

“Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento”

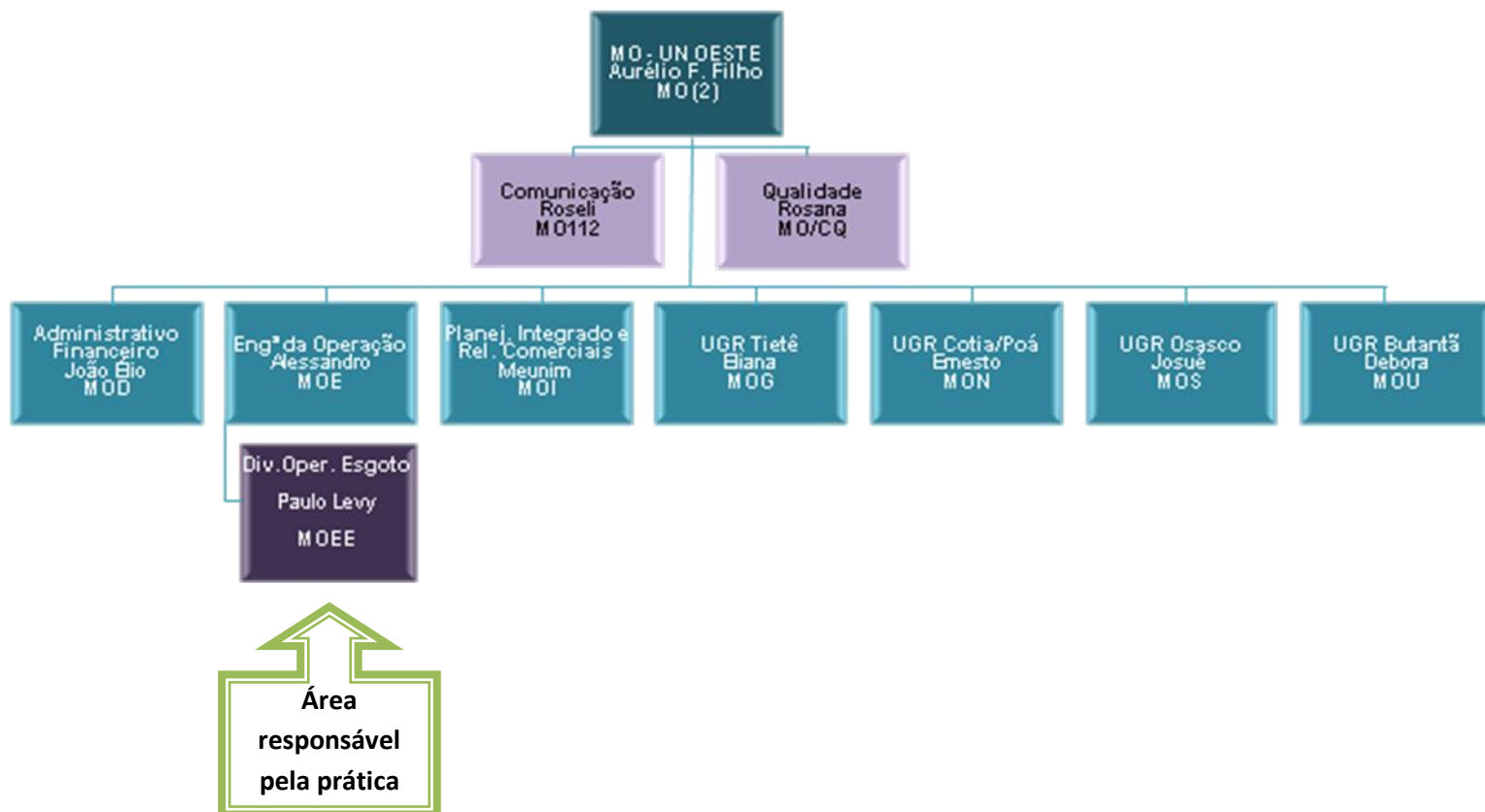
Inovação da Gestão em Saneamento

GEAR – Gestão de Esgotamento com Atitude e Responsabilidade



Ciclo PNQS 2017

Organograma da MO



A. A OPORTUNIDADE

A.1 – Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão (problema, desafio, dificuldade), solucionada pela prática de gestão implementada?

A.1.1 Origem em sistemática de avaliação estruturada

A crise hídrica no Brasil, e em especial no estado de São Paulo é o evento que se refere ao momento crítico iniciado no final de 2013, no qual os níveis de seca e redução de oferta de água atingiram níveis preocupantes e poucas vezes vistos na história do local.

