

V-071 - FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA: UM RAIOS X DA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS

Nelson Bevilacqua ⁽¹⁾

Engenheiro Civil pela Fundação Armando Álvares Penteado. Mestre em Engenharia pela Escola Politécnica da USP. MBA em Gestão Empresarial FIA/USP. Especialista em Engenharia de Saneamento Básico pela Faculdade de Saúde Pública da USP. Gerente do Departamento de Fiscalização Regulatória da Sabesp.

Marcel Costa Sanches

Engenheiro Civil pela Universidade São Judas Tadeu/SP. Aperfeiçoamento em regulação de serviços públicos pela Warrington College of Business da Universidade da Flórida (EUA). Superintendente de Assuntos Regulatórios da Sabesp.

Roberto Cavalcante Dinardi

Engenheiro Civil pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Especialista em Gestão Financeira de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Engenheiro do Departamento de Fiscalização Regulatória da Sabesp.

Marly Kron Psanquevich Solowiejczyk

Engenheira Civil pela Faculdade Armando Álvares Penteado. Engenheira do Departamento de Fiscalização Regulatória.

Endereço ⁽¹⁾: Rua Costa Carvalho, 300 - Pinheiros – São Paulo - SP - CEP: 05429-900 - Brasil - Tel: (11) 3388-8186 e-mail: nbevilacqua@sabesp.com.br

RESUMO

Conforme a lei 11.445/2007, os poderes de regulação e fiscalização são delegados às agências reguladoras do setor de saneamento. O processo da fiscalização regulatória permeia por todas as atividades da empresa, sendo responsável, inclusive, pela definição da tarifa pelos serviços prestados. O propósito deste trabalho é apresentar a prática de gestão do processo de fiscalização regulatória aplicada na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP. Essa prática consiste no gerenciamento integrado do processo em referência, compreendendo:

- Estruturação de cada fiscalização: Planejamento, agendamento, orientação prévia à Unidade Operacional a ser fiscalizada, interlocução única da prestadora com a agência para o fluxo de informações e documentação;
- Monitoramento da fiscalização: Participação em fiscalizações estratégicas, com novas metodologias e apoio técnico às unidades no período da fiscalização;
- Análise Técnica de documentação: Diretrizes e sugestões para melhoria dos relatórios e notas técnicas elaboradas pelas Unidades Operacionais e;
- Recursos de Defesa dos Autos de Infração: Elaboração conjunta com as Unidades Operacionais e Superintendência Jurídica dos recursos para defesa de eventuais autos de infração.

Contempla também, a participação nas discussões com a Agência acerca das melhores práticas regulatórias para o saneamento e elaboração de estudos, planos, relatórios e informações estratégicas sobre fiscalização regulatória.

São apresentados indicadores relacionados as Não Conformidades emitidas pela agência reguladora e a pesquisa de satisfação dos usuários. Esses indicadores comprovam a melhoria na prestação dos serviços, beneficiando todas as partes interessadas, concluindo-se, portanto, que a fiscalização regulatória é um Raio X para avaliação dos serviços prestados.

PALAVRAS-CHAVE: Fiscalização Regulatória, Gestão Integrada, Qualidade, Proatividade e Inovação.

INTRODUÇÃO

Para setores da economia que se caracterizam monopólios naturais, devido aos grandes investimentos específicos e elevada escala de produção por causa dos grandes custos fixos, a existência de mais de um prestador se torna ineficiente. O setor de saneamento é um exemplo de monopólio natural e para controlar este monopólio, há necessidade da regulação do serviço, visando corrigir os desequilíbrios causados pelas falhas de mercado, assegurando a universalização do serviço com externalidade positiva e finalmente, buscando aumentar a eficiência.

Em 2007 com a promulgação da Lei Federal 11.445/2007, data marco para o saneamento nacional, estabeleceram-se as diretrizes do saneamento, dispondo-se sobre as atividades de organização (planejamento), regulação, fiscalização e prestação do serviço.

Neste contexto, foi implantada prática na empresa prestadora de serviço em que o poder de regulação e fiscalização foi concedido à Agência Reguladora Estadual, mantendo-se apenas o planejamento ao poder concedente. Sendo assim, a Companhia de Saneamento se estruturou com a criação da Superintendência de Assuntos Regulatórios que é detentora de interlocução única com a Agência Reguladora Estadual. A fiscalização é uma das atividades de competência regulatória destinada a promover o respeito às normas jurídicas e regulamentares e ao interesse público, envolvendo dois aspectos fundamentais: o cumprimento dos contratos e dos regulamentos.

Diante deste cenário, foi implementada uma prática de gestão para Processo de Fiscalização Regulatória de responsabilidade do Departamento de Fiscalização Regulatória, cuja atribuição principal é gerenciar o processo de fiscalização, por meio de participação de discussões com agência reguladora, desenvolvendo estudos e relatórios gerenciais, orientando e zelando pela correta instrução técnica dos processos, gerenciando o sistema informatizado de acompanhamento do processo fiscalizatório e avaliando sanções e demandas da agência reguladora. Desta forma, este trabalho visa detalhar como foi implementado a prática de gestão, possibilitando assim obter uma visão geral do processo e como ele pode ser caracterizado como um Raio X na prestação de serviços de saneamento básico.

Destaca-se a força legal do Processo da Fiscalização no ambiente regulado, que permeia por todas as atividades da empresa, e a grande importância desse processo, responsável inclusive pela definição da tarifa pelos serviços prestados, tendo como objetivo a modicidade tarifária, o equilíbrio econômico-financeiro do prestador de serviço, o aumento da satisfação dos clientes, as melhorias ambientais e sociais inerentes aos serviços e obras de saneamento e principalmente a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Enfatiza-se que a redução do número de não conformidades geradas no processo de fiscalização regulatória (indicador da prática) é diretamente proporcional a melhoria da qualidade dos serviços prestados, da satisfação dos clientes e da imagem da empresa. Salienta-se ainda, a autonomia da Agência Reguladora para aplicação de penalidades. Conforme a deliberação de sanções e penalidades desta Agência, diversos aspectos são passíveis de punição.

OBJETIVO

A referida prática tem como objetivo os seguintes tópicos, alinhados com a estratégia de empresa:

- Assegurar a qualidade dos serviços;
- Aperfeiçoar processos;
- Satisfazer o cliente;
- Fortalecer a imagem da Sabesp;
- Gerar Lucro.

METODOLOGIA UTILIZADA

Foram utilizadas ferramentas da qualidade exaustivamente aplicadas e disseminadas na organização na fase de planejamento estratégico periódico: Brainstorming de forma participativa e multidisciplinar, matriz SWOT, planilha 5W2H e listas de análises, verificações e controles diversas. Considerou-se as características do ambiente externo e interno, demandas das partes interessadas, resultados de desempenho, estudos, planilhas de controle, demandas e materiais advindos de *workshops* de regulação, sempre envolvendo as partes interessadas e demandas específicas de outras unidades funcionais.

Destaca-se a seguir alguns detalhes da ferramenta aplicada: Em uma primeira etapa identificou-se claramente a oportunidade da integração da fiscalização regulatória ouvindo as partes interessadas com a aplicação de metodologia de Brainstorming no planejamento estratégico, com o apoio da Superintendência de Planejamento da empresa, em workshops específicos, estruturados por empresa contratada especializada em gestão de processos, e na elaboração do plano de negócio da Superintendência de Regulação. Identificou-se também os requisitos das partes interessadas.

Na segunda etapa, foram selecionadas as partes interessadas e respectivos requisitos mais relevantes, classificando-se as Unidades de Negócio Operacionais e a Agência Reguladora como principais partes interessadas. Foram identificados como requisitos principais para as Unidades de Negócio: A integração, o compartilhamento das informações e apoio técnico na elaboração de pareceres e notas à Agência Reguladora. Para a Agência foi identificado a necessidade de atendimento das deliberações vigentes, agilidade nas informações e qualidade nas respostas fornecidas.

Após o levantamento, por meio da análise SWOT, foi possível identificar a oportunidade de melhoria na gestão frente ao processo de fiscalização e os requisitos das partes interessadas. Na Figura 1 observa-se a classificação das Não Conformidades identificadas pela Agência Reguladora nas fiscalizações periódicas. São 14 classificações diferentes, desdobradas em 263 subclassificações que permitiram uma melhor e mais detalhada análise para a solução do problema, durante a fase de identificação de suas causas. SWOT significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Após análise, identificou-se os pontos a serem tratados e então, através do plano de ação realizado em planilha obedecendo a metodologia 5W2H, foram detalhadas as ações a serem tomadas. O termo “5W2H” abrevia um grupo de palavras em inglês que são a essência do método: *WHAT* – o que será feito? / *WHY* – por que? / *WHERE* – onde? / *WHO* – por quem? / *WHEN* – quando? / *HOW* – como? / *HOW MUCH* – quanto?. Esse conjunto de metodologias foi utilizado para a identificação do problema (falta de integração do processo de fiscalização regulatória), de suas causas e elaboração de plano de ação para a sua solução, originando a presente prática. O problema em questão ocasionou um grande número de não conformidades e autos de infração antes da implementação da prática.

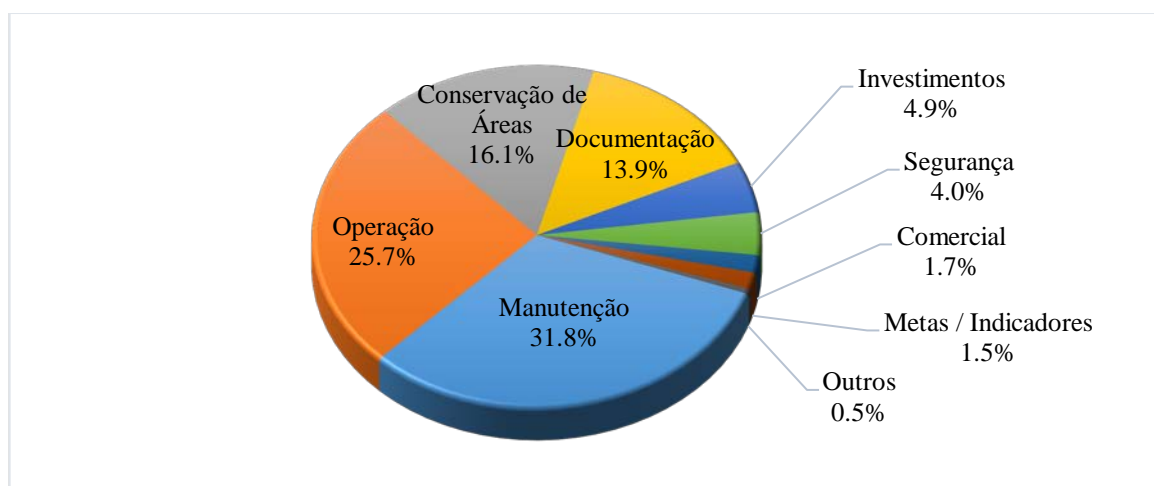


Figura 1 – Classificação das Não Conformidades de 2008 a 2017

IMPLEMENTAÇÃO DA PRÁTICA

A implementação da prática é apresentada através dos seguintes tópicos:

- **Planejamento**

Anualmente é realizado o Planejamento Estratégico da Empresa e a prática em questão é avaliada dentro do seu ciclo de aprendizado. A oportunidade de melhoria de integração do processo de fiscalização regulatória da área funcional da empresa com as áreas operacionais e entre áreas funcionais pares foi detectada durante a fase de *Brainstorming*, em Workshops de melhoria de processos realizados com o apoio de consultoria contratada, visando a elaboração do modelo de negócio da Superintendência de Regulação e também através da aplicação da matriz SWOT na análise do cenário interno durante a fase do planejamento estratégico da empresa.

O planejamento estratégico de 2017 contou com a participação das principais partes interessadas no processo. Participaram do evento os dois Diretores das principais áreas operacionais da empresa (Diretoria Metropolitana e Diretoria de Sistemas Regionais) e todos os Superintendentes da Agência Reguladora envolvidos no processo. Portanto, as necessidades e requisitos das principais partes interessadas, assim como a identificação da oportunidade de melhoria relacionada a uma maior integração do processo de fiscalização regulatória

fomentaram a implementação dessa prática de gestão. Cabe ressaltar que antes da referida prática observava-se um grande número de não conformidades e autos de infração emitidos pela Agência Reguladora.

O planejamento e gerenciamento da prática prevê a gestão integrada do processo de fiscalização regulatória, agregando à prática todas as oportunidades de melhoria detectadas com a aplicação das ferramentas de qualidade. O controle e a avaliação dessa prática são realizados continuamente nas reuniões periódicas de análise crítica do Departamento. Caso haja necessidade de ações que necessitem de revisão e/ou alteração no sistema gerencial da Superintendência, essas são remetidas à aprovação da alta administração da Superintendência de Regulação da empresa, que também realiza reuniões de análise crítica periódicas. Destaca-se ainda, que todos os atores internos e externos envolvidos são comunicados quando essas alterações/revisões são realizadas. Em caso de assuntos complexos que impactam em outras Diretorias, utiliza-se o Comitê de Assuntos Regulatórios da empresa como fórum para as tratativas e aprovações necessárias. Esse Comitê é composto pelo Diretor-Presidente da empresa, pelo Superintendente de Assuntos Regulatórios e representantes de todas as demais diretorias, incluindo os Diretores Operacionais da área Metropolitana (Região Metropolitana de São Paulo) e de Sistemas Regionais (Interior e Litoral de São Paulo).

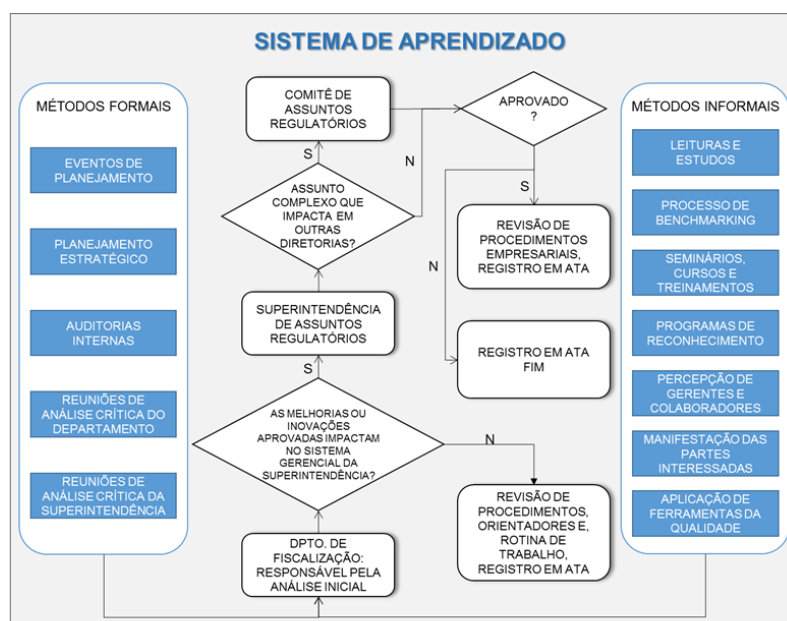
A estrutura de análise do andamento, avaliação, proposição de melhorias e inovações de cada projeto relacionado a prática é composta pelo conjunto de reuniões de análise crítica do Departamento, da Superintendência. Estas reuniões possuem periodicidade máxima bimestral, sendo os assuntos pertinentes divulgados às partes interessadas envolvidas através de diversos veículos de comunicação, como por exemplo: Atas, e-mails e boletins informativos em meio digital, através de sistema informatizado corporativo de comunicação. Em caso de necessidade para definição de assuntos pontuais e de relevância são realizadas reuniões extraordinárias de análise crítica.

• Sistema de Aprendizado

A prática de gestão integrada do processo de fiscalização regulatória apresentada e as inovações implantadas durante o ciclo de aprendizagem foram disseminadas a todos os colaboradores envolvidos através do planejamento estratégico, em reuniões mensais de análise crítica, boletins informativos digitais e pelos facilitadores da fiscalização regulatória de cada Unidade Operacional da empresa.

Os facilitadores são colaboradores que centralizam toda a demanda das fiscalizações da Agência Reguladora nas Superintendências Operacionais e encaminham para o Departamento de Fiscalização Regulatória. Eles também são responsáveis em disseminar a cultura regulatória, os padrões de trabalho da prática em questão e o apoio necessário durante todo o processo de fiscalização em suas respectivas Superintendências.

Durante todo o ciclo de aprendizagem os colaboradores são incentivados a propor inovações e melhorias. A Figura 2 apresenta o Ciclo de Aprendizado da Superintendência de Assuntos Regulatórios, demonstrando o mecanismo de fomento a inovação disseminado na organização. **Um exemplo de inovação e proatividade são as reuniões específicas para tratar de novas**



Nota: Métodos Formais: Padrões sistematizados, devidamente documentado, cuja aplicação, para efeito de aprendizagem, possui frequência estabelecida.

Métodos Informais: Padrões sistematizados, porém estabelecidos de maneira documenta ou não, cuja aplicação, para efeito de aprendizagem, não possui frequência definida

Figura 2 – Ciclo de aprendizagem da Superintendência de Assuntos Regulatórios

demandas da Agência Reguladora. Como exemplo dessas reuniões, estruturou-se fórum específico para tratar dos seguintes temas:

- Projeto piloto de acompanhamento de desempenho de sistemas de produção de água (ETAs);
- Entrega do DECLAS (Documento entregue a Vigilância Sanitária que demonstra o compromisso em tratar a água de consumo humano respeitando a dosagem máxima de produtos químicos informada pelo fornecedor, respeitando a legislação vigente);
- Obtenção de solicitações e reclamações de clientes, por município, nos canais primários de atendimento.

Participam dessas reuniões representantes das diferentes diretorias da empresa que possuem interface com o tema. Esses fóruns contam também com representantes da Agência Reguladora. Os relatórios e notas técnicas produzidos pelos grupos são enviados para avaliação da Agência. Após essa avaliação a Agência pode revisar, complementar ou reavaliar a demanda inicial, tornando o processo otimizado, ágil e produtivo para ambas as partes. Os fluxos de informações, e atividades definidos nessas reuniões, são padronizados, incorporados a prática, como melhorias dos padrões de trabalho vigentes.

Destaca-se, ainda, **a criação, no início de 2017, de orientador específico sobre a Gestão dos Autos de Infração.** Esse orientador, disseminado à todas as partes interessadas, sistematizou e padronizou o processo de gestão dos autos de infração regulatórios. Sua elaboração foi feita por grupo multidisciplinar (Engenheiros, Advogados, Analistas, Auditores e Economistas), representando as áreas envolvidas. Atualmente o mesmo encontra-se vigente, sendo **exemplo de excelência de organização e padronização de processos estratégicos** dentro da empresa, envolvendo atividades em diferentes Diretorias.

- **Inovação**

O caráter inovador da prática deve-se a agilidade de adequação frente às novas demandas regulatórias com o envolvimento integrado de distintas áreas da Companhia. A centralização de todas as demandas da fiscalização regulatória da Companhia na unidade responsável pela prática e a boa articulação da mesma com as demais áreas funcionais e operacionais da empresa garantem a mesma aspectos de integração, padronização e sistematização imperiosos, com ampliada visão sistêmica que facilita o atendimento às determinações regulatórias, fomentando a proatividade na implantação de melhorias do processo de gestão que irão atender futuras solicitações da Agência Reguladora e contribuir efetivamente com a aumento da qualidade dos serviços prestados e com a satisfação do cliente e demais partes interessadas. O papel de disseminadores dos Facilitadores da Fiscalização Regulatória e o trabalho de parceria com a Agência Reguladora através da criação de grupos multidisciplinares para o desenvolvimento de melhorias nos padrões de trabalho e revisão de deliberações da Agência, também são **aspectos extremamente inovadores da prática.**

Uma das **grandes inovações desta prática foi a implantação do sistema SIGIR (Sistema de Gestão de Informações Regulatórias):** ferramenta informatizada que proporcionou melhor controle, uniformidade e agilidade na troca de informações, refletindo, inclusive, na qualidade das respostas da empresa à Agência Reguladora. O Departamento de Fiscalização Regulatória utilizou a força-tarefa de sete estagiários adicionais, cedidos por outra área da empresa, para a inclusão de mais de 100.000 documentos no sistema, disponibilizando o histórico de todos os processos de fiscalização regulatória. O sistema que se encontra em utilização por três superintendências operacionais da empresa, permitindo maior agilidade no andamento dos processos e grande avanço na gestão do processo gerencial, foi trazido para a Superintendência de Regulação, após Benchmarking realizado com as Unidade de Negócio Médio Tietê da Diretoria do Interior e da Unidade de Negócio Sul da Diretoria Metropolitana. O sistema utilizado por aquelas Unidades foi aprimorado e adaptado às demandas da área de Fiscalização Regulatória, onde tramitam em torno de 200 processos por dia.

