

PPQG - MIG 2023 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

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

LIMITE DE PÁGINAS COM OS ENUNCIADOS DO FORMULÁRIO PREENCHIDO/CASE EDITORADO: 5 páginas numeradas (inclui Glossário e Bibliografia), usar folha A4. Fonte Arial, tamanho 10. (em tabelas e figuras opcionais, o tamanho deve ser Tabelas Arial 8 e figuras Arial 6). Apenas o conteúdo relatado será avaliado, não havendo fatores estéticos. **A adição de glossário e bibliografia é opcional.** Salvar arquivo em formato PDF para ser anexado e enviado, com o nome "MIG ESG 2023 e nome do Case. Não é permitida a alteração no nome do Case submetido à Elegibilidade. Caso isso ocorra, o IPEG não se responsabiliza pela não localização da Ficha de Elegibilidade aprovada, e, por consequente, perda da submissão do Case ao MIG. Não são aceitos documentos além da Descrição da prática e hiperlinks e páginas excedentes serão ignorados.

No caso de dúvidas de preenchimento, entrar em contato com o IPEG, pelo e-mail ppqg@ppqg.org.br ou cida.oliveira@ppqg.org.br.

"PPQG 2023 MIG ESG"

NOME DO CASE: CONECT@R Esgoto - Estreita Relação ESG com Saneamento

NOME DA ORGANIZAÇÃO / UNIDADE: SABESP - UNIDADE DE NEGÓCIO LESTE

NOME DO AUTOR (A): Marcio Roberto Mori Machado

I - DESCRIÇÃO DO ENFOQUE DO PROGRAMA (70% do peso da descrição)

(redigir de forma que o leitor possa entender como foi feito e como funciona)

Fator 1: Supervisão - estrutura de controle do programa com participação de instância controladora.

- CQG - Gerentes de departamentos, gestor de pessoas, de qualidade: Instância máxima de decisão, com poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da Unidade Leste e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento.
- Fóruns de Processos: É composto atualmente por gerentes das áreas de Polo de Manutenção, Engenharia, Escritórios Regionais e Grande Consumidores A estrutura de controle do programa e os indicadores da prática de gestão tem a prestação de contas das suas ações e resultados alcançados por meio do **CQG e dos representantes dos Fóruns de Processos**, os quais participam de reuniões semanais junto ao Fórum de Vendas (Direção) e em reuniões de repasse das informações relevantes de seus processos, onde apresenta planos de ações, bem como os resultados da análise crítica que realiza.

Fator 2: Planejamento - idealização do programa e relação com os produtos (bens e serviços) ou processos primários ou de suporte (apoio) da organização, inserção na estratégia ESG da organização ou da controladora, critérios de escolha da ação ou ações de ESG, alinhamento aos ODS, método de planejamento, investimentos previstos, pessoas-hora envolvidas na execução aproximadas.

A oportunidade surgiu no período do **planejamento estratégico da ML**. O planejamento da ML é operacional no contexto da Sabesp (Estratégico), e Diretoria (Tático). Desde 2020, de forma pioneira na Unidade Leste o planejamento **ocorre em ciclos curtos que permitem a gestão ágil**, com colaboração e tomada de decisão no tempo requerido pelo contexto atual, de forma proativa, colaborativa, participativa, integrativa, entre pessoas, processos e tecnologia; com participação da alta administração, responsáveis por metas e projetos e envolvidos nos processos.

A prática está alinhada aos **objetivos estratégicos no BSC (Mapa Nosso Compromisso)** e pertence ao Objetivo de Sustentabilidade S.9 Contribuir com a despoluição dos córregos e rios da área de atuação da ML (Unidade Leste). E devido a sua relevância para a Unidade Leste foi criado um indicador driver (S9.3 – NLE – Número de Ligações de esgoto) para acompanhamento mensal do cumprimento da meta estabelecida, sendo considerado um indicador de Outcome, **Indicador Tático da Diretoria Metropolitana Sabesp e Indicador de PPR Sabesp (Programa de Participação nos Resultados)**, PPR que abrange o **interesse de toda Força de Trabalho da Organização**.

Esta metodologia de projetos permite estabelecer as etapas, funções orçamento e cronograma das práticas definidas na etapa do planejamento. Para a prática de gestão CONECT@R Esgoto - Estreita Relação ESG com Saneamento estabelecemos os respectivas etapas e responsáveis:

PPQG - MIG 2023 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO

Etapa	Responsável	Cargo	Função no Projeto	Orçamento	Cronograma
Estudo e imersão de mercado de atuação da Unidade Leste	Noemi	Gerente Comercial	Coordenar os estudos	R\$ 12.500 / Despesa	Jan a Fev
	Marcio	Encarregado	Analisar as informações		
	Flavio	Analista	Levantar os dados		
Elaboração de mapas temáticos metodologia "Buffer";	Euclides	Gerente Engenharia	Coordenar os estudos	R\$ 6.500 / Investimento	Mar
	Julia	Engenharia	Elaborar os mapas		
Vistorias dos córregos e mapeamento dos lançamentos irregulares	Cileno	Encarregado	Coordenar as equipes	Sem Custo / MOP	Mar a Abr
	Orlando	Técnico Saneamento	Vistoriar os imóveis		
	Cileno	Técnico Saneamento	Vistoriar os imóveis		
Treinamento e capacitação da equipe "Venda porta a porta"	Marcio	Encarregado	Capacitar as equipes	R\$ 14.500 / Investimento	Fev
	Cileno	Encarregado	Montar o treinamento		
Monitoramento e controle dos resultados das ações estratégicas implementadas	Marcio	Encarregado	Analisar as informações	Sem Custo / MOP	Mar a Dez
	Flavio	Analista	Levantar os dados		

Tabela B.1.1 Etapas, Responsáveis, Funções, Cronograma e Orçamento

Fator 3: Inovação - ideias originais ou inusitadas incorporadas na ação ou ações ESG, podendo ser de gestão, que potencializaram resultados ou benefícios alcançados de forma significativa.

A prática de "CONNECT@R Esgoto - Estreita Relação ESG com Saneamento" exige uma constante busca por inovações em estratégias de gestão e tecnologias para se identificar os imóveis passíveis de conexão a rede de esgoto. A tabela abaixo destaca as principais inovações aplicadas na prática de gestão:

Característica Original da Prática	Benefícios
Aplicação da metodologia "Buffer"	Permite a identificação através de mapa de imóveis não conectados a rede de esgoto que estão a 20 m de uma rede existente.
Metodologia de "Venda Porta a Porta"	Capacita os funcionários quanto a abordagem e convencimento dos clientes em relação aos benefícios de se conectarem a rede de esgoto.
Reuniões periódicas com equipe multifuncional	Permite explorar o conhecimento da força de trabalho em relação a interligação das redes de esgotos existentes.

Figura B.2.2 Inovações e benefícios.

Essas inovações aplicadas **permitiram uma ruptura** na forma de identificar as ligações factíveis para venda que eram identificadas anteriormente por meio de vistorias aleatórias com grande possibilidade de não haver a conexão do imóvel a rede coletora de esgoto pois sem a identificação prévia do buffer não havia certeza se poderíamos coletar o esgoto das residências. Antes da metodologia de Venda Porta a Porta, o técnico responsável pela venda da ligação não tinha um **índice de sucesso menor na venda de ligações**, pois não estava capacitado para demonstrar aos clientes os benefícios da conexão do imóvel a rede de esgoto.

Fator 4: Parcerias - cooperação com outras organizações (empresas, instituições ou órgãos de governo).

Por meio do procedimento PO-QA0107 Benchmarking a ML realizou **benchmarking no ano de 2019 com a empresa CESAN (Companhia Espírito Santense de Saneamento)** que possui de 562.138 ligações de água e 179.798 ligações de esgoto, onde foi possível entender como a empresa trata sobre o **processo gerencial** a questão da coleta de esgoto nos municípios atendidos.

