

TECH-AGILE MANUTENÇÃO - UM NOVO OLHAR SOB MANUTENÇÃO DE ATIVOS

Autor ¹, Roberto Vilaronga da Silva – robertovilarongafm@gmail.com

,.)

RESUMO

O Projeto se debruça na revisão da forma em que a manutenção predial de mais de 3.400 prédios da VIVO em todo o Brasil acontece. Mudança necessária nos pilares de gerenciamento, equipamentos, formatos e indicadores, com recursos de INOVAÇÃO, TECH e Metodologias Ágeis.

Dividimos nosso parque imobiliário em clusters onde atuamos de forma compreender quais eram os riscos e oportunidades, visando alguns faróis – otimização de custo, melhoria no fluxo financeiro, modernização de equipamentos e ferramentas que podiam nos auxiliar a controlar e validar o serviço prestado. A ideia final era ter um parque elegível, com informações de ativos de forma rápida para tomadas de decisões mais assertivas e seguras para a operação com melhoria nas discussões e entendimento com as empresas prestadoras de serviço e com a gerenciadora em sua comunicação com a VIVO. Aplicação de metodologia ágil de forma que pudéssemos desenvolver nos recursos a habilidade de cerimônias ágeis.

1. INTRODUÇÃO

Nosso projeto se debruça na revisão do formato da manutenção predial de mais de 3.400 prédios em todos o Brasil. Prédios de diversos portes, com diversas dimensões que precisam ser mantidos garantindo sua funcionalidade central de prover os serviços da VIVO no Brasil. Diversas tipologias, formas e tamanhos compõem o cenário versátil de prédios que precisamos manter: call center, sites técnicos, centrais telefônicas, centrais de TV, ou até mesmo terrenos com antenas simples que precisam ser vistoriados e mantidos em a mesma preocupação de um prédio normal administrativo como nossa sede em SP na Berrini.

Para isso repensamos o modelo de gestão adotada anteriormente, e com o advento da pandemia aplicamos pilares de trabalhos diferenciados, sem muito custo, usando os mesmos recursos humanos e pensando de forma diferente utilizando metodologias ágeis, tecnologia, ferramentas digitais e recorrência. Criamos alguns pilares de atuação haja vista ter um cultura muito forte já implantada de gestão que foi necessária a desmobilização.

O cenário então era de um parque de mais de 3400 prédios, modelo de gestão antiquada, pouca ou nenhuma utilização de tecnologia, pouca inovação e a mudança de contrato de manutenção. Um desafio e tanto que também não poderíamos deixar de pensar nas pessoas, que são a base de tudo.

2. METODOLOGIAS APLICADAS

Nosso parque imobiliário e de ativos está em diversos locais no Brasil, e é extremamente crítico para operação de campo, funcionários e clientes se esses endereços apresentam problemas estruturais. Sendo assim precisamos dividir ele em pilares onde atuamos de forma compreender quais eram os ricos e oportunidades, visando alguns faróis – otimização de custo, melhoria no fluxo financeiro, modernização de equipamentos ou ferramentas que podem nos auxiliar a controlar, manter e validar o serviço prestado dentro das nossas instalações. A ideia final era ter um parque totalmente elegível, com uso de IOT e I.A, com informações de ativos de forma rápida para tomadas de decisões mais assertivas e seguras para a operação.

Sendo assim dividiremos os pilares de atuação da seguinte forma:

PILAR PP – PESSOAS E PROCESSOS

Antes de qualquer mudança, foi necessário entender e compreender o time que tínhamos na mão. Uma estrutura grande, com um time multidisciplinar que sofreu a troca da gestão e que sofreria em breve a mudança nas metodologias de gestão em seu trabalho.

