

**Nome simplificado da prática de gestão implantada:**

“Empreendedorismo Social Integrado ao Plano Setorial de Esgotos na UGR Freguesia do Ó

**Resumo da prática de gestão e de seus resultados:**

O Plano Setorial de Esgotos (PSE) prevê a execução sistêmica e sequencial de serviços relacionados à melhoria do sistema de esgotamento sanitário, dentro dos limites de um setor de abastecimento. Idealizado dessa forma porque a UGR possui uma gestão com acompanhamento de indicadores, inclusive de esgotos, por setor de abastecimento e porque não há nenhuma bacia de esgotamento completa dentro dos limites da UGR. Integrado ao PSE e alinhado a competência essencial da UGR de ter eficiência operacional na prestação de serviços de saneamento em áreas de alta complexidade, está o “Empreendedorismo Social. A grande maioria dos atendimentos, serviços e obras acontecem em áreas de grande vulnerabilidade social, citando como exemplo ocupações habitacionais desordenadas, vielas em comunidades e os condomínios sociais. Estes e essas são objetos de melhorias de suas infraestruturas, inclusive interna, e adotadas como uma unidade permanente de manutenção preventiva, a exemplo de uma estação elevatória de esgotos, com cronograma estabelecido. A esse conjunto de ações é que chamamos de Empreendedorismo Social porque objetiva pensar em soluções que melhorem o meio ambiente e a vida das pessoas através de atitudes que causam impacto positivo.”

Como resultado, juntos o PSE e o Empreendedorismo Social já apresentaram melhoras nos principais indicadores de esgotos como o IORC que antes do PSE apresentava resultado de 135 desobstruções a cada 100km de rede e atualmente está em 125 com projeções de terminar o ano em 120, em 2019 em 110 e em 2020 atingirmos a marca de dois dígitos. O IORD apresentava no final de 2017, 65 desobstruções a cada 10.000 ligações e atualmente está em 59 com tendência favorável de queda.

Possuímos vários relatos de pessoas que vivem nas áreas mais carentes, dizendo que estão mais felizes e contentes com o Empreendedorismo Social, demonstrando atuação alinhada à Missão da Companhia “Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente”.

**INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO****Denominação da organização candidata:**

Sabesp – Unidade de Negócio Norte/ UGR Freguesia do Ó

**Trata-se de:**

( ) Organização completa ou  
(X) Unidade autônoma ou Divisão de outra organização

**Atividades principais da organização candidata:**

Distribuição de água potável e coleta de esgoto na região norte do município de São Paulo

**Qtde de funcionários da org. candidata (porte):**

95

Consulte o limite de páginas para este Case, conforme o Porte, ao final deste documento.

**Ramo de atividade:**

Saneamento básico

**Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização:**

UGR Freguesia do Ó

**Endereço principal da organização candidata:**

Rua José Soriano de Souza, 297 – São Paulo - SP

**Nome do resp. pela candidatura da organização candidata:**

Claudio Rodrigues Alves

**Email:** claudioalves@sabesp.com.br

**Fone:** 11 3855-2575

**Cel:** 11 98685-3029

**Nome do principal executivo da organização candidata:**

Valdemir Viana de Freitas

**Email:** vvfreitas@sabesp.com.br

**Fone:** 11 3855-2650

**Cel:** 11 98685-3233

**Razão social responsável pela organização candidata:**

Companhia de Saneamento do Estado de São Paulo - SABESP

**Endereço principal da organização responsável:** Rua José Soriano de Souza, 297 – São Paulo - SP

**CNPJ da organização responsável:**

43.776.517/0625-33

**Declaração de idoneidade:**

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.

**Critérios PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão**

e

**RDPG – Relatório de Descrição da Prática de Gestão**

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.

## A. A OPORTUNIDADE

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.