A prática de Benchmarking é continuamente utilizada nesse sistema de gestão. Com esse objetivo, mantivemos contato com as duas principais empresas de saneamento do Brasil (COPASA-MG e SANEPAR-PR), de porte similar à empresa responsável pela prática em questão e utilizadas continuamente como referenciais comparativos em diversos processos, para a realização de Benchmarking de resultados regulatórios, porém, verificou-se que as mesmas ainda não possuem processo estruturado para a fiscalização regulatória e relataram diferentes situações, tais como: Reestruturação da área regulatória; falta de deliberação específica referente a sanções administrativas elaborada pelo Agente Regulador; falta de sistematização para controle dos resultados com geração de números que pudessem ser comparados com a prática em questão e ausência de indicadores pertinentes.

Por fim, o fomento a inovação dá-se ainda pela participação em Congressos e Seminários onde há troca de conhecimento.

- **Padrões Gerenciais**

Os padrões gerenciais da prática em referência são divididos em quatro tópicos principais: **Estruturação das Fiscalizações, Acompanhamento das Fiscalizações, Análise Técnica dos Documentos e Recursos de Autos de Infração**. Esses padrões estão totalmente alinhados com objetivos estratégicos da empresa, agregando valor a empresa e partes interessadas. Segue o detalhamento da sistemática de trabalho:

- Estruturação da equipe multifuncional e multidepartamental responsável pelo planejamento e controle das ações que compõem a prática em questão. Para a composição da equipe são fundamentais engenheiros, advogados, economistas, analistas de gestão e técnicos em saneamento. Os engenheiros participam diariamente da gestão da prática e os demais profissionais são demandados nos casos específicos;
- Criação dos facilitadores da fiscalização regulatória em cada Superintendência Operacional. Essa figura chave no processo de gestão é o centralizador de todas as demandas da fiscalização regulatória em suas unidades, incluindo interlocução diária com o Departamento de Fiscalização Regulatória. O facilitador é devidamente treinado para a disseminação da cultura, padrões e sistemática de trabalho da fiscalização regulatória em sua unidade;
- Definição do gerente do projeto;
- Criação de agenda informatizada para o controle centralizado de prazos. Todas as solicitações da Agência são monitoradas de forma centralizada pelo Departamento de Fiscalização Regulatória. Os envolvidos no processo da fiscalização são alertados sistematicamente sobre os prazos de entrega de documentos determinados pela Agência. São também enviados e-mails de alarme informando sobre o vencimento dos documentos a partir de dois dias antes do vencimento.
- Criação de arquivo contendo em meio físico e digital todos os documentos e tratativas com a Agência Reguladora.

Todos os assuntos que envolvem a Fiscalização Regulatória são extremamente formais, portanto, documentados e padronizados através de políticas institucionais, procedimentos, orientadores, atas de reunião e disseminados à todas as partes interessadas através de Comitês, Fóruns, Reuniões de Análise Crítica e Eventos Específicos. Por exemplo: Evento realizado em 21/09/17 para todos os gerentes da alta administração da empresa sobre a Base de Ativos Regulatória e Revisão Tarifária. Esse evento foi planejado pela Superintendência de Auditoria da Empresa em conjunto com a Superintendência de Assuntos Regulatórios e Superintendência de Custos e Tarifas.

A disseminação às partes interessadas também ocorre através de boletins digitais disponibilizados em sistemas informatizados da empresa. Destacam-se os principais documentos de padronização e sistematização da prática em questão disseminados para todas as partes interessadas: Política Institucional de regulação – PI0027, à Política Institucional PI0011 – Qualidade, Orientador de Gestão dos Autos de Infração ARSESP PRF-001, Manual do SIGIR, Fluxograma do processo de fiscalização e Deliberações da Agência Reguladora e o Relatório Gerencial de Fiscalização para as 2 Diretorias Metropolitana e de Sistemas Regionais da Empresa, atualizado anualmente.

- **Estruturação de fiscalizações**

No início de cada ano, a Agência Reguladora encaminha a Programação de Fiscalização para o ano corrente, que são normalmente oficializados na semana que antecede o evento. Após comunicação da agenda de Fiscalização pela Agência Reguladora, o Departamento de Fiscalização avalia a necessidade de intervenção e a equipe a ser envolvida, considerando a análise dos seguintes itens: tipo de fiscalização (podem ser “in loco” ou remota); histórico de problemas deste tipo de fiscalização; histórico de problemas do local fiscalizado; possíveis desdobramentos com a repercussão do caso; complexidade; abrangência; possibilidade de exposição negativa que reflita na imagem da empresa; incompatibilidade de agenda; sobreposição de eventos; inconsistências em ofícios enviados pela Agência e coerência das solicitações da Agência (legal/técnica);

- Convocação das áreas operacionais. As áreas funcionais ou corporativas são convocadas, quando necessário, para casos de abrangência corporativa;
- Discussão prévia com as áreas envolvidas da empresa e Agência Reguladora, através de reunião específica, videoconferência, e-mails ou telefonemas;
- Definição de estratégia específica para a fiscalização;

- Solicitação eventual à Agência para ajustes da forma, padrão ou data da fiscalização;
- Elaboração de tabelas e controles específicos contendo: nome dos responsáveis, telefones de contatos, horários, locais de encontro e demais informações imprescindíveis;
- Realização de reuniões, workshops e eventos específicos envolvendo todas as áreas que participarão da fiscalização. **Exemplo: Evento realizado em 29/09/2017, com a participação de mais de 50 pessoas, para orientar, dirimir dúvidas e padronizar ações para a fiscalização da base de ativos regulatórios, que compõe o processo da 2ª Revisão Tarifária da Empresa. Essa base de ativos compõe a fórmula da tarifa a ser definida pela Agência Reguladora, portanto, esse processo atualmente é o principal da empresa, demandando diretrizes e orientações do próprio Diretor Presidente, através de eventos específicos, que mobilizam todo o quadro gerencial da alta administração da empresa;**
- Envio de todo o material gerado com o foco de organizar e padronizar a fiscalização para a validação prévia da Agência;
- Reuniões estruturadas e formação de grupos de trabalho com a Agência Reguladora para tratamento de temas específicos com o objetivo de padronização de futuras fiscalizações e de elaboração de novas deliberações a serem publicadas pela Agência. Esse item demonstra a proatividade da prática para a prevenção de problemas e a sua inovação quanto a gestão integrada e participativa com a Agência Reguladora.