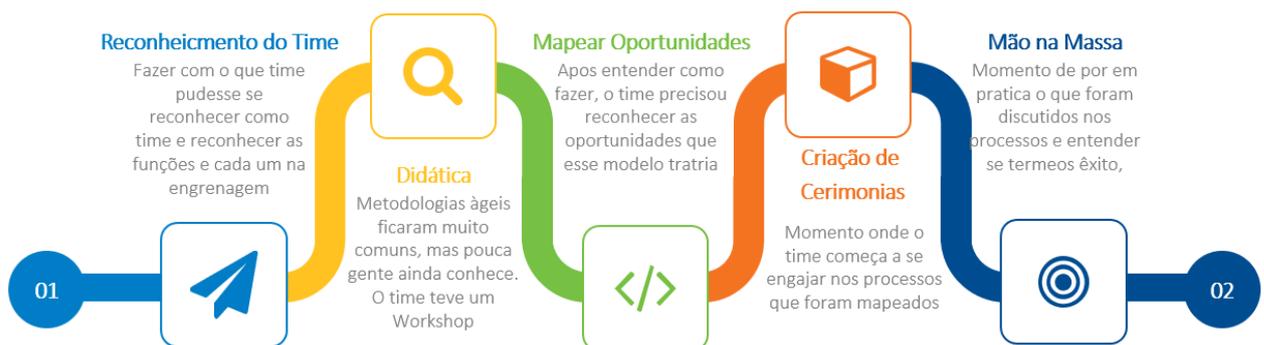


Figura 1: PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO TIME

A gestão de pessoas para a área de Manutenção Predial traz inúmeros benefícios. Dentre eles podemos citar:

- Maior motivação e engajamento dos colaboradores;
- Aumento do nível de satisfação dos profissionais que por muitas vezes são esquecidos ou tratados como simplesmente operacionais.
- Clima organizacional mais saudável pois a valorização gera estímulo
- Aumento de desempenho;
- Funcionários mais qualificados, conhecimento gera conhecimento;
- Melhora da comunicação empresarial;

- Incentivo do trabalho em equipe.

Sendo assim, elenco abaixo os cinco pilares da gestão de pessoas que implantamos na nossa área de manutenção predial:

- **1. Motivação**

- Manter os funcionários sempre motivados pode parecer algo complicado para gestores. As habilidades interpessoais são fundamentais para a gestão de pessoas nas empresas e a motivação exige muita destreza para lidar com diversos tipos de profissionais.
- Entender os meios de motivar os colaboradores é essencial para o sucesso dos profissionais e, conseqüentemente, a própria empresa. O sentimento de pertencimento dos funcionários no ambiente de trabalho reflete em um trabalho eficaz e de alta qualidade.

- **2. Processo de Comunicação**

- A comunicação é fundamental para uma boa gestão de pessoas e os gestores devem aprimorar o diálogo com os colaboradores. As barreiras devem ser quebradas e independente de hierarquias, todos podem transmitir conhecimento no ambiente de trabalho.
- Por sinal, essa é uma das características essenciais para nossa área e comunicação digital. Não há barreiras para comunicação. A gestão horizontalizada estimula que colaboradores atuem com liberdade gerando ideias que podem ser adotadas para melhores resultados da empresa.
- Neste sentido, políticas e ferramentas de comunicação interna são fundamentais para manter colaboradores informados sobre a empresa e integrar todos os setores corporativos.
- A comunicação direta também é extremamente importante, mantenha todas as equipes em contato imediato para evitar quebras na comunicação e ocasionar falhas por mera falta de diálogo.

- **3. Trabalho em Equipe**

- Se a sua empresa tem os setores trabalhando com objetivos diferentes, o processo interno está com um problema sério. A empresa deve ser totalmente interligada em um método organizado para criar um ambiente saudável e eficaz de trabalho.
- Saber sua função e o que está realizando dentro da empresa faz com que os funcionários se sintam prestigiados e visualizem o resultado de todo o seu trabalho. Crie um ambiente integrado para sua equipe realmente pensar em grupo no âmbito profissional

- **4. Conhecimento e Competência**

- Cercar-se de grandes profissionais torna uma empresa mais competitiva e valoriza extremamente todo o capital humano, criando uma equipe extremamente qualificada para lidar com as dificuldades e concorrência do mercado.

