

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

RESUMO DO CASE

<p>Nome simplificado da prática de gestão implantada: SANEAMENTO ALÉM DO “BÁSICO”</p> <p>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. 2014
<p>Resumo da prática de gestão e de seus resultados: (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Elegibilidade)</p> <p>Através do programa de redução de obstruções em rede de esgoto que foi foco desde 2014, na inovação do planejamento passamos a monitorar Sub Bacias que são parte de grandes Bacias de esgotamento dentro da área de atuação da UGR São Mateus e agir de forma proativa com planejamento para atuações focadas através do programa que chamamos de “ADOTE UMA SUB-BACIA” (melhoria) implantado desde 2016, objetivo do trabalho é reduzir intervenções corretivas nas redes de esgoto (que já fazia parte do trabalho), passamos também a aumentar a coleta/tratamento e possibilitar novas ligações regularizando comunidades em toda a área da UGR com foco em áreas de baixa renda. As atuações tem foco em sub-bacias com grandes problemas de obstruções e de esgoto a céu aberto, conseguimos um aprimoramento e refinamento por meio da análise, em busca da causa raiz. Passamos a relacionar os serviços nos setores de pouco investimento em infraestrutura e sociais. Começamos a direcionar esforços em parcerias com as comunidades, Prefeituras Regionais, SEHAB, CDHU. As obras são informadas à célula antecipadamente para atuações conjuntas, como implantações de redes, renovações de ativos, serviços preventivos, correções de irregularidades, retiradas de lançamentos em córregos e regularizações de ligações clandestinas nas comunidades; os serviços são corrigidos antes das alterações por parte de outras concessionárias. São realizadas reuniões com os moradores no intuito de solucionar problemas em definitivo, trazendo benefícios para todas as partes envolvidas, levando saneamento e bem estar à população na meta da universalização. O programa esta ligado diretamente aos Objetivos Operacionais da Metropolitana Centro MC. A prática está ligada principalmente ao fundamento “Desenvolvimento Sustentável”, da 20ª Edição do MEG®. Trabalho foi vencedor da categoria “Esgotos” do programa “Melhores Práticas da M” – Sabesp, e concorre ao Premio Empreendedor Sabesp 2018, todos com critérios semelhantes ao IGS.</p>	

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

<p>Denominação da organização candidata: Companhia Saneamento Básico do Estado de São Paulo</p>	<p>Trata-se de: <input type="checkbox"/> Organização completa ou <input checked="" type="checkbox"/> Unidade Autônoma <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio</p>	
<p>Atividades principais da organização candidata: Distribuição de água, Coleta de esgoto e Prestação de Serviço ao Cliente.</p>	<p>Qtde de funcionários próprios da org. candidata (porte): 120</p> <p>Ramo de atividade: Saneamento Básico</p>	
<p>Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização: Unidade de Gerenciamento Regional São Mateus MCSS</p>	<p>Endereço principal da organização candidata: Rua Nelson de Oliveira, 50 Jd. Sapopemba SP</p>	
<p>Nome do Autor, para se obter informações adicionais: Pedro Geraldo de Oliveira</p>	<p>Email:</p>	<p>pgoliveira@sabesp.com.br</p>
	<p>Fone:</p>	<p>(11) 2010 3542</p>
	<p>Cel:</p>	<p>(11) 98371 2899</p>
<p>Dirigente responsável que autoriza a candidatura Amarildo Miguel</p>	<p>Endereço principal da organização responsável: Rua Sumidouro, 448</p>	
<p>Razão social responsável pela organização candidata: Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo</p>	<p>CNPJ da organização responsável: 43.776.517/0421-84</p>	
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 Desde 2001, a UGR São Mateus, adota o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) para o desenvolvimento e implementação de práticas que auxiliem na mudança da Cultura Organizacional, bem como na melhoria da gestão e do desempenho de seus processos, tendo como decorrência do aprendizado desenvolvido o seu modelo de gestão, que tem como porta de entrada o planejamento operacional, da missão, visão e valores na estratégia desdobrada do tático que vem da Diretoria e segue para o Operacional que corresponde a Metropolitana, descendo para o Departamento MC e MCS, analisando os processos, acompanhado o desempenho e novamente verificado no aprendizado para obter os resultados.

A UGR São Mateus realiza anualmente seu Planejamento Operacional, onde são realizados os estudos dos cenários (externo e interno), que permitem analisar e avaliar o macro e o microambiente, bem como identificar as oportunidades de melhoria relevantes, de acordo com seu impacto nos negócios da Organização.

Vale ressaltar que é no Planejamento Operacional que a UGR São Mateus promove a identificação das mudanças culturais e avaliação dos cenários internos e externos para definir sua estratégia. Anualmente, conforme procedimento PO QA0038-Gestão de Aprendizagem, as práticas são revisitadas e avaliadas dentro do ciclo de aprendizado da Organização. Entre outras formas de análise, utiliza a Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), a análise PESTAL (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal), dados das pesquisas de satisfação dos clientes, demandas de partes interessadas, resultados de desempenho, estudos e projetos.

O “tripé”: pessoas, processos e resultados, que norteia a propositura e o desenvolvimento desta prática, foca, sobretudo, eficiência operacional, responsabilidade de atendimento as leis de meio ambiente e de prestação de serviços ao cliente de levar saneamento básico a todos.