Em virtude da crise e sofrendo uma grande pressão das partes interessadas (sociedade, acionistas e clientes) o Governo do Estado instituiu em março de 2014 o Programa de Bônus (redução de até 30% na conta de água para os clientes que reduzirem o consumo), essa ação surtiu efeito imediato, os clientes reduziram seu consumo e foram bonificados, por outro lado houve um enorme impacto nas finanças da MO, fazendo com que terminasse o ano de 2014 com o faturamento próximo ao faturado em 2011 com 73.554 ligações a menos. Para as empresas do setor de saneamento a saúde financeira é fator preponderante para sua atuação, viabilizando investimentos necessários à universalização do atendimento. Na maioria das empresas de saneamento, esta sustentabilidade financeira é garantida pela evolução do seu faturamento, que expande, principalmente devido ao crescimento vegetativo da população atendida ou por interferências na política tarifária. Porém no modelo de negócio focado em resultados, a performance do faturamento não pode ser justificada somente por estes dois aspectos, deve-se também levar em conta a atuação no controle das perdas comerciais e novos negócios que tragam retorno a curto prazo.

Fig.1 – Matriz SWOT

OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Potencial de crescimento de ligações de água e esgotos (coleta e tratamento)• Contratos de Programa - Manutenção / Renovação• Novos sistemas produtores (São Lourenço, Pununduva etc)• Inovações e Tecnologias disponíveis no mercado (processos, práticas, materiais, equipamentos e TI)• Conscientização da sociedade do valor da água (uso racional)• Saneamento básico como prioridade de governo• Incremento de Parcerias / PPPs / Universidades / Municípios• Imagem Sabesp	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none">• Volume de investimentos insuficiente para universalização• Escassez de recursos hídricos• Corte no orçamento de despesa e investimento• Prestadores de Serviço com baixa qualidade de atendimento e gestão• Redução dos investimentos em esgotos• Obras não finalizadas com pendências• Não realização do orçamento de investimento - (ME/ITG)
FORÇAS <ul style="list-style-type: none">• Gestão de abastecimento de água• Utilização do Modelo de Excelência da Gestão e outros modelos de referência (GVA, PPPs, Performance e Gestão de Riscos, entre outros)• Qualificação, Conhecimento da Força de Trabalho, capacidade de reação e coesão em situações adversas• Cobertura existente de rede de água e esgoto	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none">• Dificuldade para priorizar a gestão com foco em resultados de curto, médio e longo prazo.• Incompatibilidade orçamentária e priorização dos recursos orçamentários MO (compromete a universalização e demais compromissos - Contratos Programa, TAC, ACP, etc)• Falha no controle e acomp. das ações e dos resultados planejados• Perdas de água limitando o atendimento à demanda dos clientes e reduzindo o faturamento• Obsolescência na infraestrutura e nos equipamentos• Falha na priorização de ações e serviços, com a análise do custo x benefício

Em decorrência disto, se fez necessário buscar alternativas que garantissem o faturamento, haja vista o não atendimento das metas estabelecidas, aumento do índice de evasão e queda no valor e volume faturado. A MO iniciou uma corrida contra o tempo em busca de ações diferenciadas que pudessem incrementar o faturamento em curto prazo. Foram propostas e testadas diversas ações individuais, umas com mais e outras com menos ganho, mas ainda não eram suficientes para fazer frente ao grande desafio enfrentado. Tendo em vista que no período da crise os investimentos em expansões de redes foram reduzidos, uma vez

que os recursos de investimento foram direcionados às obras de abastecimento para superação da crise.

Na etapa de Análise dos Ambientes do Planejamento Operacional da MO, durante a formulação da Matriz SWOT (Fig.1), foi identificado que o sistema de esgotamento sanitário não tinha o seu uso em plenitude, identificando um número significativo de imóveis que estavam inseridos em logradouros onde havia rede implantada e operada, que poderiam ser conectados à rede coletora e empresas em fase de licenciamento junto à CETESB, cujos esgotos não eram coletados, sinalizando uma grande oportunidade para o aumento da receita e otimização da operação de esgotos.

A.1.2 Relevância do problema para a organização

A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor, do ramo ou em geral

Diante do cenário descrito, a MO entendeu ser de alta relevância a oportunidade de elevar o número de imóveis conectados à rede coletora de esgotos (RCE) e incrementar o atendimento com serviço de esgotos aumentando a carteira de clientes e a receita por meio da cobrança do volume faturado e do fator k de acordo com diretrizes do órgão fiscalizador, CETESB e ARSESP, além de cumprir o requisito legal previsto no Artigo 225 da Constituição:

“Capítulo VI Do Meio Ambiente Art. 225 - Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.”

Considerado isto, estratégias e metas foram estabelecidas pela organização na sistemática de planejamento, conforme demonstra Fig.2 – Objetivos Operacionais.