5. Treinamento e Desenvolvimento

- Aperfeiçoar as qualidades de profissionais é uma das principais funções de um bom líder e isso fizemos nessa etapa. O treinamento constante leva ao desenvolvimento de melhores profissionais dentro de uma empresa, contribuem para aprimorar o ambiente de trabalho e mantém a empresa sempre atualizada com as práticas do mercado.
- Identificamos as principais áreas que podem ser aprimoradas e realizamos os treinamentos para melhorar o desempenho dos funcionários, gerenciadora e terceiros e obter resultados com a valorização dos profissionais.

PILAR GERENCIAMENTO

Contamos com uma gerenciadora que atua há alguns anos na operação de Manutenção em nossa empresa. Sempre trazendo muita expertise e tecnologia para nossos processos, foi necessário também a reciclagem de pessoas, formatos, sistemas, processos e engajamento do time em nossos novos processos. Havia uma necessidade bem grande de inovar e usar tecnologia, mas que antes era necessário um pente fino em processos, afim de não gastarmos tempo, investimento e recursos em processos que a gente ainda não tinha 100% de firmeza. A realização de muitas cerimônias ágeis com o time de Gerenciamento da Accenture, resultou em outro mapeio, o de processos na ponta, onde nossos terceiros executavam os serviços que os clientes internos tinham mais impacto. Ou seja, não era necessário somente analisar friamente os indicadores prestados, mas também as condições a quais esses indicadores eram apresentados na ponta.

Abaixo o demonstrativo de uma cerimônia onde discutimos sobre a realização de Workshop com os fornecedores que estavam para entrar em nosso hall de fornecedores em 2021. O que de fato precisaríamos entender para receber os próximos fornecedores ou mantê-los se fosse o caso?

Sprint: como melhorar comunicação com o fornecedor



Figura 2: APLICAÇÃO DE METODOLOGIA ÁGIL

PILAR EQUIPAMANETOS

Após diversas cerimônias com implantação da metodologia ágil em nossos processos, chegamos ao item de inovação e tecnologia.

Importante deixar claro para a equipe que nem sempre inovar é usar algo tecnológico. Inovar é fazer e pensar diferente, de forma prática, funcional e sustentável, o que todos já fazem igual. Então inovar é simplesmente pensar diferente, reciclar ideias e formatos. E foi isso que fizemos com os times.

Nessa linha de pensamento com os times internos, da gerenciadora e das contratadas chegamos a algumas soluções que nos trouxeram resultados relevantes para a operação predial nos nossos prédios por todo Brasil.

Nas vistorias da gerenciadora e das prestadoras implantamos a "cerca eletrônica" onde o prestador só consegue fazer manutenção se estiver há 100m do local, tudo por um app instalado no celular do operador. Isso garante que a manutenção foi realizada e ainda cria um banco de informação com os ativos que foram vistoriados.

Outro item importante foi a vistoria por drones, que conhecemos no prêmio Abrafac de 2020. Buscamos uma empresa especializada, desenvolvemos rotinas e hoje nossos prédios são vistoriados também por Drone em locais de difícil acesso.

A realidade aumentada também é um dos nossos pilares para 2022, a ideia é que possamos implementar as funcionalidades da realidade aumentada em 3D na próxima parada anual de manutenção de Maio de 2022. Para isso, na parada anual desse ano realizamos o mapeamento de atividades que podem ser otimizadas através desses itens.

Manutenção Predial e Lojas

Como era realizado?