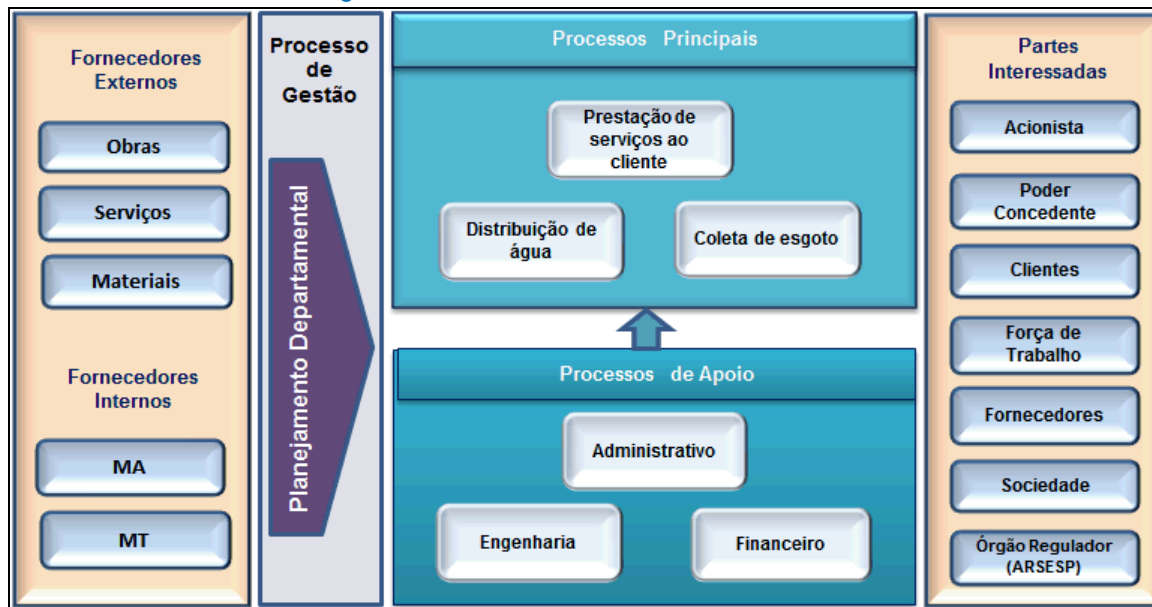
Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.1.1 Origem em sistemática de avaliação estruturada

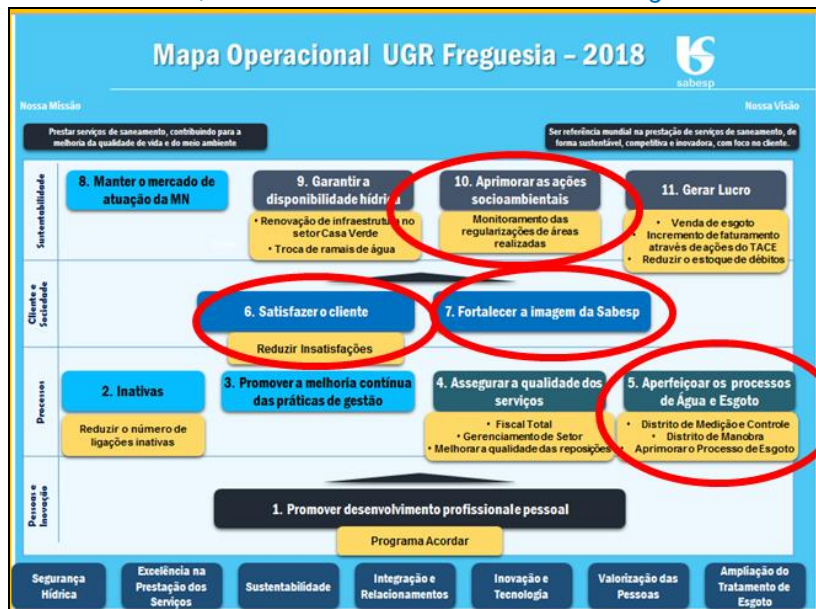
A.1.2 Relevância do problema para a organização

A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor, do ramo ou em geral

(A.1.1) A organização candidata, há mais de quinze anos, adota como prática o modelo de excelência em gestão (MEG) para a busca constante na melhoria de seus processos, a figura abaixo mostra o mapa dos processos da cadeia de valor da UGR Freguesia do Ó.



