



Critérios e Formulário PEOS 2018
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

A) Informações sobre o Case

Nome do Case (Programa) Desafios para implantação de padrão operacional na execução de rede coletora de esgoto em área de alta vulnerabilidade social – Case Comunidade Baracela		Ano 2018
Tema central do Programa <input type="checkbox"/> Gestão de Perdas <input checked="" type="checkbox"/> Gestão Comercial		
Temas associados Preservação do meio ambiente		
Abrangência ou alcance O programa abrange a Comunidade Baracela, com aproximadamente 120.000 m ² de extensão e 6.000 habitantes, cuja bacia de esgotamento sanitário é gerenciada pela Unidade de Gerenciamento Regional – UGR Santana, no âmbito da Unidade de Negócio Norte – MN, na zona norte de São Paulo, bairro do Parque Novo Mundo.		
Natureza do Case (Assinalar com "X")		
<input checked="" type="checkbox"/> Gerenciamento de Melhoria Programa que mostra os principais aspectos do gerenciamento da melhoria da Eficiência Operacional, centrada nos temas acima, em condições normais de operação, e os resultados alcançados.	<input type="checkbox"/> Gerenciamento de Emergência Programa que mostra os principais aspectos do gerenciamento de uma grave crise centrada nos temas acima, em condições extremas ou adversas de qualquer natureza, e os resultados alcançados.	
Resumo do Case (até 12 linhas)		
<p>A prática tem por objetivo demonstrar os desafios operacionais e a gestão integrada necessária à execução de implantação de redes coletoras de esgoto em áreas de alta vulnerabilidade social. A ausência de planejamento urbano das áreas em questão, dificultavam e/ou impediam a realização, nessas áreas, do procedimento ordinário de implementação de infraestrutura de rede de esgoto. A etapa inicial constituiu na ampliação do escopo do Centro de Eficiência Operacional da UGR Santana, inicialmente criado para o controle de abastecimento e perdas, otimizando e capacitando o contingente de colaboradores envolvidos para que fosse dado foco, também, na implementação e gestão das ações voltadas à regularização de esgoto nas áreas já regularizadas com abastecimento de água através do Programa Água Legal. Isto garantiu melhor planejamento, maior agilidade nas tomadas de decisão e eficiência na execução da regularização baseada no acompanhamento de indicadores e auxílio de tecnologia. Isto possibilitou a escolha da Comunidade da Baracela para implantação do programa, o mapeando das possíveis interferências existentes no local e possibilitou que todo o esgoto coletado na comunidade fosse encaminhado para tratamento em Estação de Tratamento de Esgoto. Tal ação só foi possível através da integração da unidade executante com as áreas de projeto e cadastro técnico da Unidade de Negócio Norte. Após mapeados os problemas existentes e os de provável ocorrência, partiu-se para etapa de definição de soluções técnicas passíveis de execução. Vencer estes desafios foi viável graças à melhoria da eficiência operacional, o que garantiu a coleta de esgoto em 1.200 ligações, bem como a recuperação de uma nascente de água existente dentro da Comunidade.</p>		
Resumir acima os aspectos relevantes do Programa descrito neste Case. Citar as razões, direcionamentos, decisões, desafios, metas e aspectos mais relevantes que determinaram a prioridade. Mencionar níveis de liderança e áreas ou equipes multidisciplinares envolvidas, bem como eventuais parcerias. Sintetizar o processo ou forma encontrada para atingir os objetivos, destacando novas abordagens ou inovações e principais vantagens. Citar eventuais tecnologias de informação e de processo relevantes utilizadas. Informar um ou mais resultados quantitativos de melhoria da eficiência operacional associados ao Programa.		

B) Perfil da Organização

Informações utilizadas para contextualizar a análise do Case

Nome da organização candidata Sabesp – Unidade de Negócio Norte	Razão Social responsável pela candidata Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp
Serviços prestados pela candidata Tratamento e distribuição de água e esgotamento sanitário	CNPJ 43.776.517/0323-83



Critérios e Formulário PEOS 2018
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

Forma de atuação da candidata		
<input type="checkbox"/> Empresa pública	<input checked="" type="checkbox"/> Unidade de empresa pública	<input type="checkbox"/> Serviço Autônomo
<input type="checkbox"/> Empresa privada	<input type="checkbox"/> Unidade de empresa privada	<input type="checkbox"/> Departamento Municipal
<input type="checkbox"/> Consórcio de empresas	<input type="checkbox"/> Autarquia	<input type="checkbox"/> Outro:
Força Trabalho 443 pessoas Incluir terceiros com supervisão direta	Porte operacional A unidade candidata atende 927.646 habitantes. Possui 263.174 ligações ativas, 371.010 economias atendidas com água, 1.628 km de rede de água, 1.365 km de redes de esgoto e 3,9 Km de rede de água de reuso.	
Responsável pela candidatura Ricardo Sacristan Ferrari	Dirigente responsável na organização candidata Cesar Fornazari Ridolpho	
Email rferrari@sabesp.com.br	Email cridolpho@sabesp.com.br	
Celular (11)98685-3055	Endereço principal da candidata Rua Antonio Pereira de Souza, 110	
AUTENTICAÇÃO		
A organização candidata concorda em responder consultas presenciais ou remotas da Banca Avaliadora para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser finalista, concorda em responder consultas de associados da ABES para compartilhar seu conhecimento em prol do saneamento ambiental.		
Este Case deve ser remetido do endereço de email de dirigente responsável na organização candidata para cnqa@abes-dn.org.br , que ao fazê-lo, responsabiliza-se pela autenticidade das informações fornecidas, bem como autoriza sua análise pelos Avaliadores do PEOS e divulgação do Case , no caso de ser declarado finalista.		
Outras particularidades relevantes (até 5 linhas)		
Utilizar esse espaço para fornecer outras informações que considerar relevantes para contextualizar a análise do Case.		
C) Perfil Complementar		
Informações utilizadas para contextualizar a análise do Case		

1. Origem da organização candidata

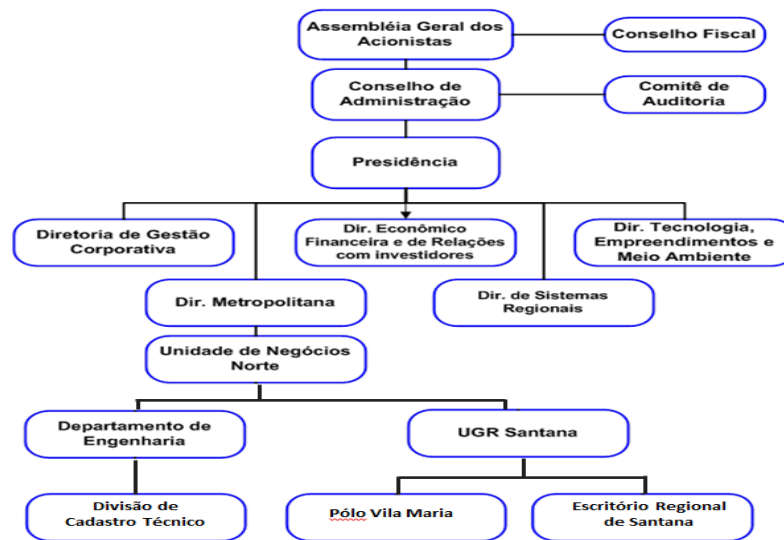
Informar a origem da organização candidata mencionando, de forma breve, datas e fatos relevantes sobre a instituição ou alteração do controle e do principal executivo (Ex.: fundação, criação, aquisições, fusões, reestruturações, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, troca do principal executivo etc.).