Conforme dados apresentados pela CESAN eles possuem um **resultado de IAE de 47,4%** e trabalham a questão de conexão a rede de esgoto através de leis estaduais específicas que obrigam os clientes a se conectarem ao serviço de coleta de esgoto quando este é disponível.

Como **lição aprendida** a prática "CONNECT@R Esgoto - Estreita Relação ESG com Saneamento" compartilhou o aprendizado de gestão da CESAN no que tange a busca constante melhorias no processo de conexão de novas ligações de esgoto para coleta e tratamento. Promovendo assim a destinação correta do esgoto visando a melhoria do meio ambiente, saúde pública e condições de habitação.

Fator 5: Engajamento - da força de trabalho e outros públicos, formas de comunicação para mobilização.

A equipe é capacitada sob a visão de um novo modelo mental de vendas e gestão ambiental, com o objetivo de sensibilizar a população e potenciais clientes quanto a importância das águas servidas estarem conectadas à rede de esgoto Sabesp, possibilitando o afastamento do esgoto gerado e, assim, também contribuir com a despoluição e preservação dos córregos. Vale destacar o importante papel de prevenção da equipe de Zeladoria dos Córregos que **abrange** toda a área de atuação da Unidade Leste em coletar informações e elaborar diagnóstico situacional dos córregos, em parceria com a equipe do Escritório Regional, na realização de estudo situacional das ligações em TL0 por bacia/córrego, gerou mapas temáticos direcionadores para a operacionalização e planejamento das etapas em conjunto.

PPQG - MIG 2023 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO



Figura B.2.1 Integração entre as equipes de Polo de Manutenção de Esgoto e Equipe de Vendas do Escritório Regional.

Fator 6: Aprendizado - avaliação de resultados, melhorias potenciais encontradas e incorporadas ao programa e lições aprendidas.

A avaliação dos resultados quantitativos da prática de gestão que passou a ser realizado mensalmente através de análise crítica de desempenho dentro das áreas da Unidade Leste (conforme procedimento operacional PO-QA0046). Um exemplo de melhoria identificado na análise crítica que permite a **adaptação a novas demandas** da prática de gestão foi a necessidade de desenvolvimento de sistema para facilitar o trabalho na identificação de irregularidades em ligações de esgoto e com isso foi implantado o Centro de Controle Comercial (d_2020) que tem como objetivo disponibilizar dados e informações através de telas de monitoramento de vídeo wall, **proporcionando agilidade** na análise e tomada de decisão incluindo de **novas demandas**.

A avaliação das melhorias da prática de gestão que passou a ser realizado desde o ano de o ano de 2020 mensalmente através de análise crítica de desempenho dentro das áreas e trimestralmente o tutor da macroação relacionada a prática de gestão apresenta os resultados e a análise para **todos os gerentes e alta administração**. Outro fator determinante para o sucesso da prática foram as reuniões periódicas desde Jun/2020 (trimestrais) com a **força de trabalho envolvida** no processo onde eram realizados feedbacks sobre o desempenho das equipes em campo assim como a disponibilidade das vistorias fornecidas pelo segmento interno.

CICLO DE AVALIAÇÃO DA PRÁTICA						
2020			2021			
2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Ações de Aprimoramento/Melhorias			Ações de Aprimoramento/Melhorias			
Aumentar o índice de sucesso na venda de novas ligações de esgoto			Desenvolvimento do projeto "Venda a Porta a Porta" sob a visão de um novo modelo mental de vendas e gestão ambiental, com o objetivo de sensibilizar a população e potenciais clientes quanto a importância das águas servidas estarem conectadas à rede de esgoto Sabesp, possibilitando o afastamento do esgoto gerado e, assim, também contribuir com a despoluição e preservação dos córregos.			

