	<b>PNQS</b> <b>Formulário IGS 2025</b> <b>Prêmio da Inovação da Gestão em Saneamento Ambiental</b>	<b>ID</b> <b>Case</b> <b>069</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 2025”, não havendo fatores estéticos.

Salvar arquivo em formato PDF para ser carregado no SINP, com o nome “IGS 2025 XXX - YYYYYYYYYY”, onde “XXX” é o ID do Case e “YYYYYYYYYY” é o nome do Case. O ID é o número dado pelo SINP ao preencher a [Ficha de Inscrição](#) e o nome do Case é o que foi informado [nela](#). 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 [Inscrição](#) aprovada, e, por [consequência, possível](#) perda da submissão do Case. Consultar os Critérios IGS 2025 para enquadramento no tema apropriado. No caso de dúvidas de preenchimento, entrar em contato com [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 <b>Melhorias nas ações comerciais do Distrito de Inhumas</b> 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>2022</b>
--	---	---

#### Tema central da Prática de gestão

- ☐ Pessoas    ☐ ESG    ☐ Comunicação    ☐ Segurança digital    ☐ Financeira  
☐ Suprimentos    ☐ Inteligência Artificial    ☒ Gestão Avançada (outros)

**Resumo da prática de gestão e de seus resultados:** (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de [Inscrição](#))

No Distrito de Inhumas, os serviços terceirizados de leitura, entrega de faturas, corte e religação enfrentavam problemas graves, com mais de 800 erros de leitura e 3.000 falhas mensais, causando atrasos e muitas reclamações, prejudicando o atendimento e a imagem da Saneago. Para melhorar, o Distrito adotou o modelo MEGSA ESG, baseado nos sete critérios do PNQS, iniciando pelo mapeamento dos processos da terceirizada e promovendo reuniões regulares para fortalecer a comunicação. Foi definido um consenso estratégico para avaliar os impactos nos objetivos corporativos, como inadimplência, faturamento e redução de perdas, estabelecendo indicadores mínimos de desempenho e um processo sistemático de avaliação. Além disso, avaliaram a satisfação dos clientes para identificar melhorias e revisaram as cláusulas contratuais, definindo metas claras. O projeto modernizou equipamentos e implementou perfis de acesso individuais, garantindo segurança digital. A gestão de pessoas foi aprimorada com mapeamento, substituição de pessoal, treinamentos e fornecimento de EPIs, assegurando saúde e segurança dos colaboradores. Processos foram reorganizados para equilibrar a distribuição de contas e especializar serviços, reduzindo erros e aumentando a eficiência, enquanto a fiscalização foi reforçada com sistema contínuo de registro de ocorrências, formalizando não conformidades. Os resultados demonstraram redução significativa nos erros de leitura e execução, melhoria operacional e aumento da satisfação dos clientes, com feedback positivo e menos reclamações. Com processos padronizados e fiscalização rigorosa, houve maior controle e transparência, e a segurança digital foi reforçada, reduzindo erros em leituras em mais de 90%. A adequação da equipe, capacitação e EPIs trouxeram melhorias acima de 85% na qualidade do serviço e ambiente de trabalho. Em números, houve redução de 93% nos erros de execução, 95% nos erros de leitura, aumento de 5,61% na satisfação dos clientes, 11% no faturamento, 6% na arrecadação e o Distrito de Inhumas alcançou o primeiro lugar na Saneago em menores perdas comerciais, com patamar abaixo de 2%.

No caso de Case já submetido em ciclo anterior, mesmo com outro nome, incluir acima aspecto que evoluiu na Prática ou Resultados desde então.

**A QUALIDADE DO RESUMO ACIMA É PONTUADA NAS QUESTÕES “B.2” – RESUMO DA PRÁTICA E “C.1” – RESUMO DO RESULTADO**

Na descrição dos Critérios A, B e C, consultar, como referência, os fatores de pontuação da questão a ser respondida.

### INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

<b>Denominação da organização candidata:</b> <b>Distrito de Inhumas - DIN17</b>	<b>Trata-se de:</b> <input type="checkbox"/> Organização completa <input checked="" type="checkbox"/> Unidade Autônoma <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio	<b>... de Operador direto ou indireto 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 sólidos <input type="checkbox"/> Manejo de efluentes industriais <input type="checkbox"/> de Fornecedor de operador <input type="checkbox"/> de Regulador
<b>Atividades principais da organização candidata:</b> Captação, tratamento, manutenção de redes e distribuição de água tratada. Coleta, afastamento, manutenção de redes, tratamento e disposição final. Atendimento ao cliente, comercialização e relacionamento com o Poder Concedente		
<b>Quantidade de empregados próprios da org. candidata (porte):</b> <b>38</b>	<b>Endereço principal da organização candidata:</b> <b>Rua Antônio Raíza, nº 848, Centro, Inhumas-Go</b>	
<b>Razão social responsável pela organização candidata:</b> <b>Saneamento de Goiás - SA</b>	<b>CNPJ da organização candidata:</b> <b>01.616.929/0001-02</b>	
<b>Nome do Autor, para se obter informações adicionais:</b>	<b>Email Autor:</b>	<b><a href="mailto:diegosantana@saneago.com.br">diegosantana@saneago.com.br</a></b>

Diego Santana Marinho	<b>Fone Comercial Autor:</b>	(62) 3984-5315
	<b>Celular Autor:</b>	(62) 99321-9591
<b>Dirigente responsável que autoriza a candidatura</b> Lauro David Barbosa		
<b>DECLARAÇÃO</b> A organização candidata concorda em responder a eventuais consultas do Especialista para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser finalista, concorda em responder a eventuais consultas de interessados, para compartilhar seu conhecimento em prol do saneamento ambiental.	<b>AUTENTICAÇÃO</b> 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 a divulgação do Case.	
<b>A. A OPORTUNIDADE (peso 15)</b>		
<b>A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada?</b>		
<b>Informar</b> de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada.		
<b>Destacar</b> eventuais sistemáticas de estímulo à inovação (atividades ou programas de sugestão, de experimentação, de benchmarking 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 nova abordagem ou reversão de resultados adversos identificados em análises/avaliações de desempenho realizadas no período anterior ao desenvolvimento da ideia.		
<b>Descrever</b> a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização, incluindo os relacionados ao desenvolvimento sustentável ou ODS's <sup>1</sup> .		
<b>Informar</b> como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas.		
<b>Fatores de avaliação</b>		
A.1.1 Origem da oportunidade		
A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização		
A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor e para sociedade ou meio ambiente		

### A.1.1

Com a assunção da nova equipe de gestão do Distrito de Inhumas, em fevereiro de 2022, foi iniciado um processo sistemático de análise do cumprimento das metas estratégicas e do desempenho dos indicadores, com base em dados extraídos do sistema comercial. Durante as reuniões gerenciais, identificou-se um elevado índice de erros nas atividades de leitura e corte, executadas pela empresa terceirizada responsável por esses serviços. A análise dos registros de desempenho revelou uma média de erros de leitura em torno de 3,83%, o que representava mais de 800 ocorrências mensais. Além disso, foram constatados problemas recorrentes como atrasos na religação e no corte do fornecimento, necessidade frequente de revisões de corte, e, principalmente, falhas no cumprimento do cronograma de faturamento e na entrega de contas com vencimento alternativo. O problema ocasionava descumprimento e atrasos no cronograma, baixa qualidade nos serviços prestados diretamente ao cliente, divergências na entrega de faturas, registros de ocorrências incorretos, insatisfação dos usuários, aumento no volume de reclamações e maior demanda de atendimento presencial no Vapt Vupt. Além disso, gerava retrabalho, pois a correção das falhas ficava a cargo da equipe do Distrito, reduzindo a disponibilidade de pessoal para as atividades operacionais. Também foi identificada a ausência de utilização das ferramentas de controle previstas em contrato, o que contribuiu significativamente para a má execução dos serviços. Por fim, constatou-se que não estava sendo aplicado o mecanismo de redutor de faturamento nos pagamentos à contratada, conforme previsto em contrato, o que gerava prejuízos financeiros à companhia e comprometia sua integridade e governança.

