

## XXIII Encontro Técnico AESABESP

### Metodologia de Gestão de Programas da Sabesp: aplicação na criação de um programa estruturante no Vale do Ribeira.

Autor principal (1):

**Marcia Arce Parreira Martinelli**

Engenheiro Civil pela Universidade Estadual de Londrina  
Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie  
Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie  
Eng<sup>a</sup> do Departamento de Desenvolvimento da Gestão de Empreendimentos da Sabesp

Autor (2):

**Maria da Gloria Rosetti Marques**

Contadora pela Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis do Vale do Ribeira- Registro  
Especialização em Gerência Contábil, Auditoria e Controladoria - FACINTER/IBPEX  
Analista da Unidade de Negócios do Vale do Ribeiro

Autor (3):

**Silvio Leifert**

Engenheiro Civil pela Escola de Engenharia Universidade Mackenzie  
MBA em Gestão de Projetos na Fundação Vanzolini pela USP  
Superintendente da Superintendência de Gestão de empreendimentos da Sabesp

Autor (4):

**Jairo José Varolli**

Economista pela PUC-SP  
Gerente de Departamento de Desenvolvimento da Gestão de Empreendimentos da Sabesp

**Endereço(1):** Rua Costa Carvalho nº 300 – Pinheiros - São Paulo  
- S. Paulo - CEP: 05429-900 – Brasil - Tel: 011-3388-8315 - E-mail: mmartinelli@sabesp.com.br

#### RESUMO

Uma vez que a missão da Sabesp é realizada através dos Programas Estruturantes, a exemplo do Programa Tietê (1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> etapas), Programa Metropolitano de Água, Vida Nova nos Mananciais, Onda Limpa, Água no Litoral e Onda Limpa no Litoral Norte, entre outros, a empresa vem estabelecendo ao longo dos anos no seu planejamento estratégico, objetivos e metas relacionadas à ampliação da sua plataforma tecnológica e de gestão. Alinhada a essa demanda, no início do ano de 2011 a empresa tomou a iniciativa de desenvolver a Metodologia de Gestão de Programas com objetivo, entre outros de desenvolver uma “linguagem única de gestão” para os seus Programas Estruturantes. A metodologia de Gestão de Programas da Sabesp foi estruturada a partir de três pilares: foco na gestão de benefícios, proposição de soluções integradas e disponibilidade de informações. Nesse sentido, esse trabalho tem como objetivo mostrar a aplicação da metodologia no Programa Estruturante de Água e Esgotos do Vale do Ribeira, desde a sua definição estratégica, passando pela organização das demandas até a definição dos Empreendimentos do Programa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Saneamento, Gestão de Programas, Gestão de Benefícios.

#### 1. Introdução: O Contexto

Pode parecer simples e óbvia a afirmação de que os investimentos realizados pelo setor público têm por objetivo prover benefícios tangíveis para a população. Porém há muitos e diferentes modos através dos quais a administração direta, as estatais e demais instâncias do Poder Público alcançam esse objetivo.

Esses diferentes “modos”, ou seja, as diferentes **metodologias de gestão** empregadas, é que fazem com que os esforços e os investimentos em diversos programas e empreendimentos estejam fadados ao sucesso ou ao

fracasso, ou ainda a oferecerem resultados incipientes face ao que foi prometido ao público, aos agentes financiadores, às diversas instâncias internas da organização e a todas as demais partes interessadas.

Com referência aos programas, existem diversos parâmetros através dos quais se podem avaliar a qualidade de uma metodologia para a sua gestão, mas as perguntas cabais presentes no senso comum de qualquer observador, por mais leigo que seja, são: “o programa entrega (ou entregou) de fato os **benefícios** para o qual foi desenvolvido e realizado?”, e “os recursos foram bem empregados”?

Como desdobramento desses anseios comuns, cabem as questões:

- Os recursos financeiros estão sendo canalizados de forma produtiva e eficaz, no montante e no tempo certo, na direção dos benefícios **tangíveis** esperados, com vistas na relação equilibrada entre esforços/investimentos e os respectivos resultados (relação custo-benefício)?
- A governança do Programa está bem estruturada, provida de indicadores de sucesso para relatar com transparência o que venha a ser demandado por quem possa interessar, com definição clara de papéis e responsabilidades, sendo capaz de garantir o esperado cuidado com a coisa pública?
- As inúmeras partes interessadas estão satisfeitas, tanto durante o desenrolar dos projetos e obras do Programa, como também com os benefícios gerados após o seu término, sendo envolvidas e comunicadas no tempo certo?
- Os diversos projetos e obras orientados para um mesmo fim são geridos de forma a otimizar o emprego dos recursos e a potencializar a sinergia dos resultados, através da integração das soluções, tanto no âmbito técnico como também no âmbito gerencial?

