



PNQS
Critérios e Formulário IGS 2018

v1

RESUMO DO CASE

Nome simplificado da prática de gestão implantada:

PROESGOTO - Programa de Eficiência Operacional do Esgotamento Sanitário

Procurar utilizar em torno de 60 caracteres, baseado no nome informado na respectiva Ficha de Elegibilidade ou no nome pelo qual a Prática implantada tornou-se conhecida na organização. Informar o ano de implantação aqui ao lado.

**Ano
implant.
2015**

Resumo da prática de gestão e de seus resultados: (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Elegibilidade)

A prática foi desenvolvida e implantada com o principal objetivo de aperfeiçoar a gestão da operação e manutenção dos sistemas de coleta de esgotos, através da integração e refinamento de metodologias e ferramentas gerenciais para maximizar a satisfação dos clientes.

De maneira sucinta, a prática de gestão consiste na integração das ações de planejamento, operação e manutenção do sistema de esgotos, de forma proativa e inovadora, tendo em vista maximizar a coleta e o afastamento de esgoto dos domicílios e garantir seu encaminhamento para tratamento sem qualquer interrupção, evitando contato humano e situações que comprometam a salubridade ambiental e ocasionem riscos à saúde. A implementação e padronização das ferramentas de gestão obtida com a implementação da prática possibilitou a ação proativa dos gestores para correção dos rumos e propiciou a minimização das ocorrências relacionadas a insatisfações dos clientes, garantindo a efetividade das práticas e a aplicação das ações preventivas e corretivas pertinentes com agilidade e rapidez.

Resultados tangíveis ligados à aplicação da prática

- Índice de Obstruções na Rede Coletora (IORC) = 303 ocorrências/100 km rede (2014) / 143 ocorrências/100 km rede (2017)
- Índice de Satisfação dos Clientes Pesquisa Corporativa 2014 = 65% / 2017 = 89%
- Índice de Atendimento aos Prazos dos Serviços Regulados (IAPSR) = 83,0% (2014) / 99,0% (2017)
- Nº de Insatisfações de Clientes = 1237 ocorrências/ano (2014) / 865 ocorrências/ano (2017)
- Despesas com Manutenção Corretiva do Sistema de Esgotamento Sanitário = R\$ 622.340 (2014) / R\$ 274.630 (2017)
- Índice de Reclamação de Problemas = 1,45 reclamações/lig. fat. (2014) / 2017 = 1,00 reclamações/lig. fat. (2017)

Benefícios intangíveis:

Melhoria da percepção positiva dos clientes em relação aos serviços prestados pela OC (clientes); melhoria da imagem da empresa com a redução dos extravasamentos de esgotos (acionistas, colaboradores, governo e comunidade); melhoria do meio ambiente com redução de impactos ambientais através da eliminação do despejo de efluentes em corpos d'água, devido aos transbordos por entupimentos (sociedade e comunidade); potencialização do aprendizado da equipe com a integração de diferentes atividades (colaboradores); ampliação da visão sistêmica da equipe que focará ações por processos e não por atividades independentes (colaboradores).

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Denominação da organização candidata: Sabesp – Unidade de Negócio Norte	Trata-se de: <input type="checkbox"/> Organização completa ou <input checked="" type="checkbox"/> Unidade Autônoma <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio
Atividades principais da organização candidata: Tratamento e distribuição de água e esgotamento sanitário.	Qtde de funcionários próprios da org. candidata (porte): 983 Ramo de atividade: Saneamento básico
Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização: Unidade de Gerenciamento Regional Extremo Norte	Endereço principal da organização candidata: Rua Conselheiro Saraiva, 519 - Santana
Nome do Autor, para se obter informações adicionais: Claudio Ferreira dos Santos	Email: claudioferreira@sabesp.com.br Fone: (11) 2363-1609 Cel: (11) 98684-2199
Dirigente responsável que autoriza a candidatura: Debora Pierini Longo	Endereço principal da organização responsável: Avenida Liberdade, 500 – Centro – Franco da Rocha/SP
Razão social responsável pela organização candidata: Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp	CNPJ da organização responsável: 43.776.517/0410-21

AUTENTICAÇÃO

A organização candidata concorda em responder consultas presenciais ou remotas dos Avaliadores para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser declarado finalista, concorda em responder consultas de associados da ABES para compartilhar seu conhecimento em prol do saneamento ambiental. O autor fica ciente que o esclarecimento de dúvidas pelos Avaliadores pode resultar na solicitação de envio de versão atualizada para o caso de publicação.

Este Case, previamente aprovado via submissão de Ficha de Elegibilidade, deve ser remetido para cnqa@abes-dn.org.br, a partir do endereço de email do Dirigente responsável ou do endereço de email do Autor com cópia ao Dirigente responsável, que ao fazê-lo, declaram que são verdadeiras as informações aqui apresentadas, não tendo sido omitidas informações adversas relevantes para a avaliação dos resultados do Case, em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio ambiente e força de trabalho.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO IGS

A descrição do Case, é realizada por meio do preenchimento dos espaços reservados abaixo (em azul), em texto Arial 10. Deve ser simples e objetiva para responder as questões propostas nos Critérios A, B e C, focando os fatores a serem avaliados na resposta. Esses fatores e os seus graus possíveis estão descritos no “Quadro Conceitual de Notas IGS”, no documento “Critérios de Avaliação IGS”. Tabelas (texto Arial 8) e Figuras/Gráficos (texto Arial 6) podem ser utilizados livremente. Até o final das respostas do autor ao Critério C, este Case completo deve observar o **LIMITE DE 13 PÁGINAS NUMERADAS**, incluindo enunciados das questões (não conta Critério D, Glossário e Bibliografia). Apenas o conteúdo relatado será avaliado, não havendo fatores estéticos. O conteúdo do Critério D será apresentado presencialmente pelo apresentador indicado na Ficha de Elegibilidade, no Seminário de Benchmark do PNQS. Nesse evento, os Juízes avaliarão os Fatores relativos a esse Critério para compor a pontuação final.

A. A OPORTUNIDADE (peso 20)

A.1. Qual foi a oportunidade de melhoria ou de inovação de gestão (problema, dificuldade, desafio ou aproveitamento do momento) tratada pela prática de gestão implementada? Informar de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada. Complementar com resultados ou ocorrências adversas ou insatisfatórias ou ainda, com o potencial avaliado de ganhos com a adoção de abordagem original ou inusitada em relação ao status existente, constatados no período anterior ao desenvolvimento da ideia e de implementação da prática, que justificaram a iniciativa, explicando essas constatações. Descrever a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização. Informar como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas.

Fatores de avaliação

A.1.1 Origem em sistemática de análise ou avaliação estruturada

A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização

A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor

(A.1.1) A OC é certificada no sistema de gestão da qualidade com base na norma NBR ISO 9001. Desta forma, demonstra sua preocupação em manter a gestão de suas atividades como foco na melhoria contínua, tratando os problemas relacionados aos esgotos sanitários tipicamente domésticos e não domésticos nos municípios atendidos pela OC. E por se tratar de um dos braços do saneamento básico com grau de complexidade muito alto, pelas diferentes condições operacionais, e principalmente pela preocupação de atender as exigências mínimas quanto à higiene, saúde, segurança e conforto dos cidadãos, tornam-se as questões de salubridade ambiental um problema a ser enfrentado. Por este motivo, desde 2001, a OC tem como balizador 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 identificação da melhoria de gestão promovida pela prática ocorreu no ciclo anual de Planejamento Operacional 2014/2015, durante a análise dos cenários interno e externo. Na análise de cenários, a OC constatou vulnerabilidades nos processos de gestão e operação e manutenção dos sistemas de coleta de esgotos (quadro 1), cuja inadequação, poderia por em risco requisitos das partes interessadas, tal como satisfação dos clientes, eficiência operacional, qualidade dos serviços executados, cumprimento de prazos, podendo acarretar o comprometimento da imagem da OC e não atendimento às demandas regulatórias, com a imposição de sanções pecuniárias. Vale ressaltar que é no Planejamento Operacional, em consonância com os planejamentos Estratégico e Tático da Controladora da OC, que a OC identifica as mudanças culturais e avalia os cenários internos e externos para definir sua estratégia. De acordo com o procedimento PO QA0038- Gestão de Aprendizagem, as práticas de gestão são avaliadas dentro do ciclo de aprendizado da empresa. Entre outras formas de análise de cenário, a OC utiliza a matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), a PESTAL (análise Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal), dados das pesquisas de satisfação, demandas de partes interessadas, resultados de desempenho, estudos e projetos. Estão demonstradas na figura 1 as principais fontes internas e externas para análise de cenário com auxílio das ferramentas supramencionadas.

A OC superou um grande desafio durante a maior crise hídrica da história da Companhia, pois na sua área de atuação está numa complexa região metropolitana com mais de 3,4 milhões de cliente e onde está localizado o sistema Cantareira, maior afetado pelo período de escassez. Um importante legado da crise hídrica foi a mobilização dos profissionais da OC para aprimoramento tecnológico e qualitativo de suas operações. A crise incentivou amplo debate social sobre a necessidade de uma revisão de conceitos no setor de saneamento. Superada a crise hídrica, seria de extrema importância recuperar a confiança dos clientes, sociedade e poder concedente, e vencer os reflexos advindos deste período.

