 <b>IGS</b> Inovação da Gestão	<b>PNQS</b> <b>Formulário IGS 2022</b> <b>Prêmio da Inovação da Gestão em Saneamento Ambiental</b>	<b>ID Case</b> <b>156/22</b>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------

### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

**MANTER TODOS OS ENUNCIADOS, INCLUSIVE ESTE, E NUMERAR AS PÁGINAS.**

**LIMITE DE PÁGINAS DO FORMULÁRIO PREENCHIDO: 13 páginas (não inclui Glossário e Bibliografia), formato tamanho A4. fonte Arial ou Times New Roman, tamanho 10. Tabelas Arial 8, Figuras Arial 6. Apenas o conteúdo relatado será avaliado utilizando o “Quadro de Notas IGS” da publicação “Critérios IGS 2022”, não havendo fatores estéticos.**

Salvar arquivo em formato PDF para ser enviado, com o nome “IGS 2022 XXX - YYYYYYYYY”, onde “XXX” é o ID do Case e “YYYYYYYYYYY” é o nome do Case. O ID é o número dado pelo site ao preencher a Ficha de Elegibilidade e o nome do Case é o que foi informado na Ficha de Elegibilidade. Não é permitida a alteração no nome do Case submetido à Elegibilidade. Caso isso ocorra, o CNQA não se responsabiliza pela não localização da Ficha de Elegibilidade aprovada, e, por consequente, perda da submissão do Case ao IGS.

No caso de dúvidas de preenchimento, entrar em contato com o CNQA, pelo e-mail [cnqa@abes-dn.org.br](mailto:cnqa@abes-dn.org.br).

### RESUMO DO CASE

<b>Nome do Case (prática de gestão implantada)</b> - o mesmo da Ficha de Elegibilidade, máximo 60 caracteres Acordo de Resultados de Gestão Informar o ano de implantação ao lado.	<b>Case submetido em ciclo IGS anterior?</b> <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<b>Ano implant.</b> (últ 3 anos) <b>2020</b>
<b>Tema central da Prática</b> <input type="checkbox"/> Adaptação Digital <input checked="" type="checkbox"/> Gestão Avançada <input type="checkbox"/> Livre (Fornecedores)		
<b>Resumo da prática de gestão e de seus resultados:</b> (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Elegibilidade) A oportunidade surgiu a partir da necessidade identificada na Presidência da Companhia, de um instrumento de avaliação da gestão das unidades de negócio que se relacionam diretamente com os clientes. Desta forma a SUPLAG, juntamente com a Assessoria da Presidência, elaborou o Acordo de Resultados de Gestão (ARG) que submeteu à SUPEJ para o parecer jurídico, e, após, foi implantado nas Unidades de Saneamento (USs) e Superintendências Regionais (SRs). A Suplag disponibiliza mensalmente, em ambiente sistematizado, a evolução dos indicadores de desempenho à Presidência e às SRs. Nas reuniões de Análise Crítica (trimestrais) são analisados os indicadores nas Regionais, e quando não atingidas as metas, as justificativas são enviadas via SESuite para tratamento com as áreas afins. Semestralmente, a Surmis avalia o desempenho da gestão e encaminha Relatório de monitoramento à Suplag para que o diagnóstico seja apresentado ao Gabinete da Presidência. Um diferencial no ARG é a existência de uma <b>Política de Consequência</b> , que através do diagnóstico semestral, conduz os gestores com aproveitamento inferior à 75% para capacitação e elaboração de Plano de Ação (PA) e para aproveitamento abaixo de 60% é realizada a substituição do Gestor. A Surmis implantou, em 2021, a Premiação ARG, na qual reconhece, no Evento de Gestão, Eficiência e Inovação, os melhores desempenhos em três modalidades; por pontuação total, perspectivas e categorias. Como melhoria, em 2021, o ARG foi estendido aos Coordenadores Operacionais e Gestores de Departamentos, assim, abrangendo 100% da gestão da Surmis. Desde o segundo ciclo semestral a Surmis ocupa a 1ª colocação no ranking das Superintendências Regionais. O aproveitamento da Surmis na pontuação dos indicadores do ARG evoluiu mostrando a constância de propósito e atendendo os requisitos das partes interessadas. Uma evidência é ter iniciado no primeiro ciclo com aproveitamento de 89,44% da pontuação máxima e atualmente ter ascendido esta performance para 92,69%. Um dos benefícios intangíveis é o engajamento das equipes junto aos gestores para busca de melhor desempenho, refletindo em resultados tangíveis para as partes interessadas.		
No caso de Case já submetido em ciclo anterior, mesmo com outro nome, incluir acima aspecto que evoluiu na Prática ou Resultados desde então <b>A QUALIDADE DESSE RESUMO É PONTUADA NAS QUESTÕES “B.2” – RESUMO DA PRÁTICA E “C.1” – RESUMO DO RESULTADO</b>		

### INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

<b>Denominação da organização candidata:</b> Superintendência Regional Missões	<b>Trata-se de:</b> <input type="checkbox"/> Organização completa <input checked="" type="checkbox"/> Unidade Autônoma <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio	<b>É ou fornece para Operador direto ou concessionário de:</b> <input checked="" type="checkbox"/> Abastecimento de água <input checked="" type="checkbox"/> Esgotamento sanitário <input type="checkbox"/> Manejo de águas pluviais <input type="checkbox"/> Manejo de resíduos urbanos <input type="checkbox"/> Manejo de efluentes industriais
<b>Atividades principais da organização candidata:</b> Captação de água bruta, tratamento e comercialização de água tratada. Coleta e tratamento de esgoto sanitário.	<b>Endereço principal da organização candidata:</b> Avenida Salgado Filho, 570, bairro Aliança, Santo Ângelo-RS	
<b>Quantidade de empregados próprios da org. candidata (porte):</b> 512	<b>CNPJ da organização candidata:</b> 92.802.784/0366-23	
<b>Razão social responsável pela organização candidata:</b> Companhia Riograndense de Saneamento - CORSAN	<b>Email Autor:</b> <a href="mailto:mariel.chaves@corsan.com.br">mariel.chaves@corsan.com.br</a> <b>Fone Comercial Autor:</b> 55-3201-0300 Ramal 81-3003 <b>Celular Autor:</b> 055-99617-6192	
<b>Nome do Autor, para se obter informações adicionais:</b> Mariel de Paula Chaves		

<b>Dirigente responsável que autoriza a candidatura</b> João Batista Corim da Rosa	
<p style="text-align: center;"><b>DECLARAÇÃO</b></p> <p>A organização candidata concorda em responder consultas do Especialista para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser finalista, concorda em responder consultas para compartilhar seu conhecimento em prol do saneamento ambiental.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AUTENTICAÇÃO</b></p> <p>O dirigente responsável pela organização candidata autoriza a submissão do Case à ABES e responsabiliza-se pela autenticidade das informações fornecidas, bem como autoriza sua análise pelos Especialistas designados pelo CNQA e divulgação do Case, no caso de ser declarado finalista.</p>
<p><b>A. A OPORTUNIDADE (peso 15)</b></p>	
<p><b>A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada?</b></p>	
<p><b>Informar</b> de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada.</p>	
<p><b>Destacar</b> eventuais sistemáticas de estímulo à inovação (atividades ou programas de sugestão ou de experimentação ou similares) ou de análise/avaliação de desempenho, que levaram à identificação da oportunidade e desenvolvimento da ideia. <b>Complementar</b> com informações sobre o potencial de ganhos que foi estimado com a adoção de abordagem original ou inusitada ou sobre resultados adversos identificados em análises/avaliações de desempenho realizadas no período anterior ao desenvolvimento da ideia.</p>	
<p><b>Descrever</b> a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização, <i>incluindo de potencialização do desenvolvimento sustentável.</i></p>	
<p><b>Informar</b> como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas.</p>	
<p><b>Fatores de avaliação</b></p>	
<p>A.1.1 Origem da oportunidade</p>	
<p>A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização</p>	
<p>A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor e para sociedade ou meio ambiente</p>	

