

	PNQS Critérios e Formulário IGS 2018	v1
---	---	----

RESUMO DO CASE

<p>Nome simplificado da prática de gestão implantada: Contratos de Manutenção e Crescimento Vegetativo com Remuneração Variável por Desempenho 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.</p>	Ano implant. 2017
<p>Resumo da prática de gestão e de seus resultados: (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Elegibilidade) Nova prática de remuneração variável proporcional ao desempenho da contratada. A medição das empreiteiras não depende mais somente da quantidade de serviços executados, mas é variável principalmente pelo seu desempenho, aferido através de índices que medem o atendimento aos prazos, conformidade e qualidade dos serviços executados. Se a contratada não atender aos índices de desempenho, a sua remuneração será proporcionalmente menor ao não atingimento das metas previstas. A ideia desta nova prática é remunerar a contratada pela entrega de resultados e não apenas pela execução de serviços, que é o mais importante para as partes interessadas.</p>	

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Denominação da organização candidata: Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp	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 de água; Distribuição de água; Coleta de esgoto; Tratamento de esgoto; Atendimento ao cliente; Execução de serviço.	Qtde de funcionários próprios da org. candidata (porte): 7.010	
Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização: Diretoria Metropolitana	Ramo de atividade: Saneamento Básico	
Nome do Autor, para se obter informações adicionais: Benemar Movikawa Tarifa	Email: btarifa@sabesp.com.br	Endereço principal da organização candidata: R. Costa Carvalho, 300 – São Paulo
	Fone: (11)3388-8028	
	Cel: (11)98684-6899	
Dirigente responsável que autoriza a candidatura Paulo Massato Yoshimoto	Endereço principal da organização responsável: R. Sumidouro, 448 – São Paulo	
Razão social responsável pela organização candidata: Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp	CNPJ da organização responsável: 43.776.517/0001-80	
AUTENTICAÇÃO		
<p>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.</p> <p>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.</p>		

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

Os contratos de manutenção e crescimento vegetativo da Diretoria Metropolitana, denominado Global Sourcing, já não estavam mais acompanhando ao sempre crescente aumento dos requisitos das partes interessadas, apesar dos avanços e a melhoria contínua, o modelo já estava defasado frente às novas exigências do mercado, então com a

proximidade dos termos dos contratos vigentes à época, ao longo de 2016 e 2017, foi realizada a análise para um novo modelo a ser adotado nos novos contratos a se iniciarem ao longo de 2017.

A cada nova licitação dos Contratos de Prestação de Serviços de Manutenção e Crescimento Vegetativo na Diretoria Metropolitana (M) (7.2) o Grupo de Serviços da M (6.a1) se reúne para analisar os contratos passados e editar as novas regras para os novos contratos.

Essa sistemática é adotada desde 2003 quando o modelo denominado Global Sourcing foi implantado, trazendo uma centralização para o modelo de contratação, que antes era pulverizado em várias unidades da M. Esse novo modelo de contratação, trouxe muitas melhorias e inovações nos últimos anos para os Contratos de Prestação de Serviços de Manutenção e Crescimento Vegetativo na M, e estão descritas no Quadro 1.

Ano	Principal Característica	Melhorias/ Inovações
2.003	Criação do Modelo chamado Global Sourcing Uma única contratada responsável por vários serviços	<ul style="list-style-type: none"> • A contratada era a responsável por todas as etapas do serviço, incluindo a reposição de pavimentos; • Reposição concomitante à execução do serviço, exceto capa asfáltica; • Fornecimento dos materiais pela SABESP, para garantir a qualidade e redução de custo com ganho de escala, através de Ata de Registro de Preços); • Indicadores de Fiscalização, Retrabalho, Controle Tecnológico e Pesquisa pós-serviço (PO-SO 0004) para a avaliação da contratada; • Treinamento da mão de obra; • Padronização do Edital e de preços na Diretoria M;
2.006	Otimização da quantidade de preços de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Migração automática da medição do SIGAO (Sistema Informatizado de Gerenciamento do Atendimento Operacional) para o sistema financeiro; • Implantação do SIGES (Sistema de Gestão dos Serviços de Campo) com o uso de PDA (Personal Digital Assistant) pelas equipes de campo; • Redução dos itens de preço de 854 para 500, para facilitar a medição e evitar erros; • Padronização dos Procedimentos de Manutenção (PPM) em toda a M.
2.010	Priorização de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de pronto atendimento à disposição do administrador do contrato para a execução de serviços VIPs; • Priorização de serviços para a execução: atribuição de prioridades para os serviços passados para a contratada de acordo com as diretrizes da Companhia, por exemplo: priorizar grandes vazamentos para reduzir perdas e etc...
2.012	Financiamento da JICA para os serviços relacionados a redução de Perdas de Água, o que fez com que separássemos os serviços em dois contratos para melhor controle e fiscalização do órgão financiador.	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão de georreferenciamento em alguns serviços; • SIGES 2, com ferramenta que possibilita o acompanhamento das equipes de campo; • Troca de Ramal de Esgoto; • Certificação da mão de obra da contratada; • Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais (PPSO) para todos os serviços executados pelo Global Sourcing.
2.017	Global Sourcing com Remuneração Variável por Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração Variável atrelada ao Desempenho; • Indicador de Desempenho baseado em Prazo, Qualidade e Eficiência; • Incentivo a melhoria contínua; • Ranking das contratadas.

Quadro 1 - Principais melhorias e inovações nos contratos do Global Sourcing

Esse tipo de contratação está totalmente atrelado as Diretrizes Estratégicas quando estimula a contratada a buscar a melhoria da qualidade, redução dos prazos e ainda é um modelo inovador para o setor porque traz

- Excelência na Prestação de Serviços (Assegurar qualidade na gestão dos serviços e produtos disponibilizados) e;
- Inovação e Tecnologia (Estimular a criação, adoção e difusão de soluções com foco na geração de valor).

E este tipo de contratação buscou melhorar os processos, melhorar a qualidade dos serviços, aumentar a satisfação dos clientes e diminuir os gastos com manutenção, o que está diretamente atrelado com os Objetivos Estratégicos da Sabesp:

- P3 – Assegurar a Qualidade dos Serviços;
- P4 – Aperfeiçoar Processos;
- C5 – Satisfazer os Clientes;
- F9 – Gerar Lucro.