Neste sentido, ao realizar a análise de cenários, a UGR São Mateus constatou vulnerabilidades nas áreas de favelas e comunidades com baixo investimento urbano por parte das Prefeituras Regionais, diante do crescimento desordenado que afeta a região, com construções sem infraestruturas adequadas, em locais de difíceis acessos, topografias acidentadas, alto índices de violência, falta de investimentos do Poder Público Municipal, famílias de baixo poder aquisitivo, beiras de córregos sem possibilidade de assentamento de coletores tronco, alto índice de ligações clandestinas (água e esgoto), transmissão de doenças por ausência de saneamento básico, alto índices de obstruções nas redes de esgoto oficiais existentes, neste cenário o aumento de obstruções em redes de esgoto poderiam afetar diretamente os indicadores de obstruções IORC que é o foco do trabalho anterior ao ciclo de melhoria implantado, também neste sentido os despejos de esgotos nos rios teve crescimento que poderia comprometer os indicadores de tratamento diante disto criou se o programa, para além de trabalhar apenas nas desobstruções passar a varredura de regularizações, antevendo as ações e focando na universalização do saneamento com regularizações na busca pela excelência que se não tratadas podem comprometer os indicadores de desobstruções de rede, ligações, coleta e tratamento de esgoto, melhorando este cenário atendendo a essas comunidades, de maneira a não comprometer a imagem da Sabesp e acarretar o não atendimento às demandas regulatórias, podendo ser impostas pelo Órgão Regulador nos processos voltados à gestão de meio ambiente e saúde pública que poderiam por em risco requisitos das partes interessadas, em especial: Clientes, Sociedade, Acionistas e Órgão Regulador. Com o programa adote uma sub bacia (explicado no resumo do trabalho), implantado na UGR São Mateus pela célula de esgoto discutido e analisado nas reuniões de análise crítica, focamos nosso esforços em pequenas e medias comunidades com potenciais de nível crítico, para atuações planejadas atendendo aos desdobramentos da Organização através dos nossos Objetivos do Departamentais (ODs), ligados diretamente aos Objetivos Operacionais(O.O.) da Organização, O.O. 02 diminuir em 5% ao ano índice de desobstrução em redes de esgoto (IORC) O.O.07 Ampliar a coleta de esgoto para 94,6% até 2018 O.O. Faturar 3.040 bilhões e obter um índice de evasão privado de 3,7%. Os serviços visam atender essas demandas e não comprometer as demais áreas da UGR São Mateus. (Atualmente atuamos em cinco Sub Bacias). A exemplo da Sub Bacia 22 comunidade 9 de Julho onde atuamos com ênfase regularizando 366 de ligações, retiramos 5 lançamentos dos córregos e reduzimos 60% de obstruções nas redes de esgoto, prolongando 800 metros de redes e renovando 570 metros dos ativos em redes de esgoto, com esse tipo de atuação fazemos a varredura nessas comunidades mudando completamente o cenário de antes e depois, com ganhos para toda as partes

interessadas descritas em C.2.1. contribuindo diretamente para os indicadores dos O.O. descritos acima e demais interesses da sociedade.

A.1.2 Diante do cenário descrito, muito complexo de crescimento que assola nossa região, a UGRSM entendeu ser de alta relevância a oportunidade de elevar o número de imóveis conectados à rede coletora de esgotos e incrementar o atendimento com serviço de esgotos aumentando a carteira de clientes, quando estabelecido à meta de ligações para UGRSM no planejamento Operacional, fica quase impossível conseguir mantê-las dentro da meta se não houver iniciativa própria, já que nestas comunidades a solicitação de ligação fica em segundo plano por parte dos clientes, então nos antecipamos e passamos a fazer as conexões por iniciativa proativa elevando assim a carteira de ligações na rede de esgoto, índices de coleta e tratamento de esgoto e diminuição dos índices de obstruções em redes de esgoto de concorrentes com características semelhante a da organização candidata e referencias em esgoto dentro da Organização. (descritos em C. 1.1) colaborando diretamente com os Objetivos Operacionais, à busca pela universalização do saneamento diante de cenários adversos faz com que tenhamos cada vez mais a flexibilidade para vencer os desafios isso demanda grande esforço para manter os indicadores no melhor sentido, para organização ter essas comunidades regularizadas e controladas no que se refere a sustentabilidade e imagem diante do cenário apresentado é de grande importância e as atuações além de cumprir o requisito legal previsto no Artigo 225 da Constituição: “Capítulo VI Do Meio Ambiente Art. 225 - Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. ” tem mantido as metas dentro dos padrões estabelecidos pela alta administração e órgãos competentes, exercendo a cidadania, respeito ao meio ambiente. Neste sentido o programa se faz importantíssimo para o desdobramento da organização com um todo, conforme mostra o mapa estratégico na figura abaixo.



A.1.3. A questão da gestão dos serviços de esgotamento sanitário e os cuidados com o meio ambiente se torna extremamente relevante para a UGRSM e para todas as empresas de saneamento, principalmente aquelas que estão em busca da melhoria contínua, e como a organização adota o MEG e a vigésima primeira edição traz conceitos do desenvolvimento sustentável que é o compromisso da empresa em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e assim contribuir com melhorias para o presente e futuro dando condições de vida favoráveis. Realizando dessa forma prevenção e tratamento de impactos ambientais. Buscando dessa forma a gestão para excelência.

Como contexto também existe a questão do crescimento desordenado da população, o que permite ocupações e instalações irregulares exigindo muito serviços corretivos diante o cenário, colocando nossas atuações “ALÉM DO BASICO” implementando inovações para flexibilizar as atuações.

A universalização do saneamento tem sido um dos grandes desafios de nosso tempo, pois o setor exige aplicação de recursos financeiros relevantes e para qualquer empresa do setor, o grande desafio é transformar esse investimento visível para a toda a população, pois se trata de benfeitorias aplicadas em áreas menos favorecida economicamente e de baixo investimento em infraestrutura. Segundo o Instituto Trata Brasil mais de 100 milhões de brasileiros ainda não tem acesso à coleta de esgoto e o Brasil é o 11º país da América Latina em atendimento a saneamento. Com ações e projetos como este apresentado pela UGRSM alavanca-se a contribuição para melhoria dos indicadores nacionais com uma parcela de contribuição pequena, mas de grande impacto, cumprindo a cidadania.

Tendo em vista a favorabilidade do impacto final (efetividade), cujas atividades proporcionaram diretamente o aumento de receita que não é o foco do trabalho porem vem de encontro paralelamente, consideramos ser relevante estender estas informações não só às organizações do setor, mas a todas as organizações que buscam, de forma contínua, a melhoria da gestão de seus processos, focados nos conceitos de mitigação dos anseios das comunidades, que crescem desenfreadamente em todas as regiões do País com particularidades cada vez mais desafiadores na busca pela universalização do saneamento classe mundial.

