

Otimização de Processos | Gestão de organização
sem fins lucrativos

Otimização no fluxo de construção da obra de reassentamento em Bento Rodrigues

Gestão de organização sem fins
lucrativos



Objetivos



Nosso cliente é uma entidade responsável pela mobilização para a reparação dos danos causados pelo rompimento da barragem de Fundão, em Mariana (MG). Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, resultado de um compromisso jurídico chamado Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC). Dentre os 42 programas existentes, existe o programa de Reassentamento que também é conhecido como programa 8 e prevê ações para a recuperação, reconstrução e realocação das localidades de Bento Rodrigues, Paracatu de Baixo e Gesteira.

O projeto teve como foco a implementação de ferramentas de gestão no planejamento e execução das obras do programa de Reassentamento de Bento Rodrigues, com a definição de gargalos, caminho crítico e cronograma detalhado para entrega de cada obra, além de promover meios para tomada de decisão, priorização e análise de desvios com base em métricas de desempenho.

Inicialmente, realizamos a etapa de Entendimento da Situação Atual, com diversas entrevistas junto aos envolvidos para identificar as etapas do fluxo de processo do programa de reassentamento.

Otimização de Processos | Gestão de organização sem fins lucrativos

A abordagem

O projeto foi estruturado em 5 fases de trabalho, sendo: Entendimento da Situação Atual, Elaboração do Fluxo do Estado Atual e Identificação de Gargalos, Implementação dos Mecanismos de Gestão e Melhorias Específicas para o Estado Futuro e Elaboração dos procedimentos sistêmicos.



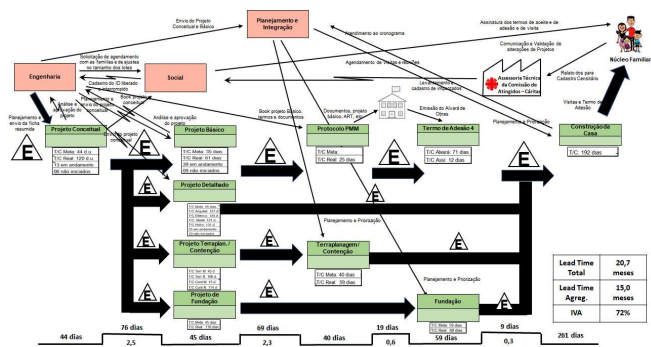
Durante o mapeamento do estado atual, foram identificadas 46 oportunidades que foram correlacionadas com as etapas do processo, além da identificação das perdas e impacto no negócio.

ESTADO FUTURO – PROPOSTA DE VALOR

Mecanismos de Gestão		Melhorias Específicas	
Desdobramento de Metas	Reuniões	Fluxo de Mobilizações	Gestão de Materiais
Gestão a Vista	Kanban de Pendências	Planejamento da Obra	Programação de Serviços
Ronda da Rotina	Cadeia de Ajuda	Produtividade na Obra	Fluxo Logístico

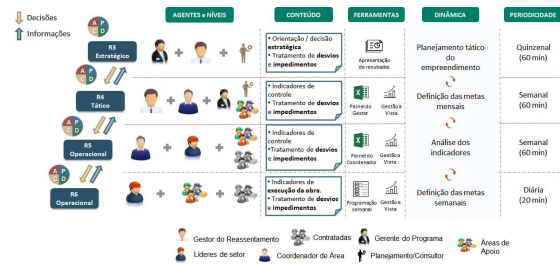
Com base nas oportunidades identificadas, a proposta de valor do Estado Futuro foi elaborada e separada em dois blocos, sendo: Mecanismos de Gestão e Melhorias Específicas.

Os Mecanismos de Gestão visam o acompanhamento de resultados e ações, garantindo o alcance das metas.