### A.1.1

A oportunidade surgiu na sistemática de prestação de contas ao acionista majoritário, conforme fig. A.1.1.1, a partir da necessidade identificada na Presidência da Companhia de um instrumento de avaliação da gestão das unidades de negócio que se relacionam diretamente com os clientes. Este instrumento teve por objetivo o estabelecimento de compromissos destinados a assegurar o aumento da produtividade, a qualidade dos serviços prestados, o equilíbrio econômico-financeiro, a satisfação dos clientes e a compatibilização da estratégia gerencial da CORSAN com as diretrizes do Governo. Desta forma a Superintendência de Planejamento, Orçamento e Gestão (SUPLAG), juntamente com a Assessoria da Presidência, elaborou o Acordo de Resultados de Gestão (ARG) que foi submetido à Superintendência Jurídica (SUPEJ) para o parecer jurídico, e, após, foi implantado nas Unidades de Saneamento (USs) e Superintendências Regionais (SRs).



### A.1.2

O ARG é composto de 11 indicadores para as Microrregiões e 13 indicadores para as Superintendências Regionais, abrangendo as quatro perspectivas do planejamento estratégico da empresa, e conseqüentemente, de grande relevância para organização, uma vez que contribui diretamente para o PE da Corsan. Ainda, destaca-se que o ARG se constitui como um instrumento de avaliação da gestão das unidades de negócio, com política de consequência, que através do diagnóstico realizado a cada ciclo semestral, conduz os gestores com aproveitamento inferior à 75% para capacitação e elaboração de Plano de Ação (PA) e para aproveitamento abaixo de 60% é realizada a substituição do Gestor.

Para melhor entendimento da relevância e alinhamento do ARG à diretriz da Organização, importa dizer que a definição das estratégias da Corsan ocorre durante a revisão do PE Corporativo a cada quatro anos e nas revisões anuais, contam com a participação dos três níveis organizacionais durante as reuniões sistemáticas, conforme método definido. Os níveis de participação, responsabilidades, bem como os principais produtos estão apresentados na fig. A.1.2.2, o que demonstra o alinhamento do ARG.



Os requisitos de PIs, considerando as análises de ambiente realizadas, são traduzidos em desafios e alinhados aos objetivos estratégicos (OEs), utilizando-se o método BSC – *Balanced Scorecard*. Com o BSC, busca-se o equilíbrio entre os diversos aspectos a se considerar dentro da Companhia e ainda definir estratégias de forma abrangente. Os OEs são apresentados no Mapa Estratégico e estão distribuídos em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos e Aprendizagem & Crescimento, conforme fig. A.1.2.2.



Os resultados alcançados após a implementação do ARG evidenciam o aproveitamento da Surmis nos indicadores que compõem este instrumento que subiu de 66,53% para 81,74% da pontuação máxima no primeiro ano e colocando em um novo patamar de desempenho com 90,06% no segundo ano. A sustentabilidade desse ganho pode ser confirmada pelo resultado do primeiro semestre de 2022 com 92,69% da pontuação máxima.

### A.1.3

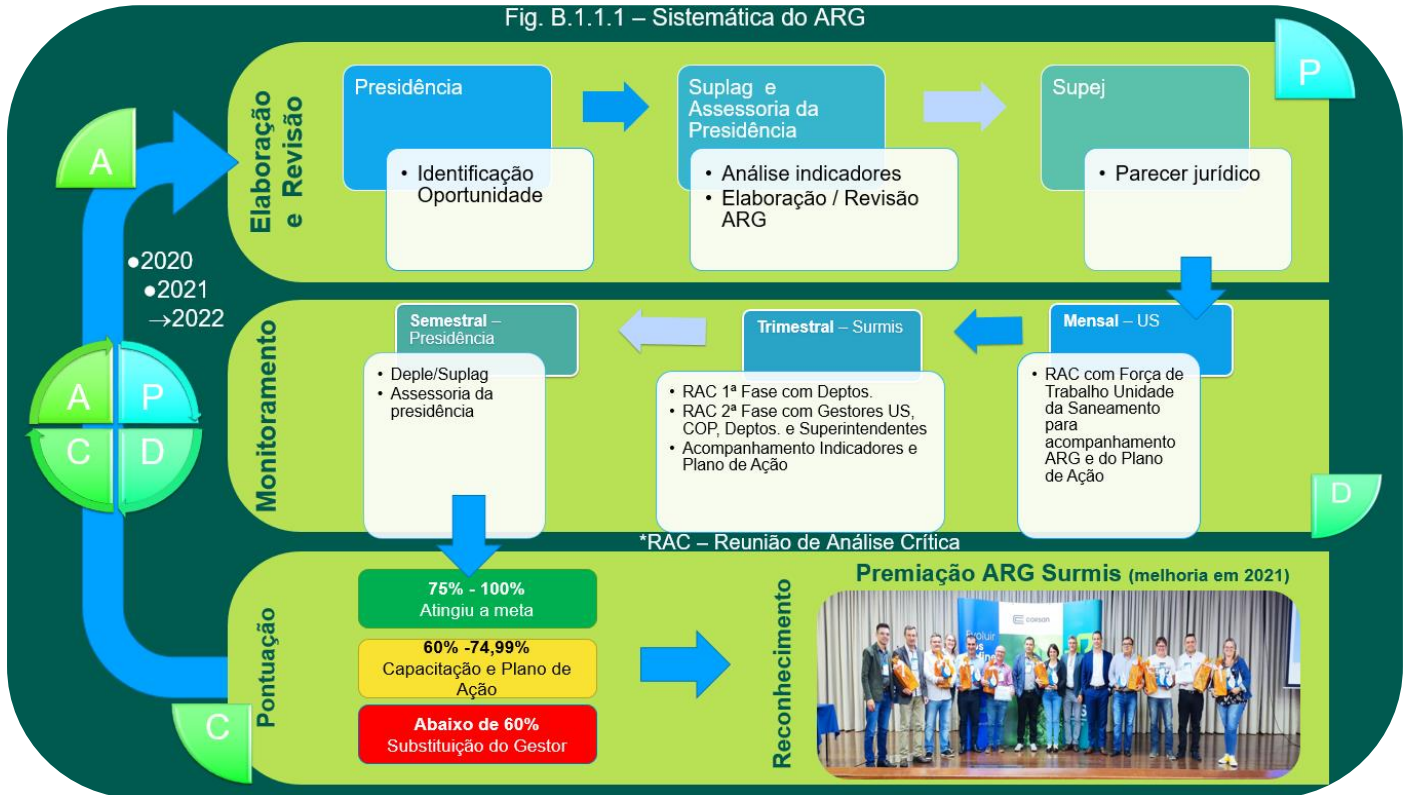
Do inglês *Management by Objectives* (MBO) ou *Management by Results* (MBR), o conceito de gestão por resultados, segundo BORGES (2016) “Nos últimos anos, vem sendo muito discutido no setor público no Brasil, mas também se aplica à iniciativa privada. Ele é, em suma, uma forma de administrar o negócio que visa priorizar os resultados em todas as ações de todos profissionais que nele atuam, objetivando a elevação do desempenho organizacional”. Quando uma organização implementa a gestão por resultados, os princípios norteadores são: resultado como referência para os processos, responsabilidade de todos pelos resultados alcançados ou não, todos os setores da organização devem contribuir para o resultado final devendo a ênfase não estar nos processos e sim nos resultados.

De acordo com Peter Drucker, a gestão por resultados consiste nas seguintes etapas; revisão dos objetivos organizacionais, definição dos objetivos dos colaboradores, monitoramento do processo, avaliação de desempenho e recompensa. O ARG traz como vantagem a motivação dos colaboradores, melhor coordenação e comunicação, clareza nos objetivo e aumento da produtividade.

<p><b>B. A IDEIA (peso 50)</b></p> <p><b>B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada ou concebida para superar obstáculos identificados?</b>  <b>Informar</b> quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da prática de gestão. <b>Resumir</b> a função de cada um deles nesse projeto. <b>Informar</b> se houve emprego de alguma metodologia de projeto.  <b>Apresentar</b> as principais etapas planejadas e os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime.  <b>Informar</b> os principais obstáculos identificados e a forma para superar as dificuldades.  <b>Citar</b> fontes de inspiração, internas e/ou externas, para apoiar o desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, consultorias, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras) e eventuais oportunidades identificadas ou lições aprendidas nessas fontes, incluindo sobre resultados possíveis ou alcançados por elas. Se não houve lição aprendida <b>declarar</b> o fato.  <b>Descrever</b> qualquer atividade prévia de capacitação de pessoas, se houver, e sua abrangência.  <b>Informar</b> como a evolução do projeto foi controlada.</p> <p><b>Fatores de avaliação</b>  B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto  B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto  B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### B.1.1

Identificada a necessidade de implementação da prática, conforme A.1.1, a Superintendência de Planejamento, Orçamento e Gestão (SUPLAG), juntamente com a Assessoria da Presidência, a partir de uma série de análise e estudo dos indicadores estratégicos monitorados no desdobramento do PE, elaboraram a minuta do Acordo de Resultados de Gestão (ARG), que após foi submetido à Superintendência Jurídica (SUPEJ) para o parecer jurídico, e, por fim, foi implantado nas Unidades de Saneamento (USs) e Superintendências Regionais (SRs). O monitoramento é realizado conforme fig. B.1.1.1.



**B.1.2**

As atribuições e responsabilidades dos envolvidos no ARG estão bem definidas no documento que passa por revisão anual e que é assinado pelos Gestores, Superintendentes e Diretor Presidente.

Os resultados medidos pelos indicadores de desempenho são acompanhados mensalmente com a validação das informações e monitoramento dos resultados pelas áreas afins, cabendo à Suplag disponibilizar, em ambiente sistematizado, mensalmente, a evolução dos resultados dos indicadores de desempenho, à Presidência e às Superintendências Regionais, até o vigésimo dia útil após o mês subsequente. Também a Suplag coordena junto às áreas afins a execução das aferições técnicas para averiguar a forma de apuração dos indicadores de resultados e a confiabilidade das informações e dados gerados pelas Unidades Organizacionais. Na fig. B.1.2.1, estão apresentadas as principais atribuições:

**Fig. B.1.2.1 – Principais atribuições**

Responsável	Principais Atribuições
Suplag	- Disponibilizar, mensalmente, a evolução dos indicadores no Cognos AGE; - Coordenar junto as áreas afins a execução das aferições técnicas; - Cobrar ações das Diretorias para atender as necessidades (pendências) oriundas das Superintendências Regionais.
Superintendente Regional e Superintendente Adjunto	- Coordenar e monitorar o andamento dos ARG na regional; - Acompanhamento dos indicadores das US e das superintendências regionais; - Apresentar relatório de diagnóstico semestral à Suplag/Deple; - Monitorar trimestralmente a medição dos planos de ação das Unidades de Saneamento, Coordenadorias Operacionais e Departamentos.
Facilitador da Qualidade	- Acompanhamento dos indicadores das US e das superintendências regionais; - Subsidiar os Superintendentes com a elaboração de relatórios de diagnóstico.
Consultora Interna de Gestão de Pessoas	- Acompanhamento da produtividade; - Acompanhamento das demandas relacionadas à gestão de pessoas.
Gestores das Unidades de Saneamento	- Acompanhar mensalmente os indicadores da Unidade de Saneamento; - Realizar mensalmente a medição do plano de ação da Microrregião juntamente com a força de trabalho através de reunião de análise crítica.
Gestores Departamentos e Coordenadores operacionais	- Acompanhar mensalmente os indicadores das Unidade de Saneamento; - Realizar mensalmente a medição do plano de ação do departamento/coordenadoria juntamente com a força de trabalho através de reunião de análise crítica.

Alinhadamente com o ARG, trabalha-se com Planos de Ação Anuais (PAs) e Desdobramento PE. Esses planos são estabelecidos por cada área em reuniões do Gestor com sua equipe, onde são elencadas as ações para contribuir com o desdobramento dos OEs. São exigidos requisitos mínimos para aceites dos planos. Cada ação incluída nos PAs é vinculada a um OE. Além das ações definidas por cada área de acordo com a sua competência, a Surmis define Ações Obrigatórias, garantindo o direcionamento dos esforços para a implementação das estratégias. Cada ação

possui uma meta, monitorada mensalmente. Para elaboração dos PAs é utilizada planilha padrão (modelo 5w2h adaptado). Durante os Ciclos de Monitoramento mensais e trimestrais (RACs), conforme fig. B.1.2.2, ocorrem também os ajustes e cooperação entre as áreas para garantir a execução. A Surmis define e revisa as estratégias durante as reuniões anuais de Revisão e de Alinhamento, com a participação das principais lideranças da Regional e de representantes das áreas. Para isso, são consideradas as exigências das PIs, resultados do último ciclo, referenciais comparativos e Relatório de Avaliação externa. Alinhamentos e revisões nas estratégias podem ocorrer durante o ciclo (nas RACs mensais, trimestrais ou reuniões extraordinárias), quando fatores do ambiente externo ou interno indicarem necessidades de ajustes. Assim, de forma proativa, há maior agilidade para o redirecionamento necessário.

Fig. B.1.2.2 - Desdobramento do Plano de Ação



### B.1.3

Na elaboração do ARG foi solicitado um parecer da Superintendência Jurídica (Supej), que para fundamentação do parecer nº. 0054/2019 – DETRAB/SUPEJ, estudou informações de outras fontes de referência sobre contrato de gestão. Após análise, a Supej destacou que para alguns doutrinadores, em especial para Maria Sylvia Zanella Di Pietro, o contrato de gestão possui natureza jurídica de "Termo de Compromisso", compromissos esses que são assumidos pelos dirigentes dos órgãos aos quais celebram esse tipo de acordo.