A.1.2

O modelo do Global Sourcing implantado em 2003 com remuneração por preços unitários já estava defasado e no seu limite quanto a melhorias que trouxessem ganhos para a Sabesp. Apesar das inovações implantadas ao longo do tempo, já não estávamos conseguindo melhoria na satisfação dos clientes, redução dos prazos de atendimento, redução das manutenções; redução de custos e a garantia de atendimento aos requisitos das deliberações da ARSESP (Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo).

Os contratos Global Sourcing são de extrema importância para a Diretoria Metropolitana, pois respondem por mais de 80% de todos os serviços de manutenção e crescimento vegetativo executados na M. A área de atuação da Sabesp na Região Metropolitana de São Paulo e Região Bragantina conta com aproximadamente 20,9 milhões de pessoas.

As reclamações em ouvidoria, Procon e principalmente na imprensa estava impactando a imagem da Sabesp junto à população, que estava mais exigente e mais crítica por conta da Crise Hídrica, e era necessário dar um salto de qualidade na prestação de serviços de manutenção.

Também com busca a redução dos vazamentos de água e consequente Redução das Perdas de Água, neste contrato foi introduzido que o reparo do vazamento de água em no mínimo deveria ocorrer a través da Troca de Ramal Corretiva em vez do conserto, já que quando é executado um conserto de ramal de água em alguns meses existe a ocorrência de um novo vazamento no ramal, já com a troca do ramal de água garante-se que o problema foi solucionado e não aparecerá um novo vazamento naquele ramal durante vários anos.

Buscamos uma inovação disruptiva que trouxesse a contratada para o engajamento necessário para o atendimento dos requisitos das partes interessadas, assim como a Sabesp busca. Então, com este novo modelo de remuneração buscou-se o engajamento das contratadas com as metas de qualidade e prazos requeridas, atrelando a remuneração ao atingimento de tais metas de desempenho.

A.1.3

Com a Crise Hídrica observada em várias partes do País o Saneamento e os Recursos Hídricos ganharam maior destaque e cobertura, com isso a sociedade ficou mais crítica com relação aos serviços de manutenção nas redes de distribuição de água, em grande parte também incentivada pelas campanhas de economia de água veiculadas na imprensa. Passou-se a ser inadmissível ter vazamentos de água e quando os mesmos ocorriam, deveriam ser consertados rapidamente para diminuir a perda de água.

Nesse contexto, os contratos de Remuneração Variável por Desempenho oferecem um novo modelo para a melhoria da manutenção e eficiência operacional. Sua essência é o fato da remuneração não ser só pela execução do serviço, como ocorre tradicionalmente, mas também pelo cumprimento das metas estabelecidas.

Assim o foco é o resultado, que em última análise, é o que mais importa para os clientes, para a sociedade, para os acionistas e para os próprios fornecedores.

Este tipo de modelo já está sendo replicado para vários outros contratos da Sabesp e em outras empresas de Saneamento do Brasil. A própria Associação Brasileira de Saneamento Sanitário e Ambiental (ABES) lançou em seu Congresso de 2017 o Manual de Contrato de Performance e Desempenho que consta este modelo e de como fazer sua aplicação em outras empresas de saneamento do Brasil.

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/A.2.2

O Grupo de Serviços, composto por representantes de todas as UNs de Distribuição e Coleta da M (Quadro 2), coordenado pelo Departamento de Desenvolvimento Operacional e de Medidores da Diretoria Metropolitana da Sabesp (MPO) em 2016, em suas reuniões mensais (1.4) recebeu o desafio de rever os contratos do Global Sourcing que se encerravam, para que os novos contratos a partir de 2017 tivessem um novo modelo que trouxesse melhorias na busca de aumentar a satisfação dos clientes, aumentar a qualidade dos serviços, diminuir os prazos de atendimento, reduzir os serviços de manutenção, reduzir perdas e reduzir os custos.

Imbuídos de todo o conhecimento adquirido na administração dos contratos, mais a procura de soluções de mercado, nas discussões por meio de *brainstorming* e reuniões específicas para este novo projeto, foi verificada que a forma necessária para trazer a contratada para atingir o máximo desempenho, era atrelar a remuneração ao desempenho da contratada.

Todas as outras formas de procurar fazer a contratada buscar o desempenho, tais como: melhoria do edital, mudanças de especificações, fiscalização, tecnologias móveis, reuniões, fotos, multas, treinamentos e etc... já estavam cobertas e não eram suficientes para dar um salto de qualidade, empenho e comprometimento necessários.

A.2.2

A composição do Grupo de Serviços à época era:

Nome	Cargo	Formação
Agostinho de Jesus G. Geraldês	Gerente do Departamento de Engenharia da MS	Engenheiro
Alberto Prado Cunha	Gerente da UGR Jardins – MC	Engenheiro
Amarildo Miguel	Gerente da UGR São Mateus – MC	Tecnólogo
Benemar M. Tarifa	Gerente do Departamento de Desenvolvimento Operacional e de Medidores – MPO	Engenheiro
César Fornazari Ridolpho	Gerente da UGR Santana – MN	Engenheiro
Débora Pierini Longo	Superintendente da UN Norte na época Gerente da UGR Butantã – MO	Engenheira
Hélio N. Padula	Assessor da Diretoria de Tecnologia, Empreendimentos e Meio Ambiente (T) na época Gerente da UGR Jardins – MC	Engenheiro
Ernesto Sabbado Mamede	Gerente da UGR Cotia/Poá – MO	Engenheiro
Josué Fraga Silva	Gerente da UGR Osasco – MO	Engenheiro
Nilton Zaniboni	Tecnólogo do Depto. de Desenvolvimento Operacional e de Medidores – MPO	Tecnólogo
Simone Simões	Gerente da UGR Itaquera - ML	Administradora de Empresas
Valdemir Viana Freitas	Gerente da UGR Freguesia do Ó – MN	Engenheiro
Wilson Roberto Santos	Gerente da UGR São Miguel - ML	Administrador de Empresas

Quadro 2 – Composição do Grupo de Serviços – Coordenação da montagem dos novos contratos

B. A IDEIA (peso 45)
<i>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.</i>
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 / B1.2

O Grupo de Serviços com base nas datas de encerramento dos antigos contratos e ainda atendendo as diretrizes da Diretoria Metropolitana e as diretrizes da Sabesp fez um cronograma e um planejamento para a construção do novo modelo de contrato e também a transição entre os antigos contratos e os novos contratos.

Durante os primeiros meses de 2016 foram feitos os estudos para o novo modelo de contratação.

Em paralelo também foram feitos os levantamentos dos contratos em andamento e qual seria a melhor estratégia de prorrogação de alguns contratos para a compatibilização dos Contratos Global Sourcing financiados pela JICA, os chamados Global Jica e os Contratos Global Sourcing sem financiamento da JICA, já que os novos contratos não teriam financiamento da JICA e poderiam voltar a ser um único contrato com todos os serviços de manutenção e crescimento vegetativo.

B.1.2

Com os cronogramas definidos e aprovados, o Grupo de Serviços criou um grupo específico, multidisciplinar e multidepartamental com representantes de todas as UNs da M para a construção deste novo modelo de contrato com Remuneração Variável por Desempenho, com reuniões semanais.

E o acompanhamento da evolução dos trabalhos era realizado pelo Grupo de Serviços em suas reuniões mensais.

B.1.3/B1.4

Além disso, a cada passo e evolução do modelo foram feitas apresentações para a contribuição das áreas funcionais da Sabesp, com discussão de propostas e soluções para que o modelo se adequasse a todas as normas, diretrizes, processos, procedimentos, legislações e sistemas da companhia.

Durante a construção do modelo foram feitas mais de 55 apresentações para outras áreas da empresa para o desenho final do modelo. Foram feitas apresentações do modelo durante sua construção, para aprovação e sugestões das áreas funcionais Superintendência de Auditoria – PA; Superintendência Jurídica – CJ; Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira – FT; Superintendência de Finanças – FF e Superintendência de Contabilidade – FC com a finalidade de alinhar a prática às diretrizes e regulamentos internos.

Também foram feitas apresentações para o Grupo de desenvolvimento do Sistema de Informações Integradas Sabesp - SIIS (SAP); Superintendência de Gestão de Empreendimentos – ME a fim de verificar o alinhamento com os processos em desenvolvimento para este tema; para as Unidades de Negócio de Distribuição e Coleta da Diretoria M – UNs que estão na linha de frente da execução do contrato e conhece bem os requisitos das partes interessadas envolvidas.

E para garantir que não houvesse problemas com o mercado, também foi apresentado o novo modelo de contrato para as principais empresas prestadoras de serviços do mercado para verificar a aceitação deste novo modelo, e que não só foi aceito como elogiado, pois iria atrair as boas empreiteiras engajadas em dar resultados e desestimular as empreiteiras que prestam um mau serviço.

O conteúdo também foi discutido com os demais Fóruns de Processo da M (Fórum Comercial; Fórum Água; Fórum Esgoto e depois seguiu o rito de aprovações da empresa: Comitê da Qualidade da Gestão da Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana – CQG-MP; Fórum da Metropolitana (Diretor e superintendentes); Diretoria Colegiada, Comitê de Auditoria e Conselho de Administração da Sabesp. Como era uma prática de mercado nova, todos os passos para garantia da transparência, equidade, prestação de contas, atributos da governança foram seguidos.

Na M o fomento à inovação está inserido na cultura organizacional, com um ambiente que proporciona conhecer novas tecnologias de gestão, em feiras, congressos, benchmarking, seminários (6.2), trazer a ideia para discussão em grupo, avaliar custo e benefício, riscos e alinhamento com a estratégia.

Inicialmente o Grupo de Serviços estudou diversas modalidades de contratação existentes, através de consulta a modelos utilizados dentro da própria empresa, tais como:

- Contrato de Risco, que era o contrato de cobrança de créditos em atrasos, em que a empresa contratada ficava com um percentual da conta recebida do devedor;
- Contrato do PURA (Programa de Uso Racional da Água) em que a contratada recebia proporcionalmente à redução da conta de água do imóvel em que ele atuava;
- Contrato de Desobstrução de Esgoto em que a contratada recebia proporcionalmente a redução das reclamações de obstrução de esgoto.

Também foi feita a prospecção de modelos no mercado junto as empreiteiras do ramo e também empresas de saneamento de outros estados.

Foi inclusive identificado um modelo muito parecido ao que se pretendia na CAESB – Companhia de Água e Esgoto de Brasília, em que foi feito um benchmarking e vários pontos puderam ser aproveitados no novo modelo, como por exemplo o IDG – Índice de Desempenho Global e alguns de seus indicadores, adaptados para a nossa realidade.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

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.

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

B.2.1/B.2.2/B.2.3/B.2.4

O novo Global Sourcing por Desempenho continua com o padrão de fiscalização definido pelo Procedimento Operacional PO-SO-0004, que preconiza a Fiscalização Sabesp, o Controle Tecnológico, a Pesquisa Pós-Serviço e o Controle de Retrabalho como formas de fiscalização do Contrato.

Mas foi criado o IDG – Índice de Desempenho Global, que é a média ponderada de quatro indicadores de desempenho, que influenciam na remuneração da contratada. O Impacto desses indicadores é melhor compreendido quando analisados dentro de sua aplicação na criação do IDG, visto que são aplicados pesos diferenciados dentro da média ponderada, conforme Quadro 3.

INDICADORES PARA A COMPOSIÇÃO DO ÍNDICE DE DESEMPENHO GLOBAL								
Indicadores	Descrição	Unid.	Cálculo	Definição	Avaliação Final			
					Peso	Crítérios	%	
ISAP	Indicador de Serviços Atendidos no Prazo	%	(NSAP/NTSA)x100	NSAP - Número de serviços executados no prazo; NTSA – Número Total de serviços.	2	<	70	72
						>=	70	80
						>=	80	85
						>=	85	90
						>=	90	95
						>=	95	100
IFSP	Indicador de Fiscalização de Serviços no PDA	%	(NSF/NTA)x100 Por amostragem	NSF - Número de Serviços Fiscalizados Aprovados; NTA - Número Total da Amostra.	1	<	50	72
						>=	50	75
						>=	60	80
						>=	70	85
						>=	80	90
						>=	90	100
ICERP	Indicador de Conformidade na Execução da Reposição de Pavimento	%	(NRA/NTA) x 100 Por amostragem	NPA - Número de Reposições Aprovadas; NTA - Número Total da Amostra.	2	<	80	72
						>=	80	75
						>=	85	85
						>=	90	95
						>=	95	98
						>=	98	100
PTRAC	Percentual de Troca de Ramal de Água Corretiva	%	(TRA/NTVR)x100	TRA - Troca Ramal de Água Corretiva; NVTN - Número Total de Vazamentos em Ramais.	2	<	60	72
						>=	60	80
						>=	65	85
						>=	70	90
						>=	75	95
						>=	80	100