PRINCIPAIS RESULTADOS ADVERSOS OU DE RISCOS VERIFICADOS NO PERÍODO ANTERIOR À IMPLANTAÇÃO DA PRÁTICA

(GRMD = GUIA DE REFERÊNCIA PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO – PNQS / RC = REFERENCIAL COMPARATIVO / RPI = REQUISITO DE PARTE INTERESSADA)

RESULTADOS RELATIVOS A CLIENTES E SOCIEDADE

1	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PESQUISA CORPORATIVA (GRMD – ICM02)
2014 = 65% / 2017 = 89% (Δ % = + 36,9%) / RC = 80% / RPI = 81%. % de clientes satisfeitos em pesquisa de satisfação. Devido à crise hídrica entre 2013 e 2015, a satisfação dos clientes foi diretamente impactada. Este indicador fez parte do cenário para desenvolvimento da prática e propositura de ações corretivas e preventivas para aumentar a satisfação dos clientes por meio da melhoria no relacionamento e implantação de soluções técnicas eficazes.	
2	Nº DE INSATISFAÇÕES DOS CLIENTES
2014 = 1237 insatisfações / 2017 = 865 insatisfações. (Δ % = - 30,0%) / RC = 871 insatisfações / RPI = 900 insatisfações Representa % de insatisfações por ligações faturadas. Foi constatado que as informações de insatisfações dos clientes não eram efetivamente utilizadas para melhoria nos processos principais e de apoio.	
RESULTADOS RELATIVOS AOS PROCESSOS	
3	ÍNDICE DE ATENDIMENTO AOS PRAZOS DOS SERVIÇOS REGULADOS (GRMD – ISP10 SIMILAR E SNIS – IN083 SIMILAR)
2014 = 83% / 2017 = 99% (Δ % = + 19,3%) / RC = 81,0% / RPI = 97,0% Deliberações do órgão regulador – Arsesp nº 180, 550 e 567. Adotado pela prática em especial para acompanhar tempo de execução dos reparos de vazamento de esgotos e sua aderência aos prazos estabelecidos pelo Órgão Regulador, bem como monitorar a satisfação dos clientes.	
4	ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES DE PROBLEMAS (GRMD – ICM01)
2014 = 1,45 / 2017 = 1,00 (Δ % = - 31,0%) / RC = 1,45 / RPI = 1,41 Representa % de reclamações por ligações faturadas. Foi objeto de acompanhamento devido ao aumento no número de reclamações, necessidade de monitorar desempenho por processos e redução dos impactos na satisfação dos clientes. Na análise de cenário, percebeu-se a necessidade de desenvolver a cultura de resultados baseada no relacionamento para promover compartilhamento de soluções, sobretudo no processo esgoto.	
5	ÍNDICE DE OBSTRUÇÕES NA REDE COLETORA (GRMD – ISP13)
2014 = 303 un/100 km RCE / 2017 = 143 un/100 km RCE (Δ % = - 52,8%) / RC = 190 un /100 km RCE / RPI = 200 un/100 km RCE Representa a eficácia do sistema de coleta de esgotos, por meio da relação entre os extravasamentos e a extensão de rede coletora existente	

Quadro 1 – Principais resultados adversos verificados no período anterior à implementação da prática

Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> Estudos do crescimento populacional Mundial e Brasileiro; Atlas do Saneamento – IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; Diagnóstico CEMADEN – Centro de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais (Ex. Auxílio durante crise hídrica 2013/2015) SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento.
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> Diretrizes institucionais e estratégicas Pesquisas de satisfação dos clientes Análise de desempenho dos planejamentos anteriores Análise de desempenho dos processos – Fóruns de processos da cadeia de valor Necessidades das partes interessadas manifestadas na cadeia de valor pela atuação em rede

Figura 1 - Principais fontes e informações para análise de cenário

Vale citar também para esta análise de cenário o desenvolvimento do *marketshare*, que indicou oportunidades de melhorias relevantes e reposicionamento da Companhia/OC para equilibrar a receita com a recuperação de consumo e garantir os investimentos necessários para prestar um serviço adequado à população. E não teria outra forma de realizar estas melhorias senão pelo estreitamento do relacionamento com as partes interessadas, como por exemplo, Agência Reguladora (ARSESP), Poder Público e com ações juntos aos clientes e mercados.

(A.1.2) A relevância da prática para a OC evidencia-se por atender a sua Visão de Futuro, que é ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, com foco no cliente. Também porque está em consonância com as diretrizes organizacionais nos três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. A OC possui um conjunto de ferramentas para identificação das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes

interessadas e métodos correspondentes para traduzi-las em requisitos atendidos pela prática (figura 2).

	Identificação	Necessidade	Tradução em requisito	Requisito	Principais indicadores
AC	Diretrizes governamentais e empresariais; Reuniões e deliberações do Conselho de administração e Diretoria Colegiada; Ciclos de Planejamento.	Cumprimento das metas e diretrizes da Sabesp; Satisfação do cliente.	Ciclos de planejamento; Fóruns de processos; Reuniões do Conselho de Administração e Diretoria Colegiada.	Imagem sólida; Qualidade de prazo de atendimento; Aumentar arrecadação.	Monitoramento da Imagem; Índice de Satisfação Pós-serviço; Arrecadação; Ocorrências órgãos de defesa do consumidor
PC	Encontros com Prefeitos e Subprefeitos	Cumprimento das exigências do contrato de programa com as prefeituras	Reuniões para negociações e renovações dos contratos	Satisfação dos cidadãos	Satisfação com os serviços prestados
Sociedade	Reuniões com a comunidade, participação em entidades de classe, instituições e órgãos da sociedade e civil.	Saneamento básico; Qualidade e disponibilidade do abastecimento e atendimento;	Ciclos de planejamento; Fóruns de processo; Reuniões com a sociedade e entidades.	Manter a qualidade do produto e do atendimento	Índice de satisfação da comunidade
Clientes	Pesquisas de satisfação e imagem; Relatório das manifestações dos clientes	Disponibilidade de produtos e serviços de qualidade.	Ciclos de planejamento; Fóruns processos; Análise das manifestações dos clientes.	Regularidade de abastecimento; Qualidade do atendimento e do serviço executado	Satisfação com a Sabesp; Índice de Insatisfação; Índice de reclamação de problemas
FT	Pesquisa de clima	Valorização e reconhecimento	Análise da pesquisa de clima e fóruns de processo.	Capacitar, desenvolver e reconhecer.	Empregados reconhecidos nos programas da OC e M
Arseps	Deliberações Arseps; Reuniões com a Arseps.	Cumprimento da legislação	Ciclos de planejamento; Fóruns de processos; Deliberações.	Atendimento aos prazos dos serviços regulados	Índice de atendimento dos prazos dos serviços regulados

Figura 2 - Principais necessidades e requisitos de partes interessadas

Além de atender aos requisitos das partes interessadas, as ações da prática contribuem para atendimento das metas dos respectivos indicadores de desempenho, que por sua vez impactam nas estratégias e contribuem para o êxito da organização. Em 2015, a Controladora da OC deu início à revisão do seu mapa estratégico cujas diretrizes permeiam o mapa tático e operacional. A relevância das ações da prática está presente nas diretrizes organizacionais apresentadas nas figuras 3 e 4.

Valores Éticos	Objetivos Estratégicos atendidos pela prática	
Respeito à sociedade e ao cliente	Clientes e Sociedade	Satisfazer o Cliente Fortalecer a Imagem
Respeito às pessoas	Processos	Assegurar a qualidade Aperfeiçoar Processos
Competência		
Cidadania	Pessoas e Inovação	Fortalecer competências técnicas e de gestão
Diretrizes Estratégicas	Objetivos Operacionais atendidos pela prática	
Excelência na prestação dos serviços	Processos	Aprimorar a gestão e qualificação com os fornecedores Reduzir Perdas
Integração e Relacionamentos	Pessoas e inovação	Eficiência nos processos de água esgoto
Valorização das pessoas	Clientes e Sociedade	Manter a satisfação dos clientes
Inovação e Tecnologia		Adequar processos para atender Arseps

Figura 3 - Aderência da prática à estratégia: valores, diretrizes e objetivos organizacionais



Figura 4 – Mapa Operacional da OC

Neste sentido, a prática PROESGOTO tem seu impacto diretamente ligado aos objetivos operacionais da OC (figura 4), especialmente os objetivos 4 – **ASSEGURAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS**, 5 – **APERFEIÇOAR OS PROCESSOS DE ÁGUA E ESGOTO** e 6 – **SATISFAZER O CLIENTE**. Além disso, fortalece a gestão socioambiental, por meio das ações relacionadas à educação ambiental e promoção da cidadania, pelo fato do sistema ser de uso coletivo e assim garantir que seus efluentes sejam encaminhados para as Estações de Tratamento de Esgoto (ETE).

Vale destacar que em 2016, a Controladora da OC iniciou a revisão do PIR – Plano Integrado Regional – Cenários e Conjuntura. Dentre as análises apresentadas, o cenário deu origem ao PIR (Plano Integrado Regional), que tratou de avaliar cada segmento do mercado de atuação da OC (*market share*) no período antes e depois da crise para avaliar o comportamento dos processos e seus impactos junto aos clientes. A aplicabilidade desta prática auxiliou muito a OC a acompanhar as diretrizes estratégicas para acompanhamento das ações estratégicas, em especial para melhoria da eficiência operacional (Plano Metropolitano de Esgoto) à medida que organizou o fluxo de informações dentro da OC e garantiu, com o repasse adequado de informações, aderência e constância de propósito da força de trabalho. Os serviços prestados no setor de saneamento têm como característica a continuidade e dependência dos usuários para as atividades básicas de sobrevivência. Por esta razão o impacto de qualquer interrupção e anomalia é muito grande e pode comprometer a confiança dos clientes. Uma gestão estruturada na excelência gera valor para a marca e contribui para os anseios das partes interessadas. Para tanto, a OC implantou o Programa de Gestão do Conhecimento (Identificar, Reter e Compartilhar conhecimento), que faz uso da metodologia VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) para identificar conhecimentos críticos que merecem ser retidos para gerar valor para a OC. Dentre os conhecimentos identificados como críticos, alguns estão relacionados com a prática e estão demonstrados na figura 5.

Categoria	Conhecimento Crítico	Detalhamento
Clientes	Assuntos Regulatórios	Conhecimento sobre as deliberações do órgão regulador, aplicabilidade e acompanhamento.
	Causas de Insatisfação de Clientes	Conhecimento dos aspectos que impactam na insatisfação do cliente, consequentemente na reputação da empresa.
	Plano de Marketing	Plano de atuação para definir de que melhor forma nossos produtos e serviços atenderam as necessidades e expectativas dos clientes.
	Inteligência e Mercado	Conhecimento sobre a carteira de clientes, análise e definição dos perfis de consumo.

Figura 5 – Conhecimentos relevantes relacionados à prática

(A.1.3) A relevância da prática para o setor de saneamento, se dá pela importante e contínua necessidade de aperfeiçoar a gestão dos serviços de saneamento, identificar as reais demandas dos *stakeholders* e responder com respeito, presteza e resolutividade, implicando 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 uma vez que valoriza as informações do relacionamento com os clientes para promover melhorias nos processos.