Como exemplo recente de melhoria, proatividade e inovação da prática destaca-se a análise detalhada do relatório de informações denominado “Anexo 1”, que deve ser preenchido anualmente pela prestadora de serviços antes das fiscalizações periódicas, sendo um relatório para cada Município. Cada relatório possui centenas de informações de ordem operacional, comercial, técnica e ambiental. Em 2017, foram solicitados 262 relatórios a serem preenchidos pelas Unidades de Negócio e analisados pelo Departamento de Fiscalização Regulatória. Diversas orientações prévias do preenchimento foram padronizadas e disseminadas pelo Departamento de Fiscalização para as Unidades Operacionais. Questões como reclamações e solicitações de clientes que constavam no relatório foram extraídos do mesmo e levados à Agência para grupo de trabalho específico com o objetivo de criação de procedimento padronizado de extração de relatórios periódicos. Com a formação desse grupo de trabalho essa questão corporativa foi tratada de forma objetiva sem sobrecarregar as áreas operacionais da empresa com a extração de informações descentralizadas e algumas vezes inconsistentes e obtidas de fontes diversas.

Outro exemplo de padronização e criação de novo procedimento, fomentado pelo preenchimento do “Anexo 1” foi a criação de metodologia dentro da empresa para entrega de relatório periódico específico (DECLAS) à Vigilância Sanitária, que trata da qualidade de produtos químicos utilizados no processo de tratamento de água.

Cita-se ainda, **mais um exemplo de inovação, melhoria e proatividade da prática, trata-se da criação de grupo de trabalho com a Agência antes da implantação de nova metodologia de fiscalização em Estações de Tratamento de Água (ETAs)**. Após a Agência expor a metodologia planejada, a Empresa de Saneamento tratou através de fórum específico, composto por grupo multidepartamental e multidisciplinar, das demandas pretendidas e elaborou relatório com novas sugestões e adequações ao piloto inicialmente proposto pela Agência. Essa atividade contribuiu para eliminar possíveis desgastes que essa fiscalização traria às áreas operacionais, devido ao tempo e custos envolvidos, caso fosse implantada de acordo com a proposta prévia da Agência

- **Acompanhamento de fiscalizações**

Conforme relatado no item anterior, após da oficialização de determinada fiscalização, o Departamento de Fiscalização Regulatória, comunica via e-mail ou sistema **SIGIR (inovação incorporada à prática)**, os envolvidos na fiscalização; solicitando mobilização de equipe que conheça o sistema a ser fiscalizado pela Agência Reguladora, contendo orientações gerais e específicas às áreas envolvidas, tais como: disponibilização de local adequado para o trabalho dos fiscais, registros em atas e formulários padrões dos pedidos de documentos e informações (PDI ou SDI) cujo o atendimento é realizado após o ato da fiscalização. Exemplos de orientações: solicitação de prazo adequado nos PDI de modo a eliminar os riscos de não atendimento, **atuação imediata para resolução de problemas simples detectados durante o período da fiscalização, evitando a geração de potenciais não conformidades (Prevenção de problemas)** e recomendações específicas, que dependem do objeto a ser fiscalizado.

Nos casos de fiscalizações estratégicas, de alta complexidade e de novas metodologias de fiscalização implantadas pela Agência participação, ocorre a participação presencial de representante do Departamento de

Fiscalização Regulatória. Exemplos: Novas metodologia da fiscalização dos processos comerciais de atendimento aos clientes e de investimentos realizados em 2017 no município de São Paulo, Fiscalização de investimentos no Programa de Combate a Perdas de Água, etc. Essa participação tem como objetivo o alinhamento de solicitações que serão feitas pela Agência e padronização do processo que será repetido em diversas unidades de negócio.

Como melhoria e inovação desse processo, destacamos que foram treinadas pessoas chaves da empresa para atuarem como facilitadores da regulação nessas fiscalizações específicas. No caso da Diretoria Metropolitana esses facilitadores pertencem a Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana, que por sua característica própria já possui uma estrutura centralizadora de informações e diretrizes às Unidades de Negócio Operacionais da Diretoria Metropolitana. Essa Superintendência possui em sua estrutura de gestão a figura dos Fóruns Temáticos por assunto (água, esgoto, serviços, comercial, etc.) com representantes de todas as Unidades de Negócio, onde essas informações e diretrizes são padronizadas e disseminadas à toda a Diretoria.

- **Análise técnica de documentos**

Todos os documentos emitidos pela Empresa e que são tramitados para a Agência Reguladora são analisados pela equipe de engenharia do Departamento de Fiscalização Regulatória. A análise dos documentos foi incorporada a presente prática, transformando-se em um instrumento de grande valor, considerando que esta atividade evita possíveis inconsistências que porventura possam vir a ocorrer nestes documentos. Para essa análise, consulta-se o histórico de documentos enviados e recebidos, por e-mail ou **SIGIR (inovação e melhoria incorporada à prática)** e todos os desdobramentos existentes no processo, verificando-se inconsistências, tais como: solicitação já atendidas anteriormente, erros de numeração, processo, local, datas e prazos.