Foram essas as questões que motivaram a Sabesp a revisitar seus processos internos orientados à gestão de seus programas, avaliando seu estágio atual e comparando seus métodos com as melhores práticas nacionais e globais, nos setores público e privado, obtendo como resultado uma nova metodologia, com significativos diferenciais em relação à prática corrente no mercado, mas ao mesmo tempo devidamente adaptada à realidade da gestão pública brasileira.

A finalidade dessa iniciativa, apontada como meta estratégica da organização, foi a de conduzir a Sabesp a um patamar de excelência também na gestão de programas, como um salto significativo em relação àquele atingido com a Metodologia de Gestão de Empreendimentos (Prêmio Mário Covas – Edição 2009).

Como resultado dessa comparação (*benchmarking*), importantes lacunas foram identificadas, não tantas em relação à forma de se praticar o gerenciamento de programas na gestão pública brasileira, mas muitas em relação aos referenciais internacionais mais avançados que foram pesquisados.

A primeira constatação da equipe envolvida nessa força-tarefa foi a necessidade da quebra de algumas barreiras culturais, através de uma nova abordagem conceitual e prática do gerenciamento de programas.

Uma vez internalizados esses novos conceitos, os passos seguintes foram: planejar o processo de mudança, consistir a aderência do novo paradigma à realidade dos Programas Estruturantes da Sabesp, formular, desenvolver e aplicar a nova metodologia e seus novos processos de gestão em situações reais (“pilotos”), avaliando sua efetividade e reprodutibilidade para outras situações.

## 2. Objetivo

Este trabalho tem como objetivo relatar a aplicação da Metodologia de Gestão de Programas da Sabesp na criação e gestão do Programa Estruturante de Água e Esgotos do Vale do Ribeira. Como objetivos secundários, o trabalho visa ainda demonstrar o desenvolvimento da Metodologia, ressaltar os desafios e aspectos inovadores da iniciativa e propor recomendação sobre a aplicação da metodologia em outras organizações da área de saneamento ou não.

Para atender os objetivos do trabalho, inicialmente são discutidos os aspectos e desafios internos à Sabesp que demandaram de criação da Metodologia. Na sequência são mencionadas as referências utilizadas para a definição do Modelo Conceitual da Metodologia e sequência de atividades desenvolvidas para a sua estruturação. O trabalho traz então a descrição da Metodologia de Gestão de Programas da Sabesp e a sua

aplicação em um dos Programas Estruturantes da Empresa – o Programa de Água e Esgotos do Vale do Ribeira.

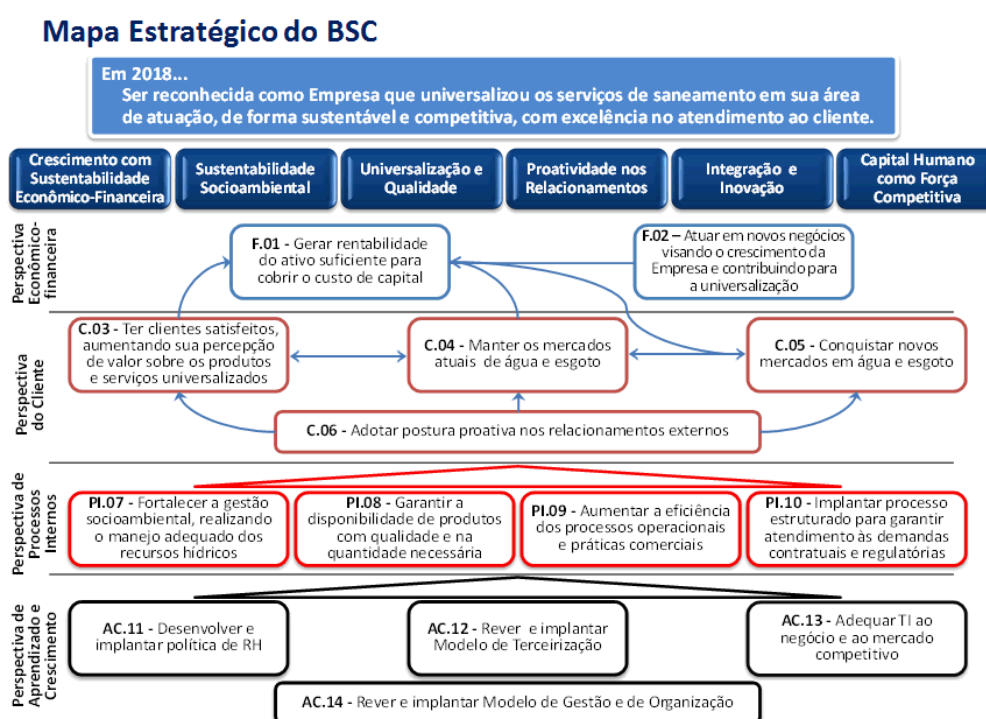
Por fim são feitas recomendações sobre a aplicação da Metodologia de Gestão de Programas em outras empresas do Segmento de Saