 <b>Instituto Paulista de Excelência da Gestão</b>	<b>PPQG - Modalidade Mérito de Inovação em Gestão</b> <b>FORMULÁRIO DE INSCRIÇÃO DE CASE</b>
<b>Nome simplificado da prática de gestão implantada:</b> Projeto Adote uma Favela) – Comunidade Teotônio Vilela	
<b>Resumo da prática de gestão e de seus resultados:</b> O trabalho desenvolvido na Comunidade Teotônio Vilela possui como foco a análise e tratamento de débitos, alterações cadastrais de tarifa comum e/ou de favela para social, individualização das ligações e também estreitar o relacionamento Sabesp e Comunidade, levando em conta os objetivos a serem alcançados, a satisfação do cliente e a universalização do saneamento básico. Essa comunidade foi escolhida devido à grande quantidade de débitos e à solicitação da Associação dos Moradores de Bairros, a qual identificou que os moradores queriam negociar os débitos, porém não conseguiam quitar tendo em vistas não condições e também não tinha documentos dos imóveis.	
<b>INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO</b>	
<b>Denominação da organização candidata:</b> <b>Unidade de Gerenciamento Regional São Mateus (UGR)</b>	<b>Trata-se de:</b> <input type="checkbox"/> Organização completa ou <input checked="" type="checkbox"/> Unidade autônoma ou Divisão de outra organização
<b>Atividades principais da organização candidata:</b> Atendimento e execução de serviços ao cliente, distribuição de água potável (ligações de água), coleta e afastamento de esgoto doméstico e não-doméstico (ligações de esgoto)	<b>Qtde de funcionários da org. candidata (porte):</b> <b>111</b> <i>Consulte o limite de páginas para este Case, conforme o Porte, ao final deste documento.</i> <b>Ramo de atividade:</b> <b>Saneamento</b>
<b>Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização:</b> <b>Unidade de Gerenciamento São Mateus</b>	<b>Endereço principal da organização candidata:</b> <b>Rua Nelson de Oliveira nº 350 – Antigo nº50</b>
<b>Nome do resp. pela candidatura da organização candidata:</b> <b>Luís Targino da Silva</b>	<b>Email:</b> <a href="mailto:itsilva@sabesp.com.br">itsilva@sabesp.com.br</a> <b>Fone:</b> 2363-1533 <b>Cel:</b> 2010-3568
<b>Nome do principal executivo da organização candidata:</b> <b>Amarildo Miguell</b>	<b>Email:</b> <a href="mailto:ammiguel@sabesp.com.br">ammiguel@sabesp.com.br</a> <b>Fone:</b> 2010-3532 <b>Cel:</b> 2010-3561
<b>Razão social responsável pela organização candidata:</b> <b>Unidade de Negócio Centro - MC</b>	<b>Endereço principal da organização responsável:</b> Rua Sumidouro nº 448
<b>CNPJ da organização responsável:</b> 43.776.517/0324- 64	
<b>Declaração de idoneidade:</b> O principal executivo da organização candidata, acima informado, declara para fins de direito, que: 1) são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes; 2) está de acordo com a avaliação do Case por Banca Examinadora voluntária e independente regida pelo Código de Ética do IPEG e 3) concorda com a divulgação do Case para fins educacionais visando ao desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo, caso ele seja considerado finalista pela Banca Examinadora. Neste caso, o IPEG aceitará a substituição do Case por nova versão de divulgação ao público até a data do Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão e respectiva Cerimônia, no qual a candidatas finalistas apresentam seus Cases. 4) esta declaração é firmada automaticamente na formalização da Inscrição do Case ao PPQG – Modalidade Mérito de Inovação em Gestão por meio do pagamento do patrocínio na forma de “Cota de Inscrição de Case” conforme o respectivo Regulamento.	
<b>Critérios PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão</b>	
<b>e</b> <b>RDPG – Relatório de Descrição da Prática de Gestão</b>	
A descrição do Relatório abaixo é realizada por meio do preenchimento dos espaços reservados em texto Arial 10 e deve ser simples e objetiva para responder as questões propostas nos Critérios A, B e C, focando os fatores a serem avaliados pela Banca Examinadora voluntária do IPEG na resposta. Tabelas (texto Arial 8) e Figuras/Gráficos (texto Arial 6) podem ser utilizados livremente. Este documento, até o final das respostas ao Critério C, deve respeitar a quantidade de páginas prevista para o Porte da organização, especificado no final deste formulário. Apenas o conteúdo relatado será avaliado, não havendo fatores estéticos. O conteúdo do Critério D será apresentado presencialmente somente pelas organizações responsáveis pelos Cases selecionados como finalistas pela Banca Examinadora no Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão, no mês de Novembro. Nesse evento, a Banca avaliará os Fatores relativos a esse Critério para compor a pontuação final. Com base nela haverá a seleção da(s) vencedora(s), que alcançar(em) as maiores faixas de pontuação do certame.	
<b>Após preenchimento enviar para <a href="mailto:ppqg@ppqg.org.br">ppqg@ppqg.org.br</a> juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).</b>	
<b>A. A OPORTUNIDADE</b>	
A.1. Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão – problema, desafio, dificuldade – solucionada pela prática de gestão candidata? Informar de que forma o problema foi identificado. Apresentar resultado ou situação adversas ou não satisfatórias, constatados no período anterior à implementação da prática, explicando-os. Descrever a ligação do problema com os objetivos estratégicos da organização. Informar como esse problema afeta o setor.	
Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta A.1.1 Origem em sistemática de avaliação estruturada A.1.2 Relevância do problema para a organização A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor, do ramo ou em geral	

#### A.1.1

Por meio de levantamento prévio no sistema CSI (Comercial Serviços e Informações), nas reuniões de análise crítica, visitas dos técnicos e demandas vindas dos próprios moradores, constatou-se que na comunidade Teotônio Vilela, além de grande quantidade de débitos, existiam três tipos de tarifas: tarifa favela, social e comum. Diante desses fatos verificou-se a necessidade de implantar o projeto “Adote uma Favela” em parceria com a comunidade,

(metodologia da governança colaborativa) que contemplasse as condições socioeconômicas, desta forma a empresa compre o seu papel de Empresa socialmente responsável, além de contribuir para reduzir a evasão de receita. A Comunidade Teotônio Vilela está situada na Avenida Arquiteto Vila Nova Artigas e pertence ao Município de São Paulo. Os serviços disponibilizados à comunidade estão detalhados na Fig. 01

Fig 01 – Infraestrutura Urbana na comunidade Teotônio Vilela

Propriedade	Municipal
Ano de ocupação	1990
Imóveis	250
Abastecimento de água	100
Esgotamento Sanitário	100
Rede Elétrica domiciliar	50
Iluminação pública	100
Drenagem de água pluvial	Parcial
Vias pavimentadas	100
Coleta de lixo	Total
Correios	Total

Fonte: <http://mapab.habisp.inf.br>

Contamos com uma equipe multidisciplinar para analisar o problema em todos os aspectos e os seguintes indicadores não satisfatórios foram identificados: **inadimplência** – 51% dos imóveis possuíam débitos; **educação ambiental** – falta de conhecimento dos moradores em relação ao comportamento prejudicial ao meio ambiente (desperdício de água e vazamentos internos). Em junho/13, o volume médio por economia era de 12,84 m<sup>3</sup>/mês, enquanto nas comunidades de baixa renda onde houve atuação o consumo é de aproximadamente 10 a 9m<sup>3</sup>/mês, comprovando o desperdício, conforme Figs. 05 e 06.

#### A.1.2

Sete grandes diretrizes estratégicas norteiam o trabalho da Sabesp e esta prática está alinhada principalmente a três delas: **Segurança Hídrica** - “Garantir a disponibilidade hídrica para sua área de atuação”. Principais itens relacionados: ênfase em um programa contínuo e de longo prazo de combate às perdas e medidas para sensibilizar os moradores sobre a importância do uso racional da água. **Sustentabilidade** - “Promover o crescimento da Sabesp com equilíbrio econômico-financeiro de forma ambientalmente correta e socialmente justa”. Principais itens relacionados: melhoria da qualidade de vida da população; otimização e preservação do meio ambiente e o uso racional dos recursos naturais; desenvolvimento de ações para promoção da responsabilidade socioambiental e da sustentabilidade econômico-financeira da Sabesp. **Integração e Relacionamentos** - “Ser proativo no relacionamento com as partes interessadas, promovendo integração, governabilidade e autonomia na gestão”. Principais itens relacionados: estreitar o relacionamento com a sociedade, de forma proativa.

Esta prática também colabora para que a UGR São Mateus cumpra a missão Sabesp de “Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente” e caminhe para o alcance de sua visão de “Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente”. Visando atender a um dos Objetivos Operacionais (Gestão da Inadimplência, Evasão e Estoque de Débitos da UGR), a participação comunitária implanta projeto em parceria com a comunidade.

Outro aspecto relevante para o País e direcionado pelo MEG é a responsabilidade socioambiental. A prática contempla este aspecto considerando que as comunidades possuem alto índice de vulnerabilidade social (IPVS). A comunidade em questão enquadra-se na classificação 05 e 06, ou seja, vulnerabilidade social muito alta e abaixo da linha da pobreza, conforme IPVS 2010.)

#### A.1.3

A.2. De que maneira as causas do problema foram identificadas?

Incluir a descrição da sistemática utilizada para analisar e identificar as causas. Mencionar ferramentas utilizadas para a análise do problema. Informar as lideranças e profissionais envolvidos no processo de investigação.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.2.1 Emprego de métodos de análise e solução de problemas

A.2.2 Trabalho em equipe na solução de problemas

#### A.2.1

Em reuniões de análise crítica da UGR, de trabalho com os técnicos da participação comunitária e solicitação da associação dos moradores do bairro (emprego da metodologia da Governança Colaborativa), apoiados pelo uso da ferramenta Signos e CSI, identificamos a origem do problema, crescimento desordenado, ramis danificados e não atuação da área de cobrança administrativa (Fig. 02).

#### A.2.2

As áreas envolvidas e as atividades que fazem parte do escopo do projeto:

□ **Participação comunitária:** encarregado e técnicos comunitários - identificar como ter acesso ao Bairro e aos moradores (implantação da Governança colaborativa); cadastrar 100% dos clientes da comunidade (deliberação Arsesp\*), realizar levantamento de débitos, elaborar proposta adequada às condições socioeconômicas da comunidade, adequando a forma de cobrança, tipo de tarifa, tornar viável a quitação dos débitos e sensibilizar os moradores a utilizar a água de forma consciente.

\* Deliberação Arsesp nº 106, de 13/11/2009, artigo 104, onde é deliberado que o prestador de serviços deve organizar e manter atualizado o cadastro comercial relativo aos usuários.

□ **Operacional:** gerente e encarregado da água - analisar os impactos nas atividades da área de manutenção, adequar e aperfeiçoar o sistema de distribuição de água, realizar as novas ligações e garantir que todas as ligações sejam realizadas no novo padrão de unidade de medição.

□ **Comercial:** gerente, encarregados e técnicos de atendimento ao cliente - viabilizar o cadastro de redes e ligações, adequar o faturamento das ligações utilizando-se de tarifas coerentes com as condições socioeconômicas dos moradores e analisar débitos de acordo com a proposta do comunitário.

□ **UGR:** gerente e analistas de gestão - facilitadores do planejamento e execução do projeto, realizar estudo de inadimplência, gerenciar a atuação da cobrança administrativa na unidade e acompanhar as etapas do projeto.

□ **População:** atuar em parceria com associação de moradores de bairro. Este ator externo desempenha um papel fundamental e único, pois sem o apoio da comunidade seria inviável a implantação do projeto.

## B. A IDEIA

*B.1. De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada?*

*Informar quais foram as lideranças e profissionais envolvidos no planejamento da prática, internos e/ou externos, e descrever o seu grau de mobilização. Apresentar as etapas principais e os recursos financeiros, humanos e/ou materiais envolvidos no desenvolvimento da prática até a solução final e entrada em regime. Incluir as principais origens ou fontes de inspiração, internas e/ou externas, para desenvolvimento da ideia. Destacar como ideias originais das pessoas, que poderiam dar resultados, foram estimuladas e/ou incorporadas buscando inovação. Descrever atividades de treinamento necessárias e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada até a implantação definitiva.*

*Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta*

*B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto*

*B.1.2 Sistemática de trabalho em equipe de projeto/planejamento*

*B.1.3 Emprego de mecanismos de fomento da inovação no projeto/planejamento da prática*

*B.1.4 Uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência (benchmarking) no projeto/planejamento da prática*

### B.1.1

As ações da prática foram planejadas utilizando-se os sistemas CSI e Signos, para a qual realizamos o levantamento dos débitos, tipos de tarifas e consumo de água por ligação. A participação comunitária, com o apoio da UGR São Mateus, planejou e aplicou todo o processo; os trabalhos tiveram início em agosto de 2013 e as ações foram concluídas em julho de 2014. Ficou evidente que após a finalização do projeto era fundamental o acompanhamento das ações para evitar o retrabalho, motivo pelo qual aplicamos o PDCA, conforme Fig. 02

Fig.02 – Plano de ação

Plano de ação - Alteração cadastral / negociação de débitos - Comunidade Teotônio Vilela							Pág.: 1 de 1
Cód.: FO-QA0008		Abrangência: MXX				Versão: 02	
Assunto/tarefa: OO Reduzir em 30% a evação das áreas de risco					Unidade: MXX		
Coordenador: Encarregado da participação comunitária					Data: 1/8/2013		1 / 1
Item	O que fazer?	Quem	Quando?	Onde?	Por que? (Objetivo)	Como?	Quanto custa?
1	Pesquisar débitos	Técnico comunitário e Staff	jul/13	UGR - MXX	Apresentar para as lideranças	No CSI	-
2	Reunião com liderança - Teotônio Vilela	Encarregado da participação comunitária	jul/13	UGR - MXX	Explicar as ações	Expor o propósito da Sabesp na comunidade	
3	Reunião com comunidade - Teotônio Vilela	Técnicos comunitários e Encarregado da participação comunitária	03/ago	Comunidade	Explicar as ações, palestra de uso consciente da água	Detalhar as ações a serem realizadas no local. Negociar débitos e tarifa social	
4	Elaborar proposta para negociar os débitos	Encarregado da participação comunitária	out/13	UGR - MXX	Negociar débitos e evitar evação de receita, alteração cadastral	Elaborando proposta para reforma das cortas consumos e parcelamentos rompidos	-
5	Encaminhar Projeto para assinatura dos responsáveis	Encarregado da participação comunitária	out/13	UGR - MXX	Autorizar reforma dos débitos e alteração cadastral	Assinatura da proposta, MXXX, MXX e MX	
6	Efetuar o levantamento de ligações a serem executadas e acerto cadastrais	Comunitário/Contratada	12/ago	Comunidade Teotônio Vilela	Atualização cadastral (tarifa popular)	Contratada, após levantamento encaminhar as folha de campo para o Gerente do Escritório Regional	?
7	Efetuar acerto cadastrais	Gerente do Escritório Regional e Comunitário	01/nov	Escritório Regional	Atualização cadastral (tarifa popular)	Por meio de folha de campo.	
8	Efetuar reforma das contas	Gerente do Escritório Regional e Técnico comunitário	30/nov	Escritório Regional	Reduzir estoque de débitos	Consolidar plano operacional, reduzir em 30% a evação das áreas de risco	-
9	Distribuir caixas UMA	Fiscal Escritório Regional	15/nov/13	Comunidade	Regularizar as ligações	Polo de manutenção	
10	Execução das ligações	Polo de Manutenção	out/13	Comunidade	Manter as ligações padrão sabesp	Polo de manutenção	-
11	Cadastrar ligações e alteração cadastral	Gerente do Escritório Regional	nov/13	Gerente do Escritório Regional	Gerar faturamento	Lançar os serviços no CSI por meio da folha de campo	-
12	Acompanhar primeira leitura	TACE e Comunitário	dez/13	Comunidade Teotônio Vilela	Evitar reclamações	Acompanhar o leitorista e recolher as cortas que apresentar afia de consumo	-
13	Acompanhar resultados	Staff e Comunitário	jan/14	CSI	Apoiar PDCA	Por meios de dados do sistema CSI	

Utilizando o sistema CSI, coletamos os dados referentes a ligações inativas, tipos de tarifa, quantidade de débitos, consumo por economia, o índice de adimplência e inadimplência, mapeamento da área objeto do projeto pelo sistema Signos, através do qual foi possível identificar redes e ramais com pontos vulneráveis a vazamentos. A participação comunitária ficou responsável pelo gerenciamento do projeto, e nas reuniões de análise crítica detalhava o andamento das ações e controle de débitos (adimplência e inadimplência).

### B.1.2

Descrevemos a seguir o planejamento, concepção e desenvolvimento de cada etapa da prática:

**1ª Etapa - Criar ambiente favorável para trabalhar na comunidade:** considerando que o local é uma área de risco, onde o tráfico de entorpecentes é uma prática constante, o envolvimento da liderança local foi de fundamental importância para apoiar o trabalho. A participação comunitária mapeou a região antes do início das obras e realizou cinco reuniões com a liderança local, informando sobre o trabalho que seria feito, o cronograma, a importância da

obra e os benefícios que o trabalho traria para a comunidade. Neste primeiro contato iniciamos a atualização cadastral. Alguns moradores só sentiram confiança em fornecer seus dados depois de alguns meses de trabalho e após a convivência diária com funcionários e representantes da Empresa. O objetivo foi estreitar o vínculo de relacionamento Sabesp e Comunidade e permitir que as equipes pudessem realizar seu trabalho com segurança e sem prejuízo material. A equipe se manteve no local durante a execução das obras e após a sua conclusão.

**2ª Etapa - Proposta para negociação de débitos:** em levantamento no CSI constatou-se que no local havia elevada quantidade de débitos. Grande parte dos imóveis apresentava débitos com valor superior ao do próprio imóvel; de acordo com o procedimento passamos a considerar estes débitos como irrecuperáveis. Identificamos também que na mesma comunidade havia três tipos de tarifa: favela, social e comum. Diante desta situação, a participação comunitária elaborou proposta para revisão dos débitos e alteração do cadastro dos imóveis para tarifa social. Para melhor entendimento informamos os valores das tarifas em agosto/2013: tarifa mínima residencial (água e esgoto) era de R\$ 32,62 e a mínima social R\$ 11,06. A proposta foi aprovada pela Diretoria Metropolitana da Sabesp, liberando assim o início dos trabalhos na área comercial quanto à reforma dos débitos e também em relação à alteração cadastral conforme procedimento comercial 07\_03 de 21/3/2011.

**3ª Etapa - Mapeamento da Região:** conforme definido no escopo, o projeto contemplaria também alguns monitoramentos. Mapas temáticos: foram elaborados para identificar as ligações suprimidas, abastecimento irregular, imóveis tarifados em água e esgoto, e utilizados como apoio para a tomada de decisão. Vale lembrar que na área o abastecimento já era regularizado, porém com o crescimento desordenado havia ligações clandestinas.

**4ª Etapa - Execução das obras:** no período de agosto a dezembro/2013, foram executadas as novas ligações (individualizações) de água, readequadas conforme novo padrão de ligação (caixa UMA) e sem custos ao cliente (de acordo com o procedimento comercial, não há custos para a primeira ligação em área de baixa renda).