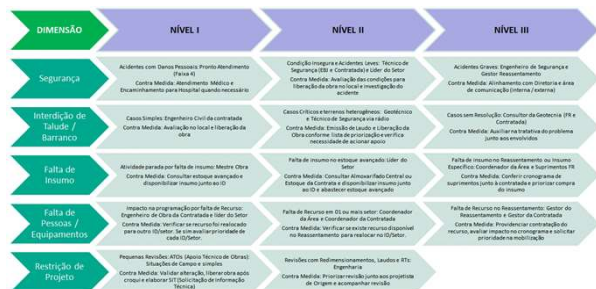


A abordagem

ESTRATÉGICOS	TÁTICOS	OPERACIONAIS
1. % de avanço físico	1. Índice de entrega de casas	1. Atendimento das entregas do cronograma
2. Atraso	2. Índice de início de construção de casas	2. Percentual de planos concluídos (PPC)
3. Desvio de custo	3. Índice de conclusão de projetos detalhados prioritários	3. Índice de conclusão de fundações e contenções
4. Índice de cumprimento dos marcos do cronograma	4. Índice de início de contenções	4. Índice de conclusão de terraplanagem de lotes
	5. Índice de conclusão de contenções	5. Histograma mão de obra
	6. Índice de emissão de termos de adesão	6. Histograma de equipamentos
	7. Índice de emissão de alvarás de construção	7. Índice de ruptura de insumos e materiais críticos
	8. Índice de aprovação de projetos de fundação	8. Atendimento ao volume de concreto
	9. Índice de protocolos de projetos básicos na prefeitura de Mariana	9. Atendimento ao volume de aterro
	10. Índice de aprovação de projetos conceituais pelos atíngidos	10. Atendimento à quantidade de estacas
	11. Índice de entrega de bens públicos	11. Disponibilidade mecânica de equipamentos
	12. Índice de início de construção de bens públicos	12. Armazém para Fundação
	13. Índice de execução dos marcos de infraestrutura	13. Disponibilidade de materiais e insumos



Sistemática de Governança

[illegible]

Cadeia de Ajuda

Além disso, no final do projeto entregamos um book com a descrição dos objetivos de cada ferramenta, fluxo de implementação e benefícios esperados. Também foi elaborado um plano de continuidade para garantir a execução das ferramentas implementadas.

PLANO DE CONTINUIDADE		
PONTO DE ATENÇÃO / RISCO	POR QUE	O QUE FAZER / SUGESTÃO
Descontinuidade na manutenção das práticas de gestão da rotina implantadas.	Por ser uma prática nova e não ter uma pessoa dedicada a acompanhar a rotina implantada, algumas práticas tendem a descontinuar devido as entregas da obra, voltando a ter apenas uma gestão técnica da obra.	Prática foi repassada (treinamento, padrões e acompanhamento no genba) ao responsável pela área da Qualidade. O Mesmo terá papel de acompanhar as práticas atuais e de apoio ao time de execução.
Não implantação do mecanismo de gestão (quadros de gestão à vista, ronda da rotina, etc) nos novos IDs, conforme liberação das frentes.	Em 2020, devido ao cenário do Covid e das frentes liberadas, só foi possível implantar a gestão à vista nos IDs do Setor 1 e 2, sendo que muitos já estavam em fase de conclusão. Com isso a demanda para implantação em novos IDs será bem maior do que a carga atual. A necessidade de uma pessoa dedicada para apoiar essa implantação é fundamental.	Necessário reforçar o quadro de colaboradores da área da Qualidade (MCA) para focar a implantação do mecanismo de gestão nos novos IDs ou disponibilizar recurso pela modalidade de contrato.
Necessidade de revisão e acompanhamento dos indicadores na gestão à vista dos IDs	Com a mudança da modalidade de contrato em 2021, passando de administração por entregas, se faz necessário revisar os indicadores atuais, uma vez que o foco passa de controle dos meios (Histograma de pessoas, disposição de insumos, etc) para produtividade, qualidade das entregas e assertividade das medições.	Verificar criticidade dos indicadores atuais e de novos indicadores frente aos novos desafios. Sugerió redirecionar escopo de trabalho dos engenheiros de Campo da MCA para uma atuação de Fiscal (que já está no escopo atual), uma vez que até o momento a atuação está voltada para condução das obras.

Resultados



Agilidade na priorização e na tomada de decisão pela liderança do reassentamento



Alinhamento de informações entre os diferentes níveis com foco no caminho crítico



Visão consolidada dos desvios e oportunidades, envolvendo todos os elos da cadeia de ajuda na solução



Integração e maior interação entre as áreas, inclusive as áreas de suporte



Reuniões ágeis e eficientes, focando no check do desempenho e na análise dos desvios



Reporte mensal e gestão diária em diferentes níveis do reassentamento





Otimização de Processos | Gestão de organização sem fins lucrativos

A Fábrica Escondida Consultoria em Gestão de Resultados visa a busca da melhoria contínua dos resultados empresariais, através de um modelo de sucesso de Gestão da Rotina e de Melhoria, garantindo a gestão de conhecimento dos líderes empresariais.

O que temos de diferente?



Etapa de experimentação por parte do cliente



Remuneração atrelada as metas planejadas



Entrega de material didático para formação de novos colaboradores



Abordagem colaborativa e de execução

Quer mais informações?



www.fabricaescondida.com.br



contato@fabricaescondida.com.br



(11) 4118-4509