#### B.2. Como funciona a prática de gestão?

**Descrever** a sistemática implantada, **mencionando** os usuários e seus principais padrões gerenciais. **Elencar** as características de originalidade e, se existirem, as promotoras de consequências positivas no meio ambiente, na sociedade ou na governança<sup>1</sup> (ESG), **citando** as vantagens obtidas, **explicando** quais das características representam novidade em prática já existente e quais representam ruptura radical na forma de gerir. **Descrever** qualquer característica relevante de proatividade, agilidade, abrangência, integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros), ferramentas de controle e eventuais indicadores de monitoramento da eficiência, eficácia ou efetividade.

**Fornecer** informações sobre o ineditismo da prática de gestão implantada, na organização candidata, na sua controladora ou no próprio setor - no país ou mundo.

**Incluir** uma ou mais metas almejadas para indicadores de monitoramento. **Informar** eventuais capacitações ou instruções requeridas para realização da prática pelos usuários.

**Informar** como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes.

Para descrição da prática, **consultar, como referência, os fatores de pontuação da questão.**

**O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza a abordagem inovadora ou exemplar relatada.**

<sup>1</sup> As características promotoras da governança estão associadas direcionamento e controles externos, à transparência, à ética, à avaliação da atuação ESG e afins.

**Fatores de avaliação**

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

B.2.2 Enfoque original, inusitado ou inédito

B.2.3 Enfoque promotor do desenvolvimento sustentável

B.2.4 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.5 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

B.2.6 Aplicação é suficientemente abrangente e controlada

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

**B.2.1**

Conforme apresentado na fig. B.1.1.1, a sistemática da prática ARG possui periodicidade bem definida para etapa do ciclo, destaca-se que os padrões gerenciais asseguram a continuidade do ARG, que pode ser evidenciado pelos ciclos concluídos e pelo ciclo que está em andamento em 2022. O controle é garantido pelos padrões de trabalho descrito em B.1.2 alinhado como o sistema de reuniões RAC.

**B.2.2**

Um diferencial no ARG, com enfoque de originalidade e inédito, é a existência de uma **Política de Consequência**, que através do diagnóstico realizado a cada ciclo semestral, conduz os gestores com aproveitamento inferior à 75% para capacitação e elaboração de Plano de Ação e abaixo de 60% é realizada a substituição do Gestor. Estes mecanismos contribuíram para a evolução dos resultados apresentado em C, levando a Surmis para um novo patamar de desempenho.

Outra característica de originalidade apresentada na prática é o monitoramento de vários indicadores que são traduzidos em única pontuação do ARG.

**B.2.3**

Uma das características promotoras da governança está associada ao controle pelo acionista majoritário, representado pela Presidência da Corsan, do ARG com transparência do método de medição. Destaca-se ainda, que o ARG possui indicadores diretamente ligados a questões ambientais, como exemplo, índice de perdas na distribuição de água que impacta não somente na retirada do produto dos mananciais como na utilização de energia para o tratamento e distribuição da água. A sustentabilidade social é um conjunto de ações que tem como propósito melhorar a qualidade de vida da população como um todo, e nesse sentido, o ARG conta com indicadores focados na: garantia da qualidade da água distribuída, tempo de atendimento ao usuário e índice de reclamação de problemas.

**B.2.4**

No momento que os gestores assinaram o ARG receberam um relatório "**Manual ARG**" onde apresenta o diagnóstico da microrregião de sua responsabilidade. Este relatório é elaborado com os pareceres técnicos de cada área e com sugestões de ações para manter e/ou melhorar o desempenho de cada indicador, assim como, ações preventivas de problemas operacionais, pessoas, segurança e recursos hídricos.

**B.2.5**

O ciclo de medição mensal apresentado em B.1.2 e na figura B.1.1.1, permite tomada de decisão antes do fechamento do ciclo de avaliação do ARG, além disso, sistema como o *STCcar* permite os agentes de tratamento e o químico regional diagnosticar desvios em tempo real, possibilitando uma resposta rápida e impactando diretamente no indicador IQA que compõe o ARG.

Destaca-se, um conjunto de sistema ligados diretamente à indicadores de desempenho do ARG (Exemplo: SCI, SMS, CCO, Geoportal, STC, Elipse...) que fornecem informações *online*, alguns disponível em APP, tornando ágil a tomada de decisão e comunicação com a equipe.

Ainda, em qualquer momento, o gestor pode iniciar no *SeSuíte* o **Registro de Fatores Impeditivos para Cumprimento de Meta – FICM**, que após iniciado ele identifica a área responsável pelo fator impeditivo para tomada de ação.

**B.2.6**

O ARG abrange 100% da gestão da regional, desde o gestor da Unidade de Saneamento, Gestor dos departamentos, Coordenadores Operacionais até os Superintendentes Regionais. Esta prática atende todas perspectivas apresentadas no mapa estratégico da Corsan e os indicadores que medem a eficiência possuem metas estabelecidas pelas respectivas partes interessadas. O controle é apresentado em B.1.2, onde mensalmente o gestor realiza juntamente com a equipe, e trimestralmente juntamente com gestores de departamentos, coordenadores e superintendentes, e semestralmente o Deple apresenta à presidência da Corsan. Destaca-se que o controle é sistematizado no *SESuíte* e monitorado por indicador que compõe o ARG.

### B.2.7

As etapas do ARG estão alinhadas ao sistema de desdobramento do planejamento estratégico apresentado em B.1.2, esta integração com o sistema de Reuniões de Análise Crítica – RAC, que já é solidificada culturalmente na organização, contribuiu no êxito da implementação e controle desta prática.

#### **B.3. Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da prática de gestão depois de implementada?**

**Informar** a frequência e participantes da avaliação e como ela é conduzida.

**Mencionar** indicador (es) e outras informações utilizadas para avaliar o desempenho da prática de gestão, depois da implantação.

**Exemplificar** eventuais melhorias, requeridas em função das avaliações iniciais.

#### **Fatores de avaliação**

B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática de gestão (avaliação e melhoria) estruturado

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar o desempenho da prática de gestão

### B.3.1

Durante a revisão do ARG para 2021, conforme fig. B.1.1.1, como melhoria, para fins de avaliação e aplicação da Política de Consequências citada na Cláusula Nona do Acordo, foram incluídos os Gestores de Departamentos e Coordenadores Operacionais no ARG, possibilitando a medição de 100% da gestão regional. Ainda em 2021, o indicador Tempo de Atendimento ao Geral foi incluído no ARG e o indicador Hora Extra com sobreaviso foi substituído por outro indicador sem sobreaviso, a partir de uma solicitação da Surmis baseado em um relatório produzido por um grupo de trabalho coordenado pelo Superintendente Regional.

Na revisão do ARG para 2022, após um aprendizado detectado pelo grupo de facilitadores da qualidade juntamente com os gestores, alguns indicadores que tinham pontuação pelo resultado acumulado anual, passaram para pontuação pelo resultado real mensal, desta forma, buscando a motivação da equipe para o cumprimento da meta mensal.