Destaca-se que é no Planejamento Operacional que definimos as principais estratégias e objetivos para o alcance da Visão, Missão e Valores éticos da organização. Entre os objetivos estratégicos contidos no mapa operacional da organização estão o aperfeiçoamento dos processos de água e esgotos, o aprimoramento das ações socioambientais, satisfazer o cliente e fortalecer a imagem da Sabesp.



Dessa forma, o case está diretamente ligado aos objetivos estratégicos mencionados anteriormente e de forma sistêmica em todo mapa operacional da organização.

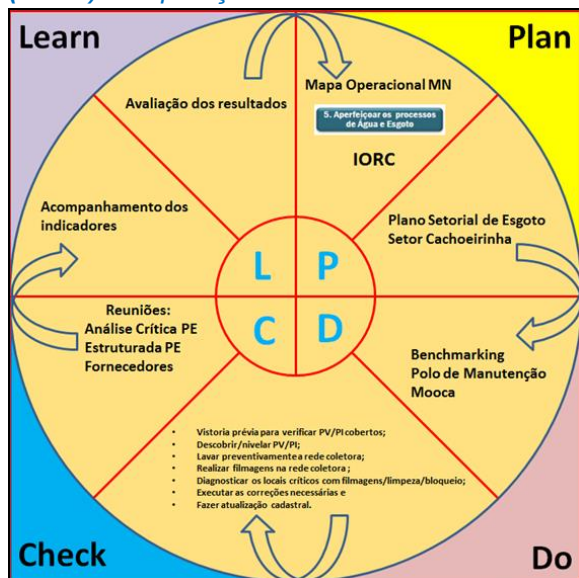
(A.1.2) A complexidade de um sistema de esgotamento sanitário necessita de uma de gestão eficaz para que se consiga reduzir de modo significativo os impactos causados pela sua interrupção parcial ou total. Nesse sentido os serviços de desobstruções necessitam de uma sistemática planejada para mitigar os impactos causados diretamente aos nossos clientes, a sociedade e ao meio ambiente. Os principais impactos causados pela ineficiência da operação do sistema de esgotamento sanitários são: as insatisfações dos nossos clientes, o prejuízo a imagem da Sabesp, a

poluição de rios e córregos, os prejuízos financeiros causados pelos casos de sinistros, o aumento das doenças de veiculação hídrica e o risco de contaminação do sistema de distribuição de água tratada. Dessa forma o PSE vai ao encontro para inovar práticas que evitem os colapsos nos sistemas de esgotamento sanitário.

**(A.1.3)** Os profissionais e organizações que se dedicam aos estudos relacionados ao saneamento básico no Brasil sabem dos desafios que são necessários para chegarmos aos índices recomendados pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Com a apresentação do case pretendemos incentivar a prática de soluções inovadoras no setor para que a população brasileira tenha melhores índices de saneamento e consequentemente melhores condições de vida e saúde.

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)** Na aplicação do PSE utilizamos a metodologia PDCL, mostrada na figura abaixo:



**(A.2.2)** Através da realização de Reuniões de Análise Crítica, Reuniões Estruturadas e Reuniões com Fornecedores e Fiscalização e acompanhamento da execução dos trabalhos, sistematicamente, é possível identificar e avaliar as oportunidades de melhoria, otimizando a tomada de decisão

## 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)** Com a responsabilidade de aperfeiçoar o processo esgoto, objetivo estratégico da organização, e tendo como principal indicador o “Índice de Obstruções de Rede Coletoras”, buscamos dentro da própria empresa unidades que se destacavam no processo. Com esse objetivo realizamos um benchmarking na UGR Mooca.