Tabela B.3.1 Ciclo de Avaliação da Prática ""CONNECT@R Esgoto - Estreita Relação ESG com Saneamento""

A aplicação da prática possibilitou diversos aprendizados pois exige uma constate busca por inovações em estratégias de gestão e tecnologias, onde construímos ações com características originais que possibilitaram aprendizados como **LIÇÕES FAVORÁVEIS** :

- Aplicação da Metodologia "Buffer", que permitem a identificação através de mapa, a imóveis não conectados a rede de esgoto que estão a 20 m de uma rede existente. Confirmação de que os dados só são transformados em conhecimentos e resultados se o uso da tecnologia for associado com uma metodologia contida em uma prática de gestão sólida;
- Metodologia de "Venda Porta a Porta", onde os funcionários são capacitados quanto a abordagem e convencimento dos clientes em relação aos benefícios de se conectarem a rede de esgoto. Necessidade de vários colaboradores aptos para realizar as diversas atividades que compõem a prática de gestão a fim de reduzir os gargalos.

LIÇÕES DESFAVORÁVEIS:

- Sem as reuniões periódicas com as equipes funcionais o conhecimento e a experiência em campo eram ignorados na questão de aumento de vendas de ligações de esgoto. Como observamos nos resultados após a implantação da prática houveram ganhos significativos em relação aos indicadores acompanhados pela prática de gestão.

OBS: notas possíveis para cada Fator	0 : Não Informa 1: Inteiramente superficial 4: Mais de um aspecto faltante ou superficial 7: Algum aspecto faltante ou superficial 10: Aspectos bem consistentes
---------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PPQG - MIG 2023 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO

II. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DO PROGRAMA (30% do peso da descrição)

(redigir de forma que o leitor possa entender os ganhos por meio de medições ou estimativas, avaliações consensuais ou especializadas)

Fator 1: Indicadores e informações aplicáveis ao programa

A definição dos indicadores para o êxito das estratégias, as metas de curto e longo prazos da Unidade Leste são estabelecidas e definidas durante as etapas na elaboração do Planejamento Operacional, onde ocorrem o Pre-Work e o Workshop das Macroções, respectivamente, e contam com a participação dos gerentes e gestores.

Os indicadores de eficiência e eficácia utilizados para controle dos resultados da prática de gestão são:

Indicador	Melhor Sentido	Unidade	Meta Anual 2022	Acompanhamento
Taxa de atendimento a novas ligações de esgoto	Maior Melhor	%	150	Mensal
Índice de Faturamento por Ligação de Esgoto	Maior Melhor	R\$/Ligações	66,00	Mensal
Índice numérico de tratamento do esgoto gerado – IEC	Maior Melhor	%	75,1	Mensal
Número de Novas Ligações de Esgoto (Acumulado)	Maior Melhor	Qtde	116.126	Mensal

Tabela B.3.2 Indicadores de desempenho da Prática

INDICADOR ACUMULADO - NLE - NOVAS LIGAÇÕES DE ESGOTO							
Unidade Medida	SENTIDO	ANTERIOR		POSTERIOR			REFERENCIAL COMPARATIVO COMPETITIVIDADE
Qtde	Maior Melhor ↑	2018	2019	2020	2021	Meta 2022	UNIDADE MS (UNIDADE SUL) SABESP
		23.860	47.419	73.956	96.306	116.126	89.575

INDICADOR - TANLE - TAXA ATENDIMENTO NOVAS LIGAÇÕES ESGOTO							
Unidade Medida	SENTIDO	ANTERIOR		POSTERIOR			REFERENCIAL COMPARATIVO COMPETITIVIDADE
%	Maior Melhor ↑	2018	2019	2020	2021	Meta 2022	UNIDADE MS (UNIDADE SUL) SABESP
		97,0	98,0	115,0	144,0	150,0	110,0

INDICADOR - ÍNDICE NUMERICO TRATAMENTO ESGOTO GERADO – IEC							
Unidade Medida	SENTIDO	ANTERIOR		POSTERIOR			REFERENCIAL COMPARATIVO COMPETITIVIDADE
%	Maior Melhor ↑	2018	2019	2020	2021	Meta 2022	UNIDADE MS (UNIDADE SUL) SABESP
		64,8	66,5	68,1	69,7	75,1	69,1

Critério do referencial UN Sul: Similaridade, Porte e Planejamento Estratégico com indicadores similares.