O compartilhamento de informações em rede permite que decisões sejam tomadas com maior rapidez e evita prejuízos para a empresa e clientes, sobretudo em situações de urgência e emergência. Esta prática promove atuação em redes internas, tais como os Fóruns de Processo, para garantir serviços de qualidade aos cidadãos, e redes externas, tais como reuniões e ações com a comunidade e órgãos do poder público, com ações de educação ambiental, divulgação de ações ou campanhas, apresentação e participação em eventos técnicos (fóruns, IGS/PNQS etc.), que contribuem para mobilizar e conscientizar a população e a sociedade e estimular o compartilhamento de boas práticas.

Aprimorar a gestão dos problemas relacionados ao esgotamento sanitário tipicamente domésticos e não

domésticos nos municípios atendidos pela OC se traduz também em premissa essencial à garantia da salubridade ambiental, prevendo eliminar/mitigar as incidências de entupimentos de ramais residenciais e redes coletoras de esgotos, cujos efeitos se traduzem em odores fétidos, aspectos indesejados, e conseqüentemente, impactos negativos, tanto para o cliente, quanto para a empresa, causados muitas vezes pelo uso inadequado do sistema, redes subdimensionadas e ramais de águas de chuva ligados de forma indevida na rede coletora de esgotos. Neste sentido, a prática tem como objetivo o

A.2. De que maneira as causas do problema ou dificuldade foram identificadas ou de que forma os obstáculos ao desafio ou aproveitamento do momento foram conhecidos? Incluir a descrição de métodos utilizados para identificar as causas ou obstáculos. Mencionar as ferramentas utilizadas para a análise. Informar as lideranças e profissionais envolvidos e informações sobre o processo de investigação dessa equipe.

Fatores de avaliação

A.2.1 Emprego de métodos de análise

A.2.2 Trabalho em equipe na análise

(A.2.1 e A.2.2) A prática foi desenvolvida com base em ferramentas da qualidade, possui análise de cenário (conforme explanado no item A.1) e itens de controle que contribuem para sua disseminação em qualquer processo ou área dentro e fora da OC (ênfase e exemplaridade).

Sua estruturação possibilita a revisão de processos principais e de apoio, o trabalho em rede uma vez que envolve requisitos das partes interessadas, atores internos e externos, *benchmarking*, análise bibliográfica de pesquisas de mercado, otimizadas para a OC. O relacionamento é a base das relações humanas, o grande desafio da vida em sociedade, e a gestão eficiente desta relação num ambiente corporativo, seja no setor de saneamento, ou fora dele, beneficia e gera valor ao negócio.

Para análise de cenário foram utilizadas as matrizes SWOT (interno) e PESTAL (externo) citadas no item A.1. Para a identificação da causa raiz do problema foi feito *brainstorming* e aplicado o diagrama de Ishikawa, com base em dados das pesquisas de satisfação, nas insatisfações dos clientes, demandas de partes interessadas, resultados de desempenho, que identificou como oportunidades de melhoria: **o trabalho em rede e a o aprimoramento da gestão do processo de operação e manutenção do sistema de esgotos para melhoria das relações com os clientes internos e externos e maximização da eficiência operacional** (figura 6). A matriz SWOT é utilizada de forma participativa em toda a OC nos ciclos de planejamento. Em sintonia com as diretrizes organizacionais, a OC alinhou a análise da prática ao Plano Metropolitano de Esgoto da Diretoria Metropolitana, que é etapa do plano de ação do objetivo tático APRIMORAR OS PROCESSOS DE ÁGUA E ESGOTO.

A prática envolveu todos os níveis de hierarquia da administração na OC. O planejamento das ações e a definição das diretrizes de trabalho foram definidas por equipe multidisciplinar com representantes de todos os processos dentro e fora da OC com o propósito do “nós/colaboração” ao invés da “hierarquia absoluta”, identificando a necessidade de um plano de gestão do sistema de esgotamento sanitário como ferramenta de comunicação interna e externa para fomentar o desenvolvimento perene de boas práticas e ações voltadas para superar as expectativas das principais partes interessadas. Assim, foi criado o multidisciplinar **GRUPO DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE ESGOTOS**.

Este grupo é responsável pelas análises pertinentes, disseminação/multiplicação dos padrões da prática (treinamento e controle) e, quando necessário, delegação de atividades sobre aquilo que transcende suas

desenvolvimento de soluções técnicas e metodologias de gestão inovadoras que possibilitem aprimorar a gestão dos processos e possibilitar sua replicação a todas as empresas que tratam as questões de esgotamento sanitário no Brasil.

A relevância para o 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 3,4 milhões de pessoas.

especialidades, conhecimento técnico ou atribuição de função.

Com encontros mensais ou sob demanda, o grupo favorece dentro da OC a “interdependência” entre as áreas e principais processos, de forma transversal. Ou seja, uma área ou processo não é forte o bastante se não “significar” para o todo. A OC é um organismo vivo onde cada “órgão” tem seu papel vital. Com esta atuação o grupo promoveu o projeto “SE IDENTIFICAR COM O SIGNIFICADO”, que consiste em fazer circular com rapidez e confiança a informação nos principais fóruns de processo (água, esgoto, atendimento/vendas, serviços, faturamento) para maximizar os resultados. Na figura 7, estão descritos os principais atores no processo, externos e internos, lideranças envolvida no processo de análise/investigação.

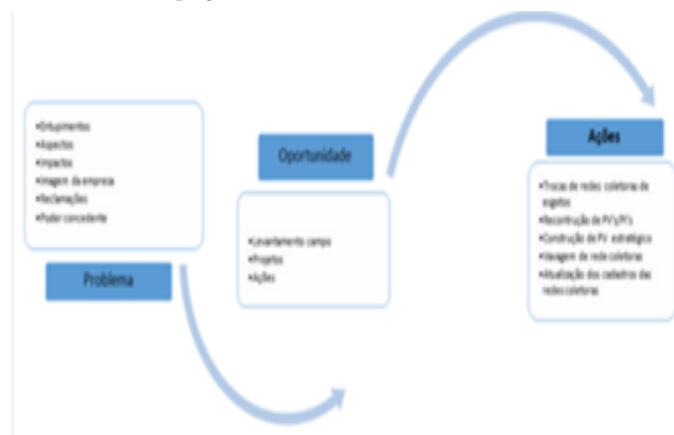


Figura 6 – Metodologia para identificação das oportunidades de melhoria da prática

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 / Dia do Compromisso com o Fornecedor) - Cumprir exigências contratuais de eficiência operacional, garantindo a efetividade da aplicação dos padrões estabelecidos
Acionistas	Identificar e apresentar demandas e sugestões de melhoria (Fórum de Esgoto)
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. - Instituir equipe multidisciplinar para identificação de oportunidades de melhoria e revisão de padrões de trabalho e procedimentos operacionais aplicáveis
Unidades de Gerenciamento Regional (Supervisores, Encarregados, Técnicos e Analistas de Gestão)	- Levantar dados históricos e comparativos pertinentes; - 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 treinamento 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 da prática

4 Figura 7 – Principais atores externos e internos (lideranças e profissionais) e grau de mobilização

B. A IDEIA (peso 45)

B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada para superar as causas ou os obstáculos identificados?

Informar quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da prática de gestão (se for diferente da equipe de análise) e resumir a função de cada um no projeto. Apresentar os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime. Destacar a utilização de mecanismos de fomento da inovação (atividades ou programas de sugestão ou experimentação ou outros) que estimularam a busca de ideias originais ou inusitadas. Incluir as principais origens ou fontes de inspiração, internas e/ou externas, para desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras) e eventuais oportunidades identificadas. Descrever atividades de treinamento necessárias e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada.

a) Fatores de avaliação

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

B.1.3 Emprego de mecanismos de fomento da inovação

B.1.4 Busca de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência (benchmarking)

(B.1.1 e B.1.2) Para o **planejamento e gerenciamento dos projetos**, a OC utiliza o sistema informatizado PAINEL DE BORDO (*Balanced Score Card*), tendo como base a utilização da ferramenta 5W2H (sigla em inglês) para um *checklist* de atividades a ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível, que significa: **(1) onde ficará estabelecido?**; **(2) o que será feito?**; **(3) quem fará o quê?**; **(4) em qual período de tempo?**; **(5) em qual área da empresa?**; **(6) porque deve ser feito?**; **(7) como será feito?** e **(8) quanto custará à empresa tal processo?**

Após definidas as ações da prática, estas foram vinculadas ao objetivo operacional APERFEIÇOAR OS PROCESSOS DE ÁGUA E ESGOTO, onde foram cadastradas as etapas de implantação e desenvolvimento do trabalho em sistema corporativo (PAINEL DE BORDO) e mapeados os riscos mitigados ou a ela associados. Definidas as ações, foram mapeados os indicadores de desempenho e itens de controle e cadastrados no sistema, com os respectivos vínculos às estratégias táticas e operacionais. O PAINEL DE BORDO permite a alimentação de dados do cronograma do plano de ação da prática, análise dos principais resultados a ela vinculados com visualização do gráfico de desempenho e histórico e ainda traz os anexos das atas de reuniões dos fóruns principais, de apoio e das reuniões do GRUPO DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE ESGOTOS. O grupo e o plano de ação possuem coordenador responsável por atualizar estas informações, que estão disponíveis para toda a força de trabalho.

Vale ressaltar que as **lideranças e profissionais, internos e/ou externos, envolvidos no planejamento e implementação da prática** foram os mesmos envolvidos no processo de análise e investigação, cujas funções e grau de mobilização estão detalhados no item A.2 (figura 7).

O planejamento da prática levou em consideração o atendimento às demandas prioritárias, atendimento às necessidades das partes interessadas e diretrizes estratégicas da OC. Também foi considerado o conhecimento técnico dos colaboradores do GRUPO DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE ESGOTOS e o capital intelectual dos colaboradores das UGRs (Unidades de Gerenciamento Regional) e das prestadoras de serviço (contratada). Adotaram-se para o planejamento da prática os padrões do **MASP ESGOTO - Método de Análise e Soluções de Problemas de Esgotos** (figura 8), sendo que as principais ações de responsabilidade da OC são: diagnóstico das redes coletoras existentes, inspeções de imóveis para verificar a forma de esgotamento, diagnóstico das condições de operação e manutenção das redes, elaboração de projetos técnicos para melhoria do sistema de coleta de esgotos (redes coletoras, coletores-tronco, interceptores, emissários, poços de visita (PV) e poços de inspeção (PI)), execução das intervenções projetadas, execução de ligações domiciliares e industriais e ações de educação

ambiental para a população local por meio da Governança Colaborativa.

