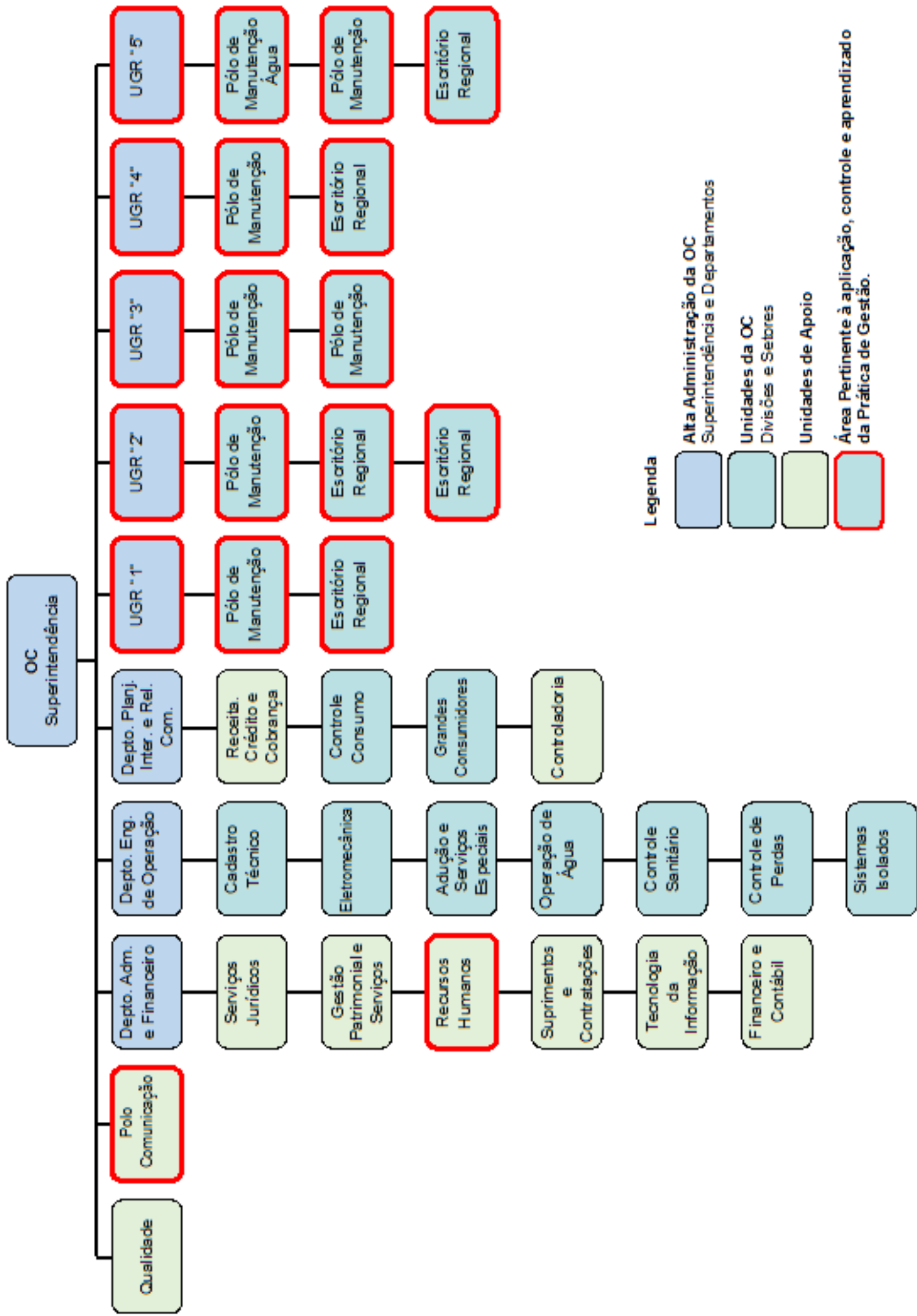


**Relatório de Descrição
da Prática de Gestão**

PNQS IGS

2 0 1 7

FISCAL TOTAL



Legenda

- Alta Administração da OC Superintendência e Departamentos
- Unidades da OC Divisões e Setores
- Unidades de Apoio
- Área Pertinente à aplicação, controle e aprendizado da Prática de Gestão.

(A.1.1) Desde 2.001, a OC adota o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) para o desenvolvimento e implementação de práticas que auxiliem na mudança da Cultura Organizacional, bem como na melhoria da gestão e do desempenho de seus processos.

A OC realiza anualmente seu Planejamento Operacional, onde são realizados os estudos dos cenários (externo e interno), que permitem analisar e avaliar o macro e o microambiente, bem como identificar as oportunidades de melhoria relevantes, de acordo com seu impacto nos negócios da Organização.

Vale ressaltar que é no Planejamento Operacional que a OC promove a identificação das mudanças culturais e avaliação dos cenários internos e externos para definir sua estratégia. Anualmente, conforme procedimento *PO QA0038-Gestão de Aprendizagem*, as práticas são revisitadas e avaliadas dentro do ciclo de aprendizado da Organização. Entre outras formas de análise, utiliza a Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), a análise PESTAL (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal), dados das pesquisas de satisfação dos clientes, demandas de partes interessadas, resultados de desempenho, estudos e projetos.

O “tripé”: pessoas, processos e resultados, que norteia a propositura e o desenvolvimento desta prática, foca, sobretudo, eficiência operacional, responsabilidade na fiscalização e gestão de contratos e excelência na prestação de serviços aos clientes.

Neste sentido, ao realizar a análise de cenários, a OC constatou vulnerabilidades nos processos voltados à gestão e fiscalização de contratos e controle de qualidade que poderiam por em risco requisitos das partes interessadas, em especial: **Cientes, Sociedade, Fornecedores, Acionistas e Órgão Regulador**.

Da mesma forma, estas poderiam comprometer a imagem da Sabesp e acarretar o não atendimento às demandas regulatórias, podendo ser impostas pesadas sanções pecuniárias pelo Órgão Regulador.

Assim, o Programa Fiscal Total tem como pressuposto básico revisar e os principais requisitos dos processos da OC (água, esgoto e atendimento) , identificando, detalhando e documentando os vícios ou não conformidades que comprometam os resultados, adotando uma sistemática de verificação que abrange todas as etapas da prestação de serviços. A prática também prioriza a organização de todo o aprendizado obtido na fase de levantamento de necessidades e avaliação de cenários em uma proposta de capacitação customizada da mão-de-obra operacional para retenção do conhecimento e disseminação sistemática a todos os envolvidos.

Serão apresentados a seguir os principais resultados adversos e/ou não satisfatórios constatados no período anterior à implantação da prática:

✓ **Índice de Satisfação dos Clientes – Pós Serviço - 84,0% (2013) / RC = 90,0%**
Este indicador representa a % de satisfação dos clientes quanto aos serviços executados pela OC.

✓ **Índice de Reclamações de Problemas - 1,45 recl./1000 ligações (2013) / RC = 1,49 recl./1000 ligações.**
Este indicador representa a correlação da quantidade de problemas reclamados pelos clientes a cada 1000 ligações pertencentes OC.

Aspectos relevantes sobre o impacto do problema nos processos organizacionais

(A.1.2) A relevância do problema pode ser constatada à medida que a prática e seus resultados impactam nas estratégias da Organização. Em 2015, a Controladora da OC deu início à revisão do seu Mapa Estratégico e a OC permeia seus Objetivos Operacionais com as demandas estratégicas. Esta prática atende aos seguintes Objetivos Estratégicos e, em consonância, aos Objetivos Operacionais:

Objetivos Estratégicos	
Perspectiva	Objetivo Associado
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a disponibilidade hídrica
Clientes e Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> Satisfazer o Cliente Fortalecer a Imagem da Controladora da OC
Processos	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar a qualidade dos serviços Aperfeiçoar Processos
Pessoas e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer competências técnicas e de gestão

Objetivos Operacionais	
Perspectiva	Objetivo Associado
Clientes e Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> Manter a satisfação dos clientes com a Controladora da OC Adequar processos para atender demandas do Órgão Regulador
Processos	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a eficiência dos processos água e esgoto Reduzir perdas
Pessoas e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Aprimorar a gestão e qualificação dos fornecedores

(A.1.3) O programa Fiscal Total foi desenvolvido com base em ferramentas da qualidade, possui análise de cenário e itens de controle da prática que contribuem para sua disseminação em qualquer processo ou área dentro ou fora da OC. Promove com sua estruturação, a possibilidade de revisão dos principais processos internos por meio do trabalho em rede, envolvendo requisitos de partes interessadas, atores internos e externos nos processos, *benchmarking* e análise bibliográfica de referenciais teóricos, customizados para a OC. Esta estruturação permite sua reprodução em cenários e atividades diferentes. Desta forma, a metodologia pode ser aplicada a qualquer empresa no setor de saneamento, ou fora dele, para promover gestão compartilhada da qualidade de serviços prestados.

O Programa Fiscal Total têm como premissa a excelência e para tanto promove uma auto-avaliação das áreas por onde é aplicado, sendo avaliados sistematicamente os itens contratuais, o processo de aquisição de materiais e o relacionamento com os fornecedores. Regras de execução dos serviços são avaliadas e consideradas passíveis de mudança, se pertinentes.

A importante e contínua necessidade de aperfeiçoar a gestão dos serviços de saneamento, identificar as reais demandas das partes interessadas e responder com respeito, presteza e resolutividade, implica em agir considerando o interesse público do saneamento. Neste sentido, esta prática atende aos anseios e diretrizes da prestação de serviços em saneamento, sendo relevante para o setor.

O compartilhamento de informações em rede permite que decisões sejam tomadas com maior rapidez e evita prejuízos para a Organização e seus clientes, sobretudo em situações de urgência e emergência. Destaca-se que esta rede obteve a contribuição de organizações parceiras na elaboração, desenvolvimento e aplicação da prática, onde se destacam o CONSÓRCIO EFICIÊNCIA (Gerenciadora JICA) e a empresa CONCREMAT ENGENHARIA, (responsável pelo Controle Tecnológico das intervenções realizadas pelas prestadoras de serviço).

A relevância para a OC e setor também se evidencia pela própria abrangência da prática. Foi disseminada em toda a área de atuação da OC, que atua em 13 municípios, possui mais de um milhão de ligações ativas e população atendida estimada mais de 3,2 milhões de pessoas.

Identificação das Causas do Problema

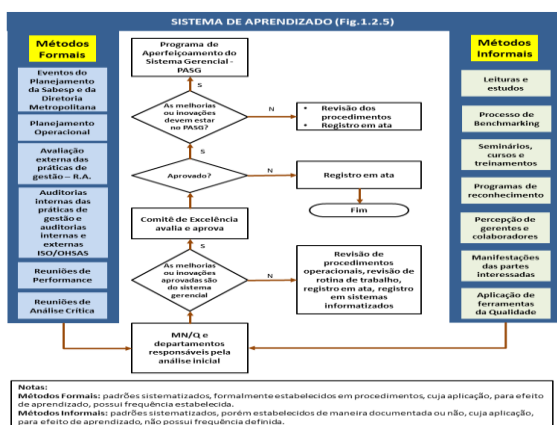


Figura 1 - Sistema de Aprendizado da OC

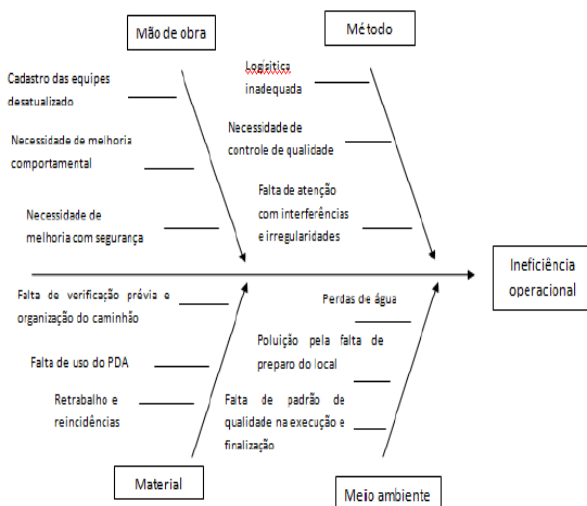


Figura 2 - Diagrama de Ishikawa (Identificação das Causas do Problema)

(A.2.1 e A.2.2) Como consequência da adoção do MEG, a OC utiliza métodos estruturados para avaliar sistematicamente suas práticas de gestão, com base no ciclo PDCL, por meio do Sistema de Aprendizado Organizacional. A avaliação ocorre de maneira global, tendo como *inputs* diversos métodos (formais e informais) conforme demonstrado na figura 1. Neste sentido, a necessidade do desenvolvimento de ferramentas e do refinamento de metodologias que permitissem a atuação proativa na gestão e fiscalização dos contratos de prestação de serviços dificultava a atuação dos gestores da OC na adoção de ações preventivas e corretivas pertinentes, face à necessidade de permitir a identificação e atuação direta na gestão destes serviços. Assim, evidenciou-se que as ações para maximizar os resultados relativos à prática não possuíam padrão ou metodologia consistente de atuação. Visando corrigir esta lacuna, a Alta Administração da OC (superintendente e gerentes de Departamento), tendo em vista garantir o pleno atendimento às necessidades dos *stakeholders* pertinentes (item A.1.1), instituiu equipe de melhoria multidis-ciplinar, composta por especialistas (engenheiros, tecnólogos, técnicos e analistas de gestão) de todas as áreas pertinentes à prática (Unidades de Gerenciamento Regional, Pólos de Manutenção, Recursos Humanos e Comunicação), denominada *Equipe Multidepartamental – Fiscal Total*, com o objetivo de identificar os principais dificultadores e oportunidades de melhoria dos processos, bem como a necessidade de revisão de procedimentos comerciais e operacionais, tendo em vista prevenir danos à imagem da empresa e aumentar a satisfação dos clientes. Destaca-se ainda que as práticas de gestão anteriormente utilizadas foram reavaliadas conforme o Sistema de Aprendizado da OC (figura 1), estabelecido no procedimento *PO-QA0038-Gestão de Aprendizagem*.