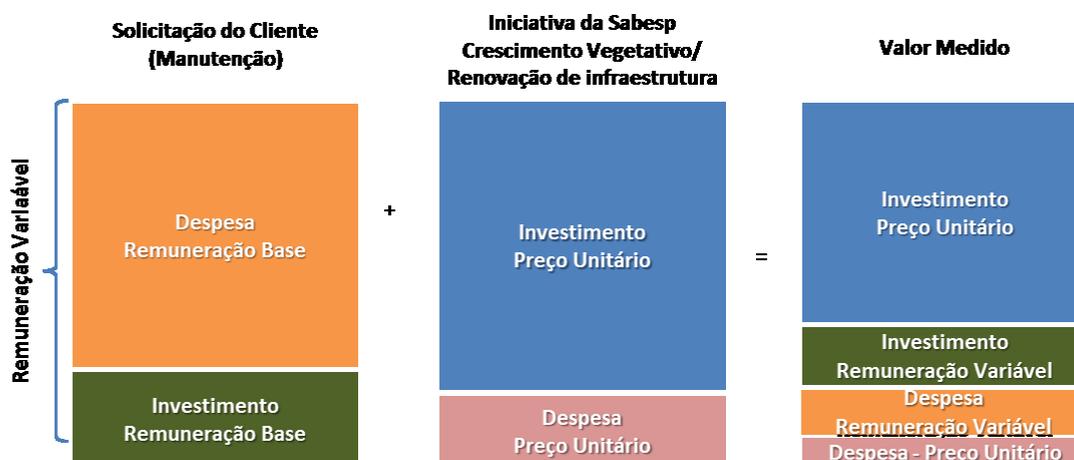
Quadro 3: Composição do IDG

A Fórmula do IDG é a média ponderada dos 4 índices:

$$IDG = [(2 \times ISAP) + (1 \times IFSP) + (2 \times ICERP) + (2 \times PTRAC) / 7]$$

A remuneração da contratada resultará na aplicação da seguinte fórmula:

Medição mensal = Remuneração Variável + Medição dos Serviços Unitários, conforme quadro 4:



Quadro 4 - Composição da Medição Mensal

A criação do IDG – Índice de Desempenho Global, conforme o Procedimento Operacional PO-SO-0094, como critério de medição do Desempenho do contrato tem uma característica inovadora neste segmento de prestação de serviços contínuos porque que influencia na medição mensal da contratada e estimula a busca de melhores resultados, com agilidade, qualidade, fazer certo da primeira vez, indo ao encontro das necessidades dos clientes de receber serviços com qualidade e agilidade.

Para o fornecedor a inovação na forma de contratação e medição também traz benefícios pois quanto mais ele executar os serviços nos prazos planejados, com a qualidade exigida e atendendo aos requisitos previstos maior remuneração ele obterá, caracterizando uma relação ganha-ganha-ganha (Sabesp/fornecedor/cliente).

O IDG é a consolidação de QUATRO indicadores, sendo:

- ISAP - Indicador de Serviços Atendidos no Prazo. Objetivo: Cumprimento dos prazos definidos;
- IFSP - Indicador de Fiscalização de Serviços no PDA. Objetivo: Fiscalizar a execução do serviço e a utilização correta do PDA, como instrumento de gestão, através de uma amostra de serviços;
- ICERP - Indicador de Conformidade na Execução da Reposição de Pavimento. Objetivo: Fiscalizar in loco, através de uma amostra de serviços, se a reposição de pavimento executada pela contratada encontra-se com padrão estabelecido;
- PTRAC - Percentual de Troca De Ramal de Água Corretiva. Objetivo: Aferir o percentual de troca de ramal de água corretiva em relação ao total de vazamentos de ramal executado no período de medição, com foco na redução de perdas reais.

Para o cálculo e o acompanhamento do IDG em todos os contratos do Global Sourcing por Desempenho foi adotado um software de mercado chamado Advizor, que diariamente calcula os indicadores e o IDG. Essa ferramenta possibilita que os administradores dos contratos gerenciem diariamente todos os indicadores de desempenho que compõem o IDG das contratadas e tomem decisões proativas junto às contratadas, antecipando-se à problemas que possam gerar reclamações dos clientes.

Outra mudança significativa foi a criação de um incentivo à melhoria contínua na execução dos serviços prestados pelas contratadas, para evitar a acomodação da contrata em um patamar de IDG. Para tanto, está prevista aplicação de um acréscimo de 1% no IDG mensal, por período de medição, atrelado a melhoria do desempenho da contratada. Por critério, no primeiro semestre serão desconsiderados os dois primeiros meses. Portanto, serão considerados do terceiro ao sexto mês para o cálculo da média do IDG. A avaliação desse acréscimo será semestral e aplicada no IDG mensal do semestre posterior ao da avaliação, desde que o IDG mensal seja superior a 85% ao IDG médio do período anterior.

Ao final do período de seis meses, será calculada a média do IDG, incluindo os acréscimos, estabelecendo assim uma nova média, formando-se um novo IDG a ser acompanhado. Se num determinado período e por qualquer motivo a média do IDG ficar abaixo dos parâmetros estipulados, o acréscimo não será aplicado no IDG mensal em que ocorreu essa redução. Essa prática se aplica ao longo de toda a duração do contrato, e está demonstrada na Figura 1.

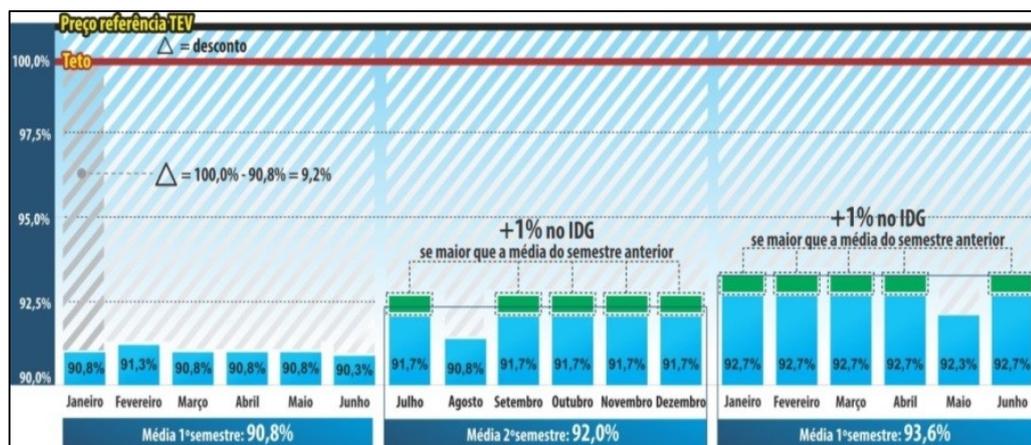


Figura 1 – Representação incentivo à melhoria contínua no desempenho

B.2.5

Mensalmente é feito o ranking das contratadas e enviado a todos os administradores dos contratos. Esse ranking e os indicadores são apresentados no Fórum M, composto pelo Diretor Metropolitano e todos os Superintendentes da M. Nessa reunião cada Unidade expõe as causas de desempenho abaixo do esperado e quais ações corretivas estão sendo desenvolvidas. Mensalmente o Diretor Metropolitano apresenta o ranking, os indicadores e as ações para todos os Diretores e Presidente na Reunião de Diretoria da Sabesp.