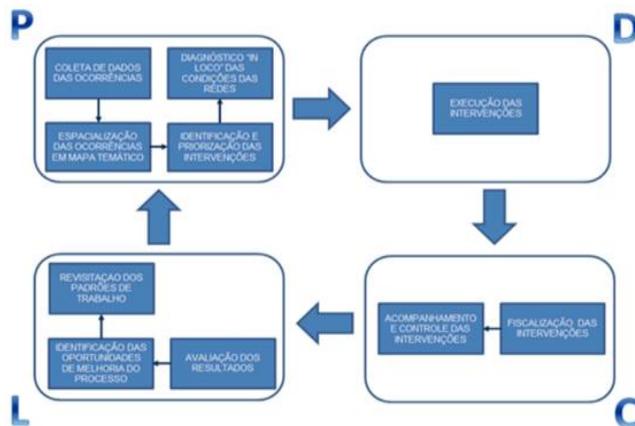


Figura 8 – MASP ESGOTO (Método de Análise e Solução de Problemas de Esgotos)

Com as análises dos levantamentos realizados, a equipe responsável pelo trabalho, denominada **GRUPO DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE ESGOTOS**, que é formada por lideranças e colaboradores da OC e representantes das prestadoras de serviço (contratadas), definiu-se a sistemática de planejamento e gerenciamento da prática. A figura 9 apresenta o fluxograma sintetizado do planejamento e gerenciamento da prática, baseado em premissas de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

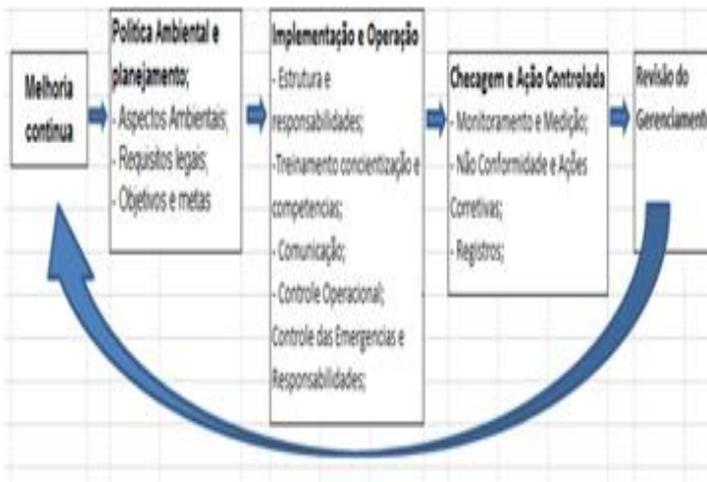


Figura 9 – Fluxograma sintetizado do planejamento e gerenciamento da prática

Esta prática acompanha as diretrizes da governança corporativa e cultura organizacional de fomento à inovação da OC, sendo que a interação entre práticas foi determinante para sua existência. Isto porque a OC acredita que ideias e ações inovadoras que geram valor não nascem sem lastro. A excelência não é um "ente" vindo do acaso e sim um conjunto de elementos oriundos do exercício da gestão. A melhoria atendida pela prática é resultado do amadurecimento promovido por práticas que

promoveram mudança cultural na gestão de processos para melhor entender, acompanhar, controlar e atender as expectativas dos clientes e demais partes interessadas. Neste sentido, segue breve relato do aprendizado obtido pela evolução de práticas anteriores que foram fomento para o desenvolvimento da prática:

CÉLULA DE FISCALIZAÇÃO (d_2011)

Vencedora do Programa Melhores Práticas 2012, finalista no PNQS IGS 2012 e Prêmio Mario Covas em 2012.

Promoveu amadurecimento no controle e acompanhamento das transações com os clientes. Permitiu conhecimento suficiente para aprimorar a gestão dos prazos de atendimento aos serviços e padronizou a gestão dos contratos de prestação de serviços

RECLAMAÇÃO ZERO (d_2012)

Finalista do Programa Melhores Práticas 2013 e PNQS IGS 2013

Trouxe o aprendizado de repactuação de prazos e realimentação dos clientes, contribuindo para a satisfação e melhoria no atendimento. Início do exercício da cultura com o foco do cliente.

FISCALIZAÇÃO ATIVA (d_2014)

Finalista do Programa Melhores Práticas e Prêmio PPQG MIG 2016

Proposta de ter a excelência como padrão, utilizou as informações do relacionamento para melhoria no processo esgoto. A proposta de rever processo, identificar vícios e determinar padrão de excelência contribuiu para o foco do "propósito" e seguir a "jornada do cliente" dentro da OC

FISCALIZAÇÃO ATIVA (d_2014)

Finalista do Programa Melhores Práticas e vencedora do PNQS IGS 2017

Promoveu significativa melhoria no processo de execução de serviços aos clientes, por meio do aprimoramento dos processos de autofiscalização e controle tecnológico das intervenções das prestadoras de serviços (contratadas)

Quadro 2 – Práticas anteriores que foram fomento para o desenvolvimento da prática

Com base na análise evolutiva dos resultados e na mudança cultural promovida por estas práticas foi estruturada a **sistemática de trabalho da prática** (quadro 3 e figura 11, detalhada em B.2 - quadro 5), conforme segue:

ETAPA 1 – ESTRUTURA METODOLOGIA DA PRÁTICA

1.1. O que fazer? / 1.2. Determinar equipe e gerência da prática / 1.3. Abrangência / 1.4. O que priorizar?

ETAPA 2 – DESENVOLVIMENTO DA PRÁTICA

2.1 Envolver atores responsáveis no processo / 2.2 Determinar padrão de trabalho / 2.3 Documentar padrão

ETAPA 3 – RETER E RECICLAR CONHECIMENTO E SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO

3.1 Reter e reciclar conhecimento / 3.2 Reter e reciclar sistemática de avaliação

ETAPA 4 - GARANTIR PARTICIPAÇÃO PLENA E GESTÃO DE AVALIAÇÃO COMPARTILHADA

4.1 Garantir participação plena (controle) / 4.2 Gestão de avaliação compartilhada

Quadro 3 – Sistemática de trabalho da prática

A OC possui estrutura robusta de análise crítica e há dois fóruns destinados a acompanhar as ações e resultados da prática: é a RAC Esgoto, com periodicidade bimestral e participação de toda a liderança, superintendência e pessoas chave ligadas ao processo, para tomada rápida de decisões. Os desvios são avaliados pelas gerências e na impossibilidade de solução setorial, as dificuldades podem ser apresentadas para proposição de solução na RAC Desempenho Global. Vale ressaltar que, para priorizar problemas, ações e auxiliar na tomada de decisão, é utilizada a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).

DISPONIBILIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA NECESSÁRIA À IMPLANTAÇÃO DA PRÁTICA

Na etapa 1 (ESTRUTURAR METODOLOGIA DA PRÁTICA), foi necessário viabilizar a infraestrutura necessária para a implantação da prática, através da disponibilização dos recursos financeiros, humanos e

materiais necessários. Neste sentido, os recursos empregados à realização das atividades propostas estão demonstrados na figura 10 e na tabela 1:



Figura 10 – Recursos humanos e materiais aplicados para a implantação da prática

Descrição	Valor – R\$
Execução das ações de diagnóstico do sistema de esgotamento sanitário	R\$ 112.616,00
Aquisição de equipamentos (PDA – Personal Digital Assistant) para viabilizar o registro on line da execução das intervenções e ações de inspeção nos sistema de esgotamento sanitário	R\$ 42.713,00
Treinamento e capacitação dos colaboradores	R\$ 35.000,00
TOTAL	R\$ 190.329,00

Tabela 1 – Recursos financeiros aplicados para a implantação da prática

Vale ressaltar que no período anterior à implementação da prática, os custos para execução dos serviços relacionados à manutenção corretiva do sistema de esgotamento sanitário da OC ultrapassavam o montante anual de R\$ 622.340,00. Considerando a evolução positiva (demonstrada no item C.1) quanto à redução das ocorrências e a conseqüente redução das despesas relativas à manutenção corretiva, evidencia-se, por meio da relação entre os recursos financeiros investidos para a implantação da prática (R\$ 190.329,00) e os montantes economizados durante o período de vigência da prática (R\$ 346.550,00) que a prática apresentou *payback* de 1,82 anos.

TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES

O processo de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento da prática ocorre anualmente no Planejamento Operacional, considerando o pleno atendimento às demandas estratégicas 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 e dos colaboradores das contratadas, sendo realizados os treinamentos necessários à padronização da prática de gestão (quadro 4), capacitando estes à realização das atividades e promovendo seu desenvolvimento para o cumprimento das ações estabelecidas e consecução dos objetivos propostos.

Descrição da Atividade	Abrangência	Público Alvo
PPSO – Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais	- Unidades de Gerenciamento Regional/Pólos de Manutenção/Escritórios Regionais (Engenheiros, Técnicos e Gestão)	8 colaboradores
Boas práticas na execução de serviços e atendimento a clientes	Equipes Operacionais Mão de Obra Própria/Prestadores de Serviço)	25 colaboradores
Utilização do PDA (Personal Digital Assistant)	Equipes Operacionais (Mão de Obra Própria e Prestadores de Serviços)	25 colaboradores

Quadro 4 – Atividades/abrangeção dos treinamentos

(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*; (2) *participação dos colaboradores em equipes de melhoria*; (3) *benchmarking*; (4) *treinamento e capacitação dos colaboradores*; (5) *elaboração de padrões de trabalho*. Vale salientar que a OC utiliza o procedimento *PO-RH0088-Programas de Reconhecimento* para estimular a força de trabalho na busca de melhorias e inovações. Por meio do programa A OC RECONHECE VOCÊ, premia as melhores práticas de gestão e atua em consonância com o Prêmio Empreendedor da Controladora da OC, que por sua vez, prepara, capacita e incentiva a participação da força de trabalho no PNQS IGS, PPQG MIG e FENASAN, entre outros.

(B.1.4) Para **benchmarking de resultados**, a OC possui uma “Matriz de Pertinência”, em conformidade com o procedimento *PO-QA0099-Gestão das Informações Comparativas*, para determinar os resultados mais importantes a se comparar e direcionar a gestão e avaliação da prática. Após a validação da análise e causa

raiz do problema e definição dos referenciais comparativos pertinentes, o grupo multidisciplinar, com o auxílio da área de Qualidade da OC, realizaram pesquisas das melhores práticas de mercado junto às empresas selecionadas (*benchmark*) para identificar resultados e práticas inspiradoras, conforme procedimento *PO-QA0041-Benchmarking*. Foi feita consulta aos Relatórios de Gestão e planilhas de resultados das organizações vencedoras do PNQS <<http://www.pnqs.com.br/>> e às informações disponíveis no portal SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento <www.snis.gov.br>.

Para **benchmarking de processos gerenciais** e melhoria da prática ocorre a observância de práticas internas (citados em B.1) e externas à OC com o mesmo propósito de excelência. Neste sentido, realizado *benchmarking* direto e reverso entre UGRs da OC e com outras empresas, dentro de fora do setor de saneamento, onde se destacam : (1) **COMPESA (COMPANHIA PERNAMBUCANA DE SANEAMENTO)** para expor acompanhamento de serviços, indicadores de desempenho e resultados; (2) **FOZ DO BRASIL, UNIDADE MAUÁ**, para conhecer processos de operação e ferramentas de controle; (3) **CPTM E METRÔ**: para avaliar formas de controle de qualidade da prestação de serviços.

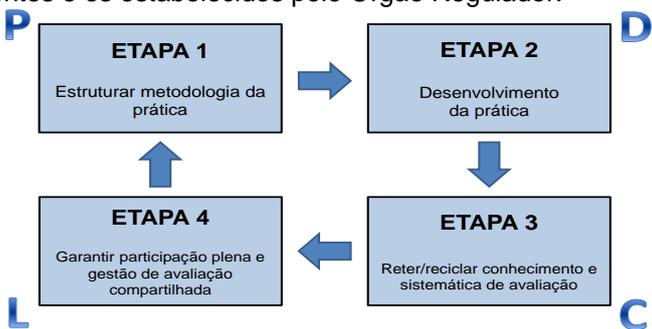
Vale ressaltar que a OC organiza as informações de *benchmarking*, equipes de melhoria, participação em feiras/congressos sistematicamente no sistema PAINEL DE BORDO, organizado por objetivo operacional e com recurso para inserção de atas, pautas, apresentações e documentos pertinentes.

<p>B.2. Como funciona a prática de gestão? <i>Descrever a sistemática, mencionando os usuários, seus principais padrões gerenciais, características de originalidade e valor adicionado por cada uma delas, de proatividade, agilidade, abrangência, mecanismos de controle e eventual indicador de monitoramento da eficiência ou eficácia, integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros). Incluir padrões relativos a metas almejadas. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Para descrição da prática, consultar, como referência, os padrões de descrição de práticas de gestão, exigidos nos Critérios de Avaliação MEGSA.</i></p>
<p>Fatores de avaliação B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros B.2.2 Enfoque inovador (inclui ideias originais ou inusitadas com benefícios evidentes) B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida B.2.5 Aplicação é abrangente e controlada B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização</p>

(B.2.1 a B.2.5) O funcionamento da prática de gestão ocorre de forma integrada e sistematizada, conforme demonstrado na figura 11. De maneira sucinta, a prática de gestão consiste na integração das ações de planejamento, operação e manutenção do sistema de esgotos, de forma proativa e inovadora, tendo em vista maximizar a coleta e o afastamento de esgoto dos domicílios e garantir seu encaminhamento para tratamento sem qualquer interrupção, evitando contato humano e situações que comprometam a salubridade ambiental e ocasionem riscos à saúde dos cidadãos, bem como pela elaboração, padronização e disponibilização de informações gerenciais em tempo real para auxílio em tomadas de decisões dos gestores das UGR's da OC, tendo como base o atendimento aos requisitos dos clientes e os estabelecidos pelo Órgão Regulador.

Até a implantação da prática, o monitoramento destas informações ocorria de maneira pontual e descentralizada, o que dificultava a ação proativa dos gestores para correção dos desvios. As informações gerenciais disponibilizadas são coletadas nos sistemas informatizados corporativos SIGAO, CSI, SIGES e SIGNOS, analisadas pelo GRUPO DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE ESGOTOS e apontadas em relatórios específicos, sendo encaminhadas diariamente para os gestores dos Polos de Manutenção e UGR's para garantir a efetividade das práticas, permitindo o acompanhamento diário do nível e tendência dos resultados e garantindo a aplicação das ações preventivas e corretivas pertinentes com agilidade e rapidez.

Para fins didáticos, o quadro 5 (abaixo) detalha o funcionamento da prática (sintetizado no item B.1-quadro 3 e na figura 11)), bem como suas etapas, atores envolvidos, abrangência, itens de controle e periodicidade de avaliação:



<p>ETAPA 1 – ESTRUTURA METODOLOGIA DA PRÁTICA <i>Conforme mencionado em A.2, foi criado um grupo de melhoria multidisciplinar entre as áreas da OC e prestadores de serviços para reunir as informações pertinentes ao trabalho, denominado GRUPO DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE ESGOTOS, composto por técnicos em saneamento, administrativos, operacionais, encarregados e gerentes. Neste momento é iniciada a caracterização da bacia de esgotamento sanitário e algumas definições, tais como a</i></p>
--

Figura 11 – Workflow de funcionamento da prática

priorização das sub-bacias (por sua criticidade), equipamentos necessários à realização dos trabalhos, identificação dos materiais e suas condições (PVC, cerâmico/MBR, etc.), abrangência das intervenções (obras de pequeno e médio porte) e métodos de acompanhamentos e controle. Esta equipe é responsável pelo planejamento e acompanhamento dos projetos e execução de inspeções em campo (com base no procedimento PO ES0383–diagnóstico/varredura (conhecimento crítico)), para diagnóstico operacional das bacias de esgotamento.

ETAPA 2 – DESENVOLVIMENTO DA PRÁTICA

É nesta fase que a melhoria no processo começa a se fazer presente, com a aplicação da metodologia da Governança Colaborativa na comunidade, em conjunto com as equipes de apoio comunitário da OC. Em campo, é iniciado já nesta fase, o trabalho de conscientização do público alvo e destacada a importância do manejo correto das instalações internas de esgotos domiciliares e a destinação correta das águas pluviais (chuva). Ato contínuo, o grupo inicia o levantamento do perímetro pretendido para a intervenção, identificando o tamanho do desafio a ser enfrentado. Vale salientar que devido às externalidades, em muitos casos, é necessária e oportuna a atuação conjunta da OC, outras concessionárias e poder concedente (Prefeituras Municipais) para readequação da infraestrutura existente. Tendo como premissa o atendimento às diretrizes estabelecidas na Lei Federal 11445/07 e requisitos estabelecidos em normas NBR:ABNT vigentes, são implementadas as soluções técnicas apropriadas a cada situação, como por exemplo, intervenções para substituição de redes subdimensionadas/avariadas e a construção/substituição de poços de visita estratégico (PVE), entre outros, conforme figura 12.

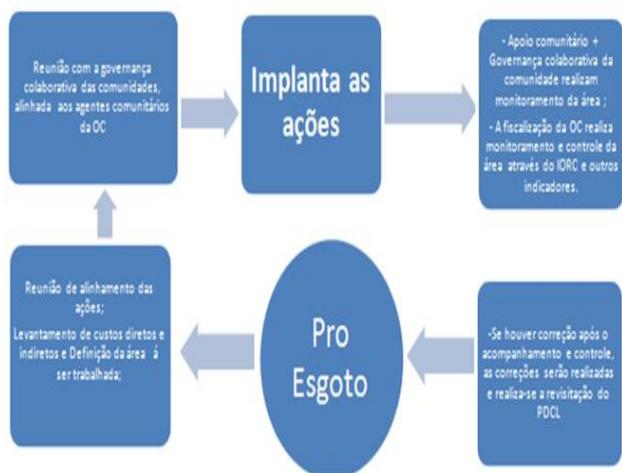


Figura 12 – Representação gráfica simplificada da etapa DESENVOLVIMENTO DA PRÁTICA

ETAPA 3 – RETER E RECICLAR CONHECIMENTO E SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO

Com apoio da liderança, RH e área de comunicação (Fóruns de Processo e de análise crítica (RAC) e GRUPO DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE ESGOTOS), foi implementada a ação “QUERO OUVIR VOCÊ”, em que os representantes do GRUPO DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE ESGOTOS vão às áreas operacionais e prestadores de serviços para apresentar os resultados relativos ao processo de melhoria da eficiência da operação e manutenção do sistema de esgotamento sanitários e captam as necessidades e contribuições da força de trabalho e dos prestadores de serviço.

ETAPA 4 - GARANTIR PARTICIPAÇÃO PLENA E GESTÃO DE AVALIAÇÃO COMPARTILHADA

Todo o grupo participa da avaliação de eficácia da prática. Seu caráter inovador está justamente no desafio de criar sistemática para rever processos e criar padrão de excelência, promover adequações diante de mudança de cenário, mudança cultural (processos, tecnologias, ferramentas, regras contratuais e comunicação). Esta prática atende às diretrizes e estratégias da organização, conforme apresentado nos itens anteriores. O aprendizado foi aplicado nas práticas Programa Fiscalização Ativa e Fiscal Total, entre outros (integração entre práticas - item B.1.). Conforme já explanado em itens anteriores, a prática atende às diretrizes e estratégias da Controladora da OC sendo avaliada sistematicamente por meio do aprendizado organizacional com padrões estabelecidos no procedimento PO-QA0038-Gestão de Aprendizagem, por meio de métodos formais e informais. A análise crítica ocorre nas RACs Esgoto com participação das lideranças e pessoas chave. Os desvios são avaliados nas RACs das gerências e as soluções compartilhadas na RACDG-Desempenho Global.

Quadro 5 – Detalhamento do funcionamento da prática

Após a implementação das soluções técnicas adequadas a cada intervenção, ocorre o acompanhamento e controle de seus resultados, por meio de indicadores de desempenho (citados em C.1), onde os resultados das ações são mensurados e analisados, para verificar sua eficácia e efetividade, podendo ou não, ocorrer uma nova intervenção no local. A figura 12 é a representação simplificada da etapa DESENVOLVIMENTO DA PRÁTICA. Observa-se o ganho operacional que a prática proporciona, visto que o monitoramento contínuo e sistematizado possibilita a identificação das reais condições de operação do sistema de coleta/afastamento de esgotos e maximiza a assertividade das ações necessárias à mitigação/eliminação de problemas críticos no sistema de esgotamento sanitário.