A Sabesp - Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - é uma empresa brasileira, de economia mista e capital aberto que foi constituída em 1973, segundo as diretrizes do Plano Nacional de Saneamento - PLANASA, a partir da fusão de seis instituições: Comasp, Sanesp, Saec, Fesb, SBS e Sanevale, autorizada pela Lei Estadual 119, de 29/6/1973. A Sabesp é constituída por 16 Unidades de Negócios - UNs, entre as quais está a MN (Unidade de Negócio Norte). A MN é uma unidade autônoma, responsável pela produção e distribuição de água e coleta de esgoto da região norte do município de São Paulo e mais 13 municípios, vinculada à Diretoria Metropolitana. Iniciou suas atividades em 1996 quando foi adotado o modelo de gestão baseado na regionalização por bacias hidrográficas. Sua principal executiva é a engenheira civil Debora Pierini Longo. A unidade é composta por 5 unidades de gerenciamento regional (UGRs), dentre elas está a URG Santana. A UGR Santana tem como objetivo atender com eficiência e excelência seus clientes distribuídos em uma área de cerca de 115 Km², que compreende os bairros de Santana, Tucuruvi, Tremembé, Vila Maria, Vila Guilherme, Jaçanã, Edu Chaves e Vila Medeiros e Parque Novo Mundo, localizados na Zona Norte da Capital de São Paulo. Foi criada em 01/08/2011, considerando o modelo de Gestão de Valor Agregado – GVA®. Esta metodologia, inovadora no setor público, integra escopo, recursos e cronogramas e consiste em medir o desempenho, comparando custos e propiciando a geração de valor para o negócio da organização. É composta por um Escritório Regional e pelos Polos de Manutenção de Santana e Polo de Manutenção Vila Maria. A UGR Santana emprega 114 pessoas, correspondendo a 12% da força de trabalho da MN e sua receita operacional, em 2017, foi de R\$446.274.331,77 milhões, ou seja 34% da MN. É responsável pela distribuição de água, coleta e afastamento de esgoto, manutenção das redes de água e esgotos, atendimento ao cliente e serviços comerciais. Seu principal dirigente é o engenheiro civil César Fornazari Ridolpho.

2. Instância de governança

Informar nesse espaço a denominação dos principais níveis de governança da organização candidata responsáveis pelo seu desempenho estratégico e operacional. Ex.: Conselho, Proprietário, Diretoria corporativa (de uma unidade autônoma), Departamento etc.

A figura 1 demonstra como é realizada a prestação de contas do desempenho estratégico e operacional da empresa e também a forma como a Unidade de Negócio e a UGR Santana, área responsável pelo programa, estão delineadas nessa hierarquia.



3.

Instância de controle da sociedade

Informar, se existir, a denominação do órgão ou órgãos controladores do desempenho da organização, em termos de Eficiência Operacional em tema central ou associado ao Programa (Ex. Agência Reguladora, Secretaria Municipal, Órgão Ambiental, Ministério etc.). Se não existir, declarar o fato.

A Sabesp tem como seu principal órgão controlador, como instância de controle da Sociedade, a ARSESP - Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo.

4. Áreas internas envolvidas

Informar a denominação das principais áreas ou equipes internas envolvidas no Programa.

a) **Estrutura Formal:** Unidades de Gerenciamento Regional Santana (UGR Santana), Polo de Manutenção Vila Maria - MNTV, Escritório Regional Santana - MNTM, Divisão de Operação de Esgoto Norte - MNEE, Divisão de Cadastro Técnico Norte - MNED.

Grupos de Projeto/Trabalho: CEO - Célula de Eficiência Operacional da UGR Santana (grupo de trabalho regional).

5. Outras partes envolvidas

Informar a denominação de outras partes envolvidas no Programa e suas responsabilidades, como fornecedores prestadores, clientes, instituições parceiras, consultores, áreas corporativas e outros.

- **Consórcio Nova Norte** – Execução das redes coletoras de esgoto no âmbito do programa
- **Tecdata Engenharia e Serviços** – Ações de apuração de consumo, negociação de débitos porta a porta, alterações cadastrais.
- **Concremat Engenharia e Tecnologia Ltda.** – Controle tecnológico das intervenções realizadas pelo programa.
- **Prefeitura do Município de São Paulo** – liberação da área para efetivação das regularizações de água e esgoto.

6. Desafios para aumento da Eficiência Operacional

Informar os principais obstáculos à melhoria da Eficiência Operacional ou à recuperação da súbita perda de eficiência (crise), conforme a Natureza do Case acima, bem como outras restrições relevantes.

Entre os principais desafios estão:

- **Ausência de planejamento urbano em áreas ocupadas de forma irregular (aglomerados subnormais).** A regularização destas áreas com infraestruturas de saneamento básico dependem de autorizações do poder público concedente.
- **O tamanho da Comunidade Baracela, área de vulnerabilidade social de grande porte, com aproximadamente 120.000 m² e 6.000 habitantes aglomerados de forma desordenada.**



- O tipo de solo encontrado no local, pois trata-se de Comunidade instalada próximo a várzea do Córrego Cabuçu em terreno com grande quantidade de pedras dos mais variados tipos e tamanhos.
- Existência de uma nascente de água cruzando a Comunidade local onde era despejado todo o esgoto da Comunidade antes da regularização do esgotamento sanitário.

7. Organograma ou estrutura

Informar a estrutura organizacional envolvida no Programa e linha de reporte do Líder ou Coordenação do Programa. Usar organograma ou tabela com as principais áreas, se desejar. Se a organização for uma unidade autônoma, indicar os principais vínculos com a organização controladora e outras áreas corporativas, se for pertinente ao Case.





<p>D) Critérios PEOS</p> <p>Oito Critérios aplicados ao Case que receberão nota do Avaliador</p> <p>Os oito Critérios se correlacionam com os equivalentes do MEGSA e em cada um deles busca-se questionar os aspectos da excelência em gestão aplicada ao Programa de melhoria da Eficiência Operacional descrito no Case. Os sete primeiros questionam os processos gerenciais associados ao Programa e algumas evidências e o oitavo solicita os resultados alcançados pelo Programa implantado.</p>
--

Questões de processos gerenciais

Critérios de 1 a 7

Sistema de pontuação (por questão)					
Grau	0: Não responde	1: Responde pouco	2: Responde boa parte	3: Responde quase tudo	4: Responde tudo ou praticamente tudo
Escala%	0	25	50	75	100

1. Liderança	Peso 12
---------------------	----------------

a) Descrever o valor, princípio organizacional, credo, política ou outro direcionamento formal que destaque a busca da eficiência operacional, alto desempenho ou objetivo similar, como sendo cultura relevante na organização e informar de que forma isso é anunciado formal e ativamente à força de trabalho e outros públicos envolvidos.

A Sabesp estabelece, valida e atualiza seus valores e princípios organizacionais durante o ciclo de planejamento estratégico, o qual se desdobra em planejamento tático (nível da Diretoria Metropolitana - M) e operacional (nível da Unidade de Negócio Norte – MN), com o envolvimento da força de trabalho. A MN busca incessantemente a eficiência operacional em seus processos. A UGR Santana, como parte integrante da organização Sabesp segue os mesmos princípios organizacionais, estando sempre em busca da eficiência operacional em seus processos. O aumento do atendimento de esgoto e de economias coletadas ao tratamento, foco deste trabalho, aliada à sustentabilidade (essência do negócio da Sabesp) estão fortemente alinhados à cultura organizacional da MN e da UGR Santana e aos seguintes direcionadores:

Missão	Visão de Futuro	Diretrizes Estratégicas
Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente.	Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sustentabilidade: ✓ Ampliação do Tratamento de Esgoto:
Valores		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respeito ao meio ambiente: Sendo responsável em relação a seus contemporâneos, bem como às gerações futuras, buscando o desenvolvimento sustentável, promovendo a educação e a consciência ambiental, zelando pela recuperação e preservação dos recursos hídricos. ✓ Competência: Atuando com profissionalismo, agilidade, eficácia, garantindo a qualidade de seus processos, serviços e produtos. Valorizando os conhecimentos compartilhados, a proatividade, a criatividade, a inovação, a simplicidade e a flexibilidade na busca de soluções. 		
Objetivos Operacionais		
<i>Aperfeiçoar o Processo Esgoto</i>	<i>Aprimorar as ações socioambientais</i>	<i>Gerar lucro</i>

Esses direcionadores são comunicados aos colaboradores e fornecedores envolvidos por meio de diversos canais de comunicação, com destaque para:

Canal	Público	Conteúdo
Site Sabesp	Todas as partes interessadas	Agência Virtual, Relatório de Sustentabilidade, Código de Ética e Conduta, entre outros.
MN Informa	Força de trabalho	Informações do PASG (Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial), desempenho da UN (metas e planos de ação), notícias de relevância sobre a MN e a Sabesp, assuntos gerais de utilidade pública.
Painel do PASG	Força de trabalho	Mapa operacional da MN (visão, diretrizes e objetivos do ano), Campanha “É Importante Saber”, análise de performance mensal da gerência, realizações do PASG.
Reuniões Estruturadas	Força de trabalho	Pendências da reunião anterior, Espaço da Excelência (valores, diretrizes, práticas de gestão), Divulgação da performance da gerência (indicadores, planos de ação, reclamações e auditorias, se houver). Espaço da Segurança, Espaço do Colaborador (aniversários, o que foi feito de bom, entre outros).
Semana do Compromisso	Força de trabalho	Mapa operacional da MN, Missão, Visão, diretrizes, objetivos, metas e planos de ação, entre outros.



Critérios e Formulário PEOS 2018 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

Painel Nossa Gente	Fornecedores	Fatos relativos à Sabesp e MN, entre outros.
Reunião de Partida	Fornecedores	Código de Ética e Conduta, Missão, Visão, diretrizes, cláusulas contratuais.
Dia do Compromisso	Fornecedores	Mapa operacional da MN, Missão, Visão, diretrizes, objetivos, metas e planos de ação, entre outros.
Encontro com Fornecedores	Fornecedores	Código de Ética e Conduta, Missão, Visão, diretrizes, cláusulas contratuais, melhoria de processos, entre outros.

b) Informar qualquer ação de mudança cultural relativa ao Programa, destacando qual ou quais são os principais aspectos disfuncionais da cultura que são tratados e principais aspectos funcionais que são reforçados, explicando os motivos. (Ver “aspectos da cultura” no Glossário dos Critérios de Avaliação MEGSA)

Tanto a MN, quanto a UGR Santana possuem práticas e mecanismos que auxiliam na mudança cultural e que tem sido implementadas, de forma integrada, por decisão de sua Alta Administração, com destaque para a criação de equipes de melhorias, estimulando a participação e integração dos colaboradores na busca de melhores desempenhos.

A formação de equipes e comitês promove o alinhamento da diversidade de ideias na mudança e no desenvolvimento da cultura organizacional, pois contam com a participação de empregados com perfil e conhecimento que permitem estruturar planos, práticas e ferramentas. O conhecimento adquirido é compartilhado com o objetivo de disseminar e esclarecer os benefícios gerados pelas mudanças culturais.

A crise hídrica trouxe enormes desafios para a organização. Para vencê-los foram necessárias mudanças culturais. Dentre as principais mudanças na cultura da organização podemos a criação dos CEO's – Centros de Eficiência Operacional, criados inicialmente com foco no controle de abastecimento e perdas, com grandes resultados nesses segmentos, de modo que, neste programa, seu escopo foi ampliado para outro segmento estratégicos da Unidade, qual seja, o processo esgoto, conforme detalhado na tabela abaixo:

Mudança Cultural	Descrição
Implantação dos Centros de Eficiência Operacional – CEO nas UGRs	Os Centros de Eficiência Operacional são células criadas nas UGR's – Unidades de Gerenciamento Regional inicialmente para controle do abastecimento e perdas e agora ampliado para os processos de esgoto, através de estudo de melhorias, acompanhamento de serviços e monitoramento de ocorrências oriundas de clientes. Cada CEO fica responsável por uma pequena fatia da organização, a sua UGR, sendo assim mais fácil acompanhar o dia-a-dia da unidade e, no processo esgoto, realiza o mapeamento das áreas passíveis de regularização, o desenvolvimento das implantações de rede de esgoto e incremento de ligações deste segmento, a carteira de serviços, a ocorrência de extravasamentos e obstruções de rede coletora e consertos de redes, dentre outras atividades.

c) Informar de que forma o Programa consta do mapeamento de riscos da organização como ação mitigadora. Mencionar o grau do risco mitigado pelo Programa. Fornecer a escala de graus de risco utilizada no mapeamento.

A MN, sob coordenação da Superintendência de Gestão de Riscos da Sabesp (PK), com base na metodologia e conceitos definidos pelo COSO, identificou os riscos e estruturou uma planilha orientando a identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento contínuo dos riscos, utilizando os conhecimentos a respeito dos processos chave de negócio, os riscos financeiros, estratégicos e operacionais.

Os riscos empresariais identificados recebem tratativa através dos planos de ação, sendo que a MN assume riscos de cunho operacional relacionados à sua autonomia de gestão. Na tabela abaixo, temos um extrato dos principais riscos identificados pela MN, no qual a questão do esgoto está inserida.

Natureza	Descrição	Tratativas	Objetivos
Operação	Redução da eficiência da infraestrutura de esgoto devido ao envelhecimento.	Redução das obstruções em redes coletoras. Lavagem corretiva e preventiva de rede coletora de esgoto. Renovação de redes e ramais de esgoto através dos contratos Global Sourcing.	✓ Aperfeiçoar o Processo Esgoto ✓ Aprimorar as ações socioambientais
Financeiro	Inadimplência de valores faturados	Reduzir ligações inativas Ação de negociação e cobrança em áreas específicas Programa água legal	✓ Gerar lucro

Além disso, a MN, por meio de procedimento corporativo, com participação de representantes de todos os departamentos e UGRs, realiza, a cada dois anos, o **Levantamento de Aspectos e Impactos Socioambientais**. Uma vez caracterizado o aspecto (quanto sua condição, intervenção, situação, probabilidade e frequência) e classificados os impactos (quanto à severidade, abrangência e imagem da companhia), há condições suficientes para discriminar o nível de significância dos impactos em: baixo, moderado e crítico.



Critérios e Formulário PEOS 2018 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

Os impactos considerados críticos são controlados nas reuniões de análise crítica (RACs) por meio de indicadores, planos de ação e objetivos operacionais. Já para os impactos moderados são estabelecidas medidas de controle ou formas de monitoramento que visem mitigá-los ou mantê-los sob controle.

Na tabela abaixo um extrato dos impactos socioambientais negativos, de origem antrópica, considerados críticos:

Aspecto	Impacto	Ações Mitigadoras	Indicadores
Coleta de Esgotos	Degradação/contaminação do solo/água/proliferação de vetores de veiculação hídrica, sinistros operacionais	Aperfeiçoamento do processo esgoto com interligações, lavagens preventivas e monitoramento.	Obstrução na rede coletora DBO – córregos despoluídos
Execução de Serviços	Alteração da qualidade do ar, obstrução de via e geração de resíduos	Destinação de resíduos em local apropriado conforme cláusula contratual e fiscalização ativa.	Destinação dos resíduos de obras civis

d) Informar quais indicadores de eficiência operacional associados ao Programa são utilizados para avaliar o desempenho da Direção, informando as áreas avaliadas.

Indicadores Avaliados pela Direção	Áreas Avaliadas
Incremento de Faturamento - Esgoto	Como o Programa trata-se de ação integrada, estes indicadores medem o desempenho das Unidades de Gerenciamentos Regionais (UGR's), a Divisão de Esgoto e a Divisão de Cadastro Técnico.
Índice de economias coletadas ao tratamento de esgoto	
Índice de Atendimento aos prazos de serviços Regulados - ARSESP	
Novas ligações de esgoto	
Índice de Satisfação da Comunidade	
Índice de atendimento aos serviços operacionais	
Destinação de Resíduos de Obras Civis	

e) Citar as formas de acompanhamento conjunto e regular do Programa e da evolução de seus resultados pelos dirigentes da organização.

Após o ciclo de planejamento operacional, realizado anualmente, onde são definidas as metas de curto e longo prazo, os resultados são monitorados e analisados nas reuniões de análise crítica, por meio do sistema Painel de Bordo, conforme abaixo:

Fórum	Descrição	Participantes
Reunião de análise crítica das gerências (frequência mensal)	Análise de indicadores e planos de ação, insatisfação dos clientes, ações preventivas e corretivas, resultado de auditorias e outras tomadas de decisão.	Gerentes de Departamento e Gerentes de Divisão e pessoas-chave (CEOs por exemplo),
Reunião de análise crítica do Processo Esgoto (frequência bimestral)	Análise de assuntos relativos ao processo esgoto e tomada de decisão, visando ao atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas.	Superintendente, Gerentes de Departamento, Gerentes de Divisão e pessoas-chave (CEOs por exemplo)
Reunião de análise crítica processo clientes (frequência bimestral)	Análise de assuntos relativos ao atendimento aos clientes e tomada de decisão, visando ao atendimento das necessidades e expectativas dos mesmos.	Superintendente, Gerentes de Departamento, Gerentes de Divisão e pessoas-chave (CEOs por exemplo)
Reunião de análise crítica do faturamento (frequência bimestral)	Análise de assuntos relativos ao faturamento e arrecadação.	Superintendente, Gerentes de Departamento, Gerentes de Divisão e pessoas-chave (CEOs por exemplo)
Reunião de análise crítica do desempenho global (frequência bimestral)	Análise a evolução dos objetivos operacionais e dos indicadores estratégicos.	Superintendente, Gerentes de Departamento, Célula de qualidade, Controladoria e responsáveis por objetivos estratégicos.

f) Sumarizar como e quando foi realizada a última atividade de controle externo, relativo ao Programa, pela instância de governança da organização e pela instância de controle da sociedade, mencionadas no Perfil. Se não houve atividade de controle dessas instâncias sumarizar quando e o que foi informado na última prestação de contas.

Em relação à instância de governança da Sabesp, a prestação de contas da Unidade de Negócio Norte – MN e da Diretoria Metropolitana – M ocorre de acordo com o quadro abaixo:

Fórum	Descrição	Participantes
Da MN com a M (frequência quinzenal) Reunião do diretor com os superintendentes.	Discussão de metas e programas em desenvolvimento nas unidades e resultados alcançados.	Diretor, superintendentes, assistente executivo e assessores.
Da M com a Sabesp (frequência semanal) Reunião da Diretoria Colegiada.	Deliberações de caráter institucional, prestação de contas, aprovação de licitações, plano de carreira, estruturação tarifária, novos negócios, alterações estruturais.	Presidente, diretores e assistentes executivos.

Para garantir que esse fluxo seja de mão dupla e realmente o sistema de tomada de decisão da MN, os destaques da reunião com o Diretor são apresentados na reunião da Alta Administração da MN (Gerente de



departamento da UGR Santana incluso). Já em relação à instância de controle da sociedade, a MN presta contas à ARSESP sempre que solicitada, nas auditorias em que as áreas pertinentes são visitadas e no envio de informações complementares solicitadas.

Outra forma de prestação de contas para a sociedade ocorre por meio do **Relatório de Sustentabilidade**. Este relatório é disponibilizado anualmente às partes interessadas pertinentes no site Sabesp. É um instrumento fundamental para promover a transparência. Para obter subsídios para sua elaboração são realizadas audiências públicas de sustentabilidade. Há participação de vários atores socioambientais e econômicos, relacionados às atividades da Sabesp.

2. Estratégias e Planos	Peso 10
--------------------------------	----------------

a) Citar um ou mais objetivos estratégicos associados ao Programa e sumarizar as principais estratégias nele incorporadas. Se aplicável, informar de que maneira o Programa **se relaciona com Planos oficiais Municipais, Estaduais ou de Bacias de localidades** atendidas pela **organização**. Se não for aplicável, declarar o fato.

O programa está associado diretamente a três objetivos do mapa estratégico da Sabesp (**Aperfeiçoar o processo Esgoto, Aprimorar as ações Socioambientais e Geral lucro**), que por sua vez foram desdobrados para o mapa tático da Diretoria Metropolitana e ainda para o mapa operacional da Unidade de Negócio Norte.

O alinhamento estratégico entre o Programa e os 3 níveis de planejamento da Companhia (estratégico, tático e operacional), e seu respectivo desdobramento em objetivos e macroações estão demonstrados na figura abaixo:



O princípio fundamental do programa é o de compartilhar conhecimentos e responsabilidades entre as unidades envolvidas onde todos passam a ser co-responsáveis pelo processo de regularização do esgotamento sanitário em áreas irregulares, por meio da elaboração de estratégias e controle dos respectivos indicadores, somando assim os conhecimentos específicos de cada participante inserido no programa. Dentre os indicadores acompanhados pelo Programa, destaca-se o Índice de Economias Coletadas ao Tratamento de Esgoto - IEC que faz parte do **Plano Municipal de Saneamento do Município de São Paulo**, inclusive no anexo de plano de metas do contrato de concessão entre o município e a Sabesp.

b) Apresentar os indicadores de desempenho e as metas de curto e longo prazos relativas ao Programa que foram estabelecidas, inclusive relativas à sua duração, e informar onde foram explicitadas.

Os indicadores de desempenho e as metas de curto e longo prazo foram declaradas no planejamento operacional, subsidiando as metas da diretoria Metropolitana. Na tabela ao lado são explanados os principais indicadores de desempenho e suas respectivas metas.

Indicadores de desempenho	Metas		Indicadores de desempenho	Metas	
	2017	2029		2017	2018
IEC - Índice de economias coletadas ao tratamento de esgoto - MN	49%	100%	Novas ligações de esgoto – MN	23.100	21.146
IEC - Índice de economias coletadas ao tratamento de esgoto – UGR Santana	50%	100%	Novas ligações de esgoto – UGR Santana	5285	4836
IEC - - Índice de economias coletadas ao tratamento de esgoto – Pólo Vila Maria	70%	100%	Novas ligações de esgoto – Pólo Vila Maria	2643	2418
Indicadores de desempenho	Metas		Indicadores de desempenho	Metas	
	2017	2018		2017	2018
IASO – Índice de atendimento aos serviços operacionais	91%	96%	Índice de Satisfação da Comunidade	90%	90%
Índice de Atendimento aos prazos de serviços Regulados – ARSESP	>99%	>99%	IRPT – Índice de Reclamações de Problemas Total - MN	1.25%	1.07%
Destinação de Resíduos de Obras Civas	100%	100%	IRPT – Índice de Reclamações de Problemas Total – UGR Santana	1.25%	0,99%



Critérios e Formulário PEOS 2018
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

c) Citar as principais macro-ações, etapas ou partes que compuseram o Programa e respectivas áreas responsáveis, mencionando o montante de recursos previstos e a fonte. Citar as formas de acompanhamento regular dessas ações pela Direção.

De forma resumida, a figura abaixo apresenta as principais etapas que compuseram o programa.

Plano de Ação - Regularização do esgotamento sanitário da Comunidade Baracela através de ação integrada – CEO UGR Santana, ER Santana e Engenharia					
Nº	Ações	Responsável	início	término	Recurso
1	Elaborar e aplicar treinamento elaboração de mapas temáticos ao CEO	MNTV + MNEE	abril/17	maio/17	MOP
2	Elaborar e Aplicar Treinamento personalizado por Bacia de Esgotamento	MNEE	abril/17	maio/17	MOP
3	Elaborar e Aplicar treinamento com cadastro técnico	MNED	maio/17	junho/17	MOP
4	Elaborar mapas, estudar as comunidades irregulares escolher a Comunidade a ser regularizada - (Baracela)	CEO	junho/17	julho/17	MOP
5	Elaborar projeto da obra, com o menor número de interferências e o melhor ponto de interligação para envio de todo o esgoto à Estação de Tratamento	CEO+MNEE	junho/17	julho/17	MOP
6	Realizar reuniões com a Comunidade para conscientização do trabalho	ER Santana	junho/17	julho/17	MOP
7	Acompanhamento da execução dos prolongamentos de rede e ligações de esgoto conforme projeto	CEO	julho/17	Junho/2018	Orç.Investimento
8	Atuar nas negociações de débitos junto aos clientes a fim de conscientizar quando a importância de pagar as faturas	ER Santana	Julho/17	Até o presente momento	Orç.Despesa

d) Informar qualquer atividade de investigação de soluções alternativas relativas ao Programa, em organizações de referência, congressos ou literatura especializada. Citar o motivo que levou à escolha da(s) fonte(s). Citar uma ou mais lições aprendidas *nessa investigação*, se houver, e se não houver, declarar o fato.

O “**programa para implantação de padrão operacional na execução de rede coletora de esgoto em área de alta vulnerabilidade social**” foi desenvolvido com base em ferramentas da qualidade, possui análise de cenário e itens de controle que contribuem para sua disseminação em qualquer processo ou área dentro ou fora da UGR Santana. Promove com sua estruturação, a possibilidade de revisão dos principais processos internos por meio do trabalho em rede, envolvendo requisitos de partes interessadas, atores internos e externos nos processos, *benchmarking* e análise bibliográfica de referenciais teóricos. Esta estruturação permite sua reprodução em cenários e atividades diferentes. Desta forma, a metodologia pode ser aplicada a qualquer empresa no setor de saneamento, ou fora dele, para promover gestão compartilhada da qualidade de serviços prestados.

3. Clientes	Peso 4
--------------------	---------------

a) Explicar a relação entre o Programa e quaisquer componentes ou características dos serviços prestados aos clientes-alvo e quais necessidades, expectativas ou comportamentos identificados nesses clientes, esses componentes ou características pretendem atender.

A MN e UGR Santana possuem práticas sistematizadas para identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas, entre elas, os clientes. No ciclo de planejamento operacional, por meio das pesquisas de satisfação qualitativas e quantitativas e as entradas dos canais de relacionamento com os clientes, foi identificada como uma das principais necessidades dos clientes no tocante à **implementação de sistema de coleta e afastamento de esgoto em áreas passíveis de regularização**. Alinhado a essa necessidade, o escopo do programa possui ações planejadas de modo a garantir a coleta de todo o esgoto produzido nessas Comunidades, independentemente do porte, com impacto imediato na saúde e qualidade de vida dos clientes e preservação do meio ambiente. Nesse sentido, o programa tem como foco principal garantir o atendimento à demanda de ligações de esgoto advinda destas áreas passíveis de regularização, reduzindo a degradação e contaminação do solo, da água, a proliferação de vetores de veiculação hídrica, por meio da implementação de ferramentas e metodologias de gestão inovadoras, bem como ações de melhoria das condições de infraestrutura instalada, impactando diretamente na satisfação dos clientes de baixa renda, além de proporcionar uma estrutura completa de saneamento básico às Comunidades, com consequente melhoria de vida para esta população ,tanto no quesito de saúde, quanto no aspecto econômico-social.

b) Citar as formas de envolvimento dos clientes, direta ou indiretamente, no desenvolvimento do Programa, explicando a relevância desse envolvimento, se aplicável. Se não aplicável, declarar o fato.

Sendo a coleta de esgoto uma das principais necessidades identificadas pelos clientes nas Pesquisas quantitativa e qualitativa dos serviços e nos Canais de atendimento da Sabesp, fez-se imprescindível o envolvimento dos clientes nas ações de desenvolvimento do Programa, entre eles:

- ✓ Encontros Regionais as Comunidades - Promover a aproximação da UGR Santana com a comunidade, identificar suas necessidades e informar sobre programas desenvolvidos e em andamento. São realizadas



Critérios e Formulário PEOS 2018
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

bimestralmente, com a presença de diversas representações da Comunidade e gerentes das áreas funcionais envolvidas.

- ✓ Encontro Anual com as Comunidades – Prestar contas aos atores sociais, por meio da apresentação das obras realizadas, bem como o planejamento e as metas previstas para o ano seguinte. As lideranças comunitárias também manifestam suas necessidades e expectativas por meio de debate com os representantes da UGR Santana e MN.
- ✓ Governança Colaborativa – Metodologia estratégica que tem por objetivo promover a sensibilização da comunidade quanto à manutenção das obras executadas pelo programa de despoluição de córregos. Com a intenção de acompanhar a qualidade dos corpos hídricos, faz intervenções em córregos despoluídos com parceria das Prefeituras Regionais, ONGs, lideranças comunitárias e comunidades do entorno, além de parceria pontual com a SOS Mata Atlântica.
- ✓ Workshop de Meio Ambiente: Evento com o intuito de disseminar à Comunidade e ONGs a importância da preservação ambiental alinhadas ao setor de saneamento.

c) Informar as mudanças introduzidas no serviço ao cliente, inclusive no protocolo de atendimento, por força do Programa, se aplicável. Se não aplicável, declarar o fato. Mencionar como os clientes foram informados dessas mudanças proativamente.

A principal mudança introduzida pelo Programa nos serviços aos clientes localizados em áreas regularizadas foi a coleta do esgoto produzido por ele e sua família, mediante pagamento da tarifa social (antes água e agora água + esgoto), bem como a necessidade de conscientização deste quanto à necessidade de se manter adimplente para não ficar sem a prestação do serviço. Conforme acima explicado, foi realizado um trabalho de informação às principais lideranças da Comunidade da Baracela, bem como planejadas ações da UGR Santana diretamente na comunidade, bem como a presença constante das agências móveis no local para atendimentos céleres, esclarecimento de dúvidas, cadastramento em contas e pagamento de débitos.

4. Sociedade	Peso 4
---------------------	---------------

a) Informar, se houver, ações de mitigação de impactos sociais ou ambientais adversos decorrentes da implementação do Programa nos produtos, processos ou instalações. Se não houver, declarar o fato.

A UGR Santana já havia atendido o tripé da sustentabilidade (figura abaixo) na questão do abastecimento de água, quando implantou, através do Programa Água Legal, sistema de abastecimento de água em áreas irregulares. Com a implementação do Programa ora descrito, completou o tripé da sustentabilidade também na parte de esgoto.

Tripé da sustentabilidade			
Ação	Econômico	Social	Ambiental
Água Legal	Redução de custos com a regularização de ligações clandestinas e ampliação do faturamento.	Parceria com a comunidade, gerando reconhecimento de moradia perante a sociedade	Contribuição com a universalização do saneamento básico, com fornecimento de água tratada e de qualidade
Regularização de esgoto	Redução de custos com a coleta adequada e ampliação do faturamento	Melhoria da qualidade de vida, evitando risco de contaminação	Contribuição com a universalização do saneamento básico, com coleta adequada de esgotos.

Assim, com a implementação do Programa, a prestação de serviços de saneamento em áreas de alta vulnerabilidade social tornou-se **Competência essencial** da UGR Santana, podendo ter seu conceito interpretado da seguinte forma:

Expertise na implantação de infraestrutura de saneamento em regiões com mananciais urbanos, água bruta de má qualidade, alto adensamento populacional, baixa disponibilidade hídrica, cidades mal planejadas, infraestrutura urbana caótica, crescimento desordenado, principalmente nas regiões periféricas, com alta vulnerabilidade social. Devido à má distribuição de renda há necessidade de estreitar o relacionamento com essas comunidades. A expertise é saber se relacionar, manter o cadastro atualizado, com tarifas compatíveis e formas diferenciadas de cobrança das contas em atraso, através de soluções inovadoras, permitindo um investimento mais otimizado e aplicação de recursos em programas de impacto social.

Sendo assim, se mostra incontroverso o legado deixado pelo Programa para a sociedade, tanto na melhoria da qualidade de vida da população envolvida e do entorno, quanto para o meio ambiente, uma vez que todo o esgoto coletado na Comunidade é destinado para tratamento, sem falar da completa recuperação de uma nascente que corta a Comunidade, corpo hídrico que estava completamente contaminado com esgoto e que, atualmente, se recuperou inclusive com a presença de peixes no local.

b) Explicar as consequências positivas, diretas ou indiretas, para a sociedade e para o meio ambiente decorrentes da implementação do Programa e de que forma são alcançadas.

Conforme acima exposto:

Diretamente:



Critérios e Formulário PEOS 2018 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

- Coleta do esgoto produzido em 1.200 ligações, produzido por um número aproximado de 6.000 pessoas (volume aproximado de 7.000m³/mês);
- Destinação de todo esgoto coletado na Comunidade para tratamento na ETE Parque Novo Mundo
- Recuperação de nascente dentro da comunidade.
Indiretamente
- Melhoria da qualidade de da população envolvida e do entorno
- Mitigação de poluição de córregos e rios
- Preservação do meio ambiente

5. Informações e Conhecimento	Peso 10
<p>a) Informar as principais mudanças introduzidas nos sistemas de informação para atender ao Programa e seus benefícios. Destacar adequações em sistemas e tecnologias de coletas de dados e de medição da eficiência operacional.</p>	
<p>Com o objetivo de apoiar as operações diárias, atendendo as necessidades da área, as tomadas de decisões e o monitoramento dos processos e alinhada às diretrizes estratégicas da Sabesp, tendo o foco no atendimento de forma rápida e eficaz ao cliente, a UGR Santana, em conjunto com a Tecnologia da Informação Norte -TI MN, utiliza uma estrutura robusta e moderna em teleprocessamento e telecomunicação. São exemplos de sistemas utilizados: o sistema de informações cadastrais e comerciais dos clientes da Sabesp - CSIweb, que serve como ferramenta de gerenciamento e disponibiliza as informações cadastrais e comerciais dos clientes e suas solicitações de serviços, utilizado principalmente nas agências de atendimento; a Agência Virtual que permite ao cliente acesso aos serviços e informações através do site da Sabesp, SIGAO Planejamento e controle dos serviços operacionais originadas do Call Center e agências de atendimento com interface ao CSI; SIGNOS Tem como objetivo, integrar vários processos do negócio, através de banco de dados georreferenciados que contém informações dos sistemas de água, esgotos e controle de ativos; ARCGIS Software utilizado para realização de mapas temáticos; SIGES Sistema de controle e acompanhamento das solicitações serviços de campo (Operacional e Comercial).</p>	
<p>Com base nessas diretrizes, somando-se o conhecimento e aprendizado nos últimos anos, a TI MN desenvolveu o sistema de gestão das informações, sistema utilizado este pela UGR Santana,</p>	
<p>b) Destacar formas de assegurar a integridade e confiabilidade da coleta de dados e da medição da eficiência operacional no tema do Programa, mencionando as técnicas ou métodos utilizados. Caso não sejam utilizadas metodologias de medição recomendadas no setor, ou, caso sejam utilizadas com variações, explicar os motivos de não adotar o método.</p>	
<p>A partir da identificação, as necessidades são analisadas e tratadas visando à definição da forma de atendimento. Os sistemas de informação corporativos estão sob a gestão e segurança da Superintendência da Tecnologia da Informação - CI, de modo a garantir a disponibilidade, integridade, confidencialidade e segurança das informações. Na UGR Santana, as necessidades de melhorias dos sistemas informatizados corporativos são identificadas e solicitadas aos facilitadores de sistemas que as encaminham aos administradores (autoridade funcional) através do sistema SIATI, sendo avaliadas e implementadas de acordo com a prioridade e procedimentos específicos. Para atender às necessidades de informação local, em função de demandas específicas da UGR, é realizada a criação e formação de equipes de melhoria.</p>	
<p>Considera-se para definição de sistemas os critérios: nível de complexidade, tipo do banco de dados, modelagem e linguagem de programação a ser utilizada com um profissional da própria unidade em conjunto com a TI das à rede corporativa totalizando 100% dos empregados, com necessidade atendida de acesso físico à rede em seu respectivo local de trabalho e o mesmo percentual com correio eletrônico, assim como os sistemas não informatizados. A TI MN em parceria com a CI, atua diretamente no suporte local para a UGR, identificando oportunidades e implementando ações corretivas ou de melhorias na infraestrutura de TI, apoiando a implantação e a manutenção dos acessos a dados e sistemas, cumprindo as exigências da governança de TI e garantindo a gestão dos processos e do programa.</p>	
<p>c) Explicar as formas de reter e de disseminar o conhecimento relevante aprendido durante e após a conclusão do Programa.</p>	
<p>A identificação dos conhecimentos que sustentam as estratégias é feita com base nos processos e subprocessos, quando são analisados os conhecimentos mais importantes inseridos em cada atividade identificada. A organização possui um processo de gestão do conhecimento que trata da identificação, retenção e disseminação do conhecimento e habilidades críticas para o saneamento, composto por seis principais formas e modos de retenção:</p>	
<p>1 - Conhecimento Relevante - Retenção dos conhecimentos por meio de procedimentos, cursos internos, considerando que o conhecimento está "armazenado" com os colaboradores. Todos os cursos utilizam os formulários padronizados de projeto de curso, plano de aula, slides, vídeos e vídeos aula.</p>	
<p>2 - Programa Melhores Práticas - Redação de trabalhos relativos a Práticas de Gestão e de Projetos. Todos os trabalhos são disponibilizados em PDF e armazenados no sistema. Para os trabalhos finalistas são elaborados e-books, que são disponibilizados na intranet no Portal de Gestão do Conhecimento da M, bem como as apresentações em Power Point e vídeo com a gravação da apresentação do autor no Seminário de</p>	



Critérios e Formulário PEOS 2018 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

Compartilhamento. A UGR Santana teve desde o início do Programa 12 trabalhos inscritos, sendo 03 finalistas e 02 vencedores.

3 - Campeonato de Operadores A retenção e compartilhamento são realizados por meio da demonstração da habilidade de especialistas. Todas as provas são descritas em regulamentos específicos disponíveis no sistema, além de serem filmadas, fotografadas e disponibilizadas no Portal na Intranet, com acesso a todos os colaboradores da Sabesp. A UGR recebeu 05 premiações, sendo 03 como primeiro lugar.

4 - Prática Padronização dos Serviços Operacionais - PPSO A retenção e compartilhamento ocorrem por meio de vídeos e procedimentos operacionais. Todos os procedimentos são elaborados em linguagem simples com utilização de fotos e são disponibilizados no sistema institucional de procedimentos no Gerenciador de Documentos- Gedoc. São elaborados, também, vídeos de execução dos serviços padronizados e disponibilizados na intranet em (GC/M).

5 - Fóruns de Processos - A retenção e compartilhamento são realizados por meio dos registros nas atas e apresentações utilizadas nas reuniões, onde são identificados, desenvolvidos e compartilhados os conhecimentos relevantes para os processos, que contribuem para a criação das inovações.

6 - Procedimentos - Os procedimentos são disponibilizados no Sistema de Organização Empresarial – SOE.

No âmbito do programa, estes processos iniciaram-se a partir da escolha da equipe multidisciplinar, visando ter uma melhor visão de processos, e estimular o compartilhamento de informações e conhecimentos. Após formação da equipe os conhecimentos críticos ainda necessários para o desenvolvimento foram levantados, e como solução foram aplicados cursos e *benchmarking* com outras áreas (como a engenharia e cadastro técnico) visando a obtenção de tais conhecimentos.

Na diversas Reuniões de Análise Críticas, o CEO da UGR compartilha as experiências obtidas com cada área. As práticas mais efetivas servirão de base para implementação de novos padrões operacionais e melhorias dos existentes. Para que se mantenha o desenvolvimento constata-se de todos, bimestralmente, são reavaliados nas RACs os ciclos da gestão do conhecimento, sugerindo-se, sempre que viável, novas propostas de melhorias, garantindo uma gestão compartilhada eficiente.

6. Pessoas	Peso 8
-------------------	---------------

a) Informar a maneira de escolha do líder do Programa e de configuração da equipe de desenvolvimento e implantação do Programa, destacando as áreas representadas e a função de cada membro. Mencionar eventuais mudanças na estrutura organizacional realizadas durante ou após a implantação, em decorrência do Programa e os benefícios dessas mudanças.

Com a experiência positiva da criação do CEO (Centro de Eficiência Operacional) na UGR Santana, inicialmente focado nas questões de abastecimento e perdas, o Gerente de Departamento da UGR e o Gerente de Divisão do Pólo Vila Maria, em reunião de análise crítica do Departamento, decidiram expandir as atribuições do CEO, auxiliados pelas Gerências de Divisão de Esgoto e Cadastro Técnico, visando sobretudo, maximizar o contingente de colaboradores envolvidos para que fosse dado foco também na implementação e gestão das ações voltadas à regularização de esgoto nas áreas já regularizadas com abastecimento de água através do Programa Água Legal, garantindo, assim, a agilidade na tomada de decisão.

Considerando o alinhamento das ações propostas ao escopo da UGR, foram designados para a implantação do mesmo o gerente da Divisão do Pólo de Manutenção Vila Maria, uma vez que esta divisão possui maior quantidade de áreas passíveis de regularização de esgoto. Visando maximizar a consecução dos resultados do programa, as definições dos membros do CEO pela UGR basearam-se na expertise dos colaboradores indicados pelos respectivos gerentes, considerando sua atuação em projetos relacionados à implantação de redes coletoras de esgoto, incremento de faturamento em áreas irregulares e elaboração de mapas temáticos. A principal mudança na estrutura organizacional em função do Programa refere-se à expansão e melhoria das atribuições do CEO, tendo como principal benefício a maximização dos resultados do Programa por meio da integração da estrutura formal (apresentada no Perfil) e a estrutura informal (grupo de projeto/trabalho).

b) Citar os treinamentos essenciais conduzidos e sua abrangência visando ao êxito do Programa.

O processo de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento do programa ocorre anualmente no Planejamento Operacional, considerando as 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 (equipe do CEO), sendo realizados os treinamentos necessários à padronização da prática de gestão, bem como visando o pensamento inovador, capacitando estes à realização das atividades e promovendo seu desenvolvimento para o cumprimento das ações estabelecidas e consecução dos objetivos propostos, conforme tabela abaixo:



Critérios e Formulário PEOS 2018
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

Descrição da Atividade	Abrangência	Público Alvo
PPSO – Padronização de trabalhos nos Centros de Eficiência Operacional -CEO	- Unidade de Gerenciamento Regional (Tecnólogos e Técnicos)	10 colaboradores
Design Thinking e Design Project Model Canvas	- Unidade de Gerenciamento Regional (Tecnólogos e Técnicos)	4 colaboradores
Arcgis e SQL	Unidade de Gerenciamento Regional (Tecnólogos e Técnicos)	6 colaboradores
Fiscalização Ativa	Equipes Operacionais (Mão de Obra Contratada/Prestadores de Serviço)	30 colaboradores
Fiscalização Total	Equipes Operacionais (Mão de Obra Contratada/Prestadores de Serviço)	30 colaboradores

c) Explicar quaisquer formas de incentivo ou de reconhecimento de pessoas da equipe do Programa e da organização, aplicadas em decorrência de atuação destacada no seu desenvolvimento e implantação.

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

d) Mencionar, se houver, ações de mitigação de perigos e riscos à saúde e segurança ocupacional decorrentes de mudanças incorporadas pelo Programa nas rotinas de trabalho. Se não houver, declarar o fato.

Os riscos à saúde e segurança ocupacional decorrentes das atividades relacionadas ao programa são identificados e monitorados por meio do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), com a aplicação de ações preventivas, tratamento dos riscos e para diagnóstico precoce de doenças ocupacionais e crônico-degenerativas. O SESMT e as Unidades de Negócio trabalham na conscientização dos empregados, que além de poderem individualmente identificar situações que coloquem em risco a saúde e segurança, podem participar ativamente propondo ações preventivas nas reuniões de CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), comissões de investigação dos acidentes de trabalho e implementação e atualização as APRs (Análise Preliminar de Risco).

7. Processos	Peso 12
---------------------	----------------

a) Apresentar mudanças nos processos e melhorias nos produtos ou serviços, se houver, incorporadas pelo Programa, destacando as principais características que foram alteradas, **principalmente se estão fortemente relacionadas com o aumento da eficiência operacional**. Destacar quaisquer ideias originais ou inusitadas e seus benefícios (inovações), incorporados pelo Programa nos processos ou produtos, informando as formas de percepção desses benefícios. Se não houver melhoria ou inovações em produtos ou serviços, declarar o fato. Informar aonde a especificação dos novos padrões operacionais estão registrados.

Os CEO's foram células criadas nas UGR's – Unidades de Gerenciamento Regional com o objetivo inicial de aprimorar o controle do abastecimento e perdas de água, elaboração de estudos de melhorias no sistema de distribuição, acompanhamento de serviços e monitoramento de ocorrências oriundas de clientes. Neste sentido, cada CEO é responsável por uma pequena fatia da organização, a sua UGR, possibilitando o acompanhamento sistemático das ações. Tanto na sua criação, quanto agora na ampliação de seu escopo, foram realizados treinamentos específicos, proporcionando a transmissão de conhecimento técnico relevante e a sinergia entre as Unidades envolvidas (inicialmente Divisão de Operação de Água, Divisão de Controle de Perdas + UGR e agora Divisão de Operação de Esgoto, Divisão de Cadastro Técnico + UGR), maximizando a eficiência operacional das ações relacionadas à tanto à redução de perdas de água e abastecimento e agora também nas questões de implantação de rede de esgotamento em áreas passíveis de regularização. Todos esses processos citados eram conduzidos anteriormente de forma centralizada na MN, dificultando as análises dos resultados, a elaboração de diagnósticos precisos e conseqüentemente, a agilidade nas tomadas de decisão. Diante deste cenário, a UGR Santana percebeu a necessidade da estruturação de um programa que proporcionasse o compartilhamento do conhecimento e a retroalimentação das informações, de forma ágil e precisa, por meio dos CEO's – Centros de Eficiência Operacional, também para as questões que envolviam esgotamento sanitário.

Essa melhoria no processo do CEO propiciou à UGR o planejamento e a agilidade necessária para regularização da Comunidade Baracela, uma área de proporções enormes (120.000 m², aproximadamente 15 campos do Maracanã), com 6.000 habitantes, onde foram instalados 4.500 metros de tubulação de esgoto e coletados o esgoto de 1.200 ligações (todas as ligações da Comunidade), que todo esgoto da Comunidade fosse enviado para tratamento e para completar recuperou uma nascente existente no local, hoje com a presença de peixes, inclusive.

b) Destacar, se houver, tecnologias de processo incorporadas pelo Programa, resumindo seus benefícios, **principalmente se estão fortemente relacionadas com o aumento da eficiência operacional**. Se não houver, declarar o fato.



Critérios e Formulário PEOS 2018 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

Com o objetivo de maximizar a eficiência operacional, tanto a MN e a UGR Santana, buscam inovações que proporcionem maior qualidade dos serviços prestados, aprimoramento da gestão e satisfação dos clientes. Neste sentido, as demandas por novas tecnologias de processo surgiram nos fóruns de análise crítica da MN e da UGR e estão alinhadas com os Fóruns de Processos da Diretoria Metropolitana. Para melhorarmos as análises e direcionarmos as ações precisava-se de informações mais precisas e que correspondesse na nossa realidade. Estão descritos abaixo o uso de novas tecnologias incorporadas pelo Programa:

Tecnologia Incorporada	Descrição sucinta
Mapa temático das áreas passíveis de regularização dentro e fora da mancha de tratamento	Mapa temático com as áreas regularizadas com abastecimento de água dentro do Programa Água legal, passíveis de regularização da parte de esgotamento sanitário. Permite direcionar a melhor escolha das áreas e aumentar a mancha de tratamento de esgoto dentro da área da UGR.
Georreferenciamento de poços de visita com utilização da tecnologia GNSS – Geodésico	O georreferenciamento de poços de visita e poços de inspeção é o processo que registra o local exato dos poços de coordenadas geográficas. Busca agilizar os trabalhos em campo e melhora a assertividade, visto que nesses locais há grande dificuldade de se localizar esses dispositivos, dificultando os trabalhos de manutenção e desobstrução de redes coletoras.
ARCGis	Software de geoprocessamento referência no mercado. Utilizado para elaboração de mapas temáticos e cruzamento, processamento e análise de dados do processo e dados geográficos diversos.
Fiscalização Ativa	É uma ferramenta para a qualidade dos serviços de execução e manutenção, mitiga os vazamentos de esgoto e reduz as reclamações dos clientes no pós-serviço. Consiste em treinamento teórico e prático da equipe de manutenção e desobstrução, enfatizando a importância das lavagens preventivas e da qualidade dos serviços executados.
Fiscalização Total	É uma ferramenta para a qualidade dos serviços de execução e manutenção de redes coletoras, garantindo através de utilização do PDA e sequência correta de fotos, que os serviços sejam executados da maneira adequada e com a qualidade exigida, mitigando eventuais problemas de vazamentos de esgoto e reduz as reclamações dos clientes no pós-serviço. Consiste em análise por fotos de todos os serviços executados, através do Contrato de controle tecnológico.

c) Informar as simplificações, se houver, no gerenciamento das rotinas dos processos afetados pelo Programa, que foram por ele incorporadas. Se não houver, mencionar o fato. Destacar formas de autogerenciamento pela equipe operacional.

Entre os principais benefícios percebidos com a implementação do programa, destaca-se o desenvolvimento de sistemas informatizados que simplificaram o acompanhamento dos indicadores e permitiram a antecipação dos resultados. Neste sentido, serão apresentados a seguir, as principais simplificações ocorridas nos processos em função da implementação do programa:

Simplificação	Descrição sucinta
Fiscalização Total	É uma ferramenta para a qualidade dos serviços de execução e manutenção de redes coletoras, garantindo através de utilização do PDA e sequência correta de fotos, que os serviços sejam executados da maneira adequada e com a qualidade exigida, mitigando eventuais problemas de vazamentos de esgoto e reduz as reclamações dos clientes no pós-serviço. Consiste em análise por fotos de todos os serviços executados, através do Contrato de controle tecnológico.

A implantação desta simplificação possibilitou o autogerenciamento das ações pelas equipes operacionais envolvidas no Programa (CEO), por meio do acompanhamento diário dos serviços executados pelas equipes de campo, por meio da verificação por fotos de cada etapa do serviço, com possibilidade de se verificar eventuais não-conformidades por equipe, de modo que possibilita o alinhamento de uma equipe específica, sendo desnecessária a interrupção do serviço para um alinhamento geral, proporcionando agilidade e análise da tendência dos indicadores de resultado do programa, bem como possibilitando, ainda, aos gestores das Unidade, atuarem proativamente para correção de desvios em relação às metas estabelecidas e maximizar a rapidez e a agilidade na implementação de ações corretivas e preventivas pertinentes.

d) Sumarizar as maneiras de avaliar e melhorar o desempenho dos processos afetados pelo Programa, durante e logo após sua implantação. Dar exemplo de melhoria implantada decorrente dessa avaliação.

Os processos principais e de apoio que são afetados pelo Programa foram padronizados e são controlados por indicadores de desempenho, alinhados aos requisitos do MEG e aos objetivos operacionais que atendem as expectativas das partes interessadas. Neste sentido, são realizadas, de forma estruturada e sistematizada, a análise dos indicadores divulgados pelo sistema do Painel de Bordo, com o objetivo de garantir a efetividade e a eficácia das ações implementadas (citadas em 7.a), sendo realizadas as análises e implementadas, de maneira rápida e proativa, ações mitigadoras caso sejam identificados desvios em relação às metas estabelecidas.

O processo de avaliação e aprendizado do programa ocorre da seguinte forma: **(a)** mensalmente, nas **Reuniões de Análise Crítica da UGR**, quando são avaliados os resultados dos indicadores e sugestões dos colaboradores da UGR, por meio do software PAINEL DE BORDO e propostas ações para a implementação de melhorias no Programa; **(b)** no **Planejamento Operacional da MN**, com periodicidade anual, quando são revisitados os Objetivos Operacionais da MN.



Critérios e Formulário PEOS 2018
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

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 do programa 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. Como exemplo de melhorias decorrentes do ciclo de avaliação e aprendizado do programa, destacam-se: **(a) a disponibilização on line e diária do desempenho das equipes de campo via Sistema SIGES**, importantes para direcionar as ações de regularização; **(b) acompanhamento diário do total de ligações da quantidade de ligações regularizadas**, estabelecer a correlação entre os indicadores de desempenho do programa e as condições operacionais do sistema de esgotamento sanitário.

Questões de Resultados

8. Resultados					Peso 40
Sistema de pontuação (por questão)					
Grau	0: Não responde	1: Evolução desfavorável	2: Evolução regular	3: Evolução regular de resultado diretamente associado ao Programa	4: Evolução significativa de resultado diretamente associado ao Programa E em "e", alcançou meta e nível competitivo
Escala%	0	25	50	75	100

GRMD	Indicadores	UM	MS	Período/Resultado	
				2º sem/2017	1ºsem/2018
a) Econômico Financeiro					
Peso 8					
	Faturamento líquido	R\$	↑	R\$ 71.007,45	R\$ 168.573,68
	Incremento do Faturamento de esgoto	R\$	↑	R\$ 11.416,89	R\$ 66.019,80
	Incremento do Faturamento de esgoto	%	↑	16%	39%
b) Social e Ambiental					
Peso 4					
	Índice de economias coletadas ao tratamento de esgoto	%	↑	37%	100%
	População atendida com coleta de esgoto	Unidade	↑	2090	6000
	Índice de satisfação da Comunidade	%	↑	73%	91%
	Índice de destinação de resíduos de obra civil	%	↑	100%	100%
	Número de ligações de baixa renda regularizadas com esgoto	Unidade	↑	418	1200
c) Clientes e Mercado					
Peso 4					
	Índice de atendimento esgoto	%	↑	37%	100%
	Crescimento de mercado- ligações faturadas com esgoto total	unidade	↑	418	1200
	Satisfação do cliente - Coleta de esgoto	%	↑	81%	90%
	Satisfação do cliente - Atendimento	%	↑	83%	90%
	Índice de ocorrências no órgão de defesa do consumidor (PROCON)	%	↓	0%	0%
d) Pessoas					
Peso 4					
	Índice de produtividade da força de trabalho para os sistemas de água e esgoto	Ligações/colaborador	↑	12	34
	Índice de eficácia de treinamento	%	↑	100%	100%
	Índice de cumprimento do PCD	%	↑	100%	100%
	Índice de cumprimento do PCD de fornecedores	%	↑	100%	100%
	Realização de SST	%	↑	100%	100%
	Número de acidentes fatais	Unidade	↓	0	0
	Número de afastamento por doenças ocupacionais	Unidade	↓	0	0
e) Eficiência de Processos					
Peso 20					
	Índice de economias coletadas ao tratamento de esgoto	%	↑	37%	100%
	Volume de esgoto coletado	m³	↑	5175	46313
	Índice de lançamento de efluente em corpos hídricos	%	↓	83%	36%
isp13	Índice de obstrução de rede coletora	ocorrências/mil ligações	↓	0	0,003
isp03	Tempo médio de execução de ligação de esgoto sanitário	dias	↓	4	3
	Atendimento aos prazos dos serviços regulados - Deliberação 550 - Vazamento de esgoto	%	>99	100%	100%
	Índice de atendimento de serviços operacionais	%	↑	93,58	98,1
	Índice de Controle Tecnológico	%	↑	97,5	97,92
	Índice de desempenho de Fornecedores - FAC Global	%	↑	96,6	98,35