Fig.2 – Objetivos Operacionais	
Objetivo	Estratégia
OO 5	Manter clientes atuais e buscar novos, priorizando as ligações de esgoto.
OO 3	Melhorar a eficiência operacional do sistema de esgotamento, priorizando custo X benefício.

A questão da gestão dos serviços de esgotamento sanitário se torna extremamente relevante para a MO e para todas as empresas de saneamento, dado que no atual mundo globalizado. Com o acesso às informações extremamente facilitado pela Internet e pelas redes sociais, não se pode negligenciar qualquer informação relativa às questões ambientais a qualquer público, sob pena da organização ter sua imagem e reputação impactada por fatos e relatos de descontentamento que podem custar caro para serem reparados. Ainda dado o contexto de atuação do saneamento na saúde pública, gerenciar bem as necessidades das partes interessadas torna-se indispensável para as empresas que buscam a excelência, e de serem reconhecidas como de Classe Mundial. Sabe-se que, a cada real investido



em saneamento economizam-se cinco reais em medicina curativa (FUNASA). Além disso, o atendimento com saneamento é um dos indicadores que mais influenciam na redução da taxa de mortalidade infantil no Brasil, notadamente nas regiões carentes e nas periferias dos grandes centros urbanos, locais onde há grande crescimento demográfico, de forma irregular, e onde a MO atua, além de ser um dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (Fig.3). Atender a estas localidades implica em melhorar as condições ambientais de toda a sociedade, pois as pessoas trabalham, estudam, utilizam-se dos transportes públicos e outros mecanismos de interação social e, desta forma, interagem com toda a sociedade, o que garante o êxito na gestão de esgotamento com atitude e de forma responsável. A universalização do saneamento tem sido um dos grandes desafios de nosso tempo, pois o setor exige aplicação de recursos financeiros

relevantes e para qualquer empresa do setor, o grande desafio é transformar esse investimento visível para a população, pois tratam-se de benfeitorias que ficam sob o solo. Segundo o Instituto Trata Brasil mais de 100 milhões de brasileiros ainda não tem acesso à coleta de esgoto e o Brasil é o 11º país da América Latina em atendimento a saneamento. Com ações e projetos como este apresentado pela UN avança-se a contribuição para melhoria dos indicadores nacionais.

Tendo em vista a favorabilidade do impacto final (efetividade), cujas atividades proporcionaram diretamente o aumento de receita, consideramos ser relevante estender estas informações não só às organizações do setor, mas a todas as organizações que buscam, de forma contínua, a melhoria da gestão de seus processos, focados nos conceitos de minimização dos custos dos recursos utilizados (economicidade), do uso racional e econômico dos insumos (eficiência) e da maximização do alcance das metas (eficácia). As dificuldades analisadas e mapeadas pela MO são as mesmas encontradas por outras empresas prestadoras de serviços de saneamento que passaram pela crise hídrica e, portanto, o desenvolvimento de uma gestão de ativos de infraestrutura de esgotamento sanitário mais eficiente beneficia não apenas a MO, mas todo o setor.

A.2 – De que maneira as causas do problema foram identificadas?

A.2.1 Emprego de métodos de análise e solução de problemas

A partir da Análise dos Macroambiente e Ambiente Interno é elaborada a Matriz SWOT. Uma pré-matriz é preparada pelo GP (grupo com representantes de todas as áreas), a partir da análise da matriz anterior com avaliação de todos os aspectos em notas 9 (alto), 3 (médio) e 1 (baixo), considerando o grau de impacto no atendimento às Partes Interessadas e na realização das Premissas definidas pelo Superintendente e das informações da análise dos ambiente. Com base na análise da SWOT somado aos riscos priorizados e às premissas do superintendente subsidiaram as ações dos Objetivos Operacional 3 - Melhorar a eficiência Operacional do sistema de Esgotamento sanitário priorizando o custo x benefício e Objetivo Operacional 5 - Manter clientes atuais e buscar novos, priorizando ligações de esgotos.

Diante disto a MO acredita que o aprendizado organizacional é impulsionado primeiro pelo aprendizado individual, pois são as pessoas que aprendem pela experimentação e transferem este aprendizado à organização, por isso a MO estimula o trabalho em grupos, as discussões e debates



dentro do Sistema de Trabalho baseado em grupos multifuncionais PO-RH0314, os grupos são constituídos de acordo com a finalidade e resultado esperado, denominado grupo de trabalho, executando trabalhos pré-definidos, com acompanhamento e controle, ao final dos trabalhos, os coordenadores são avaliados é um mecanismo dentro da cultura organizacional que estimula a criatividade e inovação diante de novos desafios.