B.2.6

O sistema SIGES – Sistema de Gestão de Execução de Serviços permite o acompanhamento em tempo real dos serviços executados, equipes e reclamações em mapas georreferenciados, que é utilizado pela Sabesp e pelas equipes das Contratadas, permitindo a gestão e o controle de todas as solicitações de serviços. Esse sistema apoia a gestão dos contratos por performance e tem uma significativa contribuição para a visão gerencial da execução dos serviços. Além dele, outros sistemas disponibilizam diariamente indicadores como tempos de atendimento, números de reclamações, atendimento aos prazos que são analisados pelas Unidades de Negócio e possibilitam a tomada de decisão ágil e a busca pelo melhor resultado e satisfação do cliente.

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

Mensalmente os Fóruns de Processos (Água, Esgoto, Clientes) avaliam os principais indicadores táticos e de processos e as respectivas metas, por meio do Painel de Bordo M. Na Reunião de Análise Crítica M, trimestralmente, é realizada análise integrada desses indicadores possibilitando uma visão integrada do impacto do desempenho dos fornecedores nas atividades processos de distribuição de água e coleta de esgotos, impactando na prestação de serviços e atendimento ao cliente. Por exemplo, ao se analisar o índice de reclamações dos clientes são discutidas as principais causas e essas informações são correlacionadas ao IDG dos prestadores de Serviços do Global Sourcing permitindo aferir a relação de causa e efeito entre os indicadores e tomar decisões assertivas para a solução do problema. Oportunidades de melhoria apontadas também são registradas e utilizadas como entradas na contratação desse tipo de prestação de serviços.

B.3.2

O principal indicador dessa prática é o IDG médio das contratadas, aferido mensalmente. Embora o indicador tenha sua série histórica iniciada em 2017 uma simulação com dados de 2016 com as contratadas daquela época mostra um IDG de 82,3%, considerando os parâmetros desta nova forma de contratação. Comparando-se ao IDG atual, já com o novo modelo nota-se uma melhoria no indicador de 17 pontos (Gráfico 01).

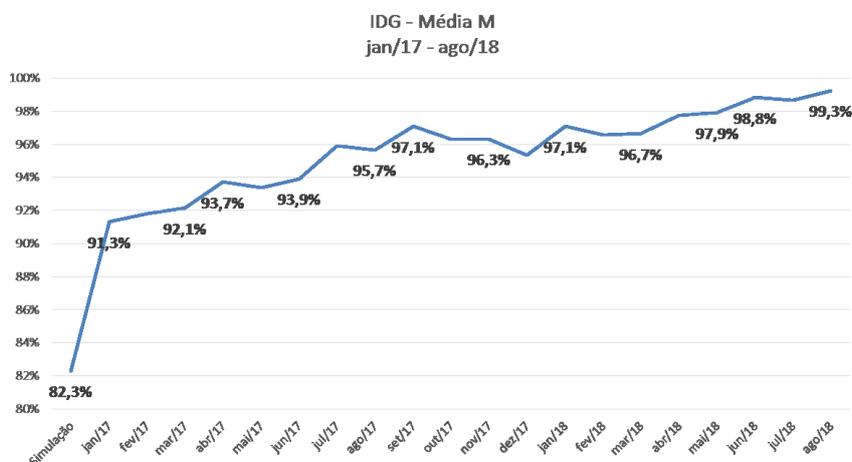


Gráfico 01 – Evolução do IDG Médio

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

Nota-se uma melhoria de 4% no Índice de Desempenho Global – IDG em 2017, mesma melhoria que teve o Índice de Satisfação do Cliente da Pesquisa Pós-Serviço, que saltou de 86% em jan/17 para 90% em dez/17, demonstrando a correlação direta entre o Desempenho da Contratada aferida pelo IDG e a Satisfação do Cliente nos serviços executados (Gráfico 02).

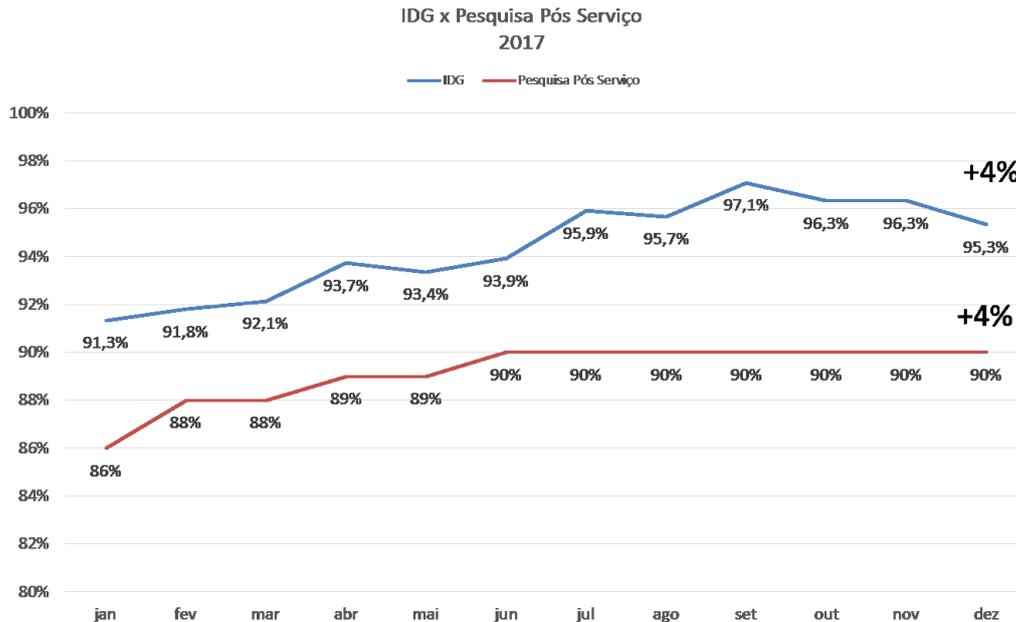


Gráfico 02 – IDG x Pesquisa Pós Serviço

Comparando-se 2016 com 2017, quando se iniciaram os contratos do Global Sourcing por Desempenho, observa-se a queda nos vazamentos de água, conforme Gráfico 03

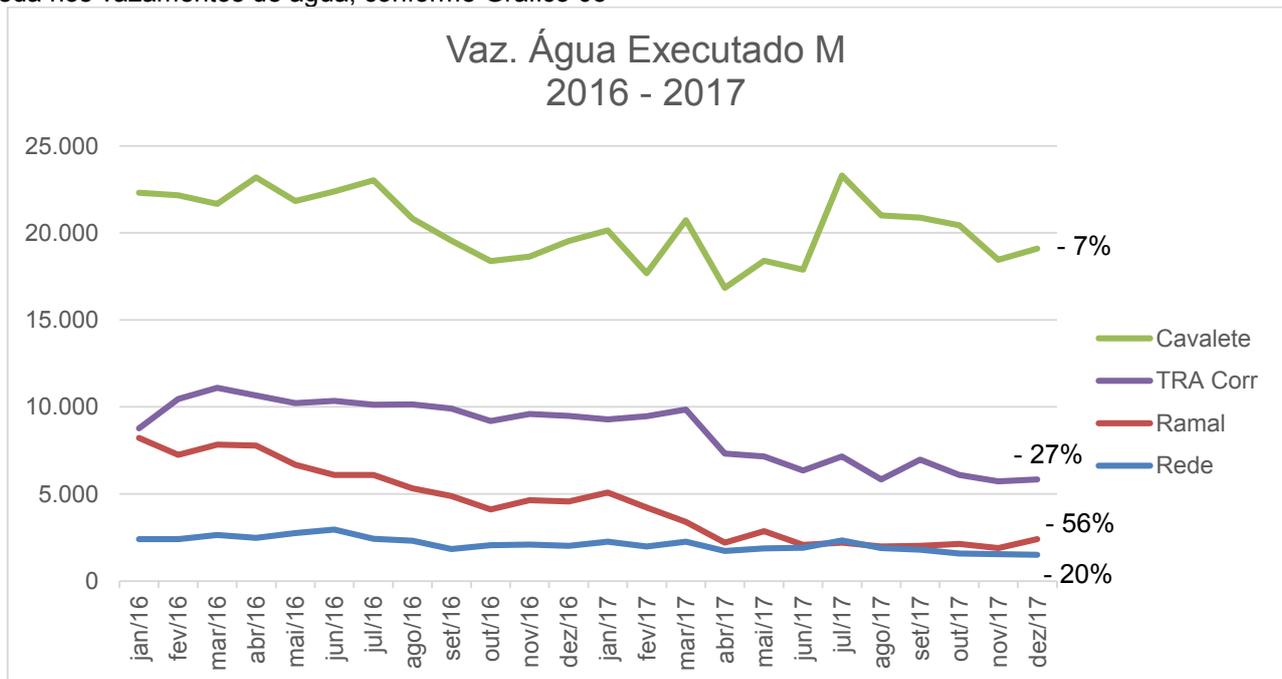


Gráfico 03 – Redução dos vazamentos de água

Observa-se:

- Redução de 7% nos vazamentos de cavalete;
- Redução de 38% nos vazamentos de ramais de água (-56% em conserto e -27% em troca) e
- Redução de 20% nos vazamentos de rede de água.

Com relação às reclamações dos clientes registradas no Call Center, observa-se (Gráfico 04):

- Redução de 10% nas reclamações de vazamentos de água;
- Redução de 11% nas reclamações de problemas de esgoto e
- Redução de 20% nas reclamações de reposição de pavimentos.

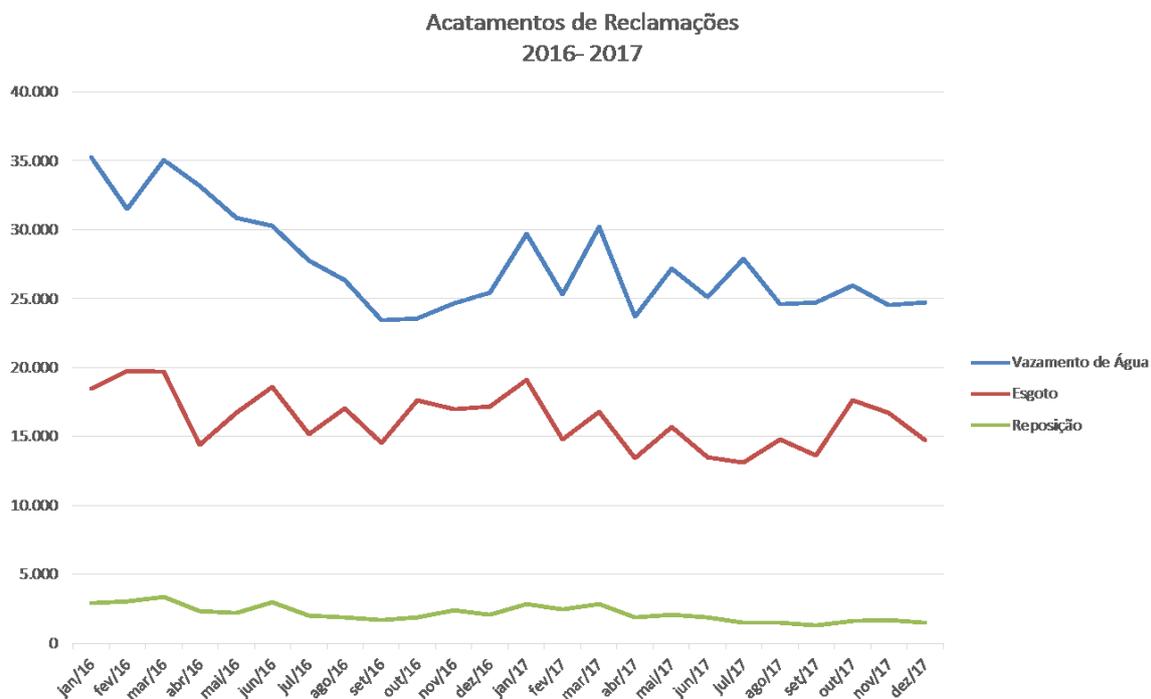


Gráfico 04 – Acatamentos de reclamações

Nota-se também a redução de 17% no tempo médio de execução de vazamento de água, saindo de 18 horas para 12 horas (Gráfico 05).

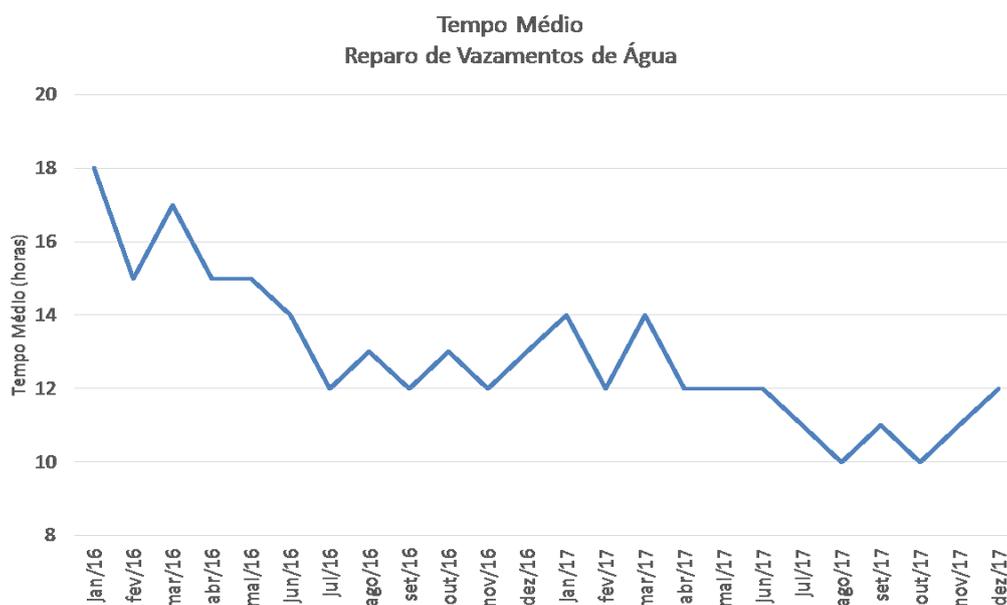


Gráfico 05 – Tempo Médio de Reparo de vazamentos de água

Essa nova forma de contratação impactou positivamente no cumprimento dos prazos estabelecidos pela Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo - ARSESP em sua Deliberação nº 550, em que são exigidos os consertos de vazamentos visíveis de água, esgoto e reposição de pavimentos; em percentuais, que vão aumentando ao longo dos anos, dentro dos prazos de 24, 48 e 96 horas para água e esgoto; e 3, 5 e 7 dias para reposição de pavimentos, conforme Gráficos 06, 07 e 08. Para os casos que extrapolam os prazos máximos devem ser justificados e podem ser aceitos pela ARSESP.



Gráfico 7 – Atendimento M à ARSESP – Vaz. Água

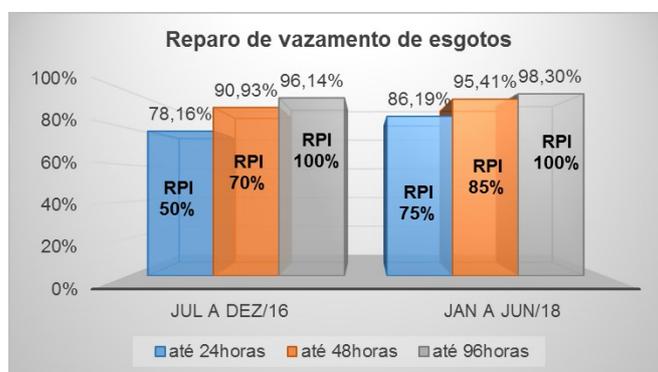


Gráfico 8 – Atendimento M à ARSESP – Vaz. Esgoto

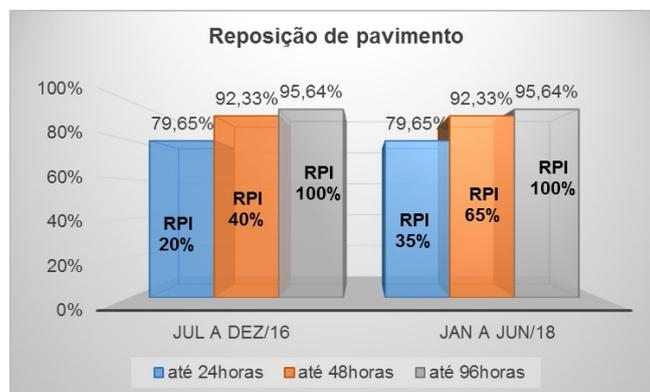


Gráfico 9 – Atendimento M à ARSESP – Reposição de Pavimentos

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

Publicação pela ABES – Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental do Manual de Contrato de Performance e Desempenho em 2017, onde o capítulo sobre Contrato de Desempenho é este case, com o compartilhamento do conhecimento desenvolvido na Sabesp com todas as empresas de saneamento do Brasil, beneficiando as operadoras de saneamento e os prestadores de serviços.

Com esta experiência foi possível adoção do modelo de Remuneração Variável por Desempenho para outros tipos de contratos na Diretoria Metropolitana da Sabesp, tais como:

- Contrato de Desobstrução de Esgoto;
- Contrato de Leitura e Entrega de Contas (TACE);
- Contrato de Renovação de Elevatória de Água Tratada.

A redução dos Índices de Perdas não se deve exclusivamente as ações do Global Desempenho, mas as execuções de trocas de hidrômetros, trocas de ramais e vazamentos de água, contribuem para a redução das perdas de água, conforme gráfico 10:

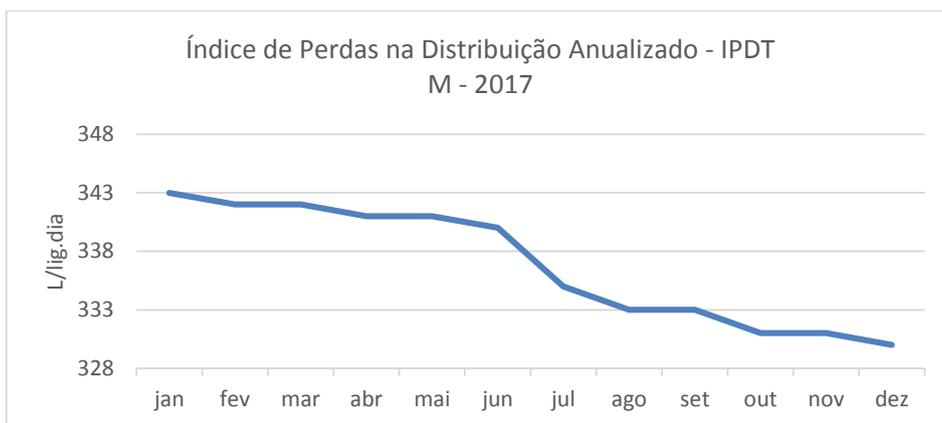


Gráfico 10 – Índice Anualizado de Perdas de Água na Distribuição em litros/ Ligaç. dia