Esta equipe de melhoria, utilizando as ferramentas da qualidade e das ferramentas de gestão do MASP – Método de Análise e Solução de Problemas [matriz SWOT, análise 5W2H, matriz PESTAL, dados das pesquisas de satisfação dos clientes, demandas de partes interessadas, resultados de desempenho, *brainstorming* e o Diagrama de *Ishikawa* (figura 2)], realizou a análise crítica das informações obtidas no Planejamento Operacional e nas Reuniões de Análise Crítica, efetuando o mapeamento dos processos com foco na identificação dos principais dificultadores, que acarretavam o atendimento insatisfatório aos requisitos dos *stakeholders* pertinentes (item A.1.1). Destaca-se ainda que a análise crítica realizada pela *Equipe Multidepartamental – Fiscal Total* propiciou clima favorável à discussão e troca de experiências, acarretando a uniformidade do entendimento das principais causas do problema e suas respectivas correlações. Esse entendimento comum possibilitou a identificação da causa raiz do problema, onde se constatou que **a inadequação da metodologia de fiscalização e gestão dos contratos de prestação de serviços e das ações para capacitação da mão-de-obra terceirizada** eram as principais causas do problema apresentado.

Desta forma, evidencia-se que a necessidade de revisitação e otimização do modelo de gestão e fiscalização dos contratos de prestação de serviços e o aprendizado decorrente da aplicação da metodologia de Aprendizado Organizacional (figura 1) foram os principais *inputs* para a identificação das causas fundamentais do problema.

As partes interessadas, lideranças e profissionais (atores externos/internos) envolvidos no processo de investigação estão demonstradas no quadro 1:

ATORES EXTERNOS	
Sociedade (Órgão Regulador)	Apresentar e obter contribuições relativas aos critérios e procedimentos técnicos necessários à revisão/atualização das Deliberações 106, 180 e 550, através de Consultas Públicas na área de jurisdição do Órgão Regulador.
Parceiros Estratégicos (CONCREMAT ENGENHARIA E CONSÓRCIO EFICIÊNCIA)	Apresentar contribuições relativas ao escopo da prática, por meio do desenvolvimento de ferramentas para controle das ações de fiscalização dos serviços.
ATORES INTERNOS	
Lideranças Envolvidas	
Alta Administração da OC (Superintendente e Gerentes de Departamento)	Instituir equipe multidisciplinar / multidepartamental para realizar análise crítica dos indicadores, identificar oportunidades de melhoria dos processos e necessidade de revisão de procedimentos comerciais e operacionais.
Coordenação da Qualidade da OC	Realizar identificação e definição do referencial comparativo da prática
Profissionais Envolvidos	
<i>Equipe Multidepartamental Programa Fiscal Total</i>	
Unidades de Gerenciamento Regional/Pólos de Manutenção (Engenheiros, Tecnólogos, Técnicos e Analistas de Gestão)	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar levantamento dos dados históricos e comparativos pertinentes - Realizar <i>benchmarking</i> nos referenciais comparativos pertinentes para investigar práticas e metodologias relevantes à implementação da prática - Mapear os principais dificultadores para cumprimento dos requisitos das partes interessadas;

Quadro 1 - Partes interessadas, lideranças e profissionais envolvidos no processo de investigação

(B.1.1 e B.1.2) O planejamento das ações e a definição das diretrizes de trabalho foram efetuados pela *Equipe Multidepartamental – Programa Fiscal Total*, dada à abrangência do tema e seus impactos nos diversos segmentos da organização, tais como satisfação dos clientes e atendimento às demandas regulatórias, entre outros.

Para o planejamento e gerenciamento dos projetos, a OC utiliza o sistema informatizado PAINEL DE BORDO, tendo como base a utilização da ferramenta 5W2H, onde são referenciados os vínculos com os Objetivos Operacionais, cadastradas as etapas de implantação e do desenvolvimento do trabalho, acompanhada a evolução dos indicadores e do cronograma do projeto, sendo efetuadas mensalmente as análises críticas com as devidas ações preventivas e/ou corretivas que se fizerem necessárias.

Todas as ações são discutidas e as propostas elaboradas são remetidas para conhecimento e aprovação da Alta Administração da OC através das Reuniões de Análise Crítica dos Serviços Operacionais, padronizadas pelo procedimento *PO-QA0027-Análise Crítica do Desempenho*, com periodicidade bimestral, onde participam o Superintendente, todos os gerentes de Departamento e os responsáveis pelos Objetivos Operacionais. As partes interessadas, lideranças e profissionais envolvidos no projeto (atores externos/internos), incluindo seu grau de mobilização estão apresentadas no quadro 2:

Partes Interessadas, Lideranças e Profissionais Envolvidos no Projeto	Grau de Mobilização
ATORES EXTERNOS	
Fornecedores	Identificar oportunidades e apresentar sugestões para melhoria dos processos (Reuniões Mensais com os Administradores de Contratos)
Acionistas	Identificar e apresentar demandas e sugestões de melhoria (Fórum Metropolitano de Serviços)
Sociedade (Órgão Regulador)	Analisar e estabelecer diretrizes para a definição de ações de melhoria dos processos, considerando a maximização dos resultados ref. ao escopo abrangido pelas Deliberações (Reunião Quinzenal entre a OC e o Órgão Regulador)
ATORES INTERNOS	
Alta Administração da OC (Superintendente e Gerentes de Departamento)	Realizar análise crítica dos indicadores, deliberando (tomada de decisão) quanto à implantação de ações preventivas e corretivas para maximizar os resultados.

Unidades de Gerenciamento Regional/Pólos de Manutenção (Engenheiros, Tecnólogos, Técnicos e Analistas de Gestão)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os serviços solicitados em maior quantidade que apresentaram desempenho crítico no ciclo anterior - Elaborar padrão de trabalho com execução de piloto, verificação e acompanhamento dos resultados - Apresentar resultados do Projeto Piloto à Alta Direção da OC para análise e aprovação - Realizar análise crítica mensal dos indicadores, identificando oportunidades de melhoria dos processos e necessidade de revisão de procedimentos comerciais e operacionais.
Área de Recursos Humanos (Técnicos e Analistas de Gestão)	Estruturar e realizar ações de capacitação da força de trabalho, quanto ao padrão elaborado para a realização das ações propostas para maximização dos resultados.
Área de Comunicação (Técnicos e Analistas de Gestão)	Estruturar e implantar plano de comunicação para divulgação dos resultados ref. ao Programa Fiscal Total

Quadro 2 – Grau de Mobilização dos atores externos e internos (lideranças e profissionais) envolvidos no projeto

Em decorrência da análise crítica realizada pela *Equipe Multidepartamental – Fiscal Total (item A.2.2)* identificou-se a necessidade de elaboração de uma estrutura permanente para acompanhamento de contratos e qualidade na prestação de serviços, sendo instituída uma equipe de projeto com representantes de todas as UGRs/Departamentos da OC e participação dos parceiros estratégicos (CONSÓRCIO EFICIÊNCIA e CONCREMAT ENGENHARIA), para a realização sistemática das análises que lhes são pertinentes e são multiplicadores em suas áreas quanto aos padrões definidos pelo programa. Destaca-se que, na recorrência de não conformidades identificadas pelas equipes de Fiscalização, estes representantes deverão elaborar conteúdo programático customizado para qualificação ou treinamento e delegar atividades sobre aquilo que transcende suas especialidades, conhecimento técnico ou atribuição de função.

A prática acompanha as diretrizes *Governança Corporativa e Cultura Organizacional de Fomento à Inovação* da OC, onde ressalta-se que a interação entre práticas que antecederam ao Programa Fiscal Total foram determinantes para sua existência. Isto porque a OC acredita que idéias e ações inovadoras que tenham por finalidade vencer o desafio de evolução perene não nascem sem lastro. A excelência na gestão não é um “ente” que nasce ao acaso ou instantaneamente e sim um conjunto de elementos que favoreçam a inovação. Desta forma, a oportunidade de melhoria atendida pela prática é resultado do amadurecimento promovido por práticas que deram início em 2011 a uma mudança cultural na gestão de contratos para melhor entender, acompanhar, controlar e atender as expectativas dos clientes e demais partes interessadas. Por esta razão, faz-se necessário um breve relato de práticas que incentivaram e cuja evolução tornou possível a elaboração e aplicação do Programa Fiscal Total: **(a) Célula de Fiscalização (d_2011)**: prática reconhecida como “Estado da Arte” no ciclo de avaliação do PNQ 2013, vencedora do Programa Melhores Práticas da OC 2012 e finalista do PNQS IGS 2012 e do Prêmio Mário Covas 2012. As principais ferramentas e metodologias integradas à prática foram a apuração e disponibilização diária dos indicadores de desempenho contratual, promovendo melhorias nos controles dos contratos de prestação de serviços; **(b) PPSO-Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais (d_2013)**: prática reconhecida como finalista do Programa Melhores Práticas da OC 2016. Esta prática tem como objetivo garantir a padronização da execução dos serviços operacionais por meio da elaboração e capacitação contínua da mão-de-obra operacional com utilização de recursos audiovisuais, em consonância com as melhores práticas de mercado; **(c) Fiscalização Ativa (d_2014)**: prática reconhecida como finalista do Programa Melhores Práticas da OC 2016 e finalista do PPQG MIG 2016. A prática realizou adequações e melhorias nos processos operacionais, desde a logística para preparação dos materiais diários, comunicação com o cliente, respeito às regras de sinalização e finalização do atendimento para garantir que os serviços executados pelas prestadoras de serviço atendam às exigências legais e contratuais nos aspectos técnicos, de segurança do trabalho e meio ambiente.

Com base na análise da evolução dos resultados destas práticas e pela organização de ideias que elas promoveram, a OC traçou as etapas do Programa Fiscal Total, conforme segue: **(ETAPA 1 – Estruturar Metodologia da Prática)**: 1.1: O que fazer? → 1.2: Determinar equipe e gerência da prática → 1.3: Definir a abrangência → 1.4: Realizar priorização de processos; **(ETAPA 2: Desenvolvimento da Prática conforme processo priorizado)**: 2.1: Envolver atores responsáveis pelo processo priorizado → 2.2: Determinar padrão de excelência → 2.3: Documentar padrão; **(ETAPA 3: Garantir retenção dos conhecimentos, aperfeiçoamento constante e sistemática de avaliação)**: 3.1: Aproximar partes interessadas e capacitar mão de obra → 3.2: Garantir participação plena → 3.3: Gestão de avaliação compartilhada.

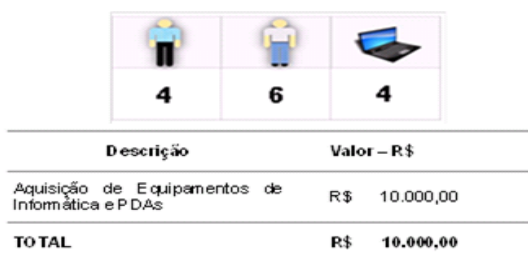


Figura 3 - Recursos humanos, materiais e financeiros aplicados para a implantação da prática

Disponibilização da infraestrutura necessária à implantação da prática

Na etapa 1 (Estruturar Metodologia da Prática), foi necessário viabilizar a infraestrutura necessária para a implantação do projeto, através da disponibilização dos recursos financeiros, humanos e materiais necessários. Neste sentido, as propostas para a aplicação dos recursos materiais humanos e financeiros necessários à realização das atividades propostas estão demonstradas na figura 3.

Descrição da Atividade	Abrangência	Público Alvo
PPSO – Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais	Unidades de Gerenciamento Regional/Pólos de Manutenção (Engenheiros, Tecnólogos, Técnicos Analistas de Gestão)	20 colaboradores
Boas práticas na execução de serviços operacionais e atendimento a clientes	Equipes Operacionais Mão de Obra Contratada/Prestadores de Serviço	200 colaboradores

Quadro 3 - Atividades/Abrangência dos Treinamentos

Treinamento e Capacitação da Equipe de Projeto

O processo de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento da equipe de projeto da prática ocorre anualmente no Planejamento Operacional, considerando o pleno atendimento às demandas estratégicas (*item A.1.2*) e a disponibilidade de recursos.

A partir das necessidades identificadas, de forma estruturada e com metodologia adequada, é elaborado o PCD (Plano de Capacitação e Desenvolvimento) dos colaboradores indicados pelos gerentes das UGR's da OC (*Equipe Multidepartamental – Fiscal Total*), sendo realizados os treinamentos necessários à padronização da prática de gestão (quadro 3), capacitando estes à realização das atividades e promovendo seu desenvolvimento para o cumprimento das ações estabelecidas e consecução dos objetivos propostos.

A avaliação de eficácia destes treinamentos é realizada sistematicamente nos fóruns de Análise Crítica e anualmente no Planejamento Operacional, sendo que seus resultados e oportunidades de melhoria são utilizados como *inputs* no próximo ciclo de avaliação dos colaboradores, o que permite monitorar a evolução das competências e comportamentos, contribuindo para o desenvolvimento integral dos mesmos.