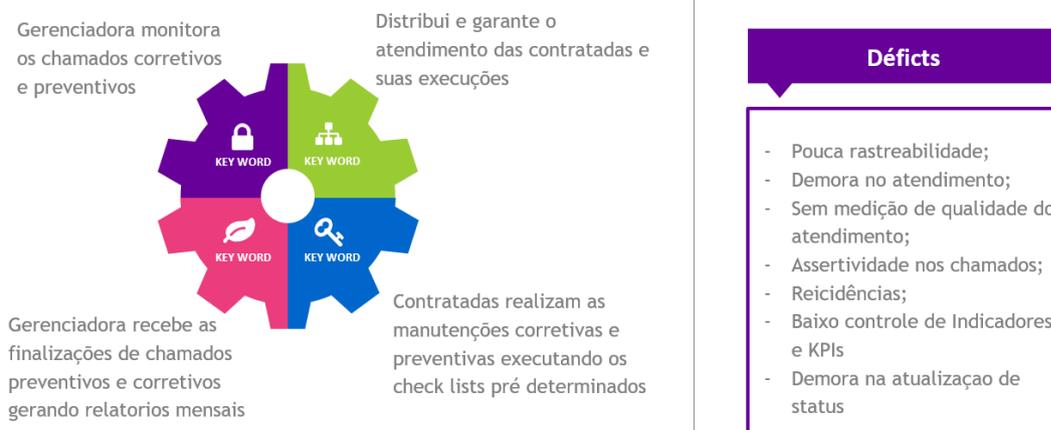


Figura 3: BRAINSTORMING EM BUSCA DOS DÉFICTS

PILAR INDICADORES

Nosso cotidiano é fortemente influenciado por dados. Isso se dá por conta dos grandes avanços tecnológicos que nos permitem trabalhar com extensas e detalhadas bases de dados. Em manutenção predial não é diferente e a cada dia surgem empresas, ferramentas e esforços dedicados à estarem juntos das empresas otimizando os processos.

Nesse cenário, os indicadores de desempenho são extremamente importantes para nossa área aliado ao planejamento estratégico que estipulamos.

Modernizamos também a forma que hoje é monitorada nossas manutenções. Hoje utilizamos um recurso de nossa gerenciadora que monitora 24h nossos chamados através do seu command center sinalizando sobre solicitações emergenciais. Outro ponto importante também foi o monitoramento de custos com a obras preventivas que hoje são monitoradas através desse mesmo recurso.

Esse recurso nos possibilita não tão somente acompanhamento como a mitigação de oportunidades de melhorias dentro dos cenários apresentados pelas contratadas.

3. RESULTADOS

No decorrer de 2020 e 2021 foi possível observar a evolução dos pilares de desenvolvimento que elencamos no tópico anterior. Houve uma escalada operacional gigante em relação à todos os tópicos que discutimos conforme exemplificamos nas imagens abaixo:



Figura 4: RESULTADOS GERAIS

PILAR PP



Figura 5: RESULTADO DO PILAR PP – ONDE CONSEGUIMOS FACILITAR O PROCESSO DE MUDANÇA DE EMPRESA DE MANUTENÇÃO BRASIL

PILAR GERENCIAMENTO

Manutenção Predial e Lojas

Como é realizado hoje

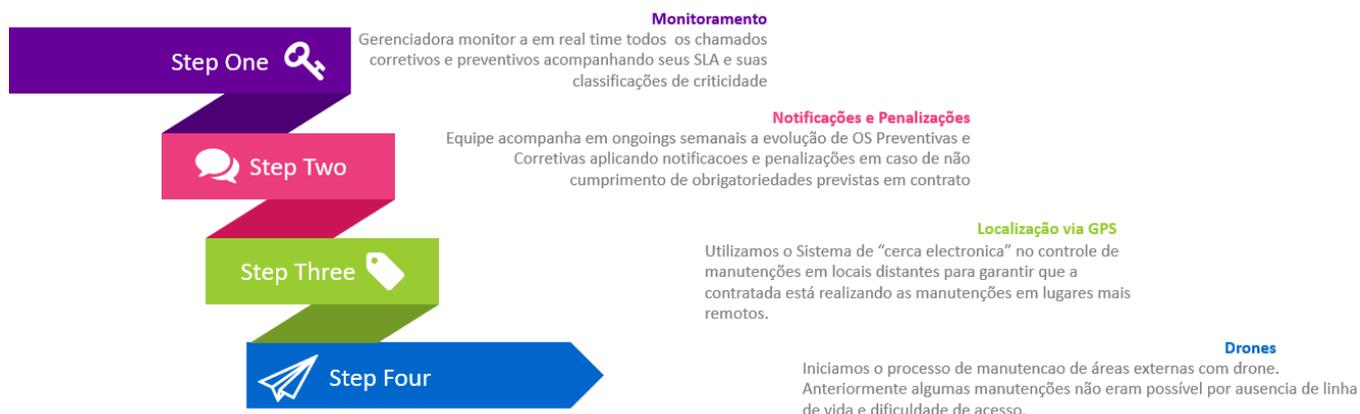


Figura 6: RESULTADO DO PILAR GERENCIAMENTO – COMO ORGANIZAMOS O PROCESSO DE MANUTENÇÃO PREDIAL EM LOJAS E PREDIOS

PILAR EQUIPAMENTOS

Abertura de Chamados

Como inovamos?