A partir dos conhecimentos adquiridos através do benchmarking desenvolvemos uma nova sistemática para os serviços de desobstruções utilizando sequências lógicas para redução dos retrabalhos e acompanhamento através de dashboards.

**(B.1.2)** A sistemática foi desenvolvida de modo a facilitar a identificação dos potenciais problemas, suas causas e efeitos.

A análise de históricos de serviços de desobstruções ocorridos num período de 12 meses anteriores nos permite identificar os pontos críticos. Estudos realizados considerando as estações do ano nos proporcionou encontrar a melhor época para a intensificação dos trabalhos de prevenção. Em última análise estudamos as desobstruções ocorridas nos dois últimos meses e perceber um grande percentual de retrabalhos, identificados de imediato.

**(B.1.3)** As reuniões de análise críticas, cronologicamente planejadas, são o ambiente de oportunidade para ouvir sugestões e incentivar a potencialidade criativa na busca pela inovação.

**(B.1.4)** Para avaliação dos trabalhos realizados e os resultados obtidos temos como referenciais comparativos as outras UGRs dentro de nossa unidade de negócio.



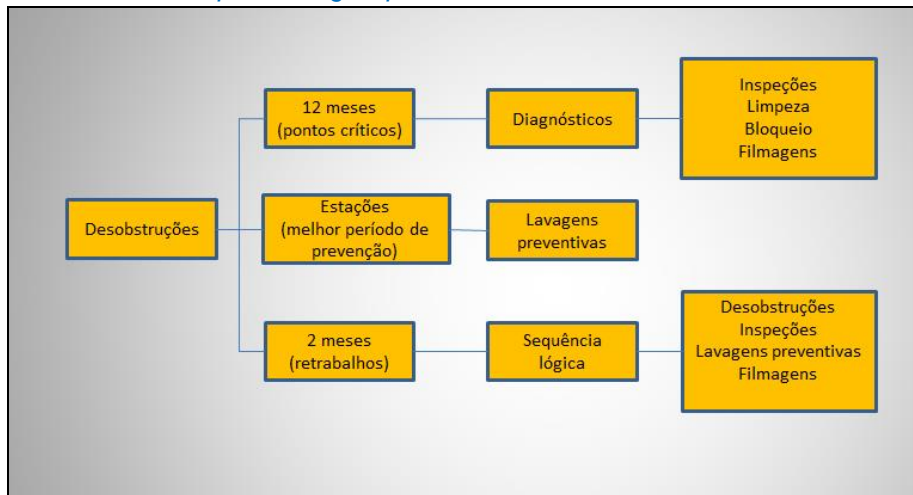
**B.2. Como funciona a prática de gestão?**

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)** A figura abaixo demonstra a sistemática de trabalho. Após a ocorrência das desobstruções realizamos 3 tipos de análise e a seqüência lógica para cada caso.



**(B.2.2)** A análise realizada levando-se em consideração 2 meses de serviços executados acompanhada de uma seqüência lógica diferenciada trata-se de inovação no trabalho de prevenção dos retrabalhos e que contribuirá para a redução de novas ocorrências. O trabalho de estudos para identificar o melhor período para se intensificar as lavagens preventivas realizado através da análise pelas estações do ano também trata-se de enfoque inovador.

**(B.2.3)** A proatividade das análises, demonstrada na figura B.2.1, configura-se em fator preponderante na prevenção de novas interrupções no sistema de esgotamento sanitário.

**(B.2.4)** Uma sistemática de trabalho lógica e sequencial permite a empresa contratada a flexibilização de suas equipes de modo a realizar um atendimento diário com maior rapidez e qualidade.

**(B.2.5)** Todo serviço de desobstrução da organização candidata é executado por mão-de-obra contratada. Dessa forma, os custos empregados nessa sistemática são os mesmos previstos em contrato.

**(B.2.6)** Todos os padrões de trabalho da candidata está alinhada às normas técnicas, procedimentos operacionais e empresariais encontradas no Sistema de Organização Empresarial (SOE).

**(B.2.7)** O objeto do primeiro PSE é o setor de abastecimento Cachoeirinha, hoje responsável por 34% dos serviços de desobstruções, mas pretende se estender por toda UGR abrangendo todos os setores de abastecimento seguindo a mesma sistemática de trabalho e acompanhamento dos resultados, sempre intrigado com o empreendedorismo social que já extrapolou os limites do primeiro trabalho.

**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.

**Fatores de avaliação da resposta**

- B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática (avaliação e melhoria) estruturado
- B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a eficácia da prática

**(B.3.1)** Os mecanismos utilizados para melhoria e aprendizado são as metodologias do PDCA e PDCL, reuniões de análise críticas e reuniões estruturadas do processo e esgoto onde são acompanhados os principais indicadores.

**(B.3.2)** Para avaliação das ações e suas eficácias acompanhamos diariamente os principais indicadores através de dashboards e mensalmente através de reuniões os seguintes:

- IORC
- IORD
- Extensão de lavagens preventivas
- Crescimento da extensão de rede
- Diagnósticos realizados
- Inspeções executadas
- Quantidade de filmagens
- Prazos regulados pela ARSESP

**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.

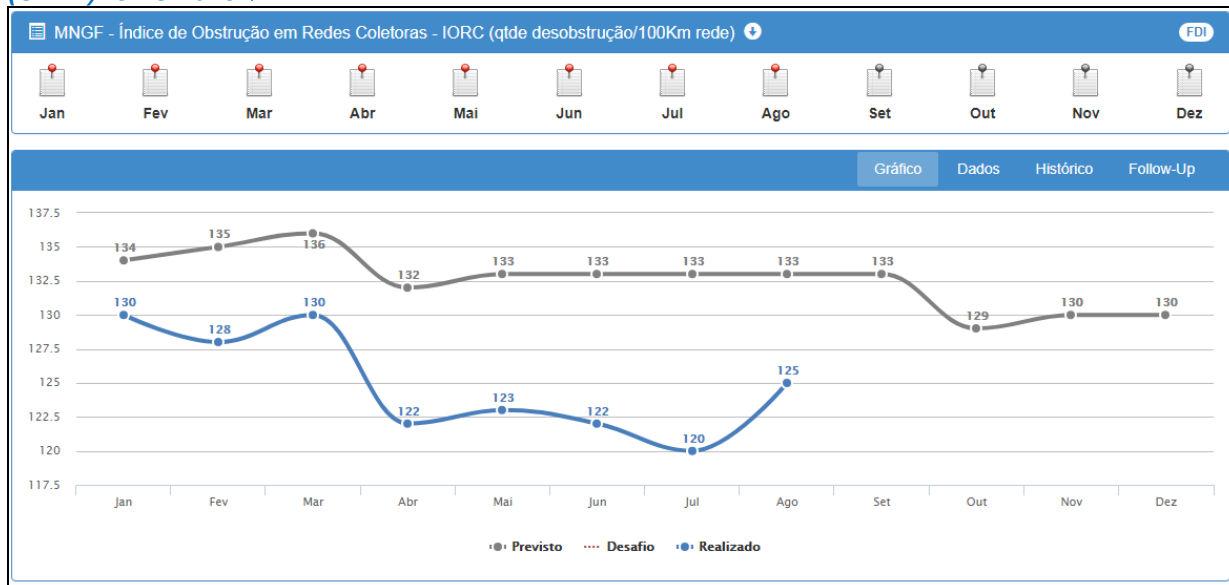
Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.1.1 Relevância dos resultados obtidos

C.1.2 Evolução antes e depois comprova melhoria

C.1.3 Comparação com referencial demonstra competitividade

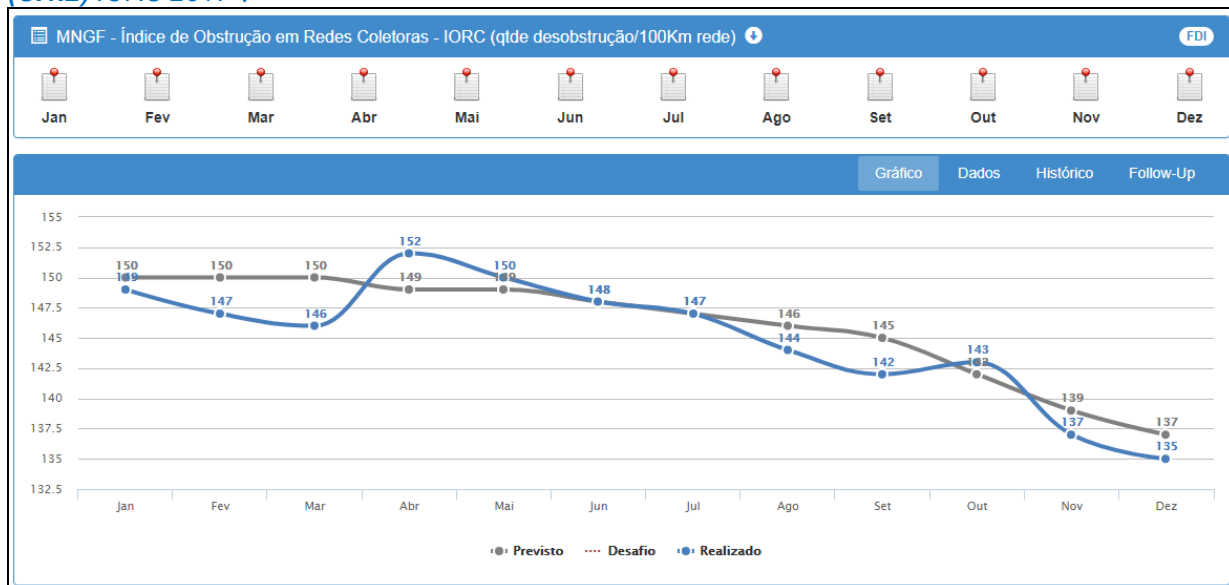
### (C.1.1) IORC 2018 ↓



### IORD ↓

IORD	
Mês	2018
Jan	63,0
Fev	62,6
Mar	61,9
Abr	61,5
Mai	60,9
Jun	59,6
Jul	59,1
Ago	60,3

### (C.1.2) IORC 2017 ↓



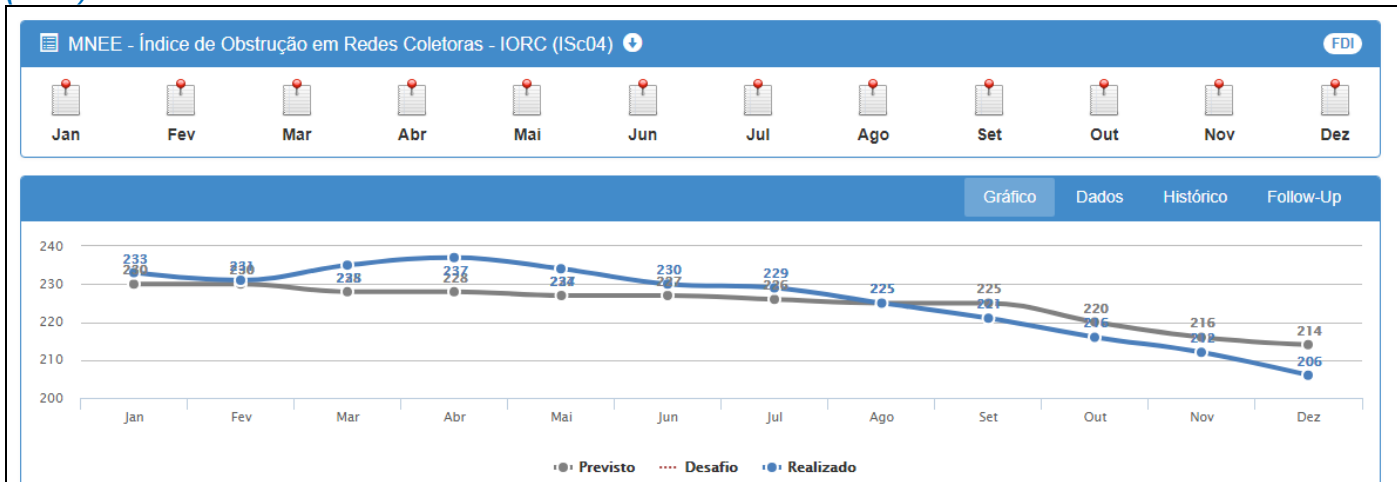
### Evolução do IORD

Final de 2015 – 93

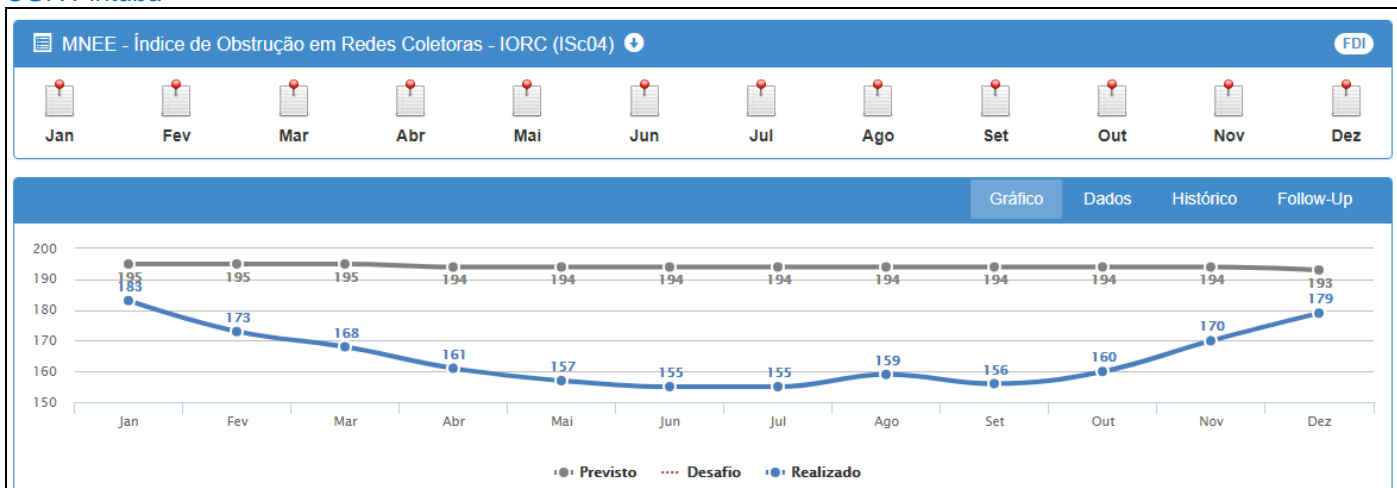
Final de 2016 – 93

Final de 2017 – 65

### (C.1.3) UGR Santana



### UGR Pirituba



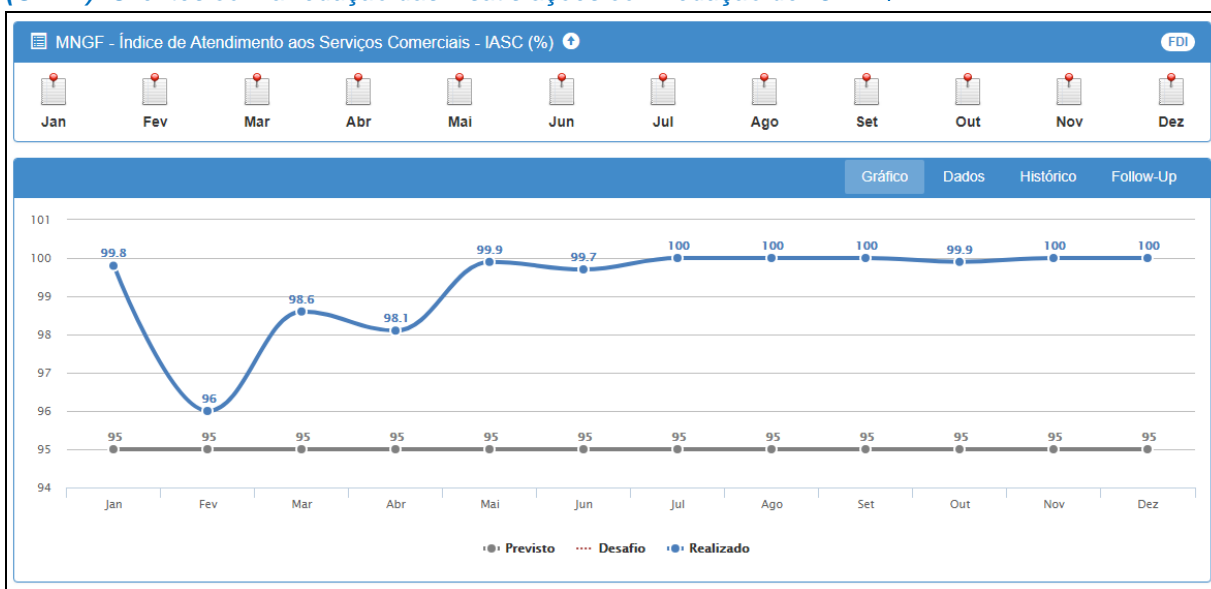
C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em constatações, fatos, depoimentos ou reconhecimentos? Descrever eventuais reflexos positivos nas partes interessadas.

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) Clientes com a redução das insatisfações com redução de IORD ↑:



Redução dos Impactos Ambientais com redução do IORC (Demonstrado no gráfico do IORC)

Contribuição com o "Programa Córrego Limpo" – Sociedade/Poder Concedente

Redução de Despesas Operacionais – Acionistas

Atendimento dentro dos prazos - ARSESP

(C.2.2) A melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente, contribuindo para uma sociedade mais justa e com respeito ao cidadão.

## 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.

ARSESP – Agência Reguladora dos Serviços de Energia Elétrica, Gás e Saneamento.

Dashboards- Painéis de controle através do excel

Empreendedorismo Social – Ações que visam melhorar a vida das pessoas causando impacto positivo.

IORC – Índice de Desobstrução de Rede Coletora

IORD – Índice de Desobstrução de Ramal Domiciliar

MA – Unidade produtora de água

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

MT – Unidade de tratamento de Esgotos

OMS – Organização Mundial de Saúde

PDCL – Metodologia de acompanhamento de um processo com ciclos de planejamento, execução avaliação e aprendizado.

PSE – Plano Setorial de Esgotos

SOE – Sistema de Organização Empresarial

UGR – Unidade de Gerenciamento Regional

### 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.

Relatório de Gestão da UGR Freguesia do Ó - 2018

Site OMS - 2018

Painel de Bordo Sabesp - 2018

**Criando um Negócio Social** – Muhammad Yunus - 2010

Ashoka Empreendedores Sociais e Mackisey e Cia. Inc. **Empreendimentos sociais sustentáveis** São Paulo: Peirópolis, 2001

Melo Neto, P. Francisco e Froes, César **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002

Oliveira, Edson Marques **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias** Franca-SP: Unesp, 2004 (tese de doutorado)

**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).