**A.1.2:** A prática está alinhada à Missão da Saneago de “Promover qualidade de vida... com eficiência e sustentabilidade” e diretamente vinculada aos objetivos estratégicos O2 – Assegurar o crescimento da Companhia em termos econômico-financeiros e O8 – Atuar com excelência na prestação de serviços, uma vez que engloba todas as atividades relacionadas ao processo de faturamento e aos principais mecanismos de arrecadação, responsáveis diretos pela geração de receita da empresa. A prática também está diretamente relacionada aos riscos corporativos da companhia, em especial ao Risco 03 – Serviços inerentes à qualidade do serviço prestado, associado ao Evento 11 – Insatisfações elevadas, e ao Risco 04 – Riscos inerentes a operações e condições financeiras, associado ao Evento 14 – Inadimplência. A prática solucionou o desafio de assegurar a correta execução do contrato de leitura e faturamento, garantindo o cumprimento das metas de faturamento e arrecadação. Também supriu a ausência de mecanismos de controle na execução contratual e eliminou o pagamento por serviços não realizados, problema recorrente nos três lotes do contrato que impactava toda a companhia. O potencial de ganhos foi analisado no início do projeto em reunião gerencial, comparando-se os resultados com outros Distritos da Saneago, como Itaguari, Mutunópolis, Damolândia e Brazabrantes, que apresentavam baixos índices de perdas comerciais (entre 2,00% e 2,57%), e com Distritos de porte semelhante, como Goianésia e Porangatu, cujos índices eram de 9,34% e 9,75%, respectivamente. Também foi analisado o ganho financeiro, considerando que o custo médio por serviço executado é de aproximadamente R\$ 1,17 por leitura. Com base nisso, estimou-se que o Distrito poderia gerar um ganho médio anual de R\$ 11.934,00 apenas com o serviço de leitura. Esse valor representa cerca de 4% do custo total para o Distrito e equivale ao custo mensal do serviço prestado pela terceirizada nas cidades de Damolândia, Itaguari e Brazabrantes.

**A.1.3:** A prática foi implementada com base no entendimento de que a Saneago precisa amadurecer continuamente sua gestão e otimizar seu desempenho econômico-financeiro, especialmente considerando que o novo marco do saneamento abriu o mercado à iniciativa privada, reconhecida por sua eficiência econômico-financeira, aumentando a concorrência. As ações desenvolvidas pelo Distrito de Inhumas para garantir a correta execução dos serviços, além de promover a diminuição da evasão de receita ocasionado por falhas no processo de faturamento também deu oportunidade aos outros Distritos da Saneago de corrigirem as falhas e diminuir com isso as perdas comerciais com a

<sup>1</sup> Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para 2030, das Nações Unidas

diminuição de refaturamento devido erros de leituras ou atrasos. Além disso, o projeto também elimina potenciais falhas de integridade na governança da Companhia.

## B. A IDEIA (peso 50)

### B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada ou concebida para superar obstáculos identificados?

**Informar** quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da prática de gestão. **Resumir** a função de cada um deles nesse projeto.

**Informar** qual a sistemática de trabalho em projeto, citando a metodologia de projeto adotada.

**Apresentar** um ou mais objetivos da prática, com os quais os resultados de C.1 têm relação..

**Resumir** as principais etapas planejadas e os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime.

**Informar** os principais obstáculos identificados, antes ou durante a implantação, e a forma para superar as dificuldades.

**Citar** fontes de inspiração, internas e/ou externas, para apoiar o desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, consultorias, fornecedores, congressos, feiras, 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, **informando** quando as localizações das fontes forem decorrentes de práticas de busca de conhecimento disseminadas na organização. Se não houver lição aprendida nas fontes, **declarar** o fato.

**Descrever** qualquer atividade prévia de capacitação de pessoas, se houver, e sua abrangência.

**Informar** como a evolução do projeto foi controlada.

#### Fatores de avaliação

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

### B.1.1: O trabalho foi estruturado em um modelo de projeto com base nos critérios do Modelo de Excelência da Gestão

– MEGSA ESG. Para cada critério foram definidas atividades específicas conforme a figura ao lado. Para diminuir os obstáculos e dificuldades que poderiam ocorrer durante o projeto a gestão do Distrito avaliou as competências, habilidades e capacidade de poder de decisão dos envolvidos distribuindo os papéis dentro do projeto da seguinte forma:



- Lauro David Barbosa (Gerente do Distrito de Inhumas): Responsável pela liderança e condução do projeto

- Almir Personi (funcionário comercial): Responsável pela análise da crítica do processo de leitura e faturamento e controle da qualidade dos serviços de leitura da terceirizada.

- Thathianne de Medeiros Costa Melo (funcionário comercial): Responsável pelo monitoramento do processo de cobrança e arrecadação e controle da qualidade dos serviços de corte e revisão de corte da terceirizada.

- Edeir José de Souza (líder da equipe de campo da terceirizada): Responsável pelo monitoramento da execução dos serviços realizados pela equipe terceirizada.

- Natália Raíz de Moura Silva (Supervisora administrativa comercial da Regional): Responsável pelo monitoramento do atendimento

das metas comerciais e econômico-financeira dos Distritos e pela qualidade dos serviços executados pela contratada no âmbito da GRS Inhumas.

- Juliano Batista de Souza e Silva (Gerente Regional de Inhumas): Gestor responsável pelo monitoramento do atendimento das metas estratégicas estabelecidas para os Distritos da GRS

O gestor do Distrito de Inhumas em conjunto com os supervisores durante as reuniões gerenciais de análise de resultados estabelecidas desde o início da gestão utilizou-se da metodologia do diagrama de Ishikawa para realizar um diagnóstico da situação e apontar as causas dos problemas. Com o conhecimento adquirido nos treinamentos dos cursos Gestão Classe Mundial e GCM Indicadores realizados em Rio Verde em 2022 antes do processo de candidatura do Distrito na categoria AMEGSA foi estabelecido um projeto baseado nos oito critérios do modelo detalhados conforme a tabela abaixo:



Critério	Atividade/Etapa	Descrição
Liderança	Mapear os processos da FIMM	Análise do perfil da empresa identificando as ações previstas e o escopo das atividades previstas no contrato com a Saneago que são aplicáveis para o Distrito de Inhumas.
	Entender os aspectos culturais da equipe da FIMM	Foi realizada análise dos aspectos culturais da equipe da FIMM que impactavam no desempenho das atividades e consequentemente nos resultados alcançados pelo Distrito.
	Estabelecer as formas de interação com a terceirizada	Devido a falta de padronização nas formas de interação entre a equipe comercial e gestores do Distrito de Inhumas foi estabelecido a prática de reuniões regulares e sistematizadas entre a gerência do Distrito e toda a força de trabalho da empresa terceirizada.
Estratégias	Consenso estratégico	Foi realizado reuniões gerenciais para identificar como a qualidade do serviço executado estava impactando no atendimento das metas estratégicas estabelecidas para o Distrito.
	Desdobramento estratégico	Foi estabelecido junto com a empresa terceirizada um planejamento de atividades para garantir o alcance dos resultados necessários para o atendimento das metas estratégicas.
	Análise/reuniões	Definição de cronograma de reuniões para análise do documento de registro das ocorrências de não atendimento dos requisitos de qualidade dos serviços executados.
Clientes	Acompanhamento da satisfação dos clientes	Desenvolvimento de processo de avaliação da satisfação dos clientes do Distrito de Inhumas e inclusão de mecanismo de avaliação da percepção quanto aos serviços executados pela contratada.
Sociedade	Manutenção da legalidade: cumprimento do contrato	Avaliação dos termos do contrato 30000014/2021 com a FIMM, normas do Ministério do Trabalho, normativas internas da Saneago e identificação dos pontos de necessidades de adequação da terceirizada.
		Realização de reuniões gerenciais com os gestores da contratada para exigir o atendimento dos requisitos mínimos de desempenho estabelecidos nas cláusulas do contrato.
Conhecimento Inovação	Tecnologias	Avaliação do estado de conservação e confiabilidade dos equipamentos utilizados pela empresa terceirizada e substituição para aqueles considerados fora dos padrões mínimos exigíveis no contrato.
	Perfis de acesso	Estabelecimento de perfis de acesso exclusivo para cada empregada da terceirizada nos sistemas com matrícula individual para permitir identificar e analisar o desempenho dos serviços de cada empregado.
Pessoas	Estrutura de pessoal	Mapeamento qualitativo de pessoal com identificação de adequações dos processos
	Composição de equipes	Avaliação do desempenho alcançado pelos membros da equipe e readequação da força de trabalho com a substituição de liderança e contratação de novos membros da terceirizada.
	Definição de funções	Estabelecimento da matriz de relacionamento entre os empregados da terceirizada e os funcionários e lideranças do Distrito de Inhumas que são envolvidos com o processo comercial de faturamento e arrecadação.
	Adequação salarial	Readequação salarial de empregados que executavam duas funções estabelecidas no contrato e criação de gratificação de liderança.
	Desenvolvimento de lideranças	Realização de treinamentos com a liderança da terceirizada sobre aspectos do cronograma de trabalho, análise de desempenho, mecanismos de comunicação e gestão de pessoas.
	Segurança do trabalho	Identificação e avaliação do fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual aos empregados terceirizados de responsabilidade da contratada.
	Treinamento	Realização de capacitação e treinamento para os empregados da terceirizada sobre os processos de leitura, corte e revisão e interpretação dos requisitos dos documentos normativos aplicáveis aos processos.
Processos	Reorganização de grupos de faturamento	Adequação dos grupos de faturamento para equalizar a quantidade de contas para cada rota e eliminar os problemas de atrasos nos cronogramas de leituras.
	Especialização de serviços	Estabelecimento de funções específicas para cada empregado da terceira para otimizar a execução de cada serviço por meio da especialização.
	Fiscalização	Estabelecimento do uso do Boletim Diário de Ocorrências – BDO para monitorar as não conformidades na qualidade dos serviços executados. Realização de glosas no contrato com base no desempenho alcançado conforme a incidência de não conformidades.
Resultados	Análise de ganhos percebidos com a implementação do projeto	Estabelecimento de reuniões gerenciais para analisar os resultados alcançados pela execução do projeto, incluídas nas reuniões de análise de desempenho dos processos do Distrito de Inhumas.

Foram levantados os seguintes obstáculos para o desenvolvimento do projeto: Quadro de empregados da terceirizada inadequados para a demanda de serviços, falta de veículos de transporte dos empregados da terceirizada para garantir o desempenho mínimo exigido em contrato, rotatividade dos empregados, falta de estímulo e desmotivação dos terceiros, resistência da gestão do contrato para realizar a correta execução do contrato. Os custos do projeto foram levantados e considerados baixos ou inexistentes pois foram aproveitados o quadro de pessoal existente já existente. Além disso, as melhorias e alterações nos processos da terceirizada não tiveram impacto financeiro para a Saneago e para o Distrito de Inhumas uma vez que a forma de definição dos custos é com base no valor unitário de cada serviço e no quantitativo de serviços executados.

**B.1.2:** Para garantir a eficiência e eficácia na execução das ações propostas pelo projeto no início do projeto foram realizados diversos treinamentos com a equipe da empresa terceirizada. Ao longo do período de trabalho, a qualidade dos serviços foi acompanhada e analisada periodicamente e conforme a necessidade eram realizados treinamentos de reciclagem e orientações frequentes em reuniões. A tabela abaixo apresenta os treinamentos realizados:

Treinamento	Finalidade	Instrutor	Público-alvo	Ano
Crítica de leitura e faturamento	Capacitar os empregados para compreender os requisitos dos processos de leitura e faturamento da Saneago, interpretar as diretrizes das normativas associadas ao processo e torná-los aptos a realizarem as atividades com o desempenho esperado.	Almir Pessoni	Edeir José (FIMM) Vitor Gabriel (FIMM) Eduardo Fernandes (FIMM) Klécio Souza (FIMM) Michel Ribeiro (FIMM)	2022
Técnicas de atendimento ao cliente	Capacitar os empregados para compreender as características e mecanismos para atender o cliente em campo.	Lauro Edelson	Todos os empregados da FIMM	2022 2023

Treinamento	Finalidade	Instrutor	Público-alvo	Ano
Cobrança e arrecadação	Capacitar os empregados para compreender os requisitos dos processos de cobrança, corte de fornecimento e revisões de corte da Saneago, interpretar as diretrizes das normativas associadas ao processo e torná-los aptos a realizarem as atividades com o desempenho esperado.	Thathianne	Kátia Ariany (FIMM) Antônio Jesus (FIMM) Edeir José (FIMM)	2022
Liderança, Gestão de pessoas	Capacitar as lideranças da equipe de trabalho da terceirizada sobre aspectos de gestão de pessoas, práticas de comunicação e análise e interpretação de resultados.	Lauro David	Edeir José (FIMM)	2022 2023
Processos comerciais e interpretação de códigos do sistema comercial	Capacitar os empregados para interpretar os códigos de serviços do sistema comercial associados aos processos de revisão de leitura e faturamento.	Atalíbio Ferreira	Todos os funcionários de campo da FIMM	2022
Código de conduta e integridade dos terceiros	Capacitar os empregados da terceirizada a interpretar as diretrizes do Código de conduta dos terceiros e conhecer os elementos da identidade organizacional da Saneago – Missão, Visão e Valores.	Diego Santana	Todos os funcionários de campo da FIMM	2023

O monitoramento das ações e acompanhamento dos resultados foi realizado da seguinte forma:

- **Diário:** Acompanhamento da programação e execução dos serviços de leitura realizados pela terceirizada e monitoramento das não conformidades. Realizado pelo funcionário da crítica Almir Pessoni. Todas as não conformidades são registradas no Boletim Diário de Ocorrências – BDO. As atividades eram realizadas por meio do acompanhamento no sistema Comercial WebCom, aplicação CO359 (levanta as leituras que tiveram erros em leituras) e nas aplicações CO363, CO385, CO309 e CO360 (para emitir as ocorrências de não conformidades).
- **Diário:** acompanhamento da programação e execução dos serviços de corte de fornecimento e revisão de corte e monitoramento das não conformidades. Realizado pela funcionária Thathianne Medeiros. Todas as não conformidades são registradas no Boletim Diário de Ocorrências – BDO. As atividades eram realizadas por meio do acompanhamento no sistema Comercial WebCom, aplicações CO962, CO954, CO583, CO711 e painel de monitoramento de corte no sistema QlikSense.
- **Semanal:** Verificação em campo realizada pela equipe do Distrito de Inhumas das não conformidades detectadas pelo processo de crítica para confirmar e alimentar o Boletim de Ocorrências – BDO.
- **Mensal:** Reunião com a equipe de trabalho da terceirizada e os empregados envolvidos no projeto para acompanhamento das atividades desempenhadas e análise e emissão de justificativa das não conformidades. As reuniões são realizadas presencialmente tendo em vista que todos os funcionários da terceirizada atuam no campo dentro do município e devido ao seu porte, não há necessidade de deslocamento de grandes distâncias. As informações para subsidiar as reuniões são extraídas do Boletim Diário de Ocorrências gerado a partir dos dados das aplicações do sistema Comercial WebCom e aplicações ECS006 e ECS010.
- **Mensal:** Reunião com os gestores do Distrito de Inhumas para avaliar os resultados alcançados pelo Distrito e análise dos indicadores e atendimento de metas que são associadas aos serviços prestados pela terceirizada. As reuniões são realizadas presencialmente na sala da gerência tendo em vista que todos atuam no mesmo prédio. As informações para subsidiar as reuniões são extraídas do Boletim Diário de Ocorrências, sistema Comercial WebCom além do Sistema de acompanhamento das ações de atendimento das metas estratégicas – Sistema PIS e painéis de indicadores de desempenho gerados através do QlikSense.

A evolução do projeto é controlada por meio dos indicadores de evolução da qualidade dos serviços comerciais. Para isso o projeto desenvolveu os indicadores “Qualidade dos serviços comerciais terceirizados” e “Eficiência de leitura”. O primeiro trata de analisar a proporção de erros nos serviços executados frente ao total de ações realizadas pela terceirizada e o segundo indicador analisa a proporção de serviços executados de leituras. Além disso também é analisado o indicador “Índice de reclamações da terceirizada” que analisa a proporção de reclamações recebidas nas agências de atendimento sobre a qualidade dos serviços executados.

O grau de alcance das metas dos indicadores de inadimplência, faturamento e arrecadação também são avaliados mensalmente baseado nos dados dos painéis de indicadores gerenciais disponibilizados via QlikSense.

As ações planejadas foram estabelecidas em plano de ação utilizando metodologia 5W2H e priorizadas conforme a metodologia da matriz GUT. O planejamento é revisado ao longo do projeto com seu status atualizados mensalmente nas reuniões gerenciais do Distrito.

**B.1.3:** Durante o planejamento para o desenvolvimento do projeto foi realizada comparação dos resultados do Distrito de Inhumas com os outros Distritos mais bem posicionados nos resultados da ferramenta de balanço hídrico que apresentavam os melhores resultados em perdas comerciais de mesmo porte de Inhumas como Formosa, Santa Helena, Morrinhos e Goianésia. Foram levantadas as boas práticas realizadas nesses municípios para utilização no projeto. As boas práticas eram detectadas nas reuniões gerenciais realizadas mensalmente, nas reuniões de gestores da Superintendência onde eram apresentadas as práticas realizadas em outros Distritos. Além disso também foi levantados exemplos de Cases de sucesso do PNQS (não se limitando a esses) vencedores nos anos anteriores como:

- Sabesp MSB PEOS 21 Engenharia de hidrometria: mecanismo para a redução de perdas aparentes;
- Sabesp UGR São Miguel: Redução de perdas aparentes através da aplicação de inteligência de mercado
- Sabesp MN: O Cliente é nosso VF

Além disso, também foram utilizados como referência para a definição das ações do projeto as seguintes fontes de referência:

- Contrato nº 300000014/2021 que determina as cláusulas contratuais;

- Termo de referência para os processos comerciais – 2020, constante do processo 5165/202 que define os padrões de qualidade estabelecidos para o processo;
- AMEGSA – Critérios de avaliação do Modelo de Excelência da Gestão ano 2022;
- Código de conduta e integridade da Saneago – CO00.0007;
- Código de conduta e integridade dos terceiros da Saneago – CO00.0008;
- Documento normativo IT06.0361 – Faturamento, versão 05 de 13/04/2015;
- Documento normativo IT06.0360 – Leitura, versão 04 de 10/06/2015;
- Documento normativo IT06.0359 – Cadastro Comercial, versão 08 de 13/03/2018;
- Documento normativo IT06.0636 – Atuação e cobrança de irregularidades detectadas em SAA e SES, versão 02 de 25/11/2020;
- Documento normativo IT06.0363 – Cobrança e arrecadação, versão 12 de 28/10/2020;
- Documento normativo IN00.0265 – Atendimento ao cliente, versão 00 de 30/03/2020;
- Documento normativo IT07.0823 – Religação automática, versão 00 de 25/04/2016;
- Documento normativo IT06.0635 – Revisão de corte de água, versão 01 de 14/10/2020;
- Documento normativo IT06.0365 – Comercialização, versão 07 de 03/12/2015

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

**Descrever** a sistemática implantada,  **mencionando** os usuários e **os** principais padrões gerenciais  **associados à prática (plano, procedimento, rotina, programa ou similar).**

**Elencar** as características de originalidade e, se existirem.

**Citar uma ou mais** características promotoras de consequências positivas no meio ambiente, na sociedade ou na governança<sup>2</sup> (ESG) **ou para os ODS's, resumindo** as vantagens advindas  **dessas** características **e explicando** quais  **delas** representam novidade ou diferenciais  **de práticas conhecidas** e quais representam ruptura radical na forma de gerir.

**Descrever** qualquer característica relevante de a) otimização ou simplificação, b) proatividade (que previnam problemas na gestão), c) agilidade (adaptação ágil a novas demandas), d) incorporação de tecnologia digital<sup>3</sup>, destacando, **se houver**, o emprego de IA, e) abrangência, f) integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros), g) ferramentas de controle e eventuais indicadores de monitoramento da eficiência, eficácia ou efetividade.

**Fornecer** informações sobre o ineditismo da prática de gestão implantada, se houver, na organização candidata, na sua controladora ou no próprio setor - no país ou **no** 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 aprendidos pelas pessoas nas áreas pertinentes.

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

### **Fatores de avaliação**

B.2.1 Enfoque sistemático, enxuto<sup>4</sup> e com padrões gerenciais claros (Resumo do Case o sumariza)

B.2.2 Enfoque original, inusitado ou inédito, com emprego de tecnologia digital e IA (Resumo do Case o sumariza)

B.2.3 Enfoque promotor do desenvolvimento sustentável **ou do alcance dos ODS's**

B.2.4 Enfoque proativo, prevenindo problemas na gestão

B.2.5 Enfoque ágil, para resposta rápida

B.2.6 Aplicação é suficientemente abrangente e controlada

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

**B.2.1:** Para o projeto foi adotada a metodologia do ciclo PDCL que consiste em metodologia de projetos e processos que possui objetivo de fomentar a melhoria contínua sendo dividido em 04 fases: Plan (planejar), Do (executar), Check (medir ou analisar) e Learn (Aprender). O uso dessa ferramenta permitiu à gestão do Distrito de Inhumas realizar e acompanhar a evolução de todas as etapas de desenvolvimento e implantação do projeto, proporcionando que fossem traçados planos corretivos (chamados de correção de rota) à medida que os problemas eram identificados. As informações eram analisadas em reuniões presenciais mensais e em análise diária das atividades (citados em B.1.2). Ferramentas digitais como e-mail, Wekan, Planner também eram utilizados para o controle da execução das atividades. Todas as pessoas envolvidas da terceirizada passaram por treinamentos relacionados aos processos e foram orientadas sobre os procedimentos corretos a serem feitos para a execução dos planos de ação. Reuniões de acompanhamento foram realizadas para reciclagem e reformulação de ações. As práticas garantiram a eficiência e eficácia das atividades realizadas durante o período de execução do projeto. As atividades desempenhadas tiveram como objetivos a redução dos erros de execução dos serviços da terceirizada, diminuição da quantidade de reclamações realizadas no Vapt-Vupt (agência de atendimento), retrabalho dos serviços que eram executados pelo pessoal próprio do Distrito e consequentemente o alcance das metas estratégicas de inadimplência, faturamento e arrecadação estabelecidas para o Distrito de Inhumas. Os documentos normativos citados em B.1.3 possuem procedimentos claros quanto aos procedimentos adotados para as atividades e situações relacionadas as atividades de:

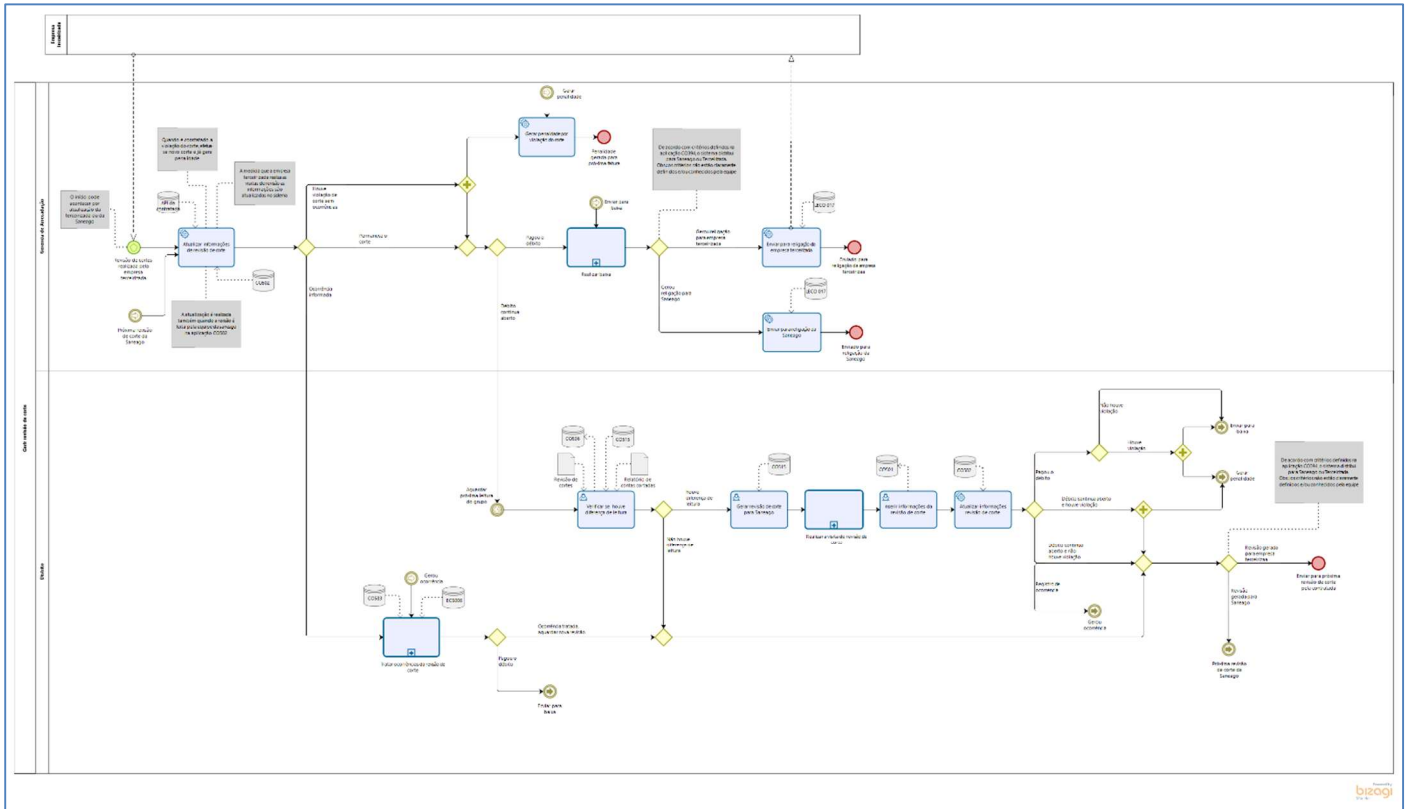
- Coleta e registro da leitura de hidrômetros;
- Apuração e análise de consumo das ligações em um determinado período;
- Aplicação de mecanismo de recuperação de débitos em atraso (corte de fornecimento de água);