PRINCIPAIS INOVAÇÕES E MELHORIAS 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 no quadro 6, as principais inovações e melhorias implementadas oriundas do aprendizado adquirido (item B.3), que evidenciam o enfoque inovador da prática:

1 DIA DO COMPROMISSO COM O FORNECEDOR (i_2016)

O principal objetivo deste fórum é reforçar o envolvimento, o comprometimento e garantir o entendimento por parte dos fornecedores quanto aos reflexos e grau de importância na obtenção dos resultados organizacionais. Neste fórum, foram disseminados aos fornecedores as diretrizes e os Objetivos Operacionais da OC, onde se ressaltou o comprometimento dos parceiros na consecução destes, sistematizando as ações e garantindo o cumprimento das obrigações contratuais e dos requisitos dos stakeholders da OC

2 CAPACITAÇÃO CUSTOMIZADA DE 100 % DOS COLABORADORES DAS CONTRATADAS (m_2016)

Abrange os contratos de otimização e manutenção do sistema de esgotamento sanitário, com foco nas melhores práticas operacionais para execução de serviços e na utilização correta do PDA (Personal Digital Assistant)

3 REALIMENTAÇÃO DE CLIENTES/REPACTUAÇÃO DOS PRAZOS EM 100% DAS VISITAS IMPRODUTIVAS (m_2016)

Para maximizar a satisfação dos clientes e atender ao exposto nas Deliberações do Órgão Reguladora, a OC implementou e realiza sistematicamente a realimentação dos clientes, para os casos em que não houveram condições para o atendimento dos prazos informados aos clientes no acatamento de suas solicitações (conforme procedimento PE-MK0016–Atendimento ao Cliente). Nestes casos, é realizada a repactuação um novo prazo de atendimento com os clientes e garantida a execução dos serviços dentro dos prazos repactuados junto aos responsáveis (mão-de-obra própria e contratadas). Destaca-se como aspecto inovador a utilização do sistema informatizado georreferenciado SIGES – Sistema de Gestão de Serviços em Campo, permitindo a repactuação dos prazos e o reagendamento dos serviços diretamente pelas equipes operacionais junto aos clientes, em tempo real e de forma on line, por meio da utilização de PDA's (Personal Digital Assistant) (figura 13), garantindo assim a execução de 100% dos serviços repactuados nos prazos homologados pela Agência Reguladora.



Figura 13 – Realimentação de clientes - SIGES

4 GEORREFERENCIAMENTO DAS OCORRÊNCIAS E GEOESPACIALIZAÇÃO EM MAPA KERNEL (i_2017)

Utilizando o software georreferenciado ArcGIS/Signos que possui interface com o Sistema de Informações Geográficas (SIG), a OC elabora mapas temáticos (kernel) com a geoespacialização dos registros de desobstruções realizadas nas redes coletoras de esgotos, que subsidiam a identificação de áreas e imóveis críticos com obstrução de esgoto (figura 14). Promove-se assim, a necessidade de melhorar continuamente o sistema, mantendo seus indicadores de controle em patamares aceitáveis, de acordo com as metas propostas para a prática.

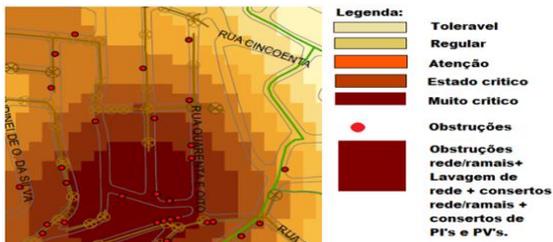


Figura 14 – Geoespacialização das ocorrências em mapa kernel

5 POÇO DE VISITA ESTRATÉGICO-PVE (i_2017)

Com os estudos realizados nos sistemas de esgotos da OC, observou-se que os entupimentos acontecem por uma grande quantidade de detritos sólidos carregados para dentro das tubulações de esgotos, causados por mau uso dos sistemas, e ou, por haver uma grande quantidade de ligações clandestinas de águas de chuva nas redes coletoras, onde o destino da poluição difusa será o coletor (figura 15). Com a construção dos PV's ESTRATÉGICOS, foi possível aumentar o tempo de inspeção/desobstrução nestes poços por entupimentos, ou seja, a manutenção passou a ocorrer de forma preventiva. Neste sentido, a implantação dos PVEs em algumas áreas atendidas pela OC, além de reduzir os custos com manutenção, propiciou para a unidade, algum tempo para se planejar com mais tranquilidade as ações do dia a dia. Pelo simples fato de possibilitar que a manutenção ocorra em períodos mais alongados e o efeito de corrigir deixar de existir com frequência, eliminaram-se assim, as probabilidades de refluxos em residências e posteriormente os pagamentos de sinistros operacionais. Em média, a periodicidade da realização das ações de limpeza das caixas de decantação dentro dos PVEs é de 45 dias, que podem variar de acordo com a contribuição da bacia de esgotamento. Como exemplo, face à reestruturação de toda a infraestrutura local em decorrência das ações, em algumas áreas a manutenção passou a ocorrer preventivamente a cada 3 (três) meses.

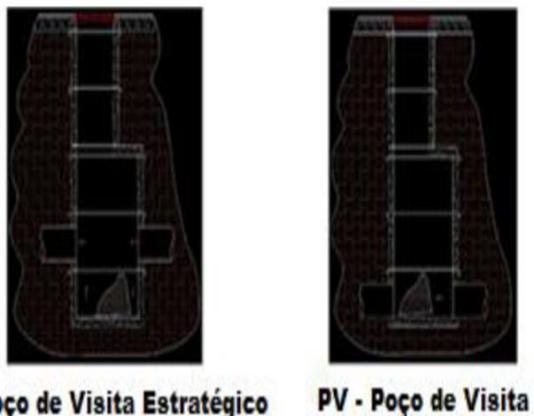


Figura 15 – Poço de visita estratégico (PVE)

6 CAIXA REDUTORA DE ÁGUA DE CHUVA (i_2017)

É uma das mais modernas e inovadoras ideias da OC. Trata-se de uma caixa de inspeção de esgotos, onde será respeitado o escoamento de regime permanente e uniforme da lâmina máxima menor que 75% do diâmetro dos coletores. Com isto, o volume excedente (principalmente nos dias de chuva) transborda na própria caixa de inspeção, deixando de carrear folhas e sedimentos não apropriados para as redes coletoras (figura 16). Além disso, é instalada junto com a caixa, uma válvula de retenção de esgotos, para os casos em que houver refluxo da rede coletora para o ramal domiciliar, evitando assim as ocorrências de sinistros operacionais nos imóveis nos pontos críticos da bacia de esgotamento.

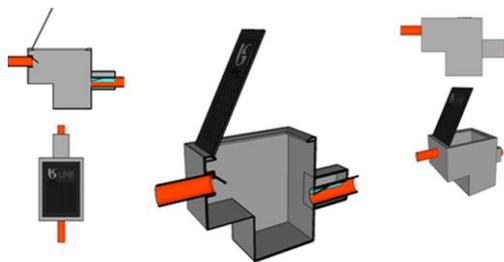


Figura 16 – Caixa redutora de água de chuva

Quadro 6 – Principais inovações e melhorias implementadas

Além do forte caráter socioambiental dos projetos desenvolvidos na prática com a adoção da Governança Colaborativa, **o enfoque inovador da prática** é assegurado pela visão global e sistêmica do processo Esgoto, que se aproveita das análises feitas no monitoramento das obras de otimização da infraestrutura de coleta de esgotos para verificar como está ocorrendo o funcionamento de todo o sistema, bem como pelo desenvolvimento, refinamento e aplicação sistemática de metodologias e ferramentas gerenciais inovadoras (mencionadas acima), permitindo aos gestores o acompanhamento em tempo real dos resultados e a atuação imediata e proativa para identificação e correção de desvios. Ressalta-se ainda, a integração e do inter-relacionamento de práticas de gestão que representam o Estado da Arte no setor de saneamento (destacadas em B.1), ampliando a visão sistêmica para a solução de problemas críticos identificados, maximizando a sinergia, a integração das ações e a potencialização dos resultados obtidos.

Também é válido destacar que a instalação do PVE (poço de visita estratégico) é pioneira dentro do setor de saneamento. Com a implantação dessa tecnologia inovadora, foi possível controlar e verificar o comportamento do sistema após alguns meses em operação, bem mitigar a redução de visitas improdutivas e otimizar a periodicidade das manutenções.

Como exemplos do caráter pioneiro e inovador da prática, em perfeito alinhamento às estratégias da Organização (figuras 3 e 4), destacam-se o desenvolvimento e a implementação de: **(a) GEORREFERENCIAMENTO DAS OCORRÊNCIAS E GEOESPACIALIZAÇÃO EM MAPA KERNEL**, para subsidiar a identificação de áreas e imóveis críticos com obstrução de esgotos; **(b) POÇO DE VISITA (PV) ESTRATÉGICO**, para reduzir os custos com manutenção e a incidência de ocorrências em pontos críticos do sistema de esgotamento; **(c) CAIXA REDUTORA DE ÁGUA DE CHUVA**, para minimizar a recorrência de sinistros operacionais nos imóveis nos pontos baixos da bacia hidrográfica, em decorrência do lançamento irregular de águas pluviais nas redes coletoras de esgotos; **(d) REALIZAÇÃO DO DIA DO COMPROMISSO COM O FORNECEDOR**, com a finalidade de envolver os fornecedores para a consecução dos objetivos e cumprimento das metas estabelecidas no Planejamento Operacional da OC.

Vale salientar que em consulta efetuada ao Banco de Boas Práticas do PNQS < <http://pnqs.com.br/igs-cases-finalistas/>>, à Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo (Prêmio Mário Covas) <<http://www.premiomariocovas.sp.gov.br/memoria.asp>> e

à Comunidade de Boas Práticas da FNQ <<http://www.fnq.org.br/colabore/comunidade-de-boas-praticas?category=fnq>>, não há registros de práticas similares no setor de saneamento no Brasil.

(B.2.6) A gestão do processo de operação de manutenção do sistema de esgotamento 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 na prestação de serviços aos clientes.

Desta forma, a prática de gestão foi elaborada e implantada visando à padronização das atividades e disponibilidade das informações a todas as unidades 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 pelo GRUPO DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE ESGOTOS e foram pautados no procedimento *PE-OR001-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 Controladora da OC (GEDOC), conforme segue: **(a)** *PE-OR001-Instrumentos Organizacionais e Controle*; **(b)** *PO-QA0038-Gestão de Aprendizagem*; **(c)** *PO-QA0027-Análise Crítica do Desempenho*; **(d)** *PO-RH0088-Programas de Reconhecimento*; **(e)** *PO-RH0182-Compartilhar o Conhecimento*; **(f)** *PO-QA0099-Gestão das Informações Comparativas*; **(g)** *PO-QA0041-Benchmarking*; **(h)** *PO-QA0060-Auditoria Interna*; **(i)** *PE-MK0016-Atendimento ao Cliente*; **(j)** *PO-ES0383 – Diagnóstico/varredura para diagnóstico operacional da bacia de esgotamento*.

VEICULAÇÃO DOS PADRÕES ÀS ÁREAS E STAKEHOLDERS PERTINENTES

Conforme destacado no item A.1, evidencia-se que os requisitos das partes interessadas foram incluídos na

B.3. Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da prática de gestão? Mencionar indicador, ou indicadores, utilizados para avaliar o desempenho. Exemplificar eventuais melhorias, requeridas em função das avaliações iniciais.

Fatores de avaliação da resposta
B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática de gestão (avaliação e melhoria) estruturado
B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a prática de gestão

(B.3.1) O processo de avaliação e aprendizado da prática ocorre conforme a metodologia de Aprendizado Organizacional da OC (figura 17), com padrões estabelecidos no procedimento *PO-QA0038-Gestão de Aprendizagem*, por meio 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 **Banco de Idéias**, 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 do GRUPO DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE ESGOTOS, onde são avaliadas as sugestões e experiências dos colaboradores das diversas áreas da OC,

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_ 2015), a cada ciclo de aprendizado (figura 17), 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 veiculação dos padrões e 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, onde são disponibilizadas informações relativas ao acompanhamento dos resultados e informações relativas à gestão e fiscalização dos serviços, entre outras informações.

Estão destacadas a seguir as demais ferramentas de gestão utilizadas para garantir a **disseminação da prática aos stakeholders pertinentes**: **(a) Acionistas**: RAC (Reuniões de Análise Crítica) Esgotos, Fórum Metropolitano de Esgotos, com a participação das lideranças, pessoas chave e representantes da Controladora da OC; **(b) Sociedade (Órgão Regulador)**: Reuniões quinzenais entre o Órgão Regulador e representante da Controladora 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 e Dia do Compromisso com o Fornecedor; **(d) Força de Trabalho**: Reuniões Mensais Estruturadas: neste evento, são disseminadas aos colaboradores o mapa operacional do ano corrente, correlacionando em que objetivos e ações desmembradas onde suas atividades impactam diretamente. As metas da prática em questão também são disseminadas nesse evento; **(e) Clientes**: Site da Controladora da OC.

bem como os resultados obtidos e as informações oriundas de *benchmarking*; **(3) Bimestral**: nas Reuniões de Análise Crítica de Esgotos, 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 (relatórios de avaliação) 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.2 exemplifica e detalha inovações e melhorias incorporadas nos últimos 2 anos que trouxeram melhorias na gestão da prática em referência, conforme segue: **(a)** Dia do Compromisso com o Fornecedor (i_2016); **(b)** Capacitação de 100 % dos colaboradores das Contratadas (m_2016); **(c)** Realimentação de clientes/repactuação dos prazos em 100% das visitas improdutivas (m_2016). **(d)** Georreferenciamento das ocorrências e geoespacialização em mapa *kernel* (i_2017); **(e)** Poço de visita estratégico - PVE (i_2017); **(f)** Caixa redutora de água de chuva (i_2017).

Destaca-se que após a implementação 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 da incidências de obstruções nas redes coletoras de esgotos e aumento da satisfação dos clientes. Os principais resultados tangíveis obtidos com a implementação destas ferramentas e metodologias estão demonstrados no item C.1.

(B.3.2) A seguir, estão apresentados os principais indicadores impactados pelas ações da prática, cuja evolução dos resultados será apresentada no item C.1: **(1)** Índice de Obstrução na Rede Coletora (GRMD – Isp13); **(2)** Despesas com Manutenção Corretiva do Sistema de Esgotamento Sanitário; **(3)** Índice de Mitigação de Impactos Ambientais (GRMD – ISc04); **(4)** Índice de Atendimento aos Prazos dos Serviços Regulados (GRMD – ISp10 similar e SNIS – IN083 similar); **(5)** Índice de Reclamações de Problemas Total (GRMD – ICm01); **(6)** Nº de Insatisfações dos Clientes; **(7)** Índice de Satisfação dos Clientes Pesquisa Corporativa (GRMD – ICm02).

C. OS RESULTADOS (peso 25)

C.1 Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática.

Devem ser expressos quantitativamente por meio de indicador(es) de desempenho com série histórica (antes e depois). Apresentar referenciais comparativos pertinentes, do setor ou do mercado, que permitam avaliar a competitividade do resultado alcançado. Se o resultado apresentado não decorrer preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

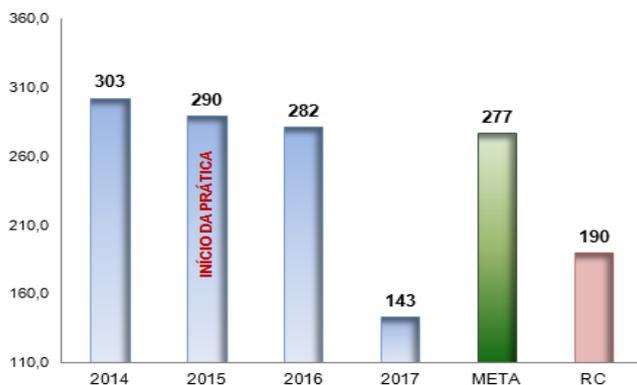
Fatores de avaliação

C.1.1 Evolução de resultados antes e depois comprova ganho

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

(C.1.1 e C.1.2) Serão apresentados no quadro 7 (abaixo), os principais resultados obtidos em decorrência da implementação da prática, que evidenciam significativa agregação de valor para as partes interessadas.

Índice de Obstrução na Rede Coletora - IORC
GRMD – Isp13

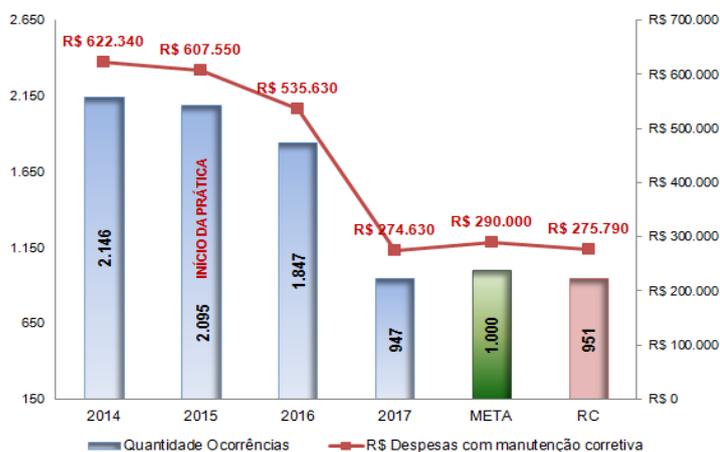


ÍNDICE DE OBSTRUÇÕES NA REDE COLETORA (GRMD – Isp13)

Os resultados obtidos evidenciam a melhoria significativa da eficácia do sistema de coleta de esgotos, onde se destaca a expressiva **redução de 52,8% na quantidade de extravasamentos/100 km rede**, ao compararmos o período anterior e posterior à implementação da prática, obtida por meio da implantação e desenvolvimento das ações detalhadas nos itens A e B.

A evolução positiva dos resultados reafirma a preocupação da OC em aprimorar continuamente as condições operacionais do sistema de esgotamento sanitário, garantindo a destinação correta dos efluentes para tratamento e consequentemente, evitando contato humano e situações que comprometam a salubridade ambiental e ocasionem riscos à saúde de população.

Despesas com manutenção corretiva do sistema de esgotamento sanitário



DESPESAS COM MANUTENÇÃO CORRETIVA DO SISTEMA DE ESGOTAMENTO SANITÁRIO

Em consequência à melhoria da eficácia do sistema de esgotamento sanitário no período de vigência da prática, ocorreu redução expressiva de ocorrências relacionadas à manutenção corretiva do sistema de esgotos **(2014 = 2.146 ocorrências / 2017 = 947 ocorrências)**.

Neste sentido, no período anterior à implementação da prática, os custos para execução dos serviços relacionados à manutenção corretiva do sistema de esgotamento sanitário da OC perfaziam o montante anual de R\$ 622.340,00. Considerando a evolução positiva quanto à redução das ocorrências e a consequente redução das despesas relativas à manutenção corretiva, evidencia-se a **economia acumulada de R\$ R\$ 346.550,00** durante o período de vigência da prática.

Desta forma, conclui-se que a melhoria da eficiência operacional possibilitou a **expressiva redução de 55,9% nas despesas anuais com manutenção corretiva**, permitindo a alocação destes recursos em demandas prioritárias e com maior agregação de valor às partes interessadas.

Índice de mitigação de impactos ambientais GRMD – ISc04

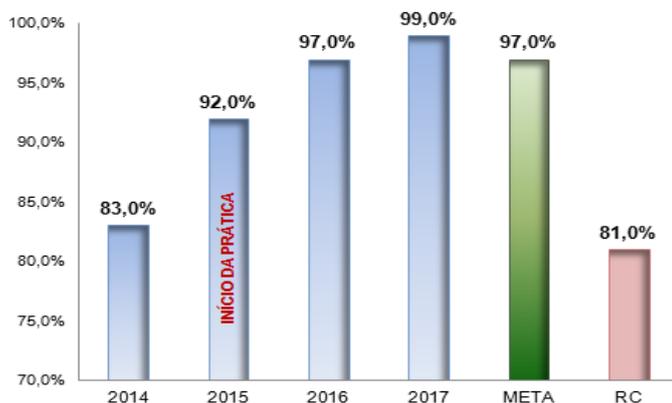


ÍNDICE DE MITIGAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS (GRMD – ISc04)

Com a redução dos extravasamentos de esgotos (demonstrada nos gráficos acima) e a implementação de ações de educação ambiental junto à comunidade por meio da metodologia da Governança Colaborativa (citada em B.2), ocorreu a redução de impactos nocivos ao meio ambiente, em razão da maximização da destinação correta dos efluentes às estações de tratamento de esgotos.

Isto se traduz na evolução demonstrada no gráfico ao lado, onde evidencia-se a expressiva **melhora de 9,7% nos resultados relativos a este indicador**, ao compararmos o período anterior e posterior à implementação da prática, minimizando assim a possibilidade de doenças por veiculação hídrica e contribuindo para a melhoria das condições sanitárias e de saúde da população.

Índice de Atendimento aos Prazos dos Serviços Regulados GRMD – ISp10 similar



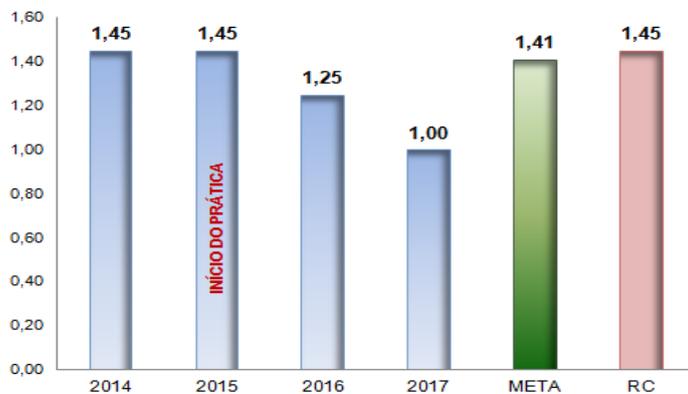
ÍNDICE DE ATENDIMENTO AOS PRAZOS DOS SERVIÇOS REGULADOS (GRMD – ISp10 SIMILAR)

Em razão da implementação das melhorias e inovações destacadas em B.2, especialmente a REALIMENTAÇÃO DE CLIENTES/REPACTUAÇÃO DOS PRAZOS EM 100% DAS VISITAS IMPRODUTIVAS, garantiu-se a execução dos serviços dentro dos prazos repactuados junto aos responsáveis (mão-de-obra própria e contratadas).

Neste sentido, destaca-se a utilização do sistema informatizado georreferenciado SIGES – Sistema de Gestão de Serviços em Campo, que possibilitou a repactuação dos prazos e o reagendamento dos serviços diretamente pelas equipes operacionais junto aos clientes, em tempo real e de forma on line, por meio da utilização de PDA's (Personal Digital Assistant).

Desta forma, ao compararmos o período anterior e posterior à implementação da prática, evidencia-se a expressiva **melhora de 19,3% nos resultados relativos a este indicador**, e consequentemente, a maximização da satisfação dos clientes e o atendimento satisfatório às deliberações do Órgão Regulador.

Índice de Reclamação de Problemas GRMD – ICm01

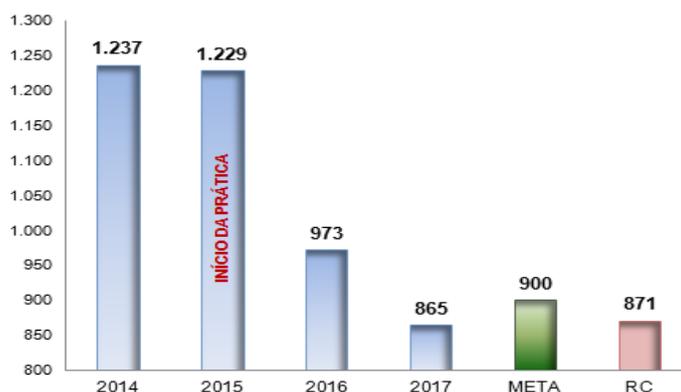


ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES DE PROBLEMAS (GRMD – ICm01)

Uma vez que este indicador resulta da relação entre a quantidade de reclamações registradas pelos clientes e o nº de ligações faturadas, a significativa redução das reclamações relativas à manutenção corretiva do sistema de esgotamento sanitário da OC (informadas acima), por meio da implantação e desenvolvimento das ações detalhadas nos itens A e B, resultou na expressiva **redução de 31,0% nos resultados relativos a este indicador**, ao compararmos o período anterior e posterior à implementação da prática.

Vale ressaltar que a evolução positiva deste indicador acarretou impactos significativos na quantidade de insatisfações registradas e na satisfação dos clientes (identificada em pesquisa corporativa), cujos resultados estão demonstrados nos gráficos seguintes.

Nº de Insatisfações dos Clientes



Nº DE INSATISFAÇÕES DOS CLIENTES

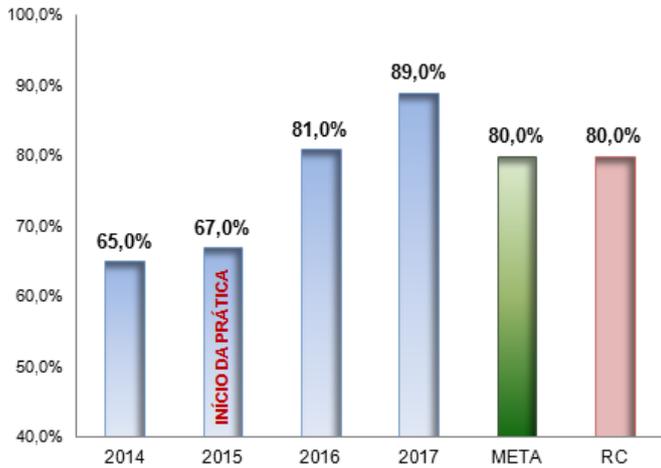
As insatisfações dos clientes se referem ao registro de manifestações em canais de atendimento secundários, em razão de eventuais inadequações no atendimento às reclamações no canal primário.

Neste sentido, o aprimoramento da gestão e a integração das ações de planejamento, operação e manutenção do sistema de esgotos promovidos pela prática resultaram em significativa redução das reclamações relativas à manutenção corretiva do sistema de esgotamento sanitário e consequentemente, na redução do registro de manifestações dos clientes em Órgãos de Defesa do Consumidor.

Vale ressaltar que a evolução apresentada no gráfico ao lado evidencia a expressiva **redução de 30,0% nos resultados relativos a este indicador**, ao compararmos o período anterior e posterior à implementação da prática.

Índice de Satisfação dos Clientes - Pesquisa Corporativa

GRMD – ICm02



ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES – PESQUISA CORPORATIVA (GRMD – ICm02)

Como resultante das ações implementadas pela prática, traduzidas pela redução das reclamações relativas ao extravasamento de esgotos e das insatisfações dos clientes, bem como a melhoria do atendimento aos prazos dos serviços, ocorreu a maximização da percepção positiva dos clientes em relação aos serviços prestados pela OC.

Neste sentido, a evolução apresentada no gráfico ao lado evidencia **expressivo aumento de 36,9% nos resultados relativos a este indicador**, ao compararmos o período anterior e posterior à implementação da prática, contribuindo significativamente para a melhoria da imagem da OC junto à população.

Quadro 7 – Principais resultados tangíveis (antes e depois) obtidos em decorrência da implementação da prática

CONCLUSÃO

Em consequência ao foco inovador da OC ao reorganizar seus processos, implementar tecnologias e ferramentas inovadoras e refinar suas metodologias gerenciais, a tendência positiva dos resultados apresentados evidencia que a prática PROESGOTO – Programa de Eficiência Operacional do Esgotamento Sanitário é exitosa na OC, fazendo parte do seu Sistema de Gestão. A competitividade dos indicadores demonstra que a OC busca a excelência na gestão, corroborando para o entendimento que a OC busca um atendimento cada vez de melhor nível às necessidades e expectativas de seu público de interesse.

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

Resumir os benefícios para cada parte interessada alcançada.

Fatores de avaliação

C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

(C.2.1) A prática em questão traz diversos benefícios intangíveis, podendo citar a experiência dos colaboradores na aplicação da Governança Colaborativa, a satisfação da população com a melhoria de sua qualidade de vida, representada pela eficiência do sistema de esgotamento. Outros aspectos de destaque são a melhoria da imagem da OC diante da comunidade e a integração de maneiras para a manutenção do sistema como um todo, pois as pessoas envolvidas nesse trabalho sentem-se responsáveis pela conservação do aspecto positivo dentro das comunidades, fiscalizando-o contra ações degradantes, tais como, o descarte irregular de águas de chuvas. Sendo assim, os principais benefícios intangíveis que são alcançados e as respectivas partes interessadas são:

- Melhoria da percepção positiva dos clientes em relação aos serviços prestados pela OC (clientes)
- Melhoria da imagem da empresa com a redução dos extravasamentos de esgotos (acionistas, colaboradores, governo e comunidade);
- Melhoria do meio ambiente com redução de impactos ambientais através da eliminação do despejo de efluentes em corpos d'água, devido aos transbordos por entupimentos (sociedade e comunidade).
- Aprendizagem da equipe com a integração de diferentes atividades (colaboradores);
- Ampliação da visão sistêmica da equipe que focará ações por processos e não por atividades independentes (colaboradores).

----- Limite de 13 Páginas aqui -----

D. A APRESENTAÇÃO PÚBLICA (peso 10) (Os casos selecionados serão apresentados no Seminário de Benchmark ABES)

D.1 A apresentação pública do Case no Seminário de Benchmark da ABES estimula a busca da inovação da Gestão em Saneamento?

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na apresentação

D.1.1 Objetividade e clareza

D.1.2 Pontualidade

D.1.3 Estímulo ao público

Glossário

Citar, se necessário, glossário para siglas e termos não usuais.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

IGS: Inovação de gestão em saneamento.

IORC: Índice de Obstrução de Rede Coletora.

IN LOCO: No próprio local.

MASP ESGOTO: Método de Análise e Soluções de Problemas de Esgotos.

NBR: Norma Brasileira Regulamentadora.

OC: Organização candidata

PDCL: Plan, Do, Check e Learn.

PNQS: Premio Nacional de Qualidade em Saneamento;

PV: Poço de Visita

PVE: Poço de visita estratégico

RAC: Reunião de análise Crítica.

SABESP: Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo

SGA: Sistema de Gestão Ambiental

SIG; Sistema de Informações Geográficas.

Signos: Sistema de Informações Geográficas no Saneamento

UGR: Unidade de Gerenciamento Regional

Referencias Bibliográficas

Citar, se necessário, as fontes bibliográficas que foram usadas nesse trabalho.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.