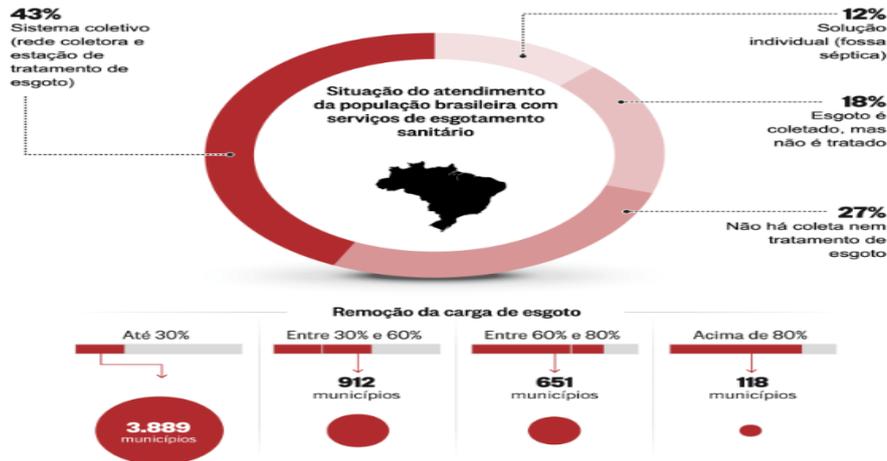
Por fim há os objetivos sustentáveis da Organização das Nações Unidas (ONU) em que propôs que os seus 193 países membros assinassem a Agenda 2030, um plano global composto por 17 (ODSs) e 169 metas para que esses países alcancem o desenvolvimento sustentável em todos os âmbitos até 2030. Por análise estamos contribuindo com esses quatro da figura 01.



Figura 01: Objetivos desenvolvimentos sustentáveis

O esgotamento sanitário no país

Estudo levanta a situação nos 5.570 municípios brasileiros



Fonte de pesquisa nacional da Agência Nacional de Água demonstra a falta de tratamento de esgoto e sua importância para população, comprometendo diretamente os tratamentos de água.

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 O método utilizado para identificação das causas está normalizado no PO-MR0120 que trata do relacionamento com a comunidade de baixa renda, de forma proativa e com a finalidade de antever as necessidades, como já acontecia no ciclo anterior nas intervenções preventivas para baixar indicadores de obstruções nesses locais, no recalculando rotas vimos a grande chance de explorar novos desafios, passando a resolver não só obstruções nas redes de esgoto mas também todos os problemas que afetam o local relacionado a esgoto. O planejamento juntamente com a célula de esgoto representados pelos seus encarregados analisam na modelagem dos mapas temáticos e apontam onde estão os principais pontos a serem vistoriados, classificando os locais por legendas, facilitando para as equipes a identificação dos problemas pertinentes a área de atuação tais como: Ligações sem taxa de esgoto, lançamentos em GAP, lançamentos em córregos e principais trechos de situação crítica de obstruções. As equipes nos momentos de ações preventivas em posse desses mapas, já fazem uma varredura identificando e apontando todos os problemas em relação a esgoto e suas possibilidades de regularizações, posteriormente discutidas em reuniões estratégicas por equipe multidisciplinar formadas por representantes pelos envolvidos nas etapas (esgoto, representante operacional, comunitário, planejamento e engenharia). Em seguida a célula de participação comunitária leva ao conhecimento nas comunidades através de reuniões com as principais lideranças discutindo as intervenções de melhoria que serão executadas, evitando problemas de falta de informações buscando atender de forma transparente e objetiva os anseios dos moradores locais. Após todo levantamento e conclusão da etapa de diagnósticos os resultados dos pontos a serem corrigidos são encaminhados para célula de engenharia e empreendimentos para as ações, que fazem o levantamento das áreas juntamente com as Prefeituras locais para iniciar as obras aprovadas em comum acordo com o Prefeito Regional.

A.2.2 Após a consolidação do brainstorming, foram mapeadas as ações que já eram desenvolvidas pelas áreas de forma isolada e elaborado um plano de ação para agregar todos os esforços de um grupo interno multidisciplinar em

um objetivo comum conforme já descrito. A análise dos fatores que influenciam o processo esgoto, bem como a definição das ações é registrada nos formulários FO-PL0010 Planejamento e Controle das ações do Objetivo Operacional e FO-PL0011 Desdobramento das metas em ações locais.

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

B. A IDEIA (peso 45)

B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada para superar as causas ou os obstáculos identificados? Informar quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da prática de gestão (se for diferente da equipe de análise) e resumir a função de cada um no projeto. Apresentar os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime. Destacar a utilização de mecanismos de fomento da inovação (atividades ou programas de sugestão ou experimentação ou outros) que estimularam a busca de ideias originais ou inusitadas. Incluir as principais origens ou fontes de inspiração, internas e/ou externas, para desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras) e eventuais oportunidades identificadas. Descrever atividades de treinamento necessárias e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada.

a) Fatores de avaliação

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

B.1.3 Emprego de mecanismos de fomento da inovação

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

B.1.1/B 1.2O planejamento do projeto adota como base processos da cadeia de valor e os requisitos das partes interessadas (d_1996). Na UGRSM, o projeto de um novo processo surge a partir de demandas levantadas durante o Planejamento Operacional MC, desdobradas para o Planejamento Operacional da UGRSM, ou por meio da análise crítica do desempenho nas áreas, considerando os requisitos aplicáveis, contando com a participação ativa de empregados da UGRSM.

A definição dos projetos e responsáveis acontece nas Reuniões de Análise Crítica das áreas e no Planejamento Operacional da UGRSM, quando são definidos o cronograma e responsáveis, com a utilização da metodologia 5W2H, conforme o Procedimento Operacional PO-QA0056, desde 2011. O gerenciamento do projeto é realizado pelo acompanhamento das ações, de maneira a facilitar a identificação de problemas semelhantes e pertinentes, e as estruturas são disponibilizadas para a força de trabalho, inclusive, acompanhar os métodos e resultados. Todas essas informações ficam disponibilizadas no servidor público da Organização Candidata, para serem facilmente acessadas pela Gerência ou Força de trabalho e são de fácil entendimento. O encarregado possui a responsabilidade de atualizar as informações, destacadas como Objetivos Departamentais no BSC (Figura 02), no qual estão inseridas todas as ações e metas.