### B.3.2

O conjunto de indicadores presentes no ARG está distribuído nas quatro perspectivas do mapa estratégico da Corsan. Além disso, a **pontuação ARG** permite avaliar a eficácia da prática, conforme Fig. C.1.1.1, podendo inclusive comparar o aproveitamento nos indicadores que compõe o ARG antes da implementação da prática.

## **C. OS RESULTADOS (peso 35)**

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

A demonstração dos resultados de desempenho deve ser compatível com a descrição do ganho potencial ou da situação adversa mencionados em A.1. Ex.: se os maiores impactos eram o custo elevado por reparo e a baixa produtividade por reparo, deveriam ser demonstradas reduções de custo por reparo e de tempo por reparo.

Os resultados podem ser expressos quantitativamente por meio de indicador (es) de desempenho com resultados “antes” e “depois” ou por comparação com grupos de controle relevantes em que a melhoria do desempenho de uma prática pode ser avaliada por comparação com outra organização que não implementou a prática e manteve o mesmo processo anterior que era comum a ambas.

A mudança significativa de patamar se configura quando o nível de desempenho após a implementação da prática mudar para patamar significativo acima do nível de desempenho do período anterior à prática.

A apresentação dos resultados deve ser compatível com a frequência de monitoramento da prática citada em B.2 ou de avaliação da prática mencionada em B.3.

**O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza o principal resultado da Prática de Gestão desta questão.**

Apresentar referenciais comparativos pertinentes (ver Glossário Critérios de Avaliação MEGSA ESG), do setor ou do mercado, que permitam avaliar a competitividade do resultado alcançado pela prática. Se o resultado apresentado não decorrer preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

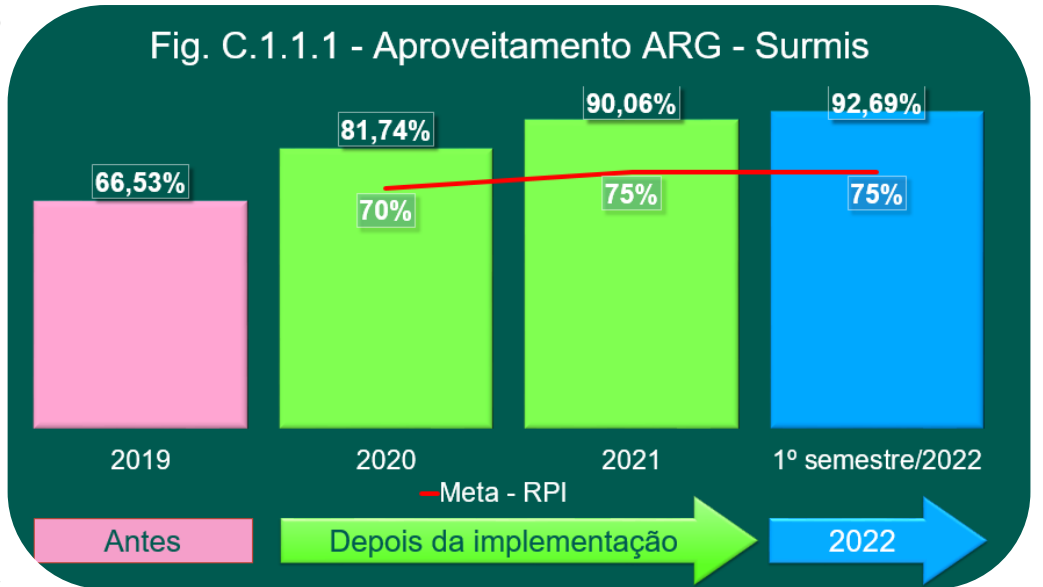
#### **Fatores de avaliação**

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

**C.1.1**

Após a implementação do ARG o aproveitamento da Surmis nos indicadores que compõem este instrumento subiu de 66,53% para 81,74% da pontuação máxima no primeiro ano e colocando em um novo patamar de desempenho com 90,06% no segundo ano. A sustentabilidade desse ganho pode ser evidenciada com o resultado do primeiro semestre de 2022 com 92,69% da pontuação máxima, cfe. fig. C.1.1.1.



**C.1.2**

A fig. C.1.2.1 apresenta a liderança da Surmis no ARG utilizando o referencial comparativo interno, uma vez que não há dados disponíveis similares de organização externa. Para demonstrar a solidez da liderança, na fig. C.1.2.2 está apresentado o ranking das superintendências regionais da Corsan em ciclo semestral após a implementação do ARG, em que a Surmis ocupou a primeira colocação no segundo semestre e permanece até o atual ciclo.

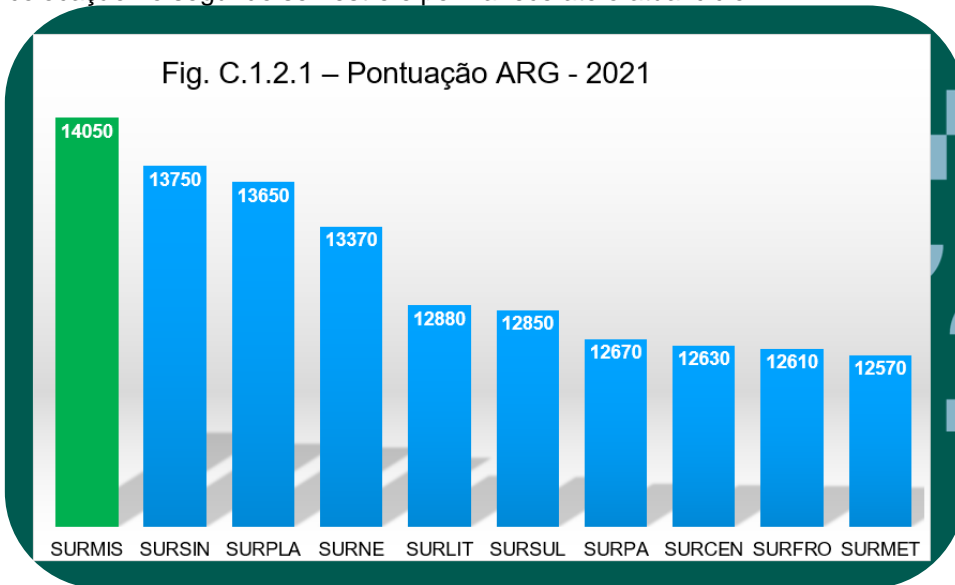
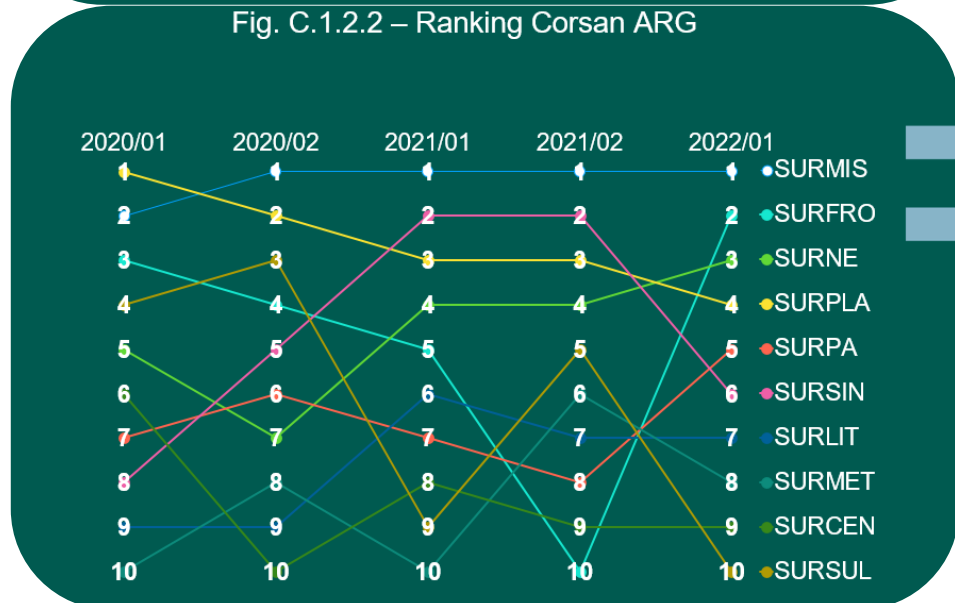