(B.1.3) Com o objetivo de criar e manter um clima favorável ao pensamento crítico e inovador, que permita a livre manifestação dos colaboradores e possibilitar a transformação das informações obtidas em conhecimento, a OC considera essencial a disseminação das informações relevantes dos produtos e processos a toda a força de trabalho, o incentivo e participação em *benchmarking*, equipes multidisciplinares de trabalho e equipes de melhoria, bem como o reconhecimento das sugestões e/ou práticas criativas e inovadoras implantadas (conforme procedimento *PO-RH0088 - Programas de Reconhecimento*). Neste sentido, foram empregados no projeto, os seguintes mecanismos de fomento à inovação: **(1) Brainstorming (item A.2); (2) Participação dos colaboradores em Equipes de Melhoria (item A.2); (3) Benchmarking (item B.1); (4) Treinamento e Capacitação dos Colaboradores (item B.1); (5) Elaboração de Padrões de Trabalho (item B.2).**

Principais Inovações Implementadas

Usando o MEG como referencial, evidencia-se que a cultura da inovação é um dos pilares para buscar a excelência da gestão, uma vez que o surgimento de novas idéias permite às organizações se diferenciar no mercado e garantir sua perenidade. Neste sentido, serão apresentadas a seguir, as principais inovações e melhorias implementadas oriundas do aprendizado adquirido (*item B.3.1*), que evidenciam o enfoque inovador da prática:

- **Aplicativo ADVIZOR:** sistema informatizado disponível no site da OC, que permite o acompanhamento, de forma *on line* e em tempo real, dos resultados dos indicadores de desempenho da prática, possibilitando a identificação dos serviços executados fora dos prazos estabelecidos e a atuação proativa dos gestores para correção de eventuais não conformidades identificadas (figura 6).

- **Aplicativo CMAT-SAB:** sistema informatizado disponível nas plataformas *web* e *mobile*, desenvolvido em parceria com a empresa CONCREMAT ENGENHARIA para registro das inspeções realizadas *in loco* para verificação *on line* da conformidade dos serviços. Neste aplicativo, destaca-se a apuração dos resultados em tempo real, com a disponibilização e a estratificação das não conformidades por equipes e categorias, permitindo a atuação proativa dos gestores, bem como a customização de ações de capacitação das equipes operacionais para correção e prevenção de desvios (figuras 4 e 5).



Figura 4 - Aplicativo CMAT-SAB Mobile

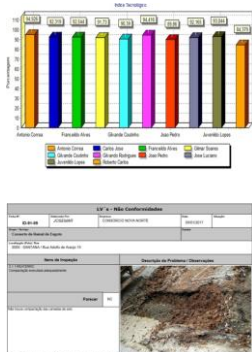


Figura 5 - Aplicativo CMAT-SAB Web

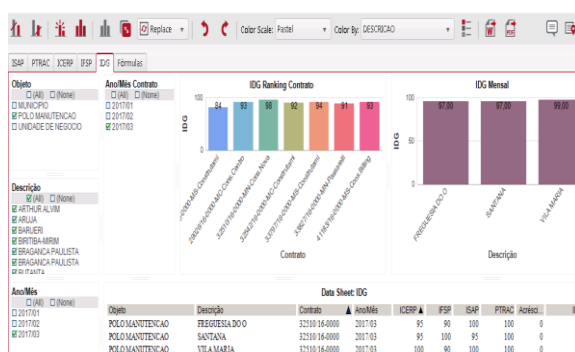


Figura 6 – Aplicativo ADVIZOR

(B.1.4) A OC organiza suas informações advindas de *benchmarking* (*PO-QA0099-Gestão de Informações Comparativas*) e oriundas das equipes de melhoria e da participação em feiras e eventos que promovem o compartilhamento do conhecimento, de forma sistematizada, por meio do aplicativo PAINEL DE BORDO, organizado por Objetivo Operacional, possuindo recursos tecnológicos para inserção de Atas, Pautas, apresentações e documentos pertinentes. A metodologia utilizada para o desenvolvimento da prática envolve também a observância de práticas relevantes (internas e externas à

OC) com o mesmo propósito de excelência (*benchmarking* de processos gerenciais). Neste sentido, foram realizadas visitas de *benchmarking* direto e reverso da prática, com outras Unidades da Controladora da OC, empresas do setor de saneamento e outras prestadoras de serviços públicos, conforme segue: **(a) COMPESA (Companhia Pernambucana de Saneamento)**: visita de *benchmarking* reverso para compartilhar informações sobre o acompanhamento de serviços, monitoramento dos indicadores de desempenho e resultados; **(b) FOZ DO BRASIL (Unidade Mauá)**: visita de *benchmarking* reverso para compartilhar informações sobre os processos de operação e ferramentas de controle da prática; **(c) CPTM e METRÔ**: visita de *benchmarking* direto para avaliar formas de controle de qualidade do atendimento e da prestação de serviços aos clientes; **(d) Unidade Controladora da OC**: visita de *benchmarking* direto para verificar mecanismos para fiscalização e gestão dos contratos. As principais ferramentas/metodologias implantadas no projeto em decorrência do uso das informações comparativas obtidas nas visitas (*benchmarking* de processos gerenciais) realizadas foram: **(A OC Esteve Aqui)**: a utilização sistemática do formulário "A OC esteve aqui" é aplicada para os casos onde o cliente encontrava-se ausente no momento do atendimento à solicitação. Neste formulário são registradas informações relativas à solicitação realizada e o motivo da não execução, sendo ainda informados os Canais de Atendimento disponíveis para futuros contatos.

As informações comparativas utilizadas para alavancar a competitividade dos resultados da prática (*benchmarking* de resultados), em conformidade ao disposto no procedimento PO-QA0099–Gestão das Informações Comparativas, foram obtidas através de consultas realizadas aos Relatórios de Gestão <<http://www.pnqs.com.br/rgs.php>> e planilhas de resultados <<http://www.pnqs.com.br/arquivos/documentos/planilha2016.pdf>> das organizações vencedoras do PNQS (publicados no site do PNQS) e às informações disponíveis no portal SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento <www.snis.gov.br>, onde destaca-se que as evidências relativas à sua aplicação na prática em referência estão demonstradas no item C.1.

(B.2.1 a B.2.3) O Programa Fiscal Total está estruturado em 3 núcleos integrados e inter-relacionados (figura 8), sendo estes o Núcleo de Gestão do Desempenho, o Núcleo de Fiscalização e Controle de Qualidade e o Núcleo de Capacitação e Qualificação.

Indicador	Descrição
ISAP – Índice de Serviços Atendidos no Prazo	Cumprimento rigoroso dos prazos definidos ou estipulados pela OC e pela Agência Reguladora
IFSP – Índice de Fiscalização de Serviços no PDA	Fiscalizar a execução do serviço e a utilização correta do PDA como instrumento de gestão, agilizando o trabalho, acompanhamento e controle.
ICERP – Índice de Conformidade na Execução do Pavimento	Fiscalizar "in loco", através de uma amostra de serviços (conforme NBR 5426), se a reposição de pavimento executada pela Contratada encontra-se em conformidade.
PTRAC – Percentual de Troca de Ramal de Água	Aferir o percentual de troca de ramal de água corretiva, com foco na renovação da infraestrutura existente.