Das empresas nacionais pesquisadas não há informação por economias com coleta e tratamento.

Empresas internacionais trata-se de Sistema Unitário - a coleta do esgoto doméstico, pluvial e industrial é processado em um único coletor e no Brasil é o sistema Separado - o esgoto e água pluvial ficam separados por coletores distintos.

INDICADOR - ÍNDICE FATURAMENTO POR LIGAÇÃO ESGOTO							
Unidade Medida	SENTIDO	ANTERIOR		POSTERIOR			REFERENCIAL COMPARATIVO COMPETITIVIDADE
R\$/Ligação	Maior Melhor ↑	2018	2019	2020	2021	Meta 2022	UNIDADE MO (UNIDADE OESTE) SABESP
		57,30	57,57	60,39	63,99	66,00	62,50

Critério do referencial UN Oeste: *Empresa reconhecida no ano de 2021 na Categoria AMEGSA – As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental AMEGSA Nível III+ – 1000 pontos – Constância de Propósitos - Troféu Quíron “Turmalina Paraíba” ID774 SABESP – MO – Unidade de Negócio Oeste.*

PPQG - MIG 2023 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO

Fator 2: Partes Interessadas, com alcance de público ou áreas geográficas beneficiadas e os benefícios.

A coleta de esgoto evita o mau cheiro a proliferação de ratos, baratas e insetos. O esgoto tratado melhora a qualidade da água de rios e daquela que está no subsolo, preservando despoluídos os córregos e afluentes. Conforme levantamento realizado pelo instituto Trata Brasil, nas 100 maiores cidades do País, 54.339 pessoas foram internadas por diarreias 28.594 delas foram crianças entre 0 e 5 anos de idade. Significa que as crianças menores de 5 anos representam 53% das internações por diarreia nas maiores cidades. Por ano, os gastos do SUS com internações por diarreia no país é de cerca de R\$ 140 milhões.

Dentre os **benefícios as partes interessadas** temos:

- **Comunidade:** Benefícios em relação a Saúde. Quando os imóveis são ligados ao sistema de saneamento, a população passa a contar com um importante serviço de saúde pública, de significativa contribuição para a qualidade de vida e com reflexos positivos ao meio ambiente.

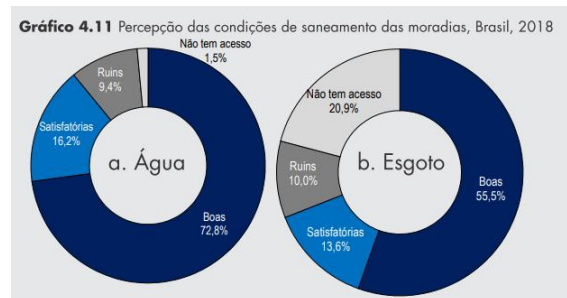


Figura C.3.2.1 Fonte IBGE Percepção das condições de saneamento das moradias .

- **Acionista:** Benefícios em relação a Dividendos e Bonificações. Com o aumento do valor faturado através da cobrança de novas ligações de esgoto os acionistas recebem benefícios através do aumento do volume faturado.
- **Força de Trabalho:** A Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) é uma forma de bonificação oferecida pela empresa que tem como principal objetivo reter talentos e motivar seus funcionários.
- **Poder Concedente:** Benefícios em relação as Metas PLANASA e Novo marco saneamento. Os municípios concessionários cumprem as metas estabelecidas no Plano Nacional de Saneamento Básico, além da meta de universalização do saneamento do novo marco legal do saneamento.

OBS: notas possíveis para cada Fator	0: Não informa 1: Incompleto 4: Faltam quantitativos para corroborar 7: Resultados significativos 10: Resultados excepcionais, inclusive no Fator 1, com referencial comparativo ou reconhecimento ou parecer independente sobre eles
---------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

O Sistema de Pontuação do PPQG - Modalidade Mérito de Inovação em Gestão, utilizado pelos Examinadores para avaliar os Fatores dos Critérios 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 juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver regulamento e site).