Fig. C.1.2.2 – Ranking Corsan ARG



Devido não existir dados similares ao ARG em outras organizações, e afim de demonstrar a relevância do resultado, buscamos a candidata com **melhor pontuação** no indicador IPa11 - Índice de maturidade da gestão no Ciclo 2021 do Prêmio Nacional de Qualidade no Saneamento - PNQS e selecionamos seus indicadores estratégico que apresentavam valores do Requisito da Parte Interessada Acionista e simulamos na regra do ARG, cfe. fig. C.1.2.3. A empresa selecionada foi a Sabesp Unidade de Negócio Oeste - MO, reconhecida com o troféu Quíron “Turmalina Paraíba”, que submetida a simulação do ARG obteve o aproveitamento de 89,4% da pontuação máxima, conforme fig. C.2.1.4

Fig. C.1.2.3 – Regra Pontuação ARG

Regra Indicadores menor melhor			Regra Indicadores maior melhor		
Intervalo atendimento da meta		Pontuação	Intervalo atendimento da meta		Pontuação
0,0000	1,0000	100	0,000	0,699	0
1,0000	1,0999	90	0,700	0,899	70
1,1000	1,2999	70	0,900	0,999	90
1,3000	>	0	1,000	>	100

Fig. C.1.2.4 – Simulação ARG

Resultados indicadores estratégicos com RPI do Acionista - Sabesp Unidade de Negócio Oeste							
Indicador	UM	MS	2020	RPI 2020		Performance do Indicador*	Simulação Pontuação ARG
				PI	Requisito		
MO Margem operacional	%	↗	76,6	AC	75,8	1,01	100,00
CFROGI - MO (Retorno do fluxo de caixa sobre o ativo)	%	↗	4,8	AC	5,6	0,86	70,00
IRPT Índice de reclamações de problemas Total	Recla/Lig	↘	0,89	AC	1,12	0,79	100,00
IDRP Índice de descumprimento de reposição de pavimento (IGQ)	%	↘	0,88	AC	0,80	1,10	70,00
ILFE Índice de ligações factíveis de esgoto (IGQ)	%	↘	2,55	AC	3,5	0,73	100,00
IAA Índice de atendimento urbano de água	%	↗	96,9	AC	93,4	1,04	100,00
ICA Índice de cobertura de água	%	↗	99,0	AC	96,3	1,03	100,00
IAE Índice de atendimento urbano de esgoto	%	↗	76,6	AC	75,0	1,02	100,00
ICE Índice de cobertura de esgoto	%	↗	88,8	AC	85,5	1,04	100,00
IMC Índice de Municípios com contrato vigente	%	↗	100	AC	100	1,00	100,00
ISPC Índice de satisfação dos clientes pesquisa corporativa (PPR)	%	↗	83	CL / AC	80	1,04	100,00
IFI Índice de Favorabilidade da imagem	%	↗	63	AC	68	0,93	90,00
IPDT Índice de perdas totais da distribuição - MO	L/liq/dia	↘	313	AC	347	0,90	100,00
IVV Índice de vazamentos visíveis por extensão de rede (IGQ)	%	↘	5,9	AC	2,72	2,17	0,00
ICAD Índice de conformidade da água distribuída	%	→	99,4	CL / AC / RL	≥ 95	1,05	100,00
IEC Índice de economias coletadas ao tratamento de esgoto	%	↗	53,8	CL / SO / AC	52,8	1,02	100,00
* Performance do Indicador = Resultado / Meta						<b>Aproveitamento</b>	<b>89,40</b>

Fonte: RG AMEGSA 2021 Nível III Sabesp Unidade de Negócio Oeste, disponível em: <https://pnqs.com.br/reconhecidas-amegsa-e-sqfsa-ciclo-2021>

Na figura C.1.2.5 está demonstrada a evolução dos indicadores que compõem a pontuação ARG da Regional e o potencial para atingimento da meta em 2022.

Fig. C.1.2.5 – Indicadores que compõe a pontuação ARG

Indicadores que compõe a pontuação ARG	UM	Sentido	2020	2021	Meta (RPI)
<b>CME035 - Indicador de Eficiência Comercial</b>	Pontos	↑	657.312,00	574.118,00	720.000,00
Potencial: Para assegurar o atingimento da meta 2022, foi disponibilizado a todos gestores e empregados envolvidos na área comercial, através do Portal Unicorsan e Presencial (3 dias em Porto Alegre) cursos de capacitação para trabalhar as ações que refletem no melhoramento do indicador comercial. <b>A Surmis foi líder no Ranking entre as Regionais da Corsan em 2021. destaca-se que Surmis atingiu a meta proposta para o primeiro semestre de 2022.</b>					
<b>CME039 - Índice de reclamações de problemas por economia</b>	Reclamação / 1000 economias	↓	17,25	15,97	16,65
<b>EFD009 - Arrecadação Geral</b>	R\$	↑	344.803.474,92	372.708.494,89	369.751.711,87
<b>EFI124 - ROP Setorial</b>	%	↓	54,76	57,87	55,66
Potencial 2022 ROP: Para assegurar o atingimento da meta 2022, o indicador é monitorado mensalmente durante as reuniões de medição mensal do plano de ação do gabinete Surmis, possibilitando a rápida tomada de ação quando necessário. Além disso, o avanço da migração para o mercado livre de energia elétrica vem proporcionando considerável redução de despesas. <b>A Surmis atingiu a meta proposta para o primeiro semestre de 2022.</b>					
<b>PES025 - Horas Extra por Empregado sem sobreaviso</b>	Horas/Empregado	↓	5,52	5,60	5,13
Para assegurar o atingimento da meta 2022, a Surmis vem aperfeiçoando as operações dos 1º recalques com automações, além disso, com o Centro de Controle Operacional (CCO) regional os sistemas são supervisionado constantemente por equipe técnica reduzindo a quantidade de Horas Extraordinárias.					
<b>PRP025 - IQA Microbiológico</b>	%	↑	99,81	99,77	99,60
<b>PRP026 - IQA Físico-químico</b>	%	↑	99,64	99,82	99,40
<b>PRP029 - Índice de perdas na distribuição - IPD</b>	%	↓	40,64	39,72	38,20
Para assegurar o atingimento da meta 2022, a Surmis formou grupos de trabalho para pesquisa e consertos de vazamentos, possui contratos de substituição de redes e também possui o CCO que é uma ferramenta tecnológica que possibilita tomadas de decisões mais ágeis e assertivas. Além disso, através de investimentos do Banco Mundial, vem sendo realizado ação de combate a perdas.					
<b>PRP033 - TAC - Tempo médio de atendimento ao cliente</b>	Horas	↓	27,65	22,75	26,27
<b>PRP035 - Tempo de Atendimento ao Usuário</b>	Horas	↓	205,29	145,72	190,92
<b>GRD023 – Pontuação para o compromisso da Regional Planejamento Estratégico da Companhia.</b>	Pontos	↑	1.200	1.200	1.200
<b>GRD024 – Pontuação compromisso de todas as áreas da Regional com o Planejamento Estratégico.</b>	Pontos	↑	1.200	1.200	1.200
<b>GRD025 – Pontuação Ciclos de Monitoramento (RACs Trimestrais). Recebimento e verificação de conformidades pelo DEPLE</b>	Pontos	↑	1.200	1.200	1.200