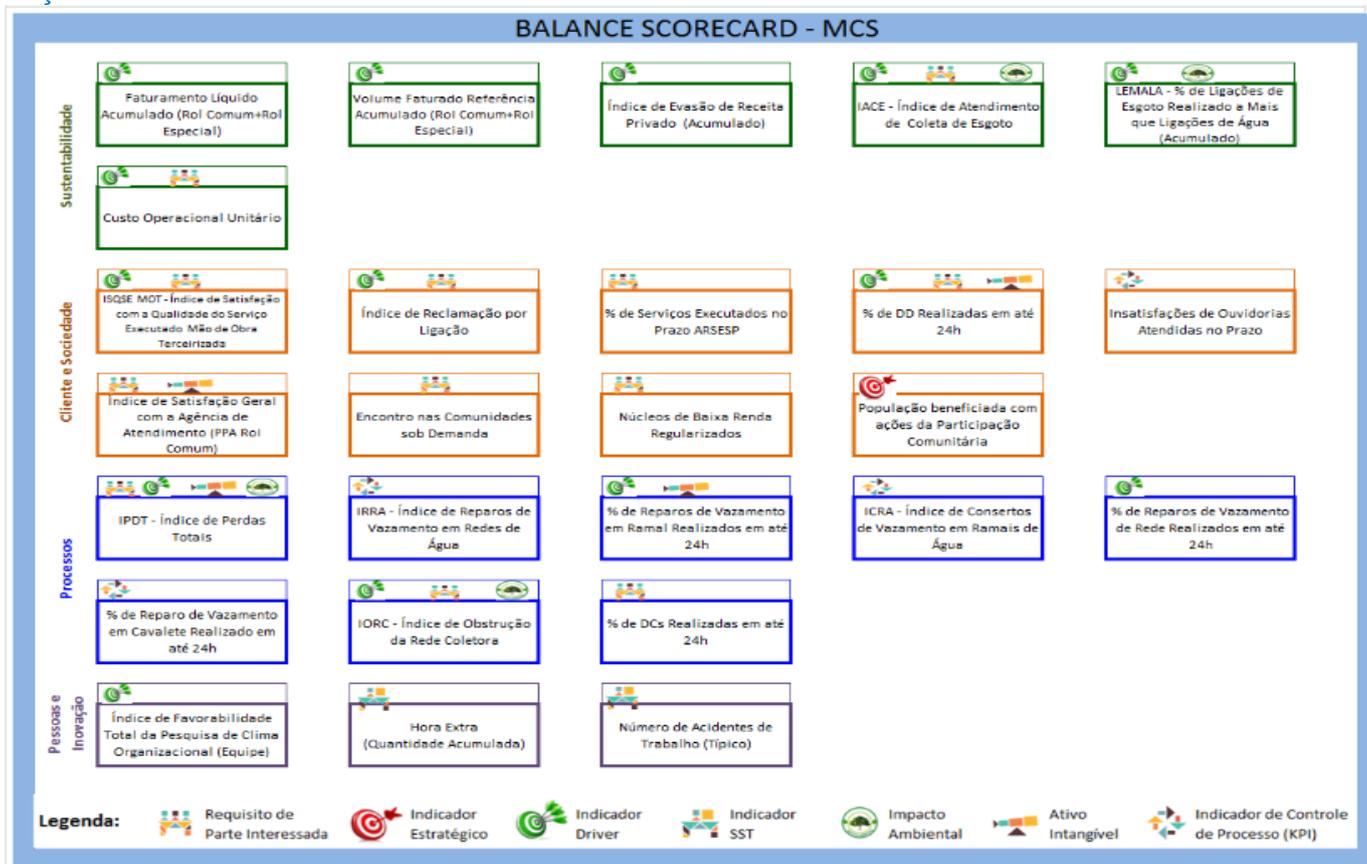


Figura 02: BSC MCS

Adicionalmente, a Organização Candidata possui outras formas para acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhos, medição dos níveis de qualidade e correção de rumos. Dessa forma, garante o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor, assegurado por meio de padronização das atividades em procedimentos disponíveis para consulta no Sistema de Organização Empresarial (SOE), base Gedoc, e controle a partir de indicadores de desempenho definidos em alinhamento com as diretrizes do Planejamento Operacional MC e Planejamento Operacional da UGRSM.

B.1.3. Os mecanismos de fomento da inovação contemplam a participação no Programa Prêmio de Reconhecimento do Empregado MC (d_2010) através do qual, anualmente, os empregados e equipes são destacados através das ações, projetos ou programas desenvolvidos tal ação da UGRSM foi recentemente reconhecida como a melhor gestão de esgoto da Metropolitana Sabesp, sendo premiada com troféu Ouro, na MC outros prêmios relacionados ao trabalho foi também reconhecido em três categorias, Melhor gestão, Eficiência operacional e segundo lugar categoria desobstrução domiciliar. As subcategorias do prêmio possibilitam que os empregados explorem suas habilidades, inovando processos relativos à sua área de atuação e são premiados a partir da avaliação dos indicadores de desempenho valorizando todas as categorias que desenvolvem uma ação de impacto positivo à MC. Desde a sua implantação, passou por vários aperfeiçoamentos para potencializar o estímulo, compartilhamento, reconhecimento e a sistemática de avaliação das inovações, a fim de promover a divulgação das boas práticas implantadas na Organização estimulando toda sua força de trabalho. A manutenção do clima favorável à criatividade, à inovação e à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional é estimulada pela liderança participativa que incentiva os empregados a contribuírem com novas ideias, gerando melhorias e soluções inovadoras. Somam-se às oportunidades de capacitação, desenvolvimento e participações em fóruns específicos e seminários, que favorecem o compartilhamento, troca de conhecimentos e experiências.

Abaixo são apresentados os prêmios recebidos no Programa Prêmio de Reconhecimento do Empregado da Organização Candidata. A unidade também participa do Programa Melhores Práticas da M, atualmente incorporado ao Prêmio Empreendedor Sabesp. Em 2017, a MC foi a unidade com maior número de trabalhos finalistas e premiados ganhando o prêmio “Top em Gestão”. Os trabalhos desenvolvidos na organização candidata foram significativos para essa conquista, sendo Vencedor da categoria Esgoto da M.

Coleta de Esgoto	Rede Aérea: Apresentada na FENASAN e Premiada no Prêmio de Reconhecimento MC no tema: “Coleta de Esgoto em áreas de difícil acesso e de proteção ambiental” (m_2017). Projeto, além de inovador e prático, gerou ainda uma economia de R\$ 375 mil. A rede de esgoto aérea transpõe um fundo de vale (particularidades da área) e se conecta a outra rede existente no lado oposto. Vale destacar, que boa parte da obra foi executada manualmente pelas equipes e concluída em apenas uma semana.	Reunião de alinhamento da Célula de Esgoto
	ETE – COMPACTA (p_2018) - a implantação de ETE- COMPACTA, tem sido referência em nível de diretoria, por meio da exposição EXPO M e com divulgação em canais corporativos. O diferencial é necessitar de uma pequena área para ser implantada, sendo ideal para áreas não atendidas com coletores que levam para tratamento, pois não reúnem condições de obra.	Feiras

Figura 03: Disseminação das inovações em prêmios e feiras

B.1.4 Durante o processo de PO MC são elaboradas e identificadas às necessidades de benchmarking, com base nas diretrizes das áreas, e posteriormente é enviado para análise e aprovação do CQG. Este padrão de trabalho define também as formas e o responsável pelo contato com a organização, foco do benchmarking, formas de obtenção das informações, pessoas que farão parte do processo, disseminação e utilização das informações. As necessidades de benchmarking são identificadas, além do PO MC, no Workshop de Aprendizado Global e no PO da Colmeia (POC), em que os Grupos da Colmeia (Estrutura de grupos de trabalho, formada por lideranças com função de promover o aprendizado, melhoria e inovação, onde o UGRSM atua e participa com integrantes em vários grupos, inclusive com coordenadores em alguns deles) estabelecem ações e projetos para o sistema de gestão da MC. A MC/CQ faz o controle do planejamento, execução e definição de planos de ação a partir dos benchmarkings realizados. Em 2010, foi melhorado procedimento com a inclusão dos critérios para escolha de organizações e a correlação com o procedimento do PO MC. O cronograma anual de benchmarking assegura proatividade e a existência de um cronograma de reuniões nos diversos níveis, garante a agilidade na implementação de melhorias advindas da investigação de boas práticas. As informações obtidas no processo de benchmarking são analisadas quanto à pertinência e adequação à cultura da UGR São Mateus e são utilizadas para melhorias e inovações em práticas e processos. No Portal MC, estão disponibilizados os relatórios de benchmarking como fontes de consulta para as áreas em seus processos de melhoria. Nos anos de 2014/2015/2016 três colaboradores da UGRSM (célula esgoto) foram ao EUA, Chicago ILLinois, para conhecer boas praticas e equipamentos de desobstruções de esgoto para aplicação nos serviços e adquirir now how em diagnósticos, usando como referência para atingir metas usadas de IORC que nos Países desenvolvidos são iguais ou menores que 30 anual, partindo deste principio a UGRSM vem buscando excelência em constante queda no indicador acima citado diminuindo em 70% nos últimos quatro anos, visitamos também (célula esgoto) outra unidade que se assemelha com a nossa tendo números de ligações, extensão de rede de esgoto e comunidades de baixa renda muito próximas da nossa realidade, ganhadora de PNQS Platina, tomando como referencia para atuações baseadas nos seus indicadores. Representada em C.1.1 podemos afirmar que nossa meta esta bem próxima aos melhores indicadores diante de referencial comparativo em quesitos semelhantes e de países de primeiro mundo em IORC.



Visita ao EUA Chicago, conhecer novas tecnologias e sistema de trabalho aplicado em serviços desobstruções.

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 Os principais padrões e processos gerenciais bem como a elaboração de procedimentos e normas da UGR São Mateus estão alinhados aos Valores e Princípios Organizacionais estabelecidos pela Sabesp, de forma que a elaboração de padrões de trabalho segue o Procedimento Empresarial Instrumentos Organizacionais e Controle (PE-OR0001) (d_2007), que determina os padrões para elaboração e aprovação de documentos.

O método utilizado para identificação de Sub Bacias está normalizado no PO-MR0120 que trata do relacionamento com a comunidade de baixa renda, de forma proativa e com a finalidade de antever as necessidades com as seguintes etapas:

1. Consulta ao sistema SIGAO para identificação dos locais mais afetados;
2. Construção do mapa temático para visualização dos pontos mais críticos (sub-bacias);
3. Mapeamento de novas comunidades pelo sistema GEOSAMPA e EMA
4. Levantamento da responsabilidade do local (SEHAB/CDHU) quando pertinente;
5. Consulta na Sub Prefeitura responsável pela área, verificar se há possibilidade de regularização autorizada;
6. Retrabalhos frequentes;
7. Avaliação das equipes de campo, por levantamento e diagnósticos colocado em planilha para identificar com facilidade os locais com mais reincidências de obstruções nas comunidades de baixa renda;
8. Diagnósticos através de filmagens e Infosense (aparelho de verificação por ondas de alta precisão)
9. Coleta de informações com as equipes em reuniões da célula;
10. Serviços pós-chuva (índices pluviométricos).

Os trabalhos são analisados por equipe multidisciplinar, composta por integrantes das células de esgoto (encarregado), engenharia/empreendimento (engenheiro) planejamento (encarregado) e comunitário (encarregado), compartilhamos as informações em reuniões de análise crítica, para atuações em conjunto, dividindo tarefas e forma das ações.

B.2.2 Ser proativo nas varreduras em sub bacias e pioneiro, ter colaboradores multifuncional em campo estimula e agrega valores a equipe que vê seus trabalhos relacionados com os objetivos da Organização, integrando a força de trabalho aos processos da UGRSM, proporcionando oportunidade de melhoria continua com resultado agregador. A principal inovação é da instalação da ETE compacta em áreas que não são atendidas com coletores tronco por serem afastadas e com impedimentos adversos as obras, partindo deste principio buscamos no mercado soluções para atender também essas comunidades alavancando mais uma inovação, que poderá ser a grande sacada da década em resolver problemas localizados no que se refere a tratamento de esgoto, a organização já faz referencia como tecnologia, rapidez e agilidade na solução de problemas, (figura 01 abaixo) reconhecida pelos principais administradores da Organização e foco espontâneo de matéria na revista VEJA São Paulo edição de Setembro demonstrada na figura 04.



A Sabesp está implantando em caráter experimental dois sistemas compactos, um em São Mateus, na Zona Leste, e outro em Santana de Parnaíba, na Grande São Paulo. Juntas, as estações poderão processar 12 milhões de litros de esgoto por mês, evitando que o volume chegue ao Rio Tietê. Uma estação móvel (há modelos que cabem até em carretas) custa entre 500 000 e 5 milhões de reais e atende até 40 000 habitantes. “Vamos calcular custos e ver se vale a pena aumentar a escala”, afirma Karla Bertocco Trindade, presidente da Sabesp. (parte da matéria espontânea de revista)

Figura 04: Revista Veja.

Outra inovação está relacionada com o uso do equipamento “infosense”, (figura 02 abaixo) aparelho que faz leitura por ondas nas redes de esgoto e demonstra a criticidade de 0 a 10 otimizando tempo e pessoas. A qualidade no diagnóstico preditivo proporciona inovação para o saneamento a nível mundial, com o uso do aparelho são mapeados os locais que podem apresentar problemas futuros, antecipando as atuações antes de qualquer reclamação pelo cliente. Como resultado de eficácia das ações podemos mostrar os índices de reclamações e ouvidorias de clientes em relação aos serviços de esgoto estão diminuindo anualmente, (informado em C.1.1) isso é parte do resultado e esforço aplicado na proatividade e antecipação de problemas em relação ao esgoto e suas estruturas.

B.2.3 O uso de aparelhos de diagnósticos com tecnologia filmagens e Infosense (figura 05) e acompanhamento dos índices pluviométricos (figura 03) são fatores de prevenção, gerando valor percebido pelas partes interessadas como: Sociedade, Órgão Regulador (ARSESP), Poder Concedente (Prefeitura do Município de São Paulo) e Clientes. A célula de esgotos da UGRSM acompanha esses índices antecipando-se a eventuais problemas ou não conformidades, e trabalha em ações preditivas/preventivas focadas nas comunidades com maiores reincidências e nas áreas deficitárias de pavimentações, uma vez que as chuvas são fatores relevantes para a tomada de decisões. Com relação a mais esse diferencial, podemos atuar em áreas com vulnerabilidade em períodos de trombas d’água, que é um fator considerável para a característica da região, este trabalho pontual tem foco em prevenir obstruções nas comunidades vulnerável em períodos de chuvas fortes.



Figura 05: Aparelho INFOSENSE para diagnósticos.

ÍNDICE PLUVIOMÉTRICO DE SÃO MATEUS 2013 A 2018 CGE - CENTRO de GERENCIAMENTO de EMERGENCIAS													
ANO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
Chuvas 2013	238,8	337,2	158,9	110,2	34,3	130,4	63,5	4,1	80,9	124,1	172	101,7	1556,1
DCs	412	393	264	229	216	270	237	204	283	270	239	297	3292
Chuvas 2014	137	62,6	272,6	62,1	40,7	16,4	24,5	43,4	65,2	16,8	181,2	200,7	1117,2
DCs	337	380	262	177	172	160	158	187	227	177	232	203	2472
Chuvas 2015	247,3	345,7	336,1	59,9	63,9	23,2	80,9	27,3	246,6	110,1	249,6	417,7	2209,3
DCs	193	167	179	133	147	104	152	114	190	141	157	196	1873
Chuvas 2016	130,6	534,3	248,5	4,5	147,1	249,1	12,5	77,5	31,1	108,3	269,7	248,9	2262,1
DCs	135	149	169	86	162	128	80	101	78	128	138	143	1497
Chuvas 2017	459,5	230,4	248,5	100,8	192,3	105,1	0,22	91,6	41,2	114	214,3	17,8	1815,72
DCs	107	77	112	105	88	83	91	101	94	155	167	78	1258
Chuvas 2018	184,2	230,4	236,6	43,8	11,2	8,4	17,8	35,4					749,8
DCs	93	65	101	81	75	69	70	89					643



Figura 06: Equipes em análise das atuações em períodos de chuvas com os mapas do programa.

Todos os serviços são direcionados para prevenir problemas que possam causar transtornos atuais e futuros, o método de qualidade aplicado tem atingido excelentes resultados. Desde sua implantação realizamos acompanhamento para verificar a eficácia dos serviços, tendo como parâmetro as áreas que não foram afetadas através de levantamento por mapas temáticos com avaliação do risco que considera o impacto e a probabilidade.

B.2.4 A adaptação da força de trabalho aos procedimentos são discutidas nas reuniões de análise crítica da célula, possibilitando a participação dos colaboradores nas decisões para implantação e tomada de decisão com maior velocidade, bem como a implementação de ações para a eficácia do processo, com resultados favoráveis e agilidade no atendimento ao cliente que são de 24 horas como determina o regulador, com resultados competitivos, conforme descrito em resultados descritos em C.1.1. Os serviços são atendidos com rapidez e agilidade, desde 2016, quando inovamos com a implementação do sistema de rastreamento WISETRACK, que possibilita acompanhar o local onde esta o veículo otimizando deslocamento das equipes, e possibilitando repassar os serviços de solicitações de clientes em menor tempo para atendimento e mitigando os impactos ambientais.

B.2.5 As práticas são abrangentes a todas as residências com foco para clientes de uso categoria social e a todas as áreas pertinentes, permitindo agilidade de intervenções, com foco nas comunidades em situações de vulnerabilidade social, característica principal da área de atuação da UGRSM,

B.2.6 O PO-MR0120 que trata do relacionamento com a comunidade de baixa renda descreve os principais padrões e processos gerenciais, bem como a elaboração de procedimentos e normas da UGR São Mateus está alinhada aos Valores e Princípios Organizacionais estabelecidos pela Sabesp, de forma que a elaboração de padrões de trabalho segue o Procedimento Empresarial Instrumentos Organizacionais e Controle (PE-OR0001) (d_2007), que determina os padrões para elaboração e aprovação de documentos.

Todos os processos são disponibilizados em sistema para acompanhamento de toda a organização através de informações corporativas, as metas e indicadores são inseridos no sistema do BSC da UGR São Mateus e fica disponibilizado para toda unidade corporativa. São realizadas reuniões quadrimestrais e apresentados os resultados e aplicação de melhoria contínua para o corpo gerencial e a superintendência pelo Plano Regional de esgoto (PRE).

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 Os Processos Gerenciais são aperfeiçoados anualmente, de forma que a UGR São Mateus desde a sua implantação segue a mesma sistemática da MC, que vem aprimorando sua forma de realizar o aprendizado organizacional para desenvolver suas práticas de gestão, por meio de fluxos estruturados, conforme Figura 07.



Figura 07: Aprendizado Organizacional da MC

Desde 2001, com a adoção do MEG®, a prática de aprendizado se tornou mais sistematizada, tomando por base a aplicação dos conceitos PDCA e PDCL e o apoio dos Grupos da Colmeia. O Aprendizado Organizacional se desenvolve em ciclos anuais, no mínimo, a partir de diretrizes e metas do PO MC e POD MCS, dos relatórios de avaliação da gestão, dos relatórios de verificação de conformidades e da Agenda do Aprendizado (PO-QA0053). O resultado desse conjunto de práticas gera lições aprendidas que são consideradas como entradas do próximo ciclo de aprendizado, formando assim o ciclo PDCL.

A agenda do aprendizado é feita com foco no grupo da colmeia, esse grupo é responsável por colaborar as unidades a gerenciar assuntos pertinentes a todos com resposta rápida, para verificar se estão realizando ações de acordo é feito uma agenda do aprendizado em que cada responsável deverá fazer uma análise em um período. A figura 8 apresenta o grupo citado.



Figura 08: Grupo da colmeia

Através do programa adote uma sub bacia (explicado no resumo do trabalho), podemos perceber a grande melhora das atuações focadas na busca pela universalização do saneamento, regularizando comunidades com a foco e planejamento, diminuindo obstruções nas redes coletoras, aumentando ligações de imóveis nas redes oficiais, retirando lançamentos de córregos através das regularizações com responsabilidade social e sustentabilidade, com indicadores consistentes de avaliação da pratica.

B.3.2 Os objetivos são acompanhados pela gerência através de alimentação em banco de dados com relatórios mensais das metas e melhoria. Os resultados ficam disponíveis para acompanhamento e sugestões, conforme descrito em B.1.1/B.1.2. Trimestralmente são feitas avaliações e análise das metas através dos indicadores, as metodologias são aperfeiçoadas a cada revisão, planejamentos em reuniões com a célula e partes envolvidas analisam os próximos passos e o resultado de eficácia. São considerados indicadores de avaliação da prática: IORC (Índice de Obstrução da Rede Coletora), IACE (Índice de Atendimento de Coleta de Esgotos), reclamações dos clientes, quantidades de ligações por iniciativa da Organização Candidata, demonstrados em C.1.1

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 Nas figuras 09, 10 e 11 são apresentados o desempenho dos indicadores que são comparativos da evolução, IORC, Desobstrução rede de esgoto e IACE, complementando com demonstração de redução de reclamações de clientes em relação aos serviços de esgoto na figura 12.

IORC - Índice de Obstrução da Rede Coletora



Figura 09: IORC da MCS

Desobstrução de Coletor / Ano

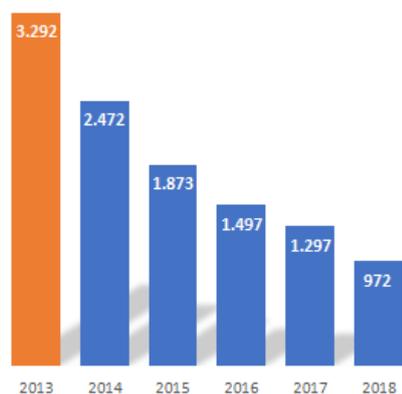
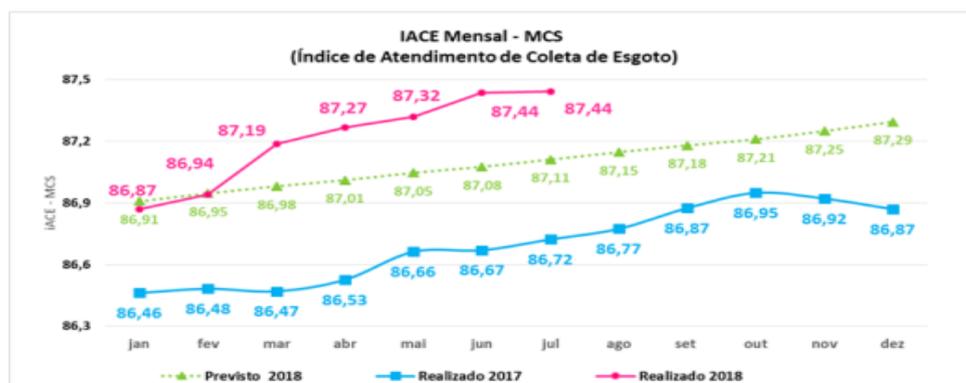


Figura 10: Desobstrução de coletor MCS

Figura 11: IACE MCS

IACE (melhor sentido: ↑)
Resultado 2018



Ano referencia	Anterior a pratica 2.013	2.017	Redução
Reclamações de clientes em relação a esgoto	7.798	5.035	-35,4%
Ano referencia	Anterior a pratica 2.013	2.017	Redução
Serviços de desobstruções em redes de esgoto	3.292	2.204	-33,0%