Em seguida, a comunicação é formalizada às Unidades responsáveis pelas respostas, por e-mail ou SIGIR. Nesta comunicação são feitas sugestões de revisão e adequações das respostas enviadas e quando existe uma Não Conformidade sobre determinado assunto que possui tratativa específica ou corporativa, orienta-se a Unidade responsável para a elaboração da resposta padrão. É importante salientar que todos os documentos enviados à Agência Reguladora são padronizados quanto à forma das notas técnicas, referências de respostas anteriores, prazos de entrega, etc.;

Nesta análise são verificados os seguintes aspectos: atendimento preciso ao que está sendo solicitado pela Agência; desalinhamento com normas técnicas, leis, regulamentos e deliberações; repercussões que possam comprometer à imagem da Empresa; resposta amplas que incluem ações não solicitadas pela Agência; atendimento a forma padrão dos documentos, citando o número do processo e demais referências pertinentes. Quando detectado o não atendimento aos tópicos mencionados, o responsável pela elaboração do documento e o facilitador da Unidade Operacional são imediatamente acionados para a elaboração das retificações/complementações necessárias.

Outra análise que também é realizada pela equipe de engenharia do Departamento de Fiscalização Regulatória é a verificação das inconsistências existentes nos documentos oficializados pela Agência Reguladora, visando mitigar eventuais problemas que possam ocorrer na análise da unidade competente. A comunicação de inconsistências é feita por e-mail, à Agência Reguladora, que realiza a retificação do documento (ofício) de solicitação de informações, reenviando-o com as adequações necessárias;

- **Recursos de Autos de Infração**

Após a implementação da prática não houve mais multas, portanto, o foco principal desse tópico são os trâmites relacionados a gestão das multas recebidas no período anterior à prática, que se encontra em fase de recurso e que estão sendo devidamente provisionadas na contabilidade da empresa. As atividades desenvolvem-se da seguinte forma: Após o recebimento de novo Auto de Infração e análises de recursos 1ª e 2ª instâncias pela Agência Reguladora, o Departamento de Fiscalização comunica os envolvidos das Unidades de Negócio e fornece as diretrizes para a elaboração de novo recurso de defesa. Esse processo envolve além dos facilitadores e responsáveis pelas Unidades Operacionais, a área jurídica da empresa.

Como inovação e melhoria do processo, foi instituído um Grupo de Trabalho multidepartamental e multidisciplinar coordenada pelo Departamento de Fiscalização Regulatória que elaborou e implementou o

Orientador de Gestão dos Autos de Infração ARSESP PRF-001, padronizando, sistematizando e definindo responsabilidades por cada atividade desse processo. **Esse orientador é referência na empresa e está servindo de modelo para a elaboração de outros orientadores e procedimentos.**

Os autos de infração são monitorados desde o protocolo na Empresa até o protocolo do recurso na Agência Reguladora. Como dito no último parágrafo, todas as atividades inerentes ao processo de tramitação dos autos de infração estão previstas no Orientador que estabeleceu a forma e os prazos para cumprimento das deliberações vigentes. Como parte integrante do monitoramento, o Departamento de Fiscalização Regulatória, realiza a análise das notas técnicas enviadas pelas Unidades Operacionais, as quais serão integradas ao recurso redigido e consolidado pela Superintendência Jurídica da Empresa. Por fim, é feita uma consolidação da nota técnica e do recurso do Auto de Infração em conjunto com Unidade de Negócio Operacional e a Superintendência Jurídica da Empresa e finalmente, a protocolização na Agência Reguladora.

RESULTADOS

Os resultados alcançados podem ser observados através da análise dos principais indicadores do processo, medidos antes e depois do início de aplicação da prática que ocorreu em dezembro de 2016.

A prática é aprimorada regularmente a cada ciclo de planejamento e/ou aprendizado com a elaboração de planos de ação específicos e metas para os indicadores de eficácia, fomentando a melhoria contínua. Nas reuniões de análise crítica do Departamento e da Superintendência esses indicadores são analisados periodicamente. São eles:

IFR – Índice de Fiscalização Regulatória

$$IFR = \frac{\text{Quantidade de Não Conformidades}}{\text{Quantidade de Fiscalizações}}$$

O IFR é calculado pela relação entre a quantidade de Não Conformidades (NC) e quantidade de fiscalizações da Agência. Trata-se de indicador de controle dos processos de Estruturação e Acompanhamento de Fiscalização. Quanto menor o índice, melhor será o resultado, sinalizando que estamos com menos irregularidades (Não Conformidades) para cada fiscalização. Os valores mensais são anualizados para evitar grandes flutuações, demonstrando a tendência do período.