Além disso, os padrões normativos também são precedidos de fluxograma de processos como a imagem abaixo:

<sup>2</sup> As características promotoras da governança estão associadas direcionamento e controles externos, à transparência, à ética, à avaliação da atuação ESG e afins.

<sup>3</sup> Ver glossário "tecnologia digital" no MEGSA®ESG

<sup>4</sup> Ver nos Critérios MEGSA®ESG o fator "Enxuto", usado para avaliar processos gerenciais, para melhor compreensão



Isso permite ao Distrito de Inhumas ter acesso às informações e diretrizes de forma rápida, fácil e padronizada. Facilita a execução de treinamentos e o entendimento dos processos pelos empregados envolvidos, seja da Saneago ou da terceirizada. A fim de evitar que os problemas de execução dos serviços fossem repetidos e aumentasse a incidência de problemas a gestão do Distrito adotou a ferramenta Boletim Diário de Ocorrências – BDO no início do projeto. A ferramenta estava prevista no contrato, sendo o mecanismo base para a glosa nos pagamentos que deveriam ser realizados nas medições dos serviços executados mensalmente. Frise-se que o mecanismo não era adotado na prática anteriormente o que acarretava prejuízo financeiro para a Saneago além de impacto na integridade do processo de governança da Saneago uma vez que estava ocorrendo pagamentos indevidos por serviços executados fora da qualidade exigida. Apesar de já ser uma ferramenta existente, o Distrito de Inhumas foi inovador na aplicação da ferramenta uma vez que não era prática cultural nos Distritos a adoção da ferramenta para o controle das não conformidades dos serviços executados pela terceirizada. Após análise da gestão do Distrito, foi percebido que a maioria dos Distritos utilizam de ferramentas não convencionais criadas nos próprios departamentos que eram posteriormente encaminhadas para a gestão do contrato (realizada corporativamente) muitas vezes não servindo de subsídio para glosas dos pagamentos do contrato. Com a implantação do BDO no Distrito de Inhumas foi criada uma sistemática de trabalho mais otimizada para os empregados próprios responsáveis pela crítica e acompanhamento dos cortes de fornecimento de água. O documento permite separar as não conformidades de forma prática, rápida e resumida além de identificar a origem e responsável.

**B.2.2:** A prática é considerada inovadora na Saneago por provocar ruptura na cultura organizacional relacionada aos processos de gestão da empresa, uma vez que os gestores das unidades operacionais de produção (Distritos) não têm o costume de acompanhar o desenvolvimento e qualidade dos serviços terceirizados realizados. Devido a gestão do contrato ser de responsabilidade da Diretoria Comercial e ela não ser a responsável direto pela gestão das unidades operacionais (os Distritos são vinculados hierarquicamente à Diretoria de Produção). Culturalmente os gestores dos Distritos também possuíam o entendimento de que a responsabilidade do atendimento das metas de inadimplência, arrecadação e faturamento não era deles e sim da terceirizada devido os serviços que geram diretamente os resultados serem realizados por ela. O foco inusitado e inovador do projeto é justamente criar um processo de monitoramento e acompanhamento da terceirizada, além disso também é considerado inovador a mudança de cultura com a implantação do ideal de que independentemente de quem esteja realizando os serviços (pessoal próprio ou terceiro), a gestão e os resultados são de responsabilidade da gestão do Distrito de Inhumas. Ferramentas de inteligência artificial como ChatGPT e Copilot foram implementadas no ano de 2024 com bastante frequência para facilitar o entendimento dos resultados e coletar sugestões de melhorias a partir da análise dos resultados dos indicadores de desempenho dos processos. Em 2025, as ferramentas também foram úteis na redação dos textos das atas de reuniões da gerência do Distrito cujos assuntos do projeto eram discutidos.

**B.2.3:** As práticas do projeto estão associadas conforme a agenda ESG da Saneago, principalmente em relação aos seguintes princípios:



Eixo ESG/ Princípio		Ações associadas
Ambiental	Incentivar o uso de tecnologias limpas de menor impacto ambiental e reduzir o consumo de materiais, promovendo a ecoeficiência em todos os processos da Companhia por meio da implementação de sistemas produtivos sustentáveis.	A reorganização dos grupos de faturamento permitiu otimizar as rotas de faturamento tornando-as mais eficientes e consequentemente diminuindo a quantidade CO <sub>2</sub> emitidas com o deslocamento por veículos das equipes terceirizadas
	Ecoeficiência na utilização dos recursos, visando a redução da pegada ecológica da Companhia, pela adoção de critérios socioambientais operacionais, assim como para a aquisição de bens e serviços;	Implantação de mecanismos e práticas com o intuito aumentar a precisão e eficiência do volume de água consumido pelos clientes.
Social	Promover a segurança em todas as etapas operacionais de forma preventiva, buscando formas de melhorar continuamente a saúde e segurança do trabalho;	Práticas de observância do atendimento de requisitos de saúde e segurança ocupacional e fornecimento de EPI,s
	Investir na formação e no treinamento dos colaboradores, incentivando a educação corporativa, o comprometimento e o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais;	Treinamentos de capacitação realizados em sala de aula e em campo para os empregados terceiros que realizam diretamente os serviços.
	Garantir que as demandas dos clientes e da comunidade em geral sejam gerenciadas e atendidas de forma eficiente;	A diminuição de erros nos serviços de leitura, corte e religação garantem a eficiência no processo de execução dos serviços realizados diretamente aos clientes.
Governança	Manter os colaboradores informados sobre os valores e princípios que norteiam a Governança Corporativa;	Treinamento relacionado ao Código de Conduta dos terceiros e sobre os elementos da identidade organizacional.
	Promover a transparência na gestão e na aplicação dos recursos financeiros	Estabelecimento de canais formais de comunicação com a terceirizada e reuniões regulares e sistematizadas.
	Disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos;	

Além disso, as práticas realizadas pelo projeto contribuem para o atendimento dos seguintes objetivos ODS:

- ODS 03 – Saúde e bem-estar: Ações realizadas para a garantia do atendimento das normas de saúde e segurança ocupacional, além daquelas que visaram o bem-estar e satisfação dos empregados terceiros;
- ODS 04 – Educação de qualidade: Realização de treinamentos e capacitação que promovem o desenvolvimento profissional e a experiência dos empregados terceiros;
- ODS 08 – Trabalho decente e crescimento econômico: Ações realizadas para a adequação salarial da liderança da equipe terceirizada.
- ODS 12: Consumo e produção sustentáveis: A reorganização dos grupos de faturamento permitiu otimizar as rotas e racionalizar o consumo de combustíveis com deslocamento em veículos. Além disso, o aumento da eficiência do serviço de leitura contribui indiretamente para a diminuição do índice de perdas na distribuição de água.