Dois blocos de comparação são apresentados:

- Prisma Mobile**: Um banner para o aplicativo Prisma Mobile com o texto "O app que vai facilitar sua rotina na Vivo!" e uma imagem de uma mão segurando um smartphone. Abaixo, um retângulo indica "Em todo Brasil".
- QR Codes**: Duas imagens de QR codes em locais públicos (um em uma loja e outro em um banheiro). Abaixo, um retângulo indica "Em 15 capitais".

Figura 7: RESULTADO DO PILAR EQUIPAMENTOS – ABERTURA DE CHAMADOS VIA APP E VIA QR CODE

PILAR INDICADORES

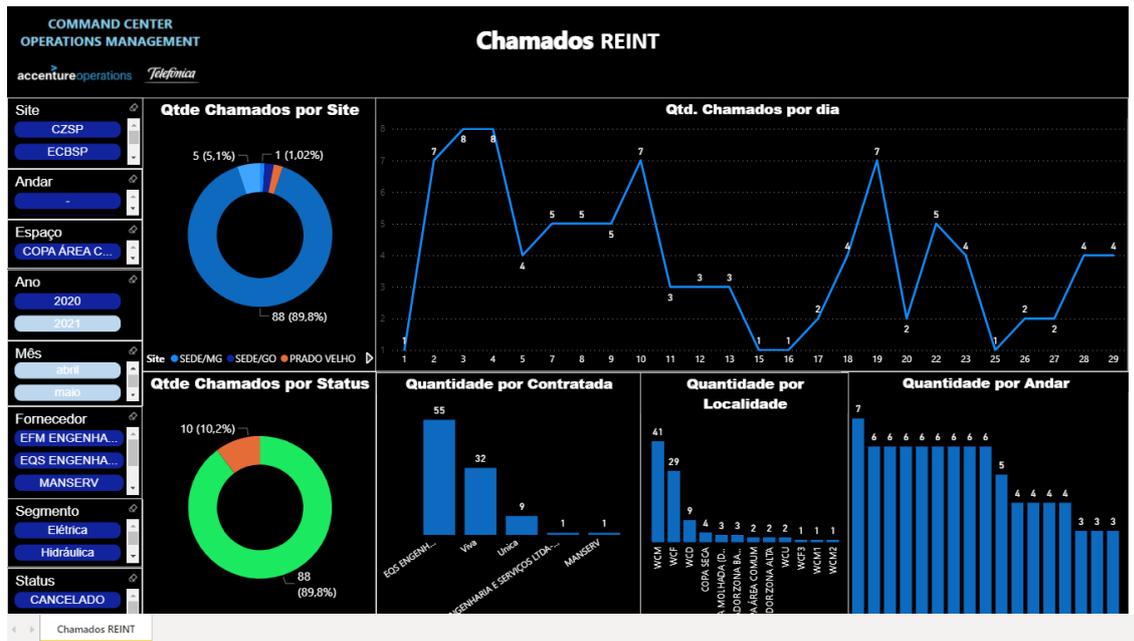


Figura 8: RESULTADO DO PILAR INDICADORES – REVISÃO DA FERRAMENTA DO FORNECEDOR ACCENTURE E OTIMIZAÇÃO DO USO

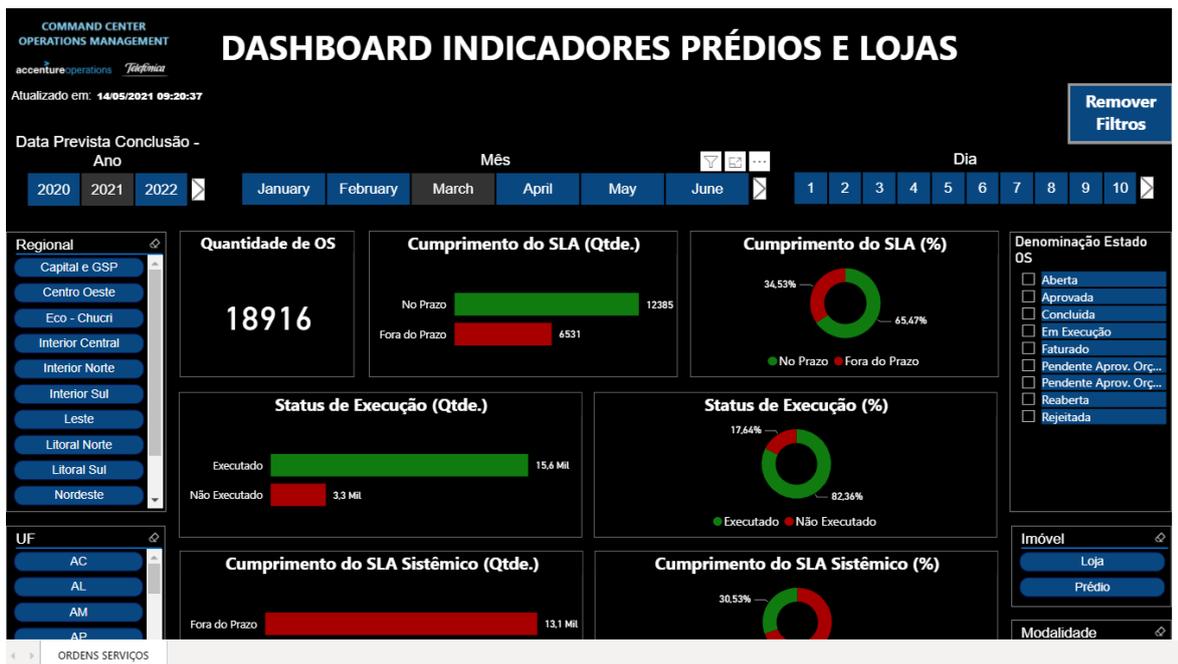


Figura 9: RESULTADO DO PILAR INDICADORES – REVISÃO DA FERRAMENTA DO FORNECEDOR ACCENTURE E OTIMIZAÇÃO DO USO

4. CONCLUSÃO

O fato interessante desse projeto, e que o transforma em algo mensurável à ser compartilhado é que ele nos possibilita resultados diretos e indiretos em diversas frentes da área de manutenção predial. Frentes que vão do fator humano, imprescindível para que tudo possa ocorrer, mesmo em tempos de pandemia, onde nossos prédios, em sua maioria estão