**5ª Etapa - Pós Serviço:** esta etapa contemplou o acompanhamento e monitoramento das duas primeiras emissões de conta e orientação sobre o uso consciente da água com os moradores. Em comunidades de baixa renda onde não há o pagamento de contas, há a cultura do consumo desregrado de água. Uma equipe da participação comunitária foi designada para orientar sobre as altas de consumo (que são comuns), pois os clientes não estavam habituados a controlar o consumo de água. Para os imóveis com alta de consumo, além de orientar pessoalmente o cliente, a equipe entregava o comunicado de alta de consumo.

**7ª Etapa - Acompanhamento dos débitos:** a prática contemplou o monitoramento dos débitos, adimplência e inadimplência da comunidade e incluiu uma ação no plano de gestão da inadimplência, evasão e estoque de débitos na UGR\*, para garantir o recebimento. (\*No último ciclo de planejamento 2013-2017 da UGR este plano de ação foi lapidado e transformado em Objetivo Operacional)

### B.1.3

Os mecanismos de fomento de inovação na UGR são desenvolvidos principalmente pelos prêmios/programas:

**Prêmio de Reconhecimento MC** - prêmio anual que objetiva reconhecer os empregados, aprendizes e estagiários que se destacaram por meio das práticas, ações ou projetos/programas desenvolvidos no ano anterior, contribuindo para os resultados da Unidade de Negócio. **Manhã do Conhecimento:** evento onde são apresentados três cases com o objetivo de compartilhar práticas bem-sucedidas ou trabalhos acadêmicos. O Grupo de Gestão de Conhecimento faz uma seleção prévia de cinco trabalhos inscritos no Prêmio Reconhecimento. Dois cases são selecionados pela alta direção da MC e o terceiro é selecionado pela força de trabalho com votação pela intranet.

**Programa Melhores Práticas da M:** organizado pela Diretoria M, são inscritos e selecionados práticas de gestão ou projetos nas categorias água, esgoto, comercial e gestão socioambiental. Neste programa são utilizados os critérios do IGS/PNQS para avaliação e as equipes são orientadas sobre as regras e critérios. O presente trabalho foi finalista nesse programa, na edição de 2016.

### B.1.4

As organizações consideradas de referência são identificadas segundo premissas e critérios definidos durante o Planejamento Operacional MC: 1) Organizações que disponibilizam informações atualizadas, por meio de seus *websites*, agências reguladoras, ou mediante solicitação, em conformidade com o Código de Ética de *Benchmarking*. 2) Organizações que possuam, preferencialmente, indicadores com método de cálculo similar; para resultados relativos à gestão econômico-financeira, fornecedores e processos principais do negócio os referenciais devem ser exclusivamente de organizações do setor de saneamento, devido às suas características peculiares.

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

Explicar a sistemática de funcionamento da prática de gestão e mencionar os principais padrões gerenciais (regras de funcionamento), incluindo periodicidade e responsáveis. Incluir padrões relativos a metas almejadas. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Destacar qualquer aspecto que torna a prática proativa, ágil e inovadora. Informar como os padrões gerenciais da prática se integram aos demais padrões gerenciais da organização. Informar a abrangência da prática de gestão bem como mecanismos de controle de sua correta aplicação.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões de trabalho claros

B.2.2 Enfoque inovador, incorporando características originais que trazem benefícios

B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a flexibilidade e resposta rápida

B.2.5 Enfoque enxuto, visando à simplicidade e ao baixo custo

B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.7 Aplicação é abrangente e controlada

#### B.2.1

O funcionamento da prática consiste na seleção da comunidade onde a equipe atuará, na definição da equipe e escopo de atuação, no planejamento e execução das etapas planejadas. O acompanhamento macro das etapas do



projeto foi realizado pela UGR. Todo o trabalho desenvolvido na comunidade pode ser utilizado como modelo para outras áreas de baixa renda e que exista risco às equipes. A área da UGR possui mais ou menos 105 comunidades de baixa renda, mapeadas por meio de Estudo de Mapeamento Analítico (EMA), garantindo assim a replicabilidade da prática.

Baseado neste modelo e após conclusão do ciclo PDCA, iniciamos uma nova fase de trabalho adequado à realidade de outras duas comunidades também localizadas na área de atuação da UGR, e mais uma comunidade na área da MC, com previsão de conclusão para o primeiro semestre de 2016. Estamos implantando o projeto em mais duas comunidades: UGR Mooca, Comunidade Celso Garcia, UGR Jardins, Comunidade Passagem II/Honório Serpa, com previsão de conclusão das obras para dezembro/2017.

## B.2.

A cooperação entre as áreas da UGR São Mateus foi um grande diferencial inovador, pois a equipe da Participação Comunitária, a Área Operacional, de Manobra, Comercial e a UGR trabalharam de maneira integrada, garantindo o sucesso de todas as etapas do projeto, aplicando assim a Governança Colaborativa. Cada profissional envolvido no processo estava ciente de todas as etapas do trabalho e nas reuniões de alinhamento davam sugestões para melhorar o trabalho diariamente. As etapas macro do projeto foram repassadas a todos os funcionários, por meio de notícias no jornal eletrônico diário.

### B.2.3

Prática proativa e inovadora para o setor de saneamento principalmente no que se refere ao relacionamento com a comunidade de baixa renda, com destaque aos aspectos:

□ A equipe da participação comunitária permanece na comunidade desde a etapa de planejamento até a etapa pós-serviço, com seu respectivo acompanhamento e monitoramento.

□ Na UGR São Mateus a tarifa social é válida por dois anos, sendo cancelada automaticamente após o período caso o cliente não procure os canais de atendimento, o que pode ocasionar aumento da inadimplência. Por esse motivo, está planejada pela Participação Comunitária a revisita aos imóveis antes do vencimento do prazo e também o acompanhamento pelo Sistema CSI, com o objetivo de prevenir problemas potenciais, como o aumento da inadimplência e do número de clientes na agência de atendimento para o recadastramento da tarifa social. Ao realizarmos o item de controle, dentro do ciclo do PDCA, constatamos a necessidade de melhorar o processo de acompanhamento pós-serviço. Por conseguinte, também implementamos um cronograma de visitas a cada três meses nas comunidades onde o projeto foi aplicado. **Também destacamos como prática inovadora, a entrega de comunicado de débitos e segunda via da conta ao cliente, evitando assim aglomeração na agência de atendimento da UGR**

### B.2.4

Uma das preocupações na aplicação do projeto é deixar claro para a comunidade que os clientes não precisam se deslocar até a agência de atendimento; a maioria das etapas do trabalho é executada internamente pela UGR, demonstrando que há agilidade do processo. A flexibilidade e a resposta rápida também estão contidas no projeto na medida em que a UGR mantém técnicos comunitários em contado direto com a liderança local para orientar e encaminhar demandas para outros parceiros, como o polo de manutenção e o escritório regional, se necessário. O cadastramento de tarifa social também é um processo rápido e ágil na medida em que dispensa documentos comprobatórios exigidos para concessão do benefício. Nesse caso os documentos são dispensados tendo em vistas que o técnico comunitário já fez a avaliação e trata-se de comunidade de baixa renda, conforme procedimento comercial.

### B.2.5

A prática possui enfoque enxuto, simples e foi desenvolvida sem custos excedentes, uma vez que todo o trabalho foi planejado, desenvolvido e executado principalmente com mão de obra própria, envolvendo diversas equipes da UGR.

### B.2.6

Estrategicamente a prática está alinhada às diretrizes empresariais. Gestão de inadimplência, gestão comercial e análise crítica, nos canais de comunicação da unidade, são exemplos de inter-relacionamento com outras práticas de gestão da UGR. A cooperação entre as áreas da UGR, também está inter-relacionada com o MCS-OD-07. O diferencial neste projeto foi que a Participação Comunitária, setor Financeiro e Contábil, Área Operacional, comercial e a Unidade de Gerenciamento Regional realizaram os trabalhos de maneira integrada; vale ressaltar que o sucesso do projeto está relacionado com a integração dos colaboradores desde sua concepção até a sua fase final.

### B.2.7

A cooperação entre as áreas da UGR foi um grande diferencial, pois a equipe da Participação Comunitária, a Área Operacional, comercial e a UGR trabalharam de maneira integrada, garantindo o sucesso de todas as etapas do projeto. Implantamos as visitas a cada três meses após finalização do projeto, evitando assim o retrabalho. Além disso, a redução do índice de perdas é requisito da Diretoria M e o indicador de perdas é um dos itens que compõem o Programa de Participação dos Resultados – PPR, mostrando coerência com as estratégias e metas.

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

*Na resposta, mencionar indicador ou indicadores, quantitativos ou qualitativos, utilizados para avaliar o desempenho da prática. Exemplificar eventuais melhorias implantadas na prática em função de avaliações.*

**B.3.1**

Após conclusão das etapas, realizamos o aprendizado da prática (PDCL) e chegamos à seguinte melhoria para atuação em áreas de baixa renda: realizar pesquisa pós-serviço, para medir os pontos positivos e melhorar o processo para a próxima atuação; e utilizamos a ferramenta 5W2H com o objetivo de visitar as comunidades alvo do projeto a cada três meses.

Fig. 03 Aprendizado Organizacional da UGR



**B.3.2**

A adimplência na comunidade era bem abaixo, com o trabalho chegamos a 76% em julho/14, conforme Figura 05. Os indicadores selecionados para o acompanhamento do projeto estavam relacionados ao crescimento do número de ligações ativas, inadimplência e faturamento; crescimento de ligações ativas e redução de ligações inativas; crescimento do volume e valor faturado; aumento da adimplência.

**C. OS RESULTADOS**

C.1 Há um ou mais tipos de resultados relevantes, com demonstração de favorabilidade, obtidos em decorrência da implementação da prática?  
 Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes obtidos em decorrência da implementação da prática, expressos, de preferência, quantitativamente, por meio de indicadores de nível de desempenho e demonstração de sua evolução (antes e depois). Apresentar, sempre que possível, resultado de referencial comparativo pertinente externo à organização (resultado de concorrente, de organização de referência no tema, organização líder em mercado mais desenvolvido, índices ou médias setoriais ou de mercado etc.), que permita avaliar a competitividade do resultado após a implementação. Se o resultado apresentado não decorrer exclusivamente da prática, justificar a correlação forte com a mesma.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta  
 C.1.1 Relevância dos resultados obtidos  
 C.1.2 Evolução antes e depois comprova melhoria  
 C.1.3 Comparação com referencial demonstra competitividade

Os resultados relevantes alcançados estão apresentados na Figura.04

Fig.04 - Resultados comunidade Teotonio Vilela

	jun/13	set/13	jul/14	fev/15	jul/15	dez/15	mai/16	ago/16	nov/16	abr/17	jul/17	set/17
Nº Ligações Ativas	185	187	187	253	256	256	257	264	265	265	222	222
Nº Ligações Inativas	4	2	2	6	6	6	6	5	7	9	3	
Economias Ativas	197	200	198	1.104	1.106	1.106	1.107	1.114	1.115	1.114	226	226
Volume Médio Total (medido)	2.530	2.683	2.578	11.529	10.321	10.498	11.106	10.908	10.755	11.007	2.225	2.225
Valor Faturado Total (A + E)	12.469,00	10.915,29	6.701,17	34.783,87	35.466,13	39.173,86	48.423,78	51.000,56	56.608,86	55.429,08	12.046,85	12.127,80
Volume Médio/Econ.	12,84	13,43	13,02	10,44	9,33	9,49	10,03	9,79	9,65	9,88	9,85	9,85
Faturamento Médio/Econ. (A + E)	63,29	54,58	33,84	31,51	32,07	35,42	43,74	45,78	50,77	49,76	53,30	53,66
Adimplência - índice	49%	49%	76%	75%	71%	71%	70%	71%	70%	69%	69%	68%

O resultado alcançado no projeto é de grande relevância para a UGR São Mateus e está relacionado com o MCS-OD-01 "Faturar 216 milhões e reduzir a evasão para 11,12% em 2016". As Fig. 05 e Fig. 06 demonstram resultados positivos na comunidade, com o crescimento da adimplência e a redução do consumo:

Fig.05 – Adimplência (Índice)

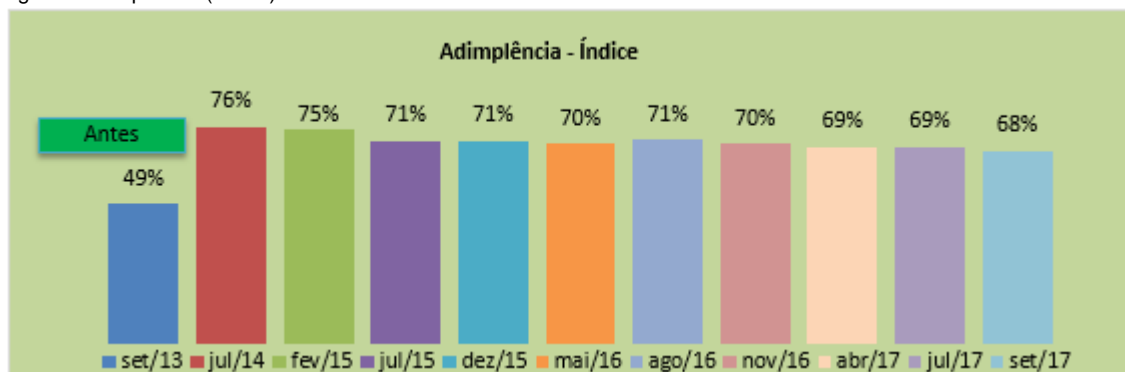
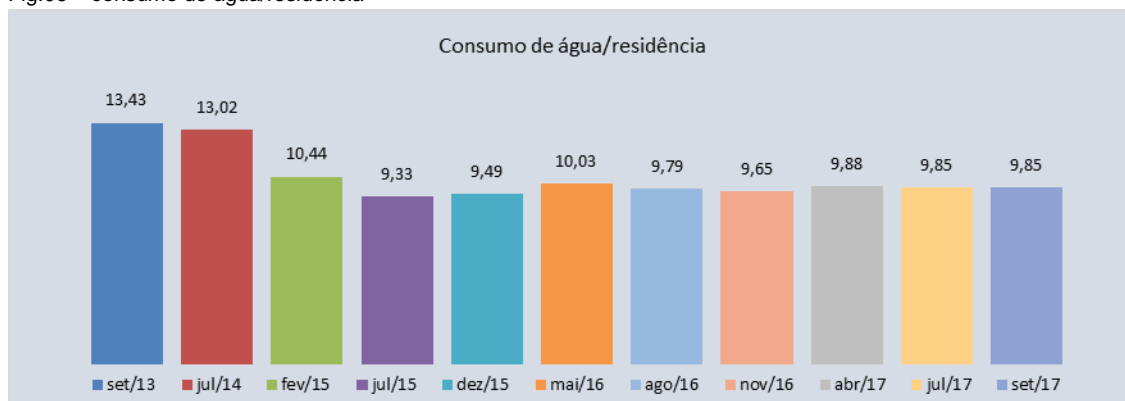


Fig.06 – consumo de água/residência



A prática de forma estruturada é aplicada apenas na UGR São Mateus, deste modo não há pertinência de comparação com outras organizações (referenciais comparativos).

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em constatações, fatos, depoimentos ou reconhecimentos? Descrever eventuais reflexos positivos nas partes interessadas.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.2.1 Alcance de outras partes interessadas evidenciados

C.2.2 Relevância de benefícios intangíveis para outras partes interessadas

### C.2.1

**As seguintes partes interessadas relacionam-se à prática:** Governo - saneamento básico como prioridade do governo; Acionistas: para a MC, os acionistas são representados por meio do Diretor da M. O envolvimento é na aprovação do projeto, no acompanhamento dos resultados macro e na recuperação financeira do investimento em longo prazo, além do benefício obtido com a proteção da Marca. Clientes - principais beneficiados com as obras do local, pois houve a redução da inadimplência, o reconhecimento dos moradores como clientes Sabesp, com direito a atendimento e a serviços operacionais, e com dever de zelar e pagar pela água consumida. A emissão do nome do cliente em conta também traz cidadania, pois o cliente passa a ter um comprovante de residência. Sociedade - preservação do meio ambiente com redução do desperdício de água, estimulando o uso racional da água

**C.2.2** Durante o ciclo de Planejamento Operacional, a MC mapeou seus ativos intangíveis, sendo a Marca Sabesp um deles. As ligações irregulares na comunidade eram percebidas por qualquer morador ou visitante do bairro, impactando de maneira negativa na imagem da empresa. **Depoimento do Diretor Financeiro da Sabesp em homenagem recebida na Bolsa de Nova York em 2012:** “Nestes dez anos, as ADRs da Sabesp valorizaram-se 601% na NYSE, superando muito a performance do Dow Jones, que subiu 29% no período. O valor de mercado da Sabesp quase triplicou: passou de R\$ 6 bilhões para R\$ 17,1 bilhões. “É um sinal da confiança do investidor e do mercado em geral na estratégia que temos seguido”, afirma diretor financeiro da Sabesp. No mesmo período, na BM&FBovespa as ações da Sabesp subiram 427%, ante 401% do Ibovespa.”

## D. A APRESENTAÇÃO PÚBLICA

D.1 A apresentação pública do Case desperta interesse para a Prática de Gestão?

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na apresentação

D.1.1 Objetividade e clareza

D.1.2 Pontualidade e método

D.1.3 Estímulo ao público

Este Critério será apresentado presencialmente pelas finalistas no Evento do PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão e não precisa ser aqui relatado. A apresentação deverá ser preparada em formato “ppt” cobrindo os Critérios A, B e C em seus aspectos mais relevantes em 15 minutos.

## **Glossário**

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

*Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.*

Diretoria M: Diretoria Metropolitana

EMA - Estudo de Mapeamento Analítico

IPVS - Índice Paulista de Vulnerabilidade Social

MC – Metropolitana Centro (Unidade de Negócio)

MEG□ - Modelo de Excelência da Gestão

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

PPR - Programa de Participação dos Resultados

UGR – Unidade de Gerenciamento Regional

UMA - Unidade de Medição de Água

Signos - Sistema de Informações Geográficas no Saneament

## **Referencias Bibliográficas**

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

*Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.*

<http://www.sabesp.com.br/Calandraweb/CalandraRedirect/?temp=4&proj=investidoresnovo&pub=T&docid=5F15C18DC7B8E88D832579FF004F5E6C>

**Limite de páginas do Case, até o final do Critério C, incluindo Informações da Organização e Questões Formuladas, conforme o Porte:**

De 1 a 50 funcionários - 5 páginas; de 51 a 250 funcionários - 6 páginas e Acima de 250 funcionários - 7 páginas.

O Sistema de Pontuação do PPQG - Modalidade Mérito de Inovação em Gestão, utilizado pela Banca Examinadora para avaliar os 26 Fatores dos Critérios "A", "B", "C" e "D" com notas de 0 a 10, estão disponíveis a partir do Regulamento desta Modalidade no site do PPQG.

Os Critérios dessa Modalidade do PPQG estão baseados nos Critérios de Premiação da Inovação em Gestão®, copyright da Compumax®.

**Após preenchimento enviar para [ppqg@ppqg.org.br](mailto:ppqg@ppqg.org.br) juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).**