As desobstruções de rede de esgoto são executadas em outro contrato, mas os reparos e melhorias são executados pelos contratos do Global Desempenho, o que colabora para a redução das obstruções de esgoto, resultado em maior redução no ano de 2017 (-39 obst./ Km) em comparação ao ano de 2016 (-33 obst./Km), conforme gráfico 11:



Gráfico 11 – Obstruções por quilômetro de rede de esgoto

Outro benefício do novo modelo foi a possibilidade de comparação entre as contratadas de um índice que incorpore os indicadores de qualidade e prazo, no caso o IDG, permitindo o ranqueamento das contratadas, estimulando uma competição saudável entre as contratadas e os administradores dos contratos, que não querem ver a sua contratada com o IDG ruim.

Quadro 5 - Ranking do IDG das Contratadas

Contra- tadas	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	Média Geral	
1			98%	100%	100%	100%	99%	100%	100%	99%	100%	100%	100%	100%	99%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99,7%
2	90%	93%	94%	93%	97%	98%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	98,3%
3				97%	98%	97%	96%	97%	98%	93%	96%	96%	97%	96%	94%	98%	97%	100%	98%	100%	100%	96,9%
4				96%	93%	95%	96%	96%	97%	96%	96%	90%	98%	98%	98%	99%	100%	100%	99%	100%	100%	96,9%
5				97%	94%	93%	97%	96%	97%	98%	94%	94%	97%	97%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	96,6%
6		88%	93%	97%	97%	97%	95%	93%	99%	95%	98%	98%	100%	99%	97%	97%	97%	100%	94%	97%	100%	96,4%
7			91%	94%	95%	94%	96%	96%	97%	95%	97%	97%	98%	94%	95%	98%	98%	95%	99%	98%	100%	95,9%
8				90%	87%	91%	95%	92%	94%	96%	95%	96%	96%	98%	98%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	95,8%
9	88%	91%	84%	89%	89%	95%	97%	98%	99%	98%	98%	98%	96%	97%	97%	98%	100%	100%	100%	100%	100%	95,6%
10	96%	95%	92%	91%	92%	89%	94%	95%	95%	92%	95%	95%	96%	97%	95%	90%	92%	98%	98%	100%	100%	94,4%
11			92%	87%	85%	88%	92%	94%	95%	97%	98%	90%	93%	92%	94%	100%	99%	100%	100%	100%	100%	94,2%
12						90%	94%	91%	94%	97%	89%	90%	94%	91%	95%	95%	94%	95%	98%	98%	98%	93,7%
Média	91,3%	91,8%	92,1%	93,7%	93,4%	93,9%	95,9%	95,7%	97,1%	96,3%	96,3%	95,3%	97,1%	96,6%	96,7%	97,8%	97,9%	98,8%	98,7%	99,3%	96,2%	

E também é bom lembrar que o IDG abaixo de 100% significa o não pagamento da Remuneração Variável em seu valor integral, o que trouxe para a Diretoria M uma economia de R\$ 10,5 milhões em 2017.

D. A APRESENTAÇÃO PÚBLICA (peso 10) (Os cases 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.

- M: Diretoria Metropolitana da Sabesp, que responde por 39 municípios da Região Metropolitana de São Paulo e Região Bragantina e vende água por atacado para 5 municípios e trata esgotos por atacado para 3 municípios.
- UGR: Unidade de Gerenciamento Regional.
- UN: Unidade de Negócio. Na M temos 5 UNs de Distribuição e Coleta: Centro (MC), Norte (MN), Sul (MS), Leste (ML) e Oeste (MO).
- Global Sourcing: Modelo de contrato que reúne em um mesmo contrato vários serviços relacionados a manutenção de redes, ramais e componentes do sistema de distribuição de água e coleta de esgoto, crescimento vegetativo em água e esgoto e reposição de pavimentos.
- Remuneração Base: valor obtido pela média de 48 meses dos serviços executados e medidos;
- Remuneração Variável: valor obtido pela multiplicação da REMUNERAÇÃO BASE pelo IDG – Índice de Desempenho Global. Atende, principalmente, demandas geradas pelo cliente para serviços de manutenção corretiva e preventiva tais como: reparo em redes e ramais de água e esgotos, troca de ramais corretivos e preventivos e reparos em singularidades existentes no sistema de abastecimento de água ou coleta de esgotos.
- IDG - (Índice De Desempenho Global): média ponderada da somatória dos valores obtidos dos 04 indicadores de desempenho.
- Serviços Unitários: Serviços constantes na Tabela de Serviços Unitários e demandas internas da empresa, tais como: crescimento vegetativo, serviços preventivos, investimentos, melhoria do sistema de distribuição de água e coleta de esgoto e demandas de serviços solicitados pelos clientes e não enquadrados como manutenção corretiva ou preventiva.

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.

- CIA DE SANEAMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO– SABESP, Editais e Termo de Referências Contratos de Risco (Cobrança) - 2004.
- CIA DE SANEAMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO– SABESP, Editais e Termo de Referências Contratos do PURA - 2012.
- CIA DE SANEAMENTO AMBIENTAL DO DISTRITO FEDERAL – CAESB, Termo de Referência Processo 2199 – 2014.
- CIA DE SANEAMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO –SABESP, Contratos de Prestação de Serviços Comuns de Engenharia para Manutenção de Redes e Ramais de Água e Esgoto e seus componentes na Diretoria Metropolitana - Global Sourcing de 2003 a 2012.
- CIA DE SANEAMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO –SABESP, Termo de Referência para Contrato de Desobstrução da Rede Coletora de Esgoto, Modalidade Performance, 2015.
- ABES, Manual de Contrato de Performance e Desempenho – 2017.

Salvar arquivo em formato PDF para ser enviado, com o nome "IGS 2018 XXXXXXXXXXXXX", onde "XXXXXXXXXXXX" é o nome simplificado da Prática de Gestão.