Figura 12

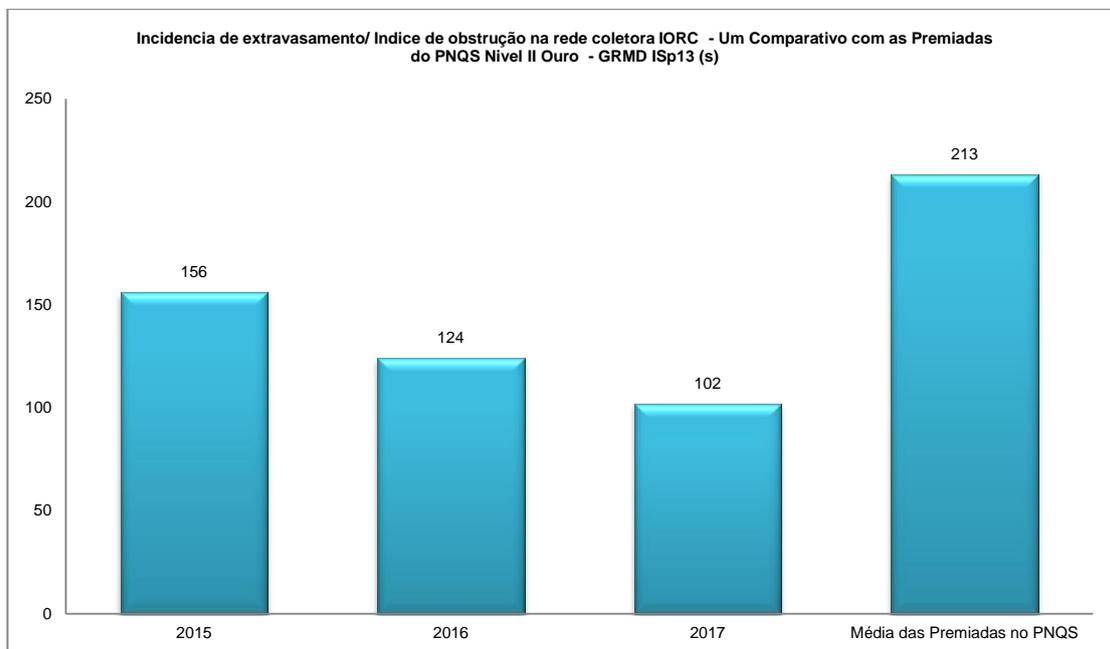
C.1.2

A identificação das necessidades de referenciais comparativos realizada anualmente na OC, a partir de dois direcionadores do CQG. A definição dos resultados mais importantes a serem comparados ocorre durante o PO MC, quando os coordenadores de O.Os escolhem os resultados a serem comparados e as organizações referenciais pertinentes em conjunto com o GEP.

Referenciais comparativo nacional / internacional de IORC			
Sabesp Mooca	Premiada ouro PNQS	IORC anual 54	KM de rede 1150
Sabesp Interlagos	Premiada Platina PNQS	IORC anual 158	KM de rede 1270
Sabesp São Mateus	Unidade Candidata	IORC anual 87	KM de rede 1050
Unidade referencia EUA	Bench em 2014	IORC anual menor que 30	Sem informações atuais
$IORC = \frac{\text{Média Desobstrução de Coletor no mês}}{\text{Média Extensão de Rede Coletora de Esgotos no mês em km} * 1000}$			

Referenciais comparativos IACE atual		
Sabesp Mooca	Premiada ouro PNQS	IACE 97%
Sabesp Interlagos	Premiada Platina PNQS	IACE 84%
Sabesp São Mateus	Unidade Candidata	IACE 87%
Unidades escolhidas diante das características semelhantes a OC		
IACE índice de esgoto coletado		

Quantidade de ligações esgoto		
Sabesp Mooca	2013 ligações esgoto 169834	2017 ligações esgoto 175917
Sabesp São Mateus	2013 ligações esgoto 163546	2017 ligações esgoto 180980
Unidade escolhida diante das características semelhantes a OC e vencedora de PNQS Ouro		
A UGR São Mateus tem o maior crescimento da MC em numero de ligações		



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

MC Informa
Acervo on line

Edição 2903

Este tema faz parte do
CRITÉRIO PESSOAS

Com obras, Polo São Mateus encaminha mais 842 milhões de litros de esgoto por ano para tratamento

Aumentar a vazão de esgoto para tratamento em 200 l/s até 2016

Por meio de obras, o Polo de Manutenção São Mateus – MCSS eliminou lançamentos irregulares e passa a levar mais 26,69l/s de esgoto para tratamento, resultando em um encaminhamento de mais 842 milhões de litros de esgoto por ano.

Mesmo tendo enfrentando muitos obstáculos devido a complexidade das intervenções, a equipe alcançou a meta estabelecida no planejamento 2015/2016, de retirar 12 lançamentos dos córregos com encaminhamento para Estações de Tratamento de Esgoto - ETEs. Estas ações contribuíram diretamente para o Objetivo Operacional MC OO 07 - Aumentar a vazão de esgoto para tratamento em 200L/S até 2016, representando 13% do estipulado. Além de trazer benefícios à população, o trabalho possibilitou visível melhora dos córregos da região.

Partes interessadas	Principais necessidades	Benefícios obtidos
<i>Clientes</i>	<i>Qualidade no atendimento</i>	<i>Qualidade /Agilidade e rapidez</i>
<i>Acionistas Governo do Estado</i>	<i>Crescimento sustentável/Imagem</i>	<i>Sustentabilidade/melhoria da imagem</i>
<i>Sociedade (Órgão Regulador)</i>	<i>Saneamento Básico/Córrego Limpo</i>	<i>Atendimento com foco em ligações/regularizações lançamentos esgoto</i>
<i>Poder Concedente</i>	<i>Universalização do saneamento</i>	<i>Atendimento a esgoto/Córrego Limpo</i>

----- Limite de 13 Páginas aqui -----

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.

UGR = Unidade de Gerenciamento Regional

UGRSM = Unidade de Gerenciamento Regional São Mateus

IORC = Índice Obstruções Redes de Esgoto

ODS = Objetivo dos Departamentos

BSC = Balanced Scorecard

MCS = Metropolitana Centro

MEG = Modelo Excelência Gestão

SEHAB = Secretaria Habitação

CDHU = COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO HABITACIONAL E URBANO

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.

Plataforma agenda 2030 < <http://www.agenda2030.com.br/> > Acessado em 04.10.18

[https://oglobo.globo.com/economia/no-brasil-esgoto-](https://oglobo.globo.com/economia/no-brasil-esgoto-veja...)

[Veja.... https://www.assine.abril.com.br/portal/assinar/revista-veja/](https://www.assine.abril.com.br/portal/assinar/revista-veja/)

Modelo de Excelência da Gestão (MEG) 21ª Edição FNQ, São Paulo, 2016.

<http://www.cdhu.sp.gov.br/index.asp>, <http://www.habitasampa.inf.br/>. PMSP; Programa de urbanização de favelas – Pq. Das Flores <<http://planejasampa.prefeitura.sp.gov.br/metasp/projeto/971/>> Acessado dia 15/12 as 10h15m

Massone G. Programa Córrego Limpo

http://www.abrh.org.br/xenau/apresentacoes/6/17_09_18h12m_gilmar.pdf > Acessado 15/12 as 10h20

<http://www.fec.unicamp.br/~bdta/esgoto/importancia.html> Acessado 10/04/17 as 9h50m

<http://www.cgesp.org/v3/> Acessado 10/04/17 10h20m