desabitados. Outra frente é que a de que sempre podemos nos reinventar. Não somos limitados-operacionais e apenas “apertamos parafusos”. Nós podemos nos reinventar sempre, buscando inovar de forma totalmente sustentável. Não podemos deixar de citar uma frente muito importante e por muitas vezes desprezada: nossos terceiros, fornecedores e parceiros. Não adianta em nada a sua empresa se organizar, se modernizar, mudar se você não fizer isso de acordo com seus parceiros só perderá tempo. E por fim a frente que nos dá sentido em nossas empresas, a de fazer valer o investimento que as empresas aplicam justamente em nossa área. Nossos controles tornam-se mais aguçados e nosso poder de gestionar recursos tornam menos suscetíveis à cortes e nos possibilitam pleitos maiores.

5. REFERÊNCIAS

CHIAVENATTO, Idalberto *Gestão de Pessoas – O novo papel da Gestão do talent humano* . São Paulo: 2020 Ed Atlas. 480p.

TERENTINI, Gino *Gestão de Mudanças em Abordagens Ágeis: HCMBOK to agile*. São Paulo: 2020. Ed. BRASPORT. 324p.

MAGNO, Alexandre, *Tire seu papel do projeto com Scrum: Atitudes práticas para realizar seus projetos no trabalho e na vida*. São Paulo: 2019. Ed. LEYA. 144p