Quadro 4 - Indicadores de Desempenho Contratual

se que a remuneração do prestador de serviços se dá pela média ponderada da somatória dos valores obtidos dos indicadores de desempenho (quadro 4), denominado ÍNDICE DE DESEMPENHO GLOBAL (IDG). Desta forma, conclui-se que com a aplicação sistemática e contínua da metodologia supramencionada, a OC subleva o fornecedor a responsabilidade de buscar a melhoria contínua da execução dos serviços, atendimento aos serviços no prazo e com qualidade, visto que sua remuneração será efetuada com base no seu desempenho; **(2) NÚCLEO DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE DE QUALIDADE**: o Núcleo de Fiscalização e Controle de Qualidade realiza a aferição da conformidade dos serviços executados pelas prestadoras de serviço aos padrões estabelecidos nos procedimentos empresariais e na legislação vigente, por meio de inspeções *in loco* e acompanhamento remoto das equipes operacionais através do PDA (*Personal Digital Assistant*) e do aplicativo CMAT-SAB (*item B.1.3*). Vale ressaltar que a fiscalização tem a responsabilidade de garantir à OC que os serviços executados por empresas contratadas atendam às exigências contratuais com a atuação efetiva de profissionais certificados nesta área. É através desta atividade que a OC garante os requisitos técnicos, administrativos, de segurança do trabalho e meio ambiente pertinentes. Tendo como objetivo dar suporte às ações e decisões de avaliação na busca contínua da excelência administrativa e operacional dos contratos de prestação de serviços, serão apresentadas a seguir as principais ferramentas utilizadas para fiscalizar e assegurar a qualidade dos serviços executados: **(a) Fiscalização Ativa e Controle Tecnológico**: são realizadas diariamente, por meio de contratos específicos, as avaliações tecnológicas em campo e o acompanhamento remoto das equipes operacionais através do PDA (*Personal Digital Assistant*), com base nos critérios da NBR 5426, tendo como escopo os serviços de manutenção em redes e ramais de água e esgoto, assentamentos de redes de água e esgoto e crescimento vegetativo. As avaliações são registradas em listas de verificação (LV), sendo que seus resultados, inclusive as não conformidades identificadas são disponibilizadas em tempo real aos envolvidos (fiscais, administrador do contrato e contratada) por meio do sistema CMAT-SAB (*item B.1.3*), permitindo atuação proativa para correção dos desvios, tendo em vista garantir a qualidade dos serviços prestados, a qualidade dos materiais aplicados e o atendimento às normas estabelecidas em Contrato e na legislação vigente; **(b) Vistoria Prévia e Pós-Execução**: são realizadas diariamente, por meio de contrato específico, as inspeções prévias das reclamações dos clientes (vistoria prévia) e as avaliações de qualidade das reposições de pavimentos danificados (pós-execução), com base nos critérios da NBR 5426. As avaliações são registradas através do PDA (*Personal*

Digital Assistant), sendo que seus resultados, inclusive as não conformidades identificadas são disponibilizadas em tempo real aos envolvidos (fiscais, administrador do contrato e contratada) por meio de sistema corporativo específico, permitindo atuação proativa para correção, tendo em vista garantir a qualidade dos serviços executados e o atendimento às normas estabelecidas em Contrato e na legislação vigente; **(3) NÚCLEO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO:** o processo de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das equipes operacionais participantes do programa ocorre continuamente, **por meio das não conformidades identificadas nas ações de Fiscalização e Controle de Qualidade** e no ciclo de planejamento da OC, considerando o pleno atendimento às demandas estratégicas, o atendimento aos requisitos contratuais e do Órgão Regulador.

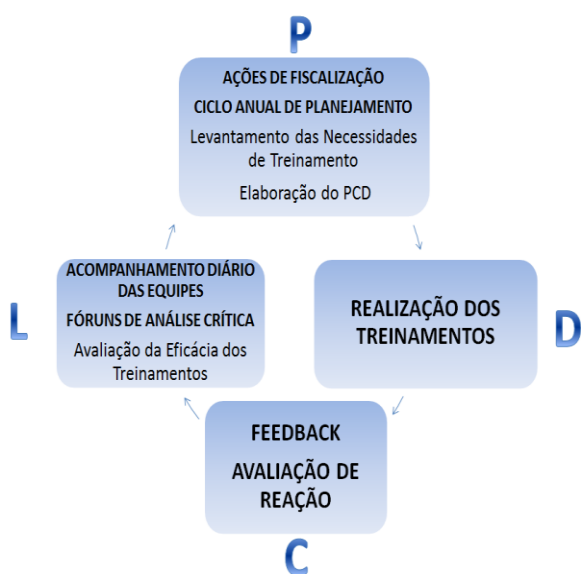


Figura 7 - Metodologia de Capacitação e Qualificação da Mão de Obra Contratada

A partir das necessidades identificadas, de forma estruturada e com metodologia adequada (figura 7), é elaborado o PCD (Plano de Capacitação e Desenvolvimento) dos colaboradores das Contratadas, sendo realizados **treinamentos customizados às equipes operacionais** (quadro 3), tendo em vista viabilizar a correção e prevenção dos desvios identificados nas ações de Fiscalização e Controle de Qualidade, bem como o desenvolvimento profissional dos colaboradores para a consecução dos objetivos propostos.

Vale ressaltar que, em razão da alta rotatividade da mão de obra terceirizada, identificou-se a necessidade de capacitação perene que garanta que toda força de trabalho conheça e cumpra os padrões determinados no programa. Assim, foi elaborado conteúdo e treinamento prático com foco em processo, pessoas, tecnologias disponíveis, adequação de materiais utilizados, logística e aspectos comportamentais. Para chegar à excelência, é preciso resgatar a finalidade pública dos serviços de saneamento e disseminar a importância do “servir” ao cidadão. Desta forma, a etapa final do treinamento prático é realizado o *feedback* com as equipes, quando ocorre de fato a participação plena dos colaboradores, pois todos são atores principais, proativos, assumem responsabilidades e colaboram com melhorias e inovações.

A avaliação de eficácia destes treinamentos é realizada diariamente, por meio do acompanhamento das equipes nas ações de Fiscalização e Controle de Qualidade, nos fóruns de Análise Crítica e no ciclo de Planejamento da OC, sendo que seus resultados e oportunidades de melhoria são utilizados como *inputs* no próximo ciclo de avaliação dos colaboradores.

WORKFLOW DE FUNCIONAMENTO DA PRÁTICA

De maneira sucinta, o Programa Fiscal Total consiste na elaboração, padronização e disponibilização de informações gerenciais em tempo real, na integração de ferramentas de fiscalização dos contratos de prestação de serviços e na capacitação contínua da mão de obra contratada, com enfoque proativo e inovador, tendo como base o atendimento aos requisitos contratuais e dos clientes e às demandas do Órgão Regulador.

O funcionamento da prática ocorre de forma integrada e sistematizada, conforme demonstrado na figura 8:

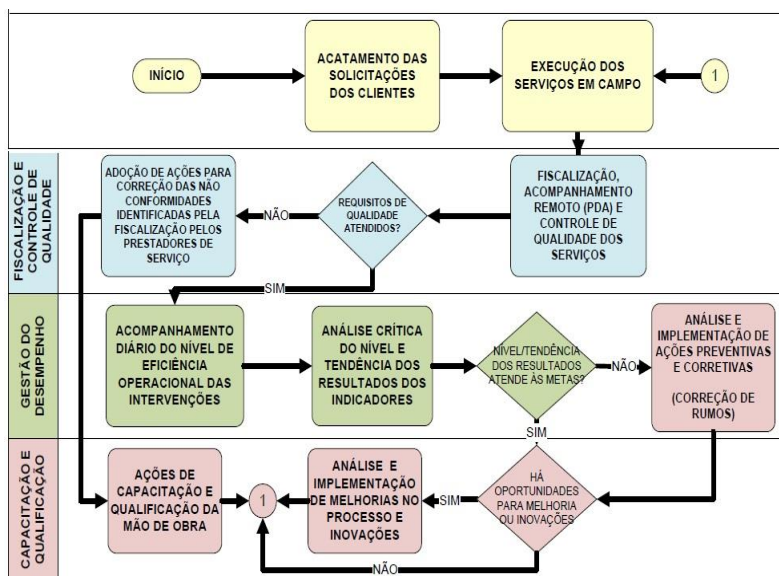


Figura 8 - Workflow de funcionamento do Programa

Ressalta-se que, caso alguma necessidade não tenha sido traduzida em requisito, os responsáveis pelo processo devem justificar-se por meio de documentos pertinentes a esta decisão. Caso algum requisito não tenha indicador de desempenho para avaliação, os responsáveis pelo processo devem apresentar justificativas pertinentes e sugerir outra forma de

(B.2.4) Para garantir o cumprimento dos padrões de trabalho, a OC realiza sistematicamente (periodicidade anual) as Auditorias Internas das Práticas de Gestão, conforme procedimento *PO-QA0060 – Auditoria Interna*, onde além da verificação dos padrões de trabalho, também é checada a disseminação da prática pelos processos e áreas pertinentes, garantindo sua utilização efetiva no Sistema de Gestão. Destaca-se que, nos últimos dois anos, esta prática não apresentou nenhuma não conformidade nas Auditorias Internas e nenhuma oportunidade de melhoria nos RA's (Relatórios de Avaliação) dos prêmios aos quais a OC se submeteu.

A prática de gestão é controlada por meio de um conjunto de indicadores de desempenho (*item B.3.2*) e metas que medem a satisfação das necessidades das partes interessadas e o nível de competitividade dos resultados, sendo que as metas vinculadas à prática estão apresentadas no item C.1.

mensurar o requisito, como, por exemplo, medições qualitativas. Em ambos os casos, a validação é realizada pela *Equipe Multidepartamental Fiscal Total* (avaliação técnica/recomendação), pelas Gerências e pela Alta Administração da OC (tomada de decisão), através dos fóruns de Análise Crítica, conforme segue: **(1) Reuniões de Análise Crítica – Equipe Multidepartamental Fiscal Total:** no 1º nível, ocorre a reunião mensal de análise crítica da *Equipe Multidepartamental Fiscal Total*, onde os representantes da UGRs da OC realizam a análise do desempenho dos indicadores com a utilização de ferramentas da qualidade, sendo verificados o nível de performance e a tendência dos resultados obtidos. A partir da análise destas informações são propostas ações de melhorias dos processos para corrigir eventuais desvios em relação às metas estabelecidas; **(2) Reuniões de Análise Crítica das Gerências:** no 2º nível, ocorre a reunião mensal de análise crítica das gerências, onde os gerentes de Departamento, gerentes de Divisão e pessoas chave das UGRs da OC realizam a análise do desempenho dos indicadores e das recomendações técnicas da *Equipe Multidepartamental Fiscal Total*. A partir da análise destas informações são implantadas ações nos processos para prevenir e/ou corrigir eventuais desvios em relação às metas estabelecidas; **(3) Reuniões de Análise Crítica dos Serviços Operacionais:** no 3º nível, com periodicidade bimestral, ocorre a Reunião de Análise Crítica dos Serviços Operacionais, onde são efetuadas as análises e evolução dos Objetivos Operacionais da OC, com a participação da Alta Administração da OC (Superintendente e Gerentes de Departamento), representantes da Área de Qualidade e todos os responsáveis pelos Objetivos Operacionais. Nesse fórum são discutidos e apresentados os resultados dos indicadores de desempenho da prática a todas as áreas pertinentes à aplicação da prática. Com base nesta avaliação, a Alta Administração da OC, delibera (tomada de decisão) quanto à implantação de ações preventivas e corretivas para maximizar os resultados.

(B.2.5) Conforme destacado no item A.1.1, evidencia-se que os requisitos das partes interessadas foram incluídos na prática desde sua concepção. Neste sentido, as principais partes interessadas atendidas pela prática são: Clientes, Sociedade, Fornecedores, Acionistas e Órgão Regulador. Ressalta-se que anualmente, desde a implantação (início) da prática (d_ 2014), a cada ciclo de aprendizado (figura 1), esses requisitos são revisitados no Planejamento Operacional da OC e as adequações/revisões pertinentes são incluídas no ciclo seguinte. Essa análise é feita em conjunto com a avaliação da matriz SWOT, garantindo a continuidade e a melhoria constante da prática.

A disseminação da prática às áreas pertinentes (**Unidades de Gerenciamento Regional, Pólos de Manutenção, Recursos Humanos e Comunicação**) é garantida através da criação e disponibilização de um portal específico na página da Intranet da OC (sistema ADVIZOR <advizor_indicadores.spo.sabesp.com.br/ADV/Projects/Global/Global_Desempenho.aspx>, onde são disponibilizadas informações relativas ao acompanhamento diário dos resultados e informações relativas à gestão e fiscalização dos contratos, entre outras informações.

Estão destacados a seguir as demais ferramentas de gestão utilizadas para garantir a disseminação da prática a todos os *stakeholders* pertinentes: **(a) Acionistas:** Reunião de Análise Crítica dos Serviços Operacionais e Fórum Metropolitano de Serviços, com a participação das lideranças e pessoas chave; **(b) Sociedade (Órgão Regulador):** Reuniões quinzenais entre o Órgão Regulador e representantes da OC, onde são comunicadas as decisões e estabelecidas as metas e diretrizes para maximizar os resultados relativos às Deliberações; **(c) Fornecedores:** Reuniões Mensais com os Administradores de Contratos; **(d) Força de Trabalho:** Reuniões Mensais Estruturadas / Semana do Compromisso: neste evento, os colaboradores conhecem o mapa estratégico do ano corrente, correlacionando em que objetivos estratégicos e ações desmembradas onde suas atividades impactam diretamente. As metas da prática em questão também são disseminadas nesse evento; **(e) Clientes:** Site Sabesp <<http://site.sabesp.com.br/interna/Default.aspx?secaold=321>>

(B.2.6) A gestão dos contratos de serviços de manutenção dos sistemas de distribuição de água e coleta de esgotos ocorria na OC de forma descentralizada, o que propiciava a perda da padronização e dificultava o entendimento e a aplicação correta dos procedimentos empresariais e operacionais nos contratos de prestação de serviços.