Na figura C.1.2.6 está apresentado o ranking e Pontuação ARG do último Ciclo semestral de 2021 por microrregiões pertencentes à Surmis.

Fig. C.1.2.6 – Ranking e Pontuação ARG das Microrregiões da Surmis no 2º Semestre 2021

Ranking e Pontuação das Microrregiões 2º Semestre 2021														
Microrregião	CME035	CME039	EFD009	EFI124	PES025	PRP025	PRP026	PRP029	PRP033	PRP035	GRD022	Pontuação ARG	Meta	% nota Máxima
1º CERRO LARGO	600	570	600	500	600	600	600	600	590	600	600	<b>6.460</b>	4950	<b>97,88%</b>
2º CAMPO NOVO	420	590	550	600	600	600	600	540	600	600	600	<b>6.300</b>	4950	<b>95,45%</b>
3º NÃO ME TOQUE	600	470	550	590	440	600	600	540	600	600	600	<b>6.190</b>	4950	<b>93,79%</b>
4º IBIRUBÁ	600	330	540	590	590	600	600	600	500	580	600	<b>6.130</b>	4950	<b>92,88%</b>
5º HORIZONTALINA	600	400	540	520	600	600	600	600	470	590	600	<b>6.120</b>	4950	<b>92,73%</b>
6º TENENTE PORTELA	420	490	540	600	600	600	600	600	600	400	600	<b>6.050</b>	4950	<b>91,67%</b>
7º IJUI	140	600	600	600	390	590	600	580	580	600	600	<b>5.880</b>	4950	<b>89,09%</b>
8º SANTA ROSA	550	410	600	420	400	570	600	440	600	600	600	<b>5.790</b>	4950	<b>87,73%</b>
9º PANAMBI	210	420	600	600	500	570	600	480	600	570	600	<b>5.750</b>	4950	<b>87,12%</b>
10º SÃO LUIZ GONZAGA	600	520	590	540	590	600	600	420	0	600	600	<b>5.660</b>	4950	<b>85,76%</b>
11º GIRUA	590	540	600	440	600	600	600	420	600	0	600	<b>5.590</b>	4950	<b>84,70%</b>
12º SALTO DO JACUI	0	530	600	600	600	590	540	440	590	500	600	<b>5.590</b>	4950	<b>84,70%</b>
13º SANTO ÂNGELO	140	370	600	420	600	600	600	540	490	600	600	<b>5.560</b>	4950	<b>84,24%</b>
14º TRÊS PASSOS	420	490	540	540	400	600	600	540	600	210	600	<b>5.540</b>	4950	<b>83,94%</b>
15º SANTO AUGUSTO	0	540	540	600	600	600	600	550	270	600	600	<b>5.500</b>	4950	<b>83,33%</b>
16º CRUZ ALTA	0	470	600	420	230	600	600	540	600	560	600	<b>5.220</b>	4950	<b>79,09%</b>
17º TAPERA	420	370	600	570	600	600	590	480	0	200	600	<b>5.030</b>	4950	<b>76,21%</b>
18º TRÊS DE MAIO	600	470	540	420	600	600	600	600	0	0	600	<b>5.030</b>	4950	<b>76,21%</b>
19º SANTA BÁRBARA DO SUL	0	530	540	600	600	590	600	600	0	100	600	<b>4.760</b>	4950	<b>72,12%</b>

## 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

Dentre os benefícios intangíveis decorrentes da implementação do ARG, destaca-se o reconhecimento dos resultados alcançados pela **Força de Trabalho** através da Premiação ARG, conforme fig. C.2.1.1, estimulando a competitividade saudável e reconhecendo os melhores feitos, trazendo maior integração entre as Unidades de Saneamento, Coordenadorias

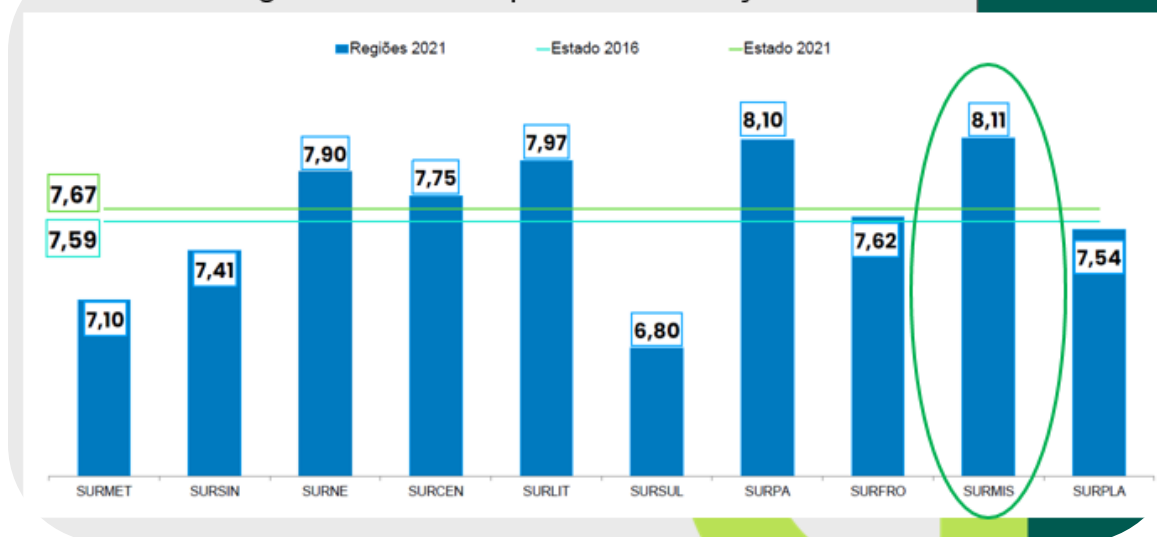


Operacionais e Departamentos, oportunizando um momento de troca de experiências e lições aprendidas.

Ao **Acionista Majoritário**, representado pela Presidência, este instrumento cumpre o objetivo de estabelecimento de compromissos destinados a assegurar o aumento da produtividade, a qualidade dos serviços prestados, o equilíbrio econômico-financeiro, a satisfação dos clientes e a compatibilização da estratégia gerencial da CORSAN com as diretrizes do Governo, evidenciado no aumento do aproveitamento da Surmis no ARG.

Ao **Cliente** uma série de indicadores do ARG contribuiu para o aumento da satisfação dos clientes, dando à

Fig. C.2.1.2 – Pesquisa de Satisfação do Cliente



Surmis a melhor nota entre as regionais da Corsan na pesquisa presencial de satisfação realizada no ano 2021 por empresa contratada, conforme fig. C.2.1.2. Cita-se como exemplo de indicadores do ARG: Índice de reclamações de problemas por economias, Tempo médio de

atendimento ao Cliente, Tempo de atendimento ao usuário, Índice de qualidade de água (microbiológico e físico-químico).

Os **Gestores** das Unidades de Saneamento Premiadas no ARG, assim como, os Gestores de Departamentos e Superintendentes, participaram da Capacitação Gestão Classe Mundial Nível II ESG, afim de implementar fundamentos e princípios que influenciam a articulação de processos gerenciais e a busca de resultados compatíveis com um papel de agente de transformação cultural da sociedade, com vistas ao desenvolvimento sustentável.

### C.3. Quais foram as principais lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis, com a implementação da prática e com o alcance de seus resultados?

Citar as lições e resumir a importância delas para outras organizações.

#### Fatores de avaliação

##### C.3.1 Lições aprendidas

#### C.3.1

Através da análise crítica realizada semestralmente e apresentada à Presidência, algumas lições aprendidas favoráveis e desfavoráveis foram identificadas.

#### Lições aprendidas favoráveis (Ponto Forte):

- Maior envolvimento dos Gestores na busca por resultados;
- Motivação das equipes na busca da produtividade;
- Difusão dos indicadores da estratégia gerencial à força de trabalho;
- Capacitação de Gestores;

- Instrumento de identificação da necessidade de substituição de Gestores;
- Método transparente para premiação de melhores resultados;

### Lições aprendidas desfavoráveis (Oportunidade de Melhoria):

- Não atingimento da pontuação proposta em um indicador por fatos alheio a gestão local, embora exista o Registro de Fatores Impeditivos para Cumprimento de Meta - FICM, o desempenho no conjunto dos indicadores é afetado direta e indiretamente.
- A necessidade de vincular o desempenho das empresas terceirizadas à performance do ARG.

Conclui-se que a implementação desta prática tem potencial de auxiliar as organizações no estabelecimento de compromissos que assegure o aumento da produtividade, a qualidade dos serviços prestados, o equilíbrio econômico-financeiro, a satisfação dos clientes, além da compatibilização da estratégia gerencial e diretrizes das organizações.

----- Limite de 13 Páginas aqui -----

## Glossário (opcional)

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

*Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído contagem para limite de páginas.*

**5W2H** Ferramenta de apoio ao planejamento, auxilia na elaboração de planos de ação. O nome vem de 5 perguntas a serem respondidas para elaboração do plano que iniciam com a letra "W" e 2 que iniciam com a letra "H" (do inglês): *What* (o que será feito?), *Why* (por que será feito?), *Where* (onde será feito?), *When* (quando?), *Who* (por quem será feito?), *How* (como será feito?), *How much* (quanto vai custar?)

### A

**AGERGS** Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos Delegados do RS  
**AR** Acordo de Resultados firmado entre Corsan e Governo do Estado RS  
**ARG** Acordo de Resultados firmado entre Gestores e Corsan  
**ATAE** Agente de Tratamento de Água e Esgoto

### B

**BSC** *Balanced Scorecard*

### C

**Categoria** Classificação de uma economia em função de sua ocupação  
**CCG** Sistema de Controle Gerencial Corsan  
**CCO** Centro de Controle Operacional  
**Cfe.** Conforme  
**CHA** Conhecimento, Habilidade e Atitude  
**COP** Coordenadoria Operacional  
**Corsan** Companhia Riograndense de Saneamento  
**CP** Contrato de Programa

### D

**DA** Diretoria Administrativa  
**DEFIN** Departamento Financeiro  
**DEAD** Departamento Administrativo  
**DECOM** Departamento Comercial  
**DEOB** Departamento de Obras  
**DEOM** Departamento de Operação e Manutenção  
**Diretoria Colegiada** Diretoria composta pelo Presidente e demais Diretores  
**DO** Diretrizes Organizacionais  
**DP** Diretoria da Presidência

### E

**Economia** Unidade autônoma cadastrada para efeito de faturamento e comercialização  
**ETA** Estação de Tratamento de Água  
**ETE** Estação de Tratamento de Esgoto

### F

**Fig.** Figura  
**FMGC** Fundo Municipal de Gestão Compartilhada

FT Força de Trabalho

## G

Gestor de US Principal executivo da Unidade de Saneamento  
GP Gabinete da Presidência

## I

ID Indicador de Desempenho  
IE Indicador Estratégico definido no âmbito Corporativo  
IER Indicador Estratégico definido no âmbito da Regional

## M

MEG Modelo de Excelência em Gestão  
Microrregião Agrupamento de uma Unidade de Saneamento Pólo e suas Unidades de Saneamento Vinculadas  
MP Ministério Público

## N

NP Normas de Procedimento  
NR Norma Regulamentadora

## O

OE Objetivo Estratégico

## P

PDCA Ferramenta de Qualidade (*Plan, Do, Check, Act*)  
PDCL Ferramenta da Qualidade (*Plan, Do, Check, Learn*)  
PA Plano de Ação  
PE Planejamento Estratégico  
PI Parte Interessada  
PMSB Plano Municipal de Saneamento Básico  
PNQS Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento  
PPLRC Programa de Participação nos Lucros e Resultados  
PPRA Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

## R

RAC Reunião de Análise Crítica  
RS Rio Grande do Sul  
RSAE Regulamento dos Serviços de Água e Esgoto

## S

SAA Sistema de Abastecimento de Água  
SCI Sistema Comercial Integrado  
SES Sistema de Esgotamento Sanitário  
SMS Sistema Móvel de Serviço  
SUPEJ Superintendência Jurídica  
Superintendente Principal executivo da Superintendência Regional  
SUPLAG Superintendência de Planejamento, Orçamento e Gestão  
Surcen Superintendência Regional Central  
Surfro Superintendência Regional Fronteira  
Surlit Superintendência Regional Litoral  
Surmet Superintendência Regional Metropolitana  
Surmis Superintendência Regional Missões  
Surne Superintendência Regional Nordeste  
Surpa Superintendência Regional Pampa  
Surpla Superintendência Regional Planalto  
Sursin Superintendência Regional Sinos  
Sursul Superintendência Regional Sul

## U

UM Unidade de Medida  
US Unidade de Saneamento, divide-se em US Polo e US Vinculada. O agrupamento de uma US Polo e suas respectivas USs Vinculadas formam uma microrregião.

**Referências Bibliográficas (opcional)**

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

*Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído na contagem para limite de páginas.*

ORGES, Leandro. O que é gestão por resultados? **Ministério da Infraestrutura**, 03 de outubro de 2016. Disponível em: <<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/o-que-e-gestao-por-resultados>>. Acesso em: 29 de setembro de 2022.

PNQS. **Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento**. Reconhecidas AMEGSA e SQFSA ciclo 2021. Disponível em: < <https://pnqs.com.br/reconhecidas-amegsa-e-sqfsa-ciclo-2021/> >. Acesso em: 02 de agosto de 2021.