Indicador de Não Conformidades Recebidas

$$\text{Indicador de Não Conformidades recebidas} = \sum \text{Não Conformidades recebidas no ano}$$

O Indicador em questão apresenta a quantidade de Não Conformidades recebidas. Esse indicador também controla os processos de Estruturação de Fiscalização e de Acompanhamento de Fiscalização descritos. Quanto menor o indicador, mais eficaz a prática de gestão. A redução das Não Conformidades, diminuem os custos com mão de obra e materiais usados nas tratativas posteriores da mesma, que vão desde a elaboração de notas técnicas, análises de processos, controle de prazos, utilização de recursos diretos e indiretos (papel, luz, telefone, combustível usado em vistorias posteriores, etc.) até a execução urgente de obras e/ou serviços de melhoria que já poderiam ter sido feitas preventivamente. Essa redução está diretamente relacionada com a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Índice de Satisfação Geral do Cliente

$$\text{Satisfação Geral do Cliente} = \frac{\text{Entrevistados Satisfeitos} + \text{Entrevistados Muito Satisfeitos}}{\text{Total de Entrevistados}}$$

O Índice de Satisfação Geral do Cliente é um dos itens da Pesquisa de Satisfação realizada anualmente com os clientes da prestadora de serviço. É mantido pelo Departamento de Pesquisas e Estudos de Mercado e é utilizado por toda a corporação em diversas análises, pois reflete a prestação do serviço e demonstra como a empresa é vista pelos consumidores. A Satisfação Geral do Cliente é o último item a ser avaliado e consolida a visão do cliente sobre a empresa, pois o entrevistador, ao final, pergunta “Agora pensando em tudo em que nós falamos

até aqui, qual sua satisfação geral com a SABESP? ”. Portanto, quanto maior o índice, mais satisfeito está o usuário e melhor é a prestação do serviço.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segue a análise dos indicadores de eficácia da prática:

IFR – Índice de Fiscalização Regulatória

Verifica-se na Tabela 1, a eficácia da prática analisando-se a evolução favorável desse indicador, impactando diretamente na melhoria da qualidade dos serviços prestados, na imagem da empresa, na satisfação dos clientes e demais partes interessadas.

Indicador de Não Conformidades Recebidas

Nota-se, de acordo com a Tabela 1, uma expressiva redução do número de Não Conformidades Recebidas, representando uma redução maior do que 80% entre 2016 e 2017. Essa redução, além de evidenciar a melhoria da qualidade do serviço prestados e da satisfação das partes interessadas, reduz os trâmites processuais e custos operacionais inerentes ao processo da fiscalização.

Índice de Satisfação Geral do Cliente

A Satisfação Geral do Cliente aumentou gradativamente, como pode-se observar na Tabela 1, demonstrando que a empresa está melhorando de forma consistente.

Tabela 1 - Indicadores

Nº	Descrição do Indicador	Melhor sentido	Unidade	Resultados obtidos*			Meta 2017
				2015	2016	2017	
1	IFR – Índice de Fiscalização Regulatória	↓	NC/Fisc	7,25	6,70	1,71	6,50
2	Indicador de Não Conformidades recebidas	↓	NC	2705	2283	415	1800
3	Satisfação Geral do Cliente	↑	%	74	82	85	-

*Início da prática ocorreu em dezembro de 2016

A Tabela 1 apresenta a favorabilidade dos principais indicadores da prática. Constata-se que quanto menos não conformidades há no processo de fiscalizações regulatória mais satisfeitos tornam-se os clientes.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As principais conclusões e recomendações são:

- A melhoria dos indicadores de eficácia apresentados demonstram o resultado da prática em referência, impactando no aumento da satisfação dos clientes e na melhoria de imagem da Companhia, com mais qualidade na prestação dos serviços e com a redução das multas regulatórias;
- A presente prática de gestão é a primeira desse tipo no Brasil, pois através de Benchmarking em grandes empresas do setor, verificou-se que não há processos estruturados de fiscalização similares por parte das empresas e das agências reguladoras. Portanto, ainda não há referencial comparativo pertinente, demonstrando que a empresa é líder de mercado e referencial de excelência;
- A prática em questão trouxe diversos benefícios intangíveis como o conhecimento adquirido pelos colaboradores no compartilhamento de tratativas, informações e relatórios técnicos entregues à Agência Reguladora, o compartilhamento de experiências, a parceria adquirida e a confiança relacionada aos assuntos da Fiscalização Regulatória, contribuindo com a geração de valor ao processo e a empresa. Desta forma, verifica-se a grande relevância deste trabalho para a atuação de empresas e reguladores que ainda não possuem um processo de fiscalização totalmente estruturado;

- Recomenda-se que as empresas brasileiras de saneamento adotem indicadores de controle para o processo de gestão da fiscalização regulatória, pois ele representa um Raio X da qualidade da prestação dos serviços à população, podendo definir as diretrizes estratégicas das empresas, visando o atendimento do cliente com excelência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGÊNCIA REGULADORA DE SANEAMENTO E ENERGIA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual básico de fiscalização técnico operacional**. 5. ed. São Paulo, 2013. 23 p.
2. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE REGULAÇÃO – ABAR. **Saneamento Básico – Regulação 2015**. Brasília: Ellite, 2015. 85 p.
3. BRASIL. Lei nº. 11.445, de 05 de janeiro de 2007. **Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico; altera as Leis nos 6.766, de 19 de dezembro de 1979, 8.036, de 11 de maio de 1990, 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.987, de 13 de fevereiro de 1995; revoga a Lei no 6.528, de 11 de maio de 1978; e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11445.htm>
4. COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Departamento de Fiscalização Regulatória (São Paulo). **RELATÓRIO GERENCIAL DE FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA**. São Paulo, 2017. 19 p.
5. COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Departamento de Pesquisas e Estudos de Mercado. **PESQUISA ANUAL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTE – EDIÇÃO 2017**. 2018. 521 slides.