Desta forma, a prática de gestão foi elaborada e implantada visando à padronização das atividades e disponibilidade das informações a todas as Gerências da OC, subsidiando as tomadas de decisão pelos gerentes das UGRs – Unidade de Gerenciamento Regional e dos Polos de Manutenção. Os padrões de trabalho da prática foram desenvolvidos pela *Equipe Multidepartamental – Fiscal Total* e foram pautados no procedimento *PE-OR0001-Instrumentos Organizacionais e Controle*, tendo como principais direcionadores os fundamentos e critérios do MEG e os requisitos das Normas ISO 9001/OHSAS 18001, estando estes integrados e disponibilizados no sistema de padronização e gerenciador de documentos da OC (GEDOC), conforme segue: **(a) PE-OR0001-Instrumentos Organizacionais e Controle;** **(b) PO-QA0038-Gestão de Aprendizagem;** **(c) PO-SO0004-Avaliação da Prestação de Serviços em Redes de Água e Esgoto;** **(d) PO-QA0027-Análise Crítica do Desempenho;** **(e) PO-RH0088-Programas de Reconhecimento;** **(f) PO-RH0182-Compartilhar o Conhecimento;** **(g) PO-QA0099-Gestão das Informações Comparativas;** **(h) PO-QA0041-Benchmarking;** **(i) PO-QA0060-Auditoria Interna.**

B.3.1) O processo de avaliação e aprendizado da prática ocorre conforme a metodologia de Aprendizado Organizacional da OC (figura 1), através da análise dos indicadores (fatores tangíveis), bem como pela percepção da força de trabalho, sugestões das partes interessadas pertinentes e informações de *benchmarking* (fatores intangíveis). É importante salientar que na OC, a gestão destas sugestões ocorre de forma estruturada e sistematizada, através do sistema informatizado *Sugestões On Line (SOL)*, que está disponível a todos os *stakeholders* pertinentes na Intranet da OC. A periodicidade e forma de análise dessas informações ocorrem da seguinte forma: **(1) Diária:** pelos responsáveis pelos processos nas UGR's, onde são acompanhados os resultados e a tendência diária dos indicadores, para propiciar agilidade na adoção de medidas corretivas e preventivas pertinentes; **(2) Mensal:** nas Reuniões de Análise Crítica das Gerências e da *Equipe Multidepartamental – Fiscal Total*, onde são avaliadas as sugestões e experiências dos colaboradores das diversas áreas da OC, bem como os resultados obtidos e as informações oriundas de *benchmarking*; **(3) Bimestral:** nas Reuniões de Análise Crítica de Serviços Operacionais, com a participação da Alta Direção da OC. Neste fórum, são analisadas as metas

e os indicadores pela Alta Administração da OC. **(4) Anual:** na ocasião do Planejamento Operacional da OC, onde são revisitados os Objetivos Operacionais, sendo efetuada também a análise dos RA's dos prêmios a qual a OC se submete.

Este conjunto de informações subsidia a realização de ações preventivas e corretivas para tratamento de eventuais desvios em relação às metas estabelecidas, gerando oportunidades de melhoria da prática e propiciando clima favorável às inovações. Vale ressaltar que esta sistemática possibilita a análise integrada das informações, promovendo a realimentação contínua e a identificação das melhorias relevantes, garantindo o aprendizado contínuo da prática, conforme ciclo PDCL.

O item B.1.3 exemplifica inovações que trouxeram melhorias na gestão da prática em referência. Destaca-se que após a implantação destas inovações percebeu-se significativa melhora nos resultados dos indicadores de desempenho da prática, tais como a maximização dos resultados relativos à qualidade dos serviços executados, redução de perdas de água e satisfação dos clientes. Os principais resultados tangíveis obtidos com a implementação destas ferramentas estão demonstrados no item C.1.

(B.3.2) Os principais indicadores utilizados para avaliação do desempenho da prática de gestão são: **(a)** Índice Total de Atendimento de Serviços – ITAS; **(b)** Índice de Conformidade na Execução dos Serviços; **(c)** Índice de Renovação de Ativos; **(d)** Índice de Perdas Totais por Ligação; **(e)** Índice de Reclamações de Problemas; **(f)** Índice de Satisfação Pós Serviço.

(C.1.1, C.1.2 e C.1.3)

DESCRIÇÃO DO INDICADOR	UM	RESULTADOS OBTIDOS				Meta	Referencial Comparativo		
		2013	2014	2015	2016		EMPRESA	VALOR	
INDICADORES DE DESEMPENHO DA PRÁTICA (driver)									
Índice de Conformidade na Execução dos Serviços (ICERP Similar)	↑ %	56	64	87	95	83	RC1	85	
Índice Total de Atendimento de Serviços (ISAP Similar)	↑ %	88	91	94	96	90	RC4	90	
INDICADORES ESTRATÉGICOS ASSOCIADOS (outcome)									
Índice de Satisfação dos Clientes - Pós Serviço	↑ %	84	86	89	91	90	RC1	83	
Índice de Reclamações de Problemas	↓ recl./1000 ligações	1,45	1,45	1,34	1,26	1,40	RC4	1,49	

(C.2.1 e C.2.2) A seguir, serão apresentados os principais benefícios intangíveis obtidos em decorrência da implementação da prática, que evidenciam significativa agregação de valor para as partes interessadas:

Parte Interessada	Benefício Obtido
Acionistas e Governo do Estado	- a valorização da imagem da OC e do Governo do Estado, em virtude da maximização da satisfação dos clientes.
Sociedade (Órgão Regulador)	- o atendimento as necessidades e requisitos regulatórios estabelecidos pelo Órgão Regulador que fiscaliza a OC.
Fornecedores	- o estreitamento do relacionamento com os fornecedores, visto que os benefícios também foram perceptíveis às Contratadas, que puderam usufruir de maior controle e agilidade na obtenção de informações necessárias para melhorias em seus processos de trabalho, onde as tratativas de não conformidades são realizadas e acompanhadas sistematicamente.
Força de Trabalho	- a retenção e o compartilhamento do Capital Intelectual, através do registro da metodologia aplicada em Padrões de Trabalho e da disseminação da prática, respectivamente;
Clientes	- a intensificação da satisfação dos clientes, em virtude da percepção positiva destes quanto à melhoria do atendimento aos prazos e qualidade de execução dos serviços.

Glossário

GEDOC – Sistema Gerenciador de Documentos da OC

JICA – *Japan International Cooperation Agency* (Agência Japonesa de Cooperação Internacional). Estabeleceu convênio com a OC para financiamento de iniciativas para redução de perdas de água e eficiência energética.

MOP – Mão de obra própria

MOT – Mão de obra de terceiros

MEG - Modelo de Excelência da Gestão

OC – Organização Candidata

PDCL – Ciclo de Aprendizado e Melhoria Contínua

PNQS IGS – Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento - Inovação em Gestão em Saneamento, promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES)

PPQG MIG – Prêmio Paulista de Qualidade na Gestão – Mérito em Inovação em Gestão, promovido pelo Instituto Paulista de Excelência na Gestão (IPEG)

RC – Referencial Comparativo

SWOT - sigla oriunda do idioma inglês, é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Esta ferramenta é utilizada para fazer análise de cenários (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. A análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

UGR – Unidade de Gerenciamento Regional

Referenciais Bibliográficos

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência, 21ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016.