**B.2.4:** As atividades de mapeamento dos processos e dos aspectos culturais da FIMM, além da análise de competências, habilidades e capacidade de decisão dos colaboradores da terceirizada feita no momento de estabelecer as funções específicas de cada empregado garantiu a eficiência e eficácia do processo de gestão adotado no projeto além de agilizar as decisões tomadas. Cada papel dos empregados foi definido conforme a autonomia e função definida (baseado nas atribuições definidas no contrato) para facilitar a integração de toda a equipe. Isso otimizou tempo de deslocamento e custos com trajeto além de colaborar com a diminuição dos erros devido a especialização dos serviços. Para cada tipo de serviço foi realizado treinamento em sala de aula com uso de ferramentas digitais como Power Point e capacitações em campo direcionadas aos empregados envolvidos. Essas ações contemplavam instruções para garantir a efetividade do fluxo de informações e prevenção de problemas ocasionado por falta de conhecimento ou de habilidade dos empregados da terceirizada. Um dos objetivos da implementação do Boletim Diário de Ocorrências – BDO gerado automaticamente via sistema comercial é prevenir tempestivamente problemas de gestão que estavam ocorrendo anteriormente. Com ele foi possível identificar diariamente os erros relativos a atraso do cronograma de faturamento, problemas/erros na leitura dos hidrômetros, atrasos na realização de cortes de fornecimento e em religação de água cortada. Isso possibilita tomar ações imediatas para evitar que as metas estabelecidas para o Distrito não sejam alcançadas no fim do mês por conta dos erros da terceirizada.

**B.2.5:** O projeto permitiu a gestão do Distrito de Inhumas implementar agilidade no monitoramento dos serviços realizados pela terceirizada. O Boletim Diário de Ocorrências possibilita a atuação proativa da equipe comercial do Distrito de forma a realizar a cobrança diária para a correção dos erros de forma antecipada e antes do vencimento das faturas dos clientes. O processo de crítica (auxiliada por software do sistema Comercial) permite, em caso de erro na leitura do hidrômetro, reter o faturamento da conta para que sejam tomadas as ações por parte da terceirizada para correção da leitura e emissão da fatura correta ainda antes do vencimento da conta do cliente. Esse processo da crítica instituído no projeto pode ser realizado a qualquer momento do dia de maneira muito ágil dependendo apenas de uma simples atualização do sistema comercial que automaticamente cria um resumo simplificado e segmentado das não conformidades identificadas.

**B.2.6:** A metodologia de trabalho do projeto teve abrangência a nível de toda a Saneago, uma vez que ela impacta diretamente as seguintes áreas da Saneago:

- Supervisão Comercial do Distrito de Inhumas: impactada diretamente por ser o departamento responsável pelo processo comercial no Distrito de Inhumas;
- Supervisão Comercial da Regional de Inhumas: O departamento é responsável pela gestão dos resultados comerciais de 11 municípios vinculados a gerência regional de Inhumas (do qual o Distrito de Inhumas é parte integrante);



- **Gerência Regional de Inhumas:** causa impacto relevante nos resultados comerciais e financeiros da unidade pois a contabilização é com base no desempenho das unidades vinculadas (O Distrito de Inhumas é responsável por aproximadamente 63% das ligações atendidas pela Gerência Regional)
- **Gerência de Faturamento da Saneago:** A unidade é a responsável pela gestão e diretrizes do processo de faturamento da Saneago.
- **Gerência de arrecadação da Saneago:** A unidade é a responsável pela gestão e diretrizes do processo de cobrança e recebimento das faturas dos clientes da Saneago. O projeto impacta indiretamente na inadimplência (devido a eficiência do processo de leitura).
- **Superintendência de Comercialização (SUCOM):** Unidade técnica gestora do contrato com a terceirizada e responsável pela definição dos parâmetros de qualidade e controle dos processos envolvidos.
- **Gerência do Distrito de Inhumas:** Departamento responsável pelo gerenciamento das atividades e resultados da Saneago no município de Inhumas. O gestor também é responsável pela fiscalização dos serviços da contratada no âmbito de atuação do seu Distrito.
- **Diretoria Comercial:** Diretoria responsável pelos processos e resultados da área comercial da Saneago. Todas as diretrizes, políticas, normativas relativos aos processos comerciais são de responsabilidade desta diretoria.

Os indicadores de controle dos processos terceirizados como “Qualidade dos serviços comerciais terceirizados”, “Eficiência de leitura”, “Inadimplência”, “Despesas de exploração – DEX”, “Faturamento”, “Arrecadação” e “Reclamações de serviços da terceirizada” possuem os dados disponibilizados em painéis de BI desenvolvidos na plataforma QlikSense pela área de TI da Saneago com disponibilização na intranet da empresa e acessível a todos os empregados do Distrito e das áreas envolvidas. Essas ferramentas garantem efetividade no acompanhamento da evolução do atendimento das metas dos indicadores de “Incremento de receita líquida” (meta de 1,98% para 2025), “Satisfação do cliente” (meta de 80% para 2025), “perdas na distribuição” (meta de 13,22% para 2025) e “Inadimplência” (meta de 2,13% para 2025) que são referência para avaliar a performance do projeto. As metas foram baseadas no plano de negócios de longo prazo da Saneago com o devido desdobramento para o Distrito de Inhumas orientadas pelos resultados históricos, capacidade operacional e econômico-financeira. O processo de avaliação de potencial de alcance de metas para o seu estabelecimento foi realizado pelas áreas técnicas corporativas em conjunto com a Diretoria Comercial e Superintendência de Planejamento.

**B.2.7:** As ações diárias relativas aos processos de leitura dos hidrômetros dos clientes são norteadas pelos

documentos normativos IT06.0365 – Comercialização, IT06.0360 – Leitura e IT06.0361 – Faturamento. Para a realização das atividades de corte e revisão de corte as atividades são orientadas pelos documentos normativos IT06.0635 – Revisão de Corte de Água, IT06.0363 – Cobrança e arrecadação e IT07.0823 – Religação automática. As ações relativas a correta execução do contrato foram orientadas pelos documentos normativos RG00.0048 – Regulamento dos procedimentos de contratação da Saneago. As ações relativas à segurança do trabalho que foram implementadas foram orientadas pelo documento IN00.0470 – Instrução de segurança e medicina do trabalho para empresas contratadas. Todos os documentos normativos citados são disponibilizados no sistema Gestão Integrada da Saneago no ambiente intranet da empresa a todos os empregados. Com o alcance dos resultados positivos almejados, o programa e todas as suas ações e etapas foi disseminado para todos os gestores da empresa nos encontros gerenciais realizados semestralmente pelas Superintendências operacionais com ênfase na divulgação da ferramenta do



**Boletim Diário de Ocorrência** que demonstrou efetividade no controle e gestão dos serviços executados contribuindo para a diminuição dos erros de leitura e atrasos em cronogramas de faturamento e execução de serviços. Destaque para a divulgação do projeto no encontro anual de gestores da Saneago (figura ao lado) realizado em 2025 com a presença de toda a Diretoria Colegiada da empresa e aproximadamente 660 gestores que correspondem a aproximadamente 12,25% de toda a Força de Trabalho da Saneago.

### B.3. Como funciona a sistemática de avaliação da efetividade<sup>5</sup> 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 incorporadas em função das avaliações iniciais.

Citar atividades relacionadas à replicação ou disseminação da prática em outras áreas da organização e os ganhos conhecidos ou em outras empresas.

