortalecimento da função coordenação, mitigando lacunas, omissões e custos de oportunidade na linha intermediária da estrutura, além de desonerar as Diretorias de interlocuções fragmentadas e reforçar a capacidade de acompanhamento e monitoramento a partir da ampliação e criação de instâncias de controle. O projeto de reestruturação apresentou preocupação com eixos de formulação e articulação de políticas, por isso a proposta definiu um lócus para a função 'regulação', fortaleceu as áreas responsáveis pela infraestrutura da Companhia, fortaleceu e integrou as funções 'comunicação e *marketing*' e apresentou as bases para a construção de um Plano Diretor da Empresa a partir de uma visão de futuro. Isto teve por objetivo a ampliação da articulação com setores intergovernamentais que tratam de planejamento de longo prazo, além de incrementar a interlocução com os segmentos relacionados ao fomento de projetos e captação de recursos, licenciamento ambiental, desenvolvimento da formação profissional e implantação de novos negócios. O projeto de reestruturação enfatizou, ainda, a implantação da cultura de premiação, aliada à pactuação por resultados, destacando os investimentos na retenção de talentos e na transferência do conhecimento "próprio", acumulado na Companhia. Buscou, também, ampliar o desenvolvimento corporativo a partir da criação do centro de excelência em formação profissional.

Dimensionamento: em relação ao dimensionamento da força de trabalho, os principais ganhos ocorreram com a construção de metodologia específica para as Unidades Regionais, Unidades de Serviços Eletromecânicos e Unidades Administrativas da Sede, a realização de um diagnóstico da área de RH e a identificação das necessidades de pessoal para as URs e USEMs. Já se encontra em execução o detalhamento do dimensionamento em novas áreas da empresa, além daquelas exploradas como piloto pelo Instituto Publix. A equipe de RH da Companhia, incorporou a tecnologia do dimensiona-

mento e já está realizando a revisão dos processos em cada área, a definição de tempos e movimentos e a caracterização das entregas individuais. Esse esforço vai oferecer maior objetividade das informações que subsidiarão os indicadores individuais de “entrega” de cada empregado e a sua conseqüente avaliação de desempenho.

Avaliação de Desempenho: o principal produto entregue na frente de avaliação de desempenho foi o desenvolvimento de sistemática de avaliação de resultados atrelado à perspectiva Individual, Departamental e Institucional. Esse modelo visa modernizar a gestão ao passo que estimula os funcionários à alavancarem sua *performance* e desempenho. A partir de sua implantação, a SANE-PAR será capaz de aferir os pontos fracos e fortes da organização relacionados à sua estrutura, de modo a focar ações de melhorias e planos de capacitação focados e alinhados aos objetivos estratégicos da organização. A ideia de integração é oriunda da necessidade de fazer com que os subsistemas de Recursos Humanos (Administração de pessoal, Gestão de Carreiras, Clima Organizacional, Treinamento e Desenvolvimento, Dimensionamento de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho) gerem, entre si, informações complementares e intercambiáveis.

Plano de cargos, carreiras e remuneração: esse eixo de trabalho teve como objetivo a entrega de um instrumento de gestão institucional e individual, capaz de promover a melhoria na tomada de decisão em relação às políticas de recursos humanos e o aumento da capacidade operativa da Sanepar. O Plano de Carreiras, além de organizar a vida profissional dos integrantes do Quadro de Pessoal Permanente da Companhia, poderá também proporcionar aos empregados remunerações justas, observados os paradigmas de mercado, representado por empresas e órgãos congêneres, além de propiciar:

- A possibilidade de o empregado galgar os patamares mais elevados da Carreira Básica, independentemente da existência de vaga, o que atualmente é impossível;
- Ampliação do crescimento remuneratório a partir do re-dimensionamento horizontal das carreiras (eliminação do “paredão”);

- Maior equilíbrio na pontuação da avaliação do desempenho, em que 50% da nota dizem respeito ao desempenho individual do empregado;
- A participação do empregado na gestão de seu próprio desempenho;
- A possibilidade de ganhos adicionais como reconhecimento do desempenho e dos resultados alcançados pelo empregado, pela unidade em que atua e pela Empresa como um todo;
- Aperfeiçoamento do Plano de Gestão de Pessoas, que funcionará de forma integrada, com o treinamento e a capacitação como eixos de base e a gestão para resultados como meta;
- A incorporação ao salário da parcela denominada ACT; e
- Transparência nas tabelas remuneratórias, que permitem ao empregado construir sua trilha de carreira.

10. CONCLUSÃO

A proposta de implantação de um novo modelo de gestão revelou que era verídica a imagem de empreendedorismo da Companhia de Saneamento do Paraná. Em pouco menos de seis meses a Empresa envidou esforços para uma revisão profunda da sua gestão, das suas práticas e da sua cultura organizacional. Cinco iniciativas de relevo foram empreendidas simultaneamente, exigindo dedicação, perseverança e determinação por parte de seus representantes institucionais. A vontade crivada de superação foi a marca do corpo diretor durante a execução das atividades.

A complexidade da organização exigiu uma abordagem integrada na estratégica de trabalho. As soluções urgiam por alinhamento e abrangência, abarcando várias dimensões da gestão: estratégia, estrutura, processos, dimensionamento, dentre outras.

Noutro polo, a construção detalhada das competências organizacionais de cada área da estrutura organizacional da Companhia foi um marco significativo para uma instituição com mais 40 anos

de existência. Foi necessária a suplantação de dificuldades muito particulares ao longo do percurso, com destaque para a construção de uma metodologia específica para o dimensionamento da força de trabalho.

A capacidade de coordenação, a formação de profissionais, a qualidade dos produtos, a agilidade do atendimento às demandas, a retenção de talentos e a elaboração de uma agenda estratégica voltada para resultados concorreram para a necessidade de construção de uma ousada proposta de estrutura organizacional e de um modelo gestão mais arrojado, para fazer cumprir a missão institucional da empresa, qual seja: **“prestar serviços de saneamento ambiental de forma sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.”**

Enfim, já houve ganhos expressivos nos poucos meses desse esforço. E outros vários compõem o panorama do curto prazo. O exemplo da Sanepar tece o linho do comprometimento público com a coisa pública, afirma e confirma que o estado republicano não se sustenta na retórica, mas na consubstanciação de valores cidadãos e na efetividade dos resultados.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HALACHMI, A.; BOUCKAERT, G. **Organizational Performance and Measurement in the Public Sector**. Quorum, 1996.

MARINI, C.; MARTINS, H. **Um Governo Matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento**. IX Congresso del CLAD: Madrid, 2004.

NEELY, A. **Business Performance Measurement: unifying theory and integrating Practice**. Cambridge : Cambridge University Press, 2007. 2. Ed