Diante deste grande desafio de garantir o faturamento o Planejamento conduziu à constituição de um grupo de trabalho temporário, liderado pelo Gerente de Divisão da área de Esgoto. O Grupo de Trabalho foi constituído por representantes das UGRs,

Divisão de Esgoto, Divisão de Controle de Consumo e Divisão do Cadastro Técnico, para as reuniões foi estabelecido um cronograma de trabalho e os encontros registrados em atas (FO-QA0015) e listas de presença (FO-QA0014). A metodologia de trabalho definida foi o brainstorming, resumida na Fig.4.

A.2.2 Trabalho em equipe na solução de problemas

Após a consolidação do brainstorming, foram mapeadas as ações que já eram desenvolvidas pelas áreas de forma isolada e elaborado um plano de ação para agregar todos os esforços de um grupo interno multidisciplinar em um objetivo comum conforme já descrito, não havendo necessidade da participação de atores externos. A análise dos fatores que influenciam o processo esgoto, bem como a definição das ações são registradas nos formulários FO-PL0010 Planejamento e Controle das ações do Objetivo Operacional e FO-PL0011 Desdobramento das metas em ações locais.

A identificação de ações para melhorar a gestão do processo esgoto a fim de incrementar a receita e otimizar a operação ocorreu na etapa de desdobramento dos objetivos operacionais, momento em que os coordenadores de Objetivos Operacionais, em conjunto com representantes dos departamentos comercial, operacional e de engenharia, definem por meio de brainstorming ações que viabilizarão o alcance das metas, considerando os recursos necessários. A Fig.5 representa as principais ações.

Diagnóstico	Ação
Empresas conectadas à rede coletora com potencial de cobrança de fator k	Consumo acima de 200m ³ desconectados a rede de esgoto
Imóveis localizados até 50 metros da rede coletora sem cadastro de esgoto	Possibilidade de parceria com o poder público para regularizar imóveis
Apurar a carga poluidora, orientar cliente para conectar ou despejar corretamente, emissão de certidão de esgotamento.	Utilizar as informações estratégicas e atuar nos imóveis que podem ser conectados a rede coletora.
	Atuar em imóveis por meio de vistoria que identifica a forma de esgotamento o que permitia atuar acertando cadastro, vendendo ligação para os factíveis, executando rede ou encaminhando para projeto.
	Compartilhar metodologias de identificação dos imóveis e cruzar informações para notificações de imóveis sem conexão à rede coletora de esgoto pelas prefeituras.

B. A IDÉIA

B.1 – De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada?

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em equipe de projeto/planejamento

Após desdobramento dos Objetivos Operacionais OO 3 e OO 5, como ponto de partida a definição das áreas a serem priorizadas utilizando a ferramenta ArcGIS, que confecciona o Mapa Temático (Fig.6), onde é possível observar o cenário da UN quanto a situação das redes coletoras de esgoto e das ligações conectadas ou não à rede.

A partir da consolidação de todos estes dados, foi possível planejar e gerenciar o desenvolvimento das ações nas áreas geográficas priorizadas, considerando o custo X benefício. Com essas informações foi selecionada uma UGR que atendia a critérios essenciais abaixo relacionados com o objetivo de atingir os resultados esperados:

1. Empresas conectadas à rede coletora com potencial de cobrança do fator K;
2. Imóveis com consumo acima de 200 m³ factíveis de ligação de esgoto;
3. Imóveis localizados até 50 metros da rede coletora sem cadastro de esgoto.

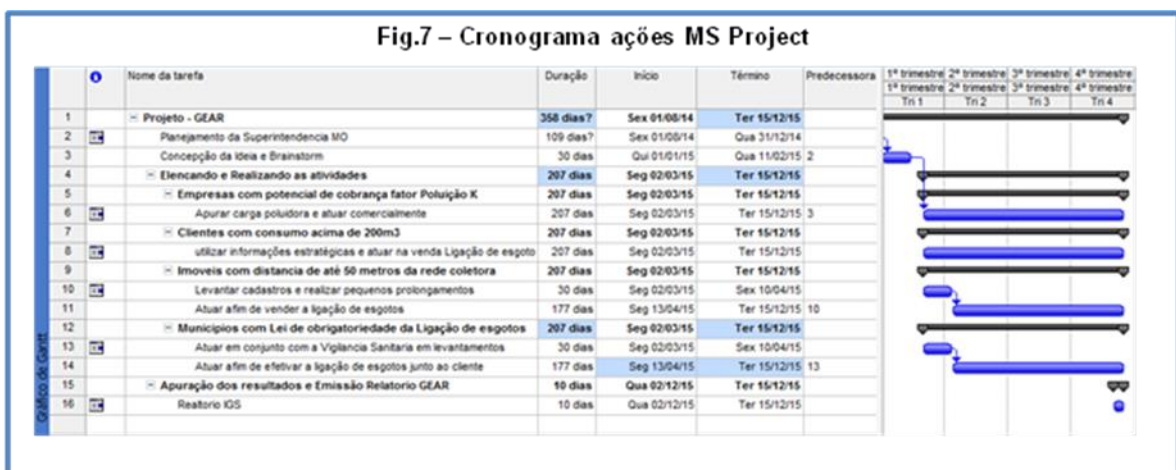


4. Municípios que tenham a lei de obrigatoriedade da ligação de esgoto.

Além destes critérios extraídos do brainstorming para a seleção da área de atuação que daria um retorno rápido.

Foi implementado também de forma inovadora a Matriz de decisão, a qual decorre de uma premissa do Superintendente que solicitou que fossem mapeadas as áreas que gerassem maior rentabilidade, então foram levantados os dados por setor de abastecimento que mais impactam no negócio, (variação do VD e VU por economia e ligação, uso social, evasão, índice de perdas, índice de perda de faturamento entre outros), totalizando 22 variáveis que foram ponderadas, embora se trate de um procedimento aparentemente simples e objetivo de levantamento de dados, deve-se atentar para o fato que ele permite atribuir pesos para os critérios

envolvidos no projeto, afim de não permitir decisão com base em avaliação subjetiva. Os pesos assumidos para os critérios refletiram esta posição e não simplesmente a opinião do grupo, possibilitando de forma estruturada a escolha da UGR Barueri (piloto).



O planejamento do projeto segue a metodologia do Plano de Projeto e Desenvolvimento, que consiste em elencar as etapas, considerando os responsáveis, as interfaces, os recursos necessários, prazos, além de análise crítica, verificação e validação das etapas de acordo com a necessidade. A partir desta análise, verificou-se que todas as ações que estavam em andamento e as propostas eram válidas e eficientes, mas poderiam ser potencializadas, nas áreas que gerassem maior retorno. Para fortalecer as ações e otimizar a utilização da rede coletora de esgotos foi criado um Grupo de Trabalho constituído por técnicos e engenheiros da UGR Barueri e dos Departamentos de Engenharia e Planejamento, que analisaram a possibilidade de integrar as ações existentes, ponderando todas as variáveis que impactam o negócio: como o atendimento às metas, em especial a de arrecadação; extensão de novas redes, redes executadas nos últimos meses, obras corporativas, parceria com o Poder Concedente, análise do banco de dados comercial e mapeamento das regiões com maior retorno.

Este grupo elaborou um cronograma Fig.7 e o projeto foi acompanhado sistematicamente, com a análise e correção das falhas, pontos para potencialização do projeto e readequação de ações.

Em todos os casos, é feita vistoria "in loco" para verificar a possibilidade de conectar o imóvel à rede. Caso o cliente se recuse a se conectar à rede coletora de esgoto, é acionado o poder concedente para notificar o imóvel.

A Unidade utiliza desde 2001, o Modelo de Excelência da Gestão e o sistema de trabalho adotado é a grande força para proporcionar as mudanças culturais, visando ao alto desempenho e à inovação, apoiando-se na comunicação e no desenvolvimento dos empregados. O resultado dessa forma de trabalho é a contínua cooperação entre as diversas áreas, promovendo o envolvimento e a interação dos empregados por meio de atuação em grupos de trabalho.

No planejamento da prática, uma das ações elencadas foi a realização de benchmarking em outra Unidade que iniciou a metodologia para diagnóstico de pontos críticos a partir da construção de mapas temáticos no sistema ArcGIS. O benchmarking foi realizado pelos Engenheiros do grupo que verificaram todas as funcionalidades da ferramenta e de que forma poderiam ser utilizadas na concepção de uma prática com enfoque comercial, já que a característica da ferramenta é a abordagem técnico-operacional. Após a realização do benchmarking a implementação do projeto seguiu uma metodologia de inovação disseminada na MO, conforme PO-RH0305 categoria inovação, Inova MO – prática reconhecida pelo IGS em 2011, que consiste em se formular uma hipótese com várias questões a serem testadas, implementar esta metodologia por um período de tempo pré-estabelecido, avaliar os resultados e adotar a prática.

Um dos grandes ganhos da inovação da prática é permitir que as metas sejam cumpridas com um maior grau de assertividade no uso dos recursos disponíveis, o que fez a diferença no enfrentamento da crise hídrica.

Com isso implementado temos a melhoria dos resultados apresentados no marcador C1.1.

B.2 – Como funciona a prática de gestão?

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões de trabalho claros

Nas reuniões mensais do Grupo, conduzidas pelo Departamento de Engenharia de Esgoto com a participação de representantes das áreas são discutidos o desempenho das ações que refletem a gestão de esgoto e os resultados para o aumento do faturamento.

O grupo de trabalho se reúne munido de informações do planejamento da UN e dados das reuniões de análise crítica locais, com o intuito de acompanhar e controlar as ações e resultados de forma global, unindo esforços para atuar além da parte técnica de forma proativa e inovadora para o incremento da receita.

Todo o trabalho em grupo é orientado pelo PO-RH0314 envolvendo profissionais de diversas áreas com foco proativo para solução de problemas relacionados ao faturamento e ao abastecimento dentro da escassez hídrica. Cabe salientar que a crise hídrica aguçou o potencial inovador da MO trazendo soluções para cenários nunca antes ocorridos. Manter o abastecimento para a população sem ter a disponibilidade do produto e ao mesmo tempo como empresa garantir a sustentabilidade econômica e financeira foram às premissas para o desenvolvimento da prática para esse grupo de trabalho.

Todas as reuniões do grupo de trabalho são realizadas de acordo com o padrão de reuniões da UN com a utilização dos procedimentos PO-QA0165, com registros nos Anexos FO-QA0014, FO-QA0015 e FO-QA0016. As eventuais obras e serviços executados, sejam por meio da utilização de funcionários próprios e/ou das empresas contratadas, são realizados de acordo com os procedimentos operacionais existentes na UN e seus respectivos mecanismos de controle. O controle e acompanhamento de cada uma das ações ocorrem nas reuniões de análise crítica locais e possuem indicadores e metodologias específicas de acordo com procedimentos internos, utilizando-se do sistema corporativo DocAction (Gerenciador eletrônico de ocorrências) e MaxDoc (Gerenciador eletrônico de documentos).

B.2.2 Enfoque inovador, incorporando características originais que trazem benefícios.

A caracterização da inovação na prática é a utilização do mapa temático integrando várias ações locais com foco no incremento de receita. Rotineiramente, a elaboração de mapas temáticos visam diagnósticos técnico-operacionais e a prática descrita transformou-os em instrumento de venda, com priorização de ações que apresentem maior potencial de retorno com menor investimento.

Deste modo, atividades rotineiras, como a emissão de certidões de esgotamento, execução de redes e ligações de esgoto, realizadas por diferentes áreas, complementam-se de forma sinérgica transformando-se em grandes oportunidades, como a identificação de imóveis, empresas ou empreendimentos passíveis de serem conectados ao sistema de esgotamento sanitário em locais que já existem, bem como a possibilidade de ser implantado um novo sistema de esgotamento sanitário.

Com base no mapa temático e nas informações comerciais disponibilizadas na inovadora Matriz de Decisão, segmentada por setor de abastecimento, priorizando os locais com a melhor média de faturamento por ligação e com menor índice de evasão. Com o planejamento adequado das ações evita-se o retrabalho, uma vez que todas as informações necessárias estão disponíveis nos sistemas evitando vistorias improdutivas, reduzindo tempo e custo.

A prática consiste em gerir o sistema de esgotamento sanitário da Unidade de Negócio com ações para o crescimento da carteira de ligações de esgoto com foco na rentabilidade e sustentabilidade do negócio, possibilitando o cumprimento das diretrizes empresariais estipuladas pela Alta Administração.

No planejamento das ações foram consideradas as características de cada área se atentando a metragem de rede assentada x quantidade de ligações ativas, custo x benefício para isso utiliza mapas temáticos, cadastro de ligações, entre outros recursos. Deste modo, atividades rotineiras complementam-se de forma sinérgica transformando-se em grandes oportunidades. Esta prática possibilitou um grau de assertividade exemplar, impactando positivamente no índice de Volume Faturado e Faturamento. Com a assertividade das vendas, a MO contribui para a universalização dos serviços de saneamento cumprindo seu papel social, sem deixar de atender às metas empresariais.

Uma das ações, denominada “Boca do Jacaré” apresenta como custos diretos apenas os recursos utilizados para a realização das reuniões de análise. Como estes custos já estão embutidos no dia a dia de suas operações, a MO considera que em relação ao planejamento das ações do projeto, o custo é praticamente zero.

Já a execução de eventuais obras e serviços, como por exemplo, prolongamentos de redes de esgoto, testes para a verificação de existência de ligação de esgoto e execução de ligações novas de esgoto, são variáveis de acordo com as características de cada área a ser atuada. Como uma das premissas da seleção de área a ser atuada é justamente o custo x benefício, o projeto indicará a priorização destas áreas.

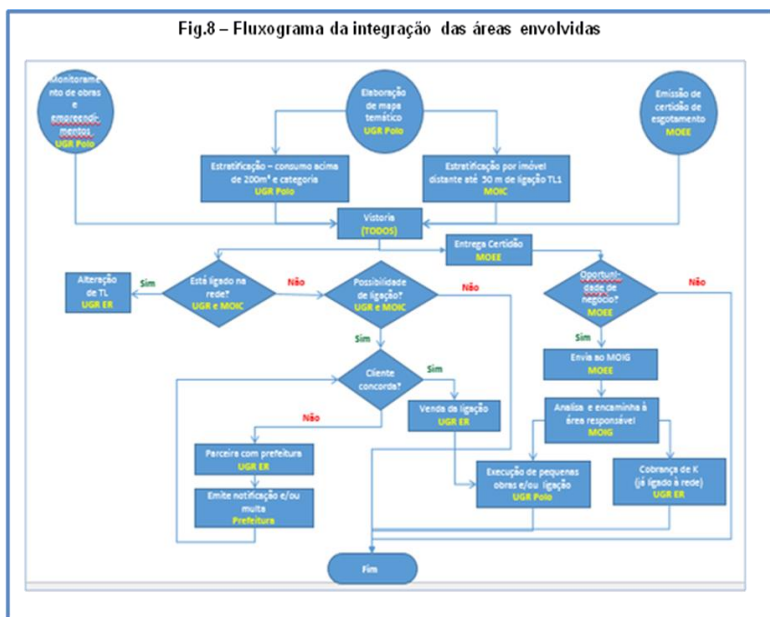
Em alguns casos não há necessidade de investimentos por parte da Sabesp, sendo necessária apenas envio de carta ao cliente.

B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a flexibilidade e resposta rápida

A prática promove a busca de um novo enfoque proativo na venda de ligações de esgoto, onde a Unidade identifica o cliente potencial, quantifica o investimento necessário para atendê-lo e prioriza os projetos com melhor custo x benefício.

Nos casos em que os clientes resistem em conectar os esgotos de suas residências na rede coletora onde há condições para a execução do serviço, a unidade envia um técnico que explica a destinação do esgoto e os benefícios de se ligar na rede de esgoto, se mesmo assim o cliente se nega a realizar a ligação a unidade proativamente estabelece uma parceria com o poder concedente que notifica os clientes para a execução da ligação, observando as disposições da legislação (Lei nº 13.369/02, Decretos nºs 42.565/02 e 48.519/07) e normas técnicas aplicáveis. Em seguida o poder concedente envia para a UGR a relação de endereços e datas das notificações encaminhadas aos clientes. A UGR acompanha a execução ou não da ligação e antes do final do prazo de 60 dias da data da notificação, realiza nova visita ao cliente para orientar sobre a adesão a ligação de esgoto. Esta ação permite que a ligação de esgoto seja realizada evitando contaminações com o uso de fossas “negras”, que são buracos cavados no chão sem qualquer proteção interna, é um problema para a população e para o meio ambiente, pois as fezes e a urina liberam o chumbo, um líquido de odor desagradável, que penetra no solo e contamina riachos, minas e águas subterrâneas que abastecem os “poços caipiras”.



atuação, reduzindo retrabalhos e problemas de comunicação, acelerando o aprendizado das práticas locais, bem como o retorno dos investimentos e o alcance dos resultados.

B.2.5 Aplicação é abrangente e controlada

A abrangência desta prática ocorre no âmbito da Unidade de Negócio envolvendo, as UGRs tanto na parte comercial para coordenar e executar as atividades administrativas, quanto na parte operacional para dar apoio e executar as ligações de esgotos, os Departamentos de Engenharia e de Planejamento. Também como parte importante envolvida tem-se o poder concedente, que notifica e multa os clientes que não aderem ao saneamento.

O controle é realizado por meio de planilha eletrônica, separadas por Rol Comum e Grandes Consumidores, o que abrange os dois segmentos de clientes, com as informações dos imóveis, onde é acompanhada a realização das ligações e o resultado das ações implementadas. Os indicadores relacionados às ações são acompanhados pelo sistema Painel de Bordo - MO, de acordo com as metas estabelecidas no Planejamento Operacional.

B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização

As práticas que eram executadas de forma isolada com análises individuais passaram a ser analisadas de forma sistêmica, promovendo a sinergia entre os processos e a integração dos resultados sendo aderentes ao sistema de gestão MO.

O fluxograma (Fig.8) representa a integração das áreas envolvidas em cada etapa da prática.

B.3 – Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da prática?

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

O grupo multidisciplinar mensalmente avalia a efetivação de ligações de esgoto nas áreas identificadas, o incremento de receita e o aumento dos esgotos coletados, considerando o aspecto



dos custos das ações em relação aos ganhos obtidos. Nestas reuniões diante de cada desafio são propostas melhorias entre as quais podemos citar a forma de lidarmos com as inspeções nos imóveis onde consta o morador ausente. Em 2015 havia um registro 11.567 ligações em que moradores se encontravam ausentes, foi criado um aviso informando o serviço que seria executado, a data, a legislação municipal e um telefone para contato. A agilidade fez com que essa melhoria reduzisse para 4.752 ligações no primeiro semestre de 2016. Outro exemplo de melhoria implementada é a utilização de estudo de viabilidade

técnica e financeira para desenvolver o projeto em áreas onde há conglomerado de empresas. Neste caso, a área de Controladoria também é envolvida para avaliar se o retorno do investimento é atrativo. Estas reuniões de análise de desempenho seguem o processo de aprendizado (Fig.9) existente na MO, na busca de soluções, inovações e melhores resultados.

B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a eficácia da prática

A eficácia da prática é mensurada de acordo o número de clientes que regularizarem suas ligações de esgotos, considerando: Volume faturado de esgoto, volume medido de esgoto e valor faturado de esgoto em R\$ e em m³.

C. OS RESULTADOS

C.1.1 Evolução de resultados antes e depois comprova melhoria

C.1.2 Nível de desempenho demonstre competitividade

Os resultados obtidos com a aplicação da prática são demonstrados conforme Fig.10:

Fig.10 - Resultados da MO com a prática							
Resultado 1º semestre	Unidade de Medida	Sentido	2015	2016	2017	Referencial Comparativo	
						Empresa	Resultado
VOLUME FATURADO DE ESGOTO	m³	↑	70.926.105	76.336.777	81.299.440	Sabesp MN	77.118.457
VOLUME FATURADO DE ESGOTO+EFLUENTE	m³	↑	71.714.939	77.079.788	82.100.426	Sabesp MN	77.847.799
VOLUME MEDIDO DE ESGOTO	m³	↑	57.905.556	63.434.555	68.235.421	Sabesp MN	62.880.738
VOLUME MEDIDO DE ESGOTO+EFLUENTE	m³	↑	58.644.408	64.083.797	69.037.719	Sabesp MN	63.630.619
VALOR FATURADO DE ESGOTO	R\$	↑	176.388.462	248.466.755	294.343.236	Sabesp MN	230.038.931
VALOR FATURADO DE EFLUENTE	R\$	↑	10.956.486	12.103.061	13.809.775	Sabesp MN	10.754.429
VALOR FATURADO DE ESGOTO + EFLUENTE	R\$	↑	187.344.948	260.569.816	308.153.011	Sabesp MN	240.793.360
IAE - INDICE DE ATENDIMENTO DE ESGOTO	%	↑	72	74	74	Média das Ganhadoras PNQS	67

C.2 – Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da prática, baseados em fatos, depoimento ou reconhecimentos?

C.2.1 Alcance de outras partes interessadas evidenciados

C.2.2 Relevância de benefícios intangíveis para outras partes interessadas

A UN tem como perspectiva principal da prática o aumento de arrecadação para a empresa, contudo o alcance será bem maior levando-se em consideração o ganho para as partes interessadas:

Acionistas: impacto positivo nos indicadores financeiros e melhoria da imagem da Sabesp;

Clientes: universalização do atendimento em saneamento básico, proporcionado através da coleta e tratamento de seus resíduos.

Sociedade: Melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente por meio da coleta adequada de esgoto, diminuição do impacto ambiental causado no meio ambiente, pois reduzindo a carga poluente dos mananciais o ecossistema volta a interagir em seu próprio habitat e também a qualidade da água bruta volta a ser de qualidade, respeitando o ciclo da água no saneamento-(Fig11).

Além da criação de ambiente de geração de ideias para revisão do processo, a partir de um grupo multidisciplinar dos profissionais envolvidos.

“(…) para fazer frente a todos os desafios enfrentados na crise hídrica, a MO contou com uma equipe motivada que aproveitou as oportunidades e desenvolveu praticas, como esta de esgoto, que contribuiu muito para que a Unidade de Negócio saísse da crise fortalecida (…) e apresente resultados cada vez melhores.” – trechos do depoimento do Superintendente da MO na retrospectiva 2016.

Fig. 11 - Ciclo da água no saneamento



Glossário

CQG: Comitê da Qualidade da Gestão

Fator K: Cobrança de um percentual sobre a tarifa de esgoto para os imóveis que despejam esgotos não domésticos nas redes coletoras da Companhia.

GP: Grupo de Planejamento, constituído por representantes de todas as áreas

Poder Concedente: Município em cuja competência se encontre o serviço público objeto de concessão (no caso, o saneamento)

RAD: Reunião de Análise de Desempenho

SWOT, análise: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - Ferramenta utilizada para fazer análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico

UGR: Unidade de Gerenciamento Regional

UN: Unidade de Negócio

Referencias Bibliográficas

www.nacoesunidas.org

www.geosampa.prefeitura.sp.gov.br

www.cidades.gov.br

www.agenciabrasil.ebc.com.br

www.tratabrasil.org.br

www.snis.gov.br