#### Fatores de avaliação

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

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar a efetividade da prática de gestão

B.3.3 Potencial de replicação



**B.3.1:** Os resultados alcançados pelo projeto foram acompanhados através das páginas de indicadores de desempenho divulgados no ambiente intranet da Saneago e disponível a todos os empregados da empresa. Também são utilizados relatórios consolidados e analíticos disponibilizados nos sistemas ComercialWeb, Atendimento ao Público e painéis de desempenho de atendimento ao Público e Desempenho do SIPSAP desenvolvidos em 2024 e incrementou melhoria na análise de dados para a análise de desempenho do projeto realizado pelos gestores do Distrito nas reuniões de análise críticas realizadas mensalmente. Participam destas reuniões o gestor do Distrito e os Supervisores Comercial e de Produção além de outros convidados conforme a necessidade da gestão ou para fornecer esclarecimentos. As avaliações de efetividade da prática eram realizadas mensalmente pela equipe envolvida na prática através de reuniões onde era avaliado o acompanhamento da evolução dos resultados e a atualização dos planos de ação. Conforme era identificada a necessidade de mudanças, melhorias ou adequações nos processos, os prazos, prioridades e metodologias também alteradas de maneira a alcançar o melhor resultado

possível (ver figura ao lado). Com o desenvolver do projeto, as experiências e sugestões de toda a equipe envolvida são consideradas, avaliadas em conjunto com a equipe e implementadas quando pertinentes. Exemplo de atividade implementada em 2024 a partir de sugestões da equipe foi a realização do treinamento de código de conduta dos terceiros e apresentação dos elementos da identidade organizacional. Outros exemplos de melhorias implementadas após avaliação mensal dos resultados com a equipe de empregados da terceirizada foi a substituição dos equipamentos de campo por outros mais modernos e de melhor qualidade que resultou na diminuição do tempo médio gasto para a execução dos serviços. A correção das rotas e grupos de faturamento em 2022 que resultou em otimização do processo de leitura também foi implementado a partir de reuniões de avaliação de desempenho onde aconteceram discussões para identificar as causas de atrasos em algumas rotas. Visando dar suporte contínuo aos empregados terceirizados foi criado um grupo de WhatsApp onde é feito compartilhamento de informações especialmente eventuais mudanças que necessitam ser realizadas antes de treinamentos, atualizações ou alterações nas metodologias de trabalho.

**B.3.2:** A eficácia do processo é medida através do indicador “Qualidade dos serviços comerciais terceirizados” que calcula a proporção de erros de serviços executados pela empresa terceirizada com relação ao total de serviços executados durante o período considerado para a avaliação do resultado (mensal e anual). Os dados são disponibilizados nos relatórios do sistema Comercial WebCom mensalmente e calculados em planilha excel pela equipe da Comissão de Inteligência Operacional do Distrito que fornece as informações para a gestão do Distrito. A meta estabelecida para esse indicador no planejamento operacional do Distrito de Inhumas é de atingir patamar acima de 99,90%. Esse indicador foi desenvolvido pelo Distrito para facilitar a análise do desempenho geral, diminuindo a necessidade de emitir relatórios. Além disso o indicador está sendo adotado nas unidades da Saneago que participam do processo do PNQS na Saneago desde 2024. O indicador “eficiência de leitura” também criado pelo Distrito de Inhumas para facilitar a análise do desempenho do projeto avalia o desempenho do processo de leitura dos hidrômetros. Ele é calculado com base na proporção de erros dos serviços de leitura de hidrômetros com relação ao total de leituras realizadas durante o período considerado para a avaliação do resultado (mensal e anual). O indicador é adotado em diversas unidades da Saneago desde o final de 2023. Outros indicadores foram utilizados durante o projeto para análise de maior efetividade da prática conforme a seguir:

<sup>5</sup> Ver nos Critérios MEGSA®ESG o fator “Efetivo”, usado para avaliar processos gerenciais, para melhor compreensão

- **Índice de reclamações de serviços da terceirizada:** Indicador desenvolvido pelo Distrito de Inhumas com base na proporção de reclamações realizadas pelos clientes a respeito da qualidade dos serviços da empresa terceirizada – Equivale a proporção de reclamações em relação ao total de atendimentos realizados pelo Distrito de Inhumas. Convém salientar que cada reclamação gera um serviço de investigação do problema a ser realizado pela equipe do Distrito de Inhumas.
- **Índice de satisfação dos clientes:** O indicador é calculado avaliando a percepção dos clientes do Distrito de Inhumas sobre cinco fatores relacionado a qualidade dos produtos, serviços e atendimento realizado pela equipe do Distrito, incluindo os da terceirizada.

Também foram utilizados os indicadores Índice de inadimplência, Incremento de receita líquida e Índice de perdas na distribuição citados em B.2.6 deste documento onde também estão apresentadas as metas para o ano de 2025.

**B.3.3:** A gestão do Distrito de Inhumas realizou reunião de análise de desempenho e avaliou o potencial de replicação do projeto em 2024. O projeto foi considerado de alto potencial de replicação com base nos seguintes aspectos:

- Características do Projeto Original
- Contexto local e contexto de replicação
- Grau de adaptabilidade
- Indicadores de sucesso
- Custo-benefício e viabilidade econômica

O resultado foi considerado viável devido as seguintes informações:

- O projeto é considerado viável para replicação pois ele busca alcançar a eficiência e eficácia exigida no contrato da terceirizada e o nível ideal de envolvimento dos gestores.
- A metodologia utilizada é de fácil aplicação pelos gestores pois envolvem em sua maioria ações de atribuições dos gestores;
- Os recursos envolvidos no projeto são de fácil acesso para os Distritos e outras unidades de saneamento;
- O público-alvo principal beneficiado pelo projeto são os clientes pois evitará transtornos como atraso na fatura;
- As diferenças culturais e organizacionais do ambiente a ser replicado não impacta de forma relevante na implementação do projeto;
- O projeto possui flexibilidade suficiente para que haja mudanças no projeto sem comprometer a sua eficácia;
- Os resultados alcançados comprovam que o projeto pode ser considerado eficaz;
- O projeto foi bem recebido pelos beneficiários do projeto como os empregados terceirizados e os clientes;
- O projeto possui características sustentáveis uma vez que ele pode se manter ao longo do tempo uma vez que os custos são considerados pequenos
- As redes de apoio utilizadas para o desenvolvimento do projeto podem apoiar a replicação;
- Não há custo econômico-financeiro relevante para a replicação do projeto;

## 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 as descrições do ganho potencial ou da situação adversa mencionados em A.1 e dos objetivos da prática citados em B.1. Ex.: se os maiores impactos eram o custo elevado por reparo e a baixa produtividade por reparo e o objetivo reduzir custos, deveriam ser demonstradas reduções de custo por reparo e de tempo por reparo.

Se o resultado apresentado não decorreu preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

Os resultados podem ser expressos quantitativamente por meio de indicador(es) de desempenho<sup>6</sup> 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.

**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 (Resumo do Case o sumaria)

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

**C.1.1:** No período de março de 2022 a dezembro de 2024 a prática proporcionou uma melhoria significativa no indicador “Qualidade dos serviços comerciais terceirizados” com a redução da porcentagem de erros de 3,35% para 0,21%. Em números volumétricos, a quantidade de erros diminuiu 93,65%.

Análise de desempenho do indicador “Qualidade dos serviços comerciais terceirizados”			
Ano	Serviços realizados	Erros de serviços	Resultado do indicador
2022	316.883	10.615	96,65
2023	312.098	748	99,76
2024	321.618	671	99,79
2025*	82.762	111	99,87

\*Resultados referente ao primeiro trimestre do ano de 2025.

<sup>6</sup> Ver glossário “Indicadores” no MEGSA®ESG.



A eficiência do processo de leitura também obteve uma melhoria significativa no mesmo período com a redução de erros de 1,53% para 0,04%. Em números volumétricos, a redução foi de 95,61%.

Análise de desempenho do indicador "Eficiência de leitura"			
Ano	Leituras em hidrômetros realizadas	Erros de serviços de leitura identificados	Resultado do indicador
2022	247.899	3.784	<b>98,47</b>
2023	252.541	593	<b>99,77</b>
2024	270.302	166	<b>99,94</b>
2025*	68.502	26	<b>99,96</b>

\*Resultados referente ao primeiro trimestre do ano de 2025.

A quantidade de reclamações dos clientes em relação ao atendimento da terceirizada também proporcionou uma melhoria significativa no mesmo período. Em números volumétricos, a redução foi de 91,07%.

Análise de desempenho do indicador "Índice de reclamações da terceirizada"			
Ano	Atendimentos realizados do Distrito (Un)	Reclamações da qualidade dos serviços terceirizados (Un)	Resultado do indicador (%)
2022	29.907	56	<b>0,19</b>
2023	24.416	33	<b>0,14</b>
2024	30.186	17	<b>0,06</b>
2025*	24.284	5	<b>0,02</b>

\*Resultados referente ao primeiro trimestre do ano de 2025.

Os resultados das ações também impactaram indiretamente e de forma positiva o atendimento da meta de arrecadação para o Distrito de Inhumas, uma vez que os atrasos nas atividades de corte de fornecimento impactam nos resultados de arrecadação.

Análise de desempenho do atendimento da meta de arrecadação			
Ano	Valor arrecadado anual do Distrito (R\$)	Meta estabelecida de arrecadação (R\$)	Grau de atendimento da meta (%)
2022	29.497.628	30.311.375	<b>97,31</b>
2023	31.777.286	34.570.653	<b>91,91</b>
2024	34.875.087	32.335.416	<b>107,91</b>
2025*	23.288.095	22.740.000	<b>102,41</b>

\*Resultados referente ao primeiro trimestre do ano de 2025.

Os resultados das ações também impactaram indiretamente e de forma positiva o atendimento da meta de faturamento para o Distrito de Inhumas uma vez que os atrasos nas atividades de leitura geram refaturamento e correção de leituras que diminuem o valor a ser faturado para a Saneago. Além disso o resultado impacta positivamente no valor do ticket médio de cada cliente.

Análise de desempenho do atendimento da meta de faturamento				
Ano	Valor faturado anual do Distrito (R\$)	Meta estabelecida de faturamento (R\$)	Grau de atendimento da meta (%)	Ticket Médio mensal (R\$)
2022	30.141.804	31.410.751	95,96	119,27
2023	32.744.603	32.631.166	100,35	126,48
2024	34.886.167	33.345.522	104,62	131,26
2025*	8.754.068	8.427.584	103,87	131,15

\*Resultados referente ao primeiro trimestre do ano de 2025.

Tendo em vista a expressividade do Distrito de Inhumas dentro do âmbito da Gerência Regional de Serviços, os resultados impactaram positivamente também nos resultados dela para o atendimento das metas de faturamento e arrecadação (ver tabela ao lado). As ações do projeto também impactaram positivamente nos resultados de perdas comerciais

Ano	Grau de atendimento da meta de faturamento da GRS (%)	Grau de atendimento da meta de arrecadação da GRS (%)
2022	95,78	97,76
2023	102,17	102,44
2024	105,96	108,46
2025*	103,50	102,00

\*Resultados referente ao primeiro trimestre do ano de 2025.

do Distrito de Inhumas com redução no volume de perda aproximadamente 3,57% e 10,66% para o indicador de perdas comerciais. Devemos levar em consideração que os resultados alcançados são considerados de grande relevância tendo em vista a dificuldade operacional da uma organização reduzir perdas quando está em patamar abaixo de 15% como é o caso do Distrito de Inhumas (ver coluna do indicador de perdas da tabela). Foi percebido que mesmo com patamar de perdas em estabilização, a proporção das perdas comerciais ainda possui um comportamento de redução.

Ano	Volume de perda aparente (m³)	Índice de perdas comerciais (%)	Proporção das perdas comerciais em relação a perda total (%)	Índice de perdas na distribuição anual (%)
2022	57.924	1,97	15,97	12,33
2023	57.462	1,88	14,75	12,74
2024	55.856	1,76	13,31	13,22
2025*	13.800*	1,78	14,55	12,23

\*Resultados referente ao primeiro trimestre do ano de 2025.

Outro benefício relevante para o Distrito foi a eliminação de atraso no cronograma de leitura que impactava negativamente no processo de faturamento e no atendimento das metas econômico-financeiras e de perdas na distribuição do Distrito de Inhumas. Desde a implementação do programa até o momento já são 24 meses (ref.: 08/2025) sem atrasos no cronograma de leitura.



Distrito	Perdas comerciais (%)	Volume de perdas aparentes (m³ no ano)
<b>Inhumas</b>	<b>1,76</b>	<b>55.586</b>
Porangatu	7,70	206.367
Itaberaí	6,95	185.109
Jaraguá	7,90	231.464
Santa Helena	6,78	216.828
Iporá	7,78	214.129
Goianésia	8,65	361.892

**C.1.2:** Fazendo uma comparação da perda comercial dos Distritos da Saneago de mesmo porte de Inhumas tendo como base o volume disponibilizado para a população (entre 2,5 e 5,0 milhões de m³ anuais) relativo ao ano 2024 verifica-se que o Distrito possui uma perda comercial bem abaixo das demais (ver tabela ao lado). Além disso, o Distrito de Inhumas em 2024 alcançou o primeiro lugar entre as 228 unidades operacionais da Saneago



no índice de perdas comerciais. Os resultados alcançados comprovam que as ações desempenhadas surgiram efeito não somente no Distrito de Inhumas, mas também em toda a região de sua Gerência Regional a que ela pertence, sendo que a diferença de performance na comparação com as áreas de níveis superiores deixa evidente que a prática colaborou para melhores resultados e consequentemente para uma melhor saúde financeira da empresa, elevando sua competitividade pois ao reduzir os erros das leituras e garantir o recebimento dos valores faturados. Devido isso o Distrito de Inhumas melhora seu potencial para investimentos sem necessidade de impactar na demanda de reajustes tarifários da Saneago.

**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, **ênfatizando** o impacto transformador positivo decorrente da prática. **Incluir** a contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da organização que foram citados em A.1.

#### Fatores de avaliação

C.2.1 Benefícios intangíveis para as partes interessadas

**C.2.1:** Os benefícios intangíveis proporcionados pela implementação da prática estão descritos na tabela a seguir:

Benefícios intangíveis	Parte Interessada
Controle dos níveis de desempenho dos serviços da terceirizada	Acionistas, Clientes, Fornecedores
Redução de perdas comerciais	Acionistas, Sociedade e meio ambiente
Capacitação e conscientização dos empregados terceirizados	Fornecedor e Força de Trabalho do Fornecedor
Confiabilidade na medição de consumo	Clientes, Sociedade e Acionistas
Melhoria na qualidade dos serviços prestados	Cliente, Sociedade, Poder Concedente
Melhoria na imagem da empresa	Acionistas, Força de Trabalho
Melhoria no clima organizacional e maior engajamento da equipe terceirizada	Força de Trabalho do Fornecedor
Disponibilidade de um modelo de referência a ser implementado	Setor de Saneamento

**C.3. Quais foram as principais lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis<sup>7</sup>, com a implementação da prática e com o alcance de seus resultados?**

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

#### Fatores de avaliação

C.3.1 Lições aprendidas

**C.3.1:** Com a implementação do projeto destacamos lições de grande valia para outras organizações com projetos similares com foco em sustentabilidade e governança. Dentre os diversos aprendizados destaca-se:

1. Se não houver acompanhamento contínuo da empresa terceirizada não haverá atendimento de metas financeiras
2. A responsabilidade pelo alcance de meta é do gestor do Distrito que deve acompanhar diretamente a qualidade do serviço executado
3. A falta de comunicação entre terceiros e gestores do Distrito podem impactar negativamente nos resultados alcançados e no atendimento das metas econômico-financeiras
4. A falta de comunicação entre gestores e fiscais de contrato impactam negativamente na execução dos serviços podendo provocar impactos no controle de integridade dos contratos.
5. O projeto pode se tornar um guia de orientação para definir a sistemática de gestão dos processos de execução da FIMM.

----- 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.

Vapt-Vupt - Agência de atendimento presencial disponibilizado aos clientes do Distrito de Inhumas.

GRS - Gerência Regional de Serviços – Compreende ao departamento responsável pelo apoio e consolidação dos resultados de um grupo de unidades operacionais de produção (Distritos)

GCM – Curso Gestão Classe Mundial disponibilizado pela ABES

<sup>7</sup>Algo que não deu certo ou que poderia ter dado melhor resultado se fosse feito de forma diferente, requerendo cuidados ou atenção especial

5W2H – Metodologia para definição de planejamento de atividades.  
GUT – Metodologia para priorização de atividades com base em gravidade, urgência e tendência.  
ODS – Objetivos do Desenvolvimento sustentável da ONU.

**Referências Bibliográficas**

*Citar a bibliografia utilizada no âmbito do Case, exceto os Critérios MEGSA®ESG.  
Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído na contagem para limite de páginas.*

Associação Brasileira de Normas Técnicas. *Prática Recomendada: ABNT PR 2030: Ambiental, social e governança (ESG) — Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações*. Rio de Janeiro: ABNT, 2022. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/>. Acesso em: 10 set. 2025.

Revisores 2025 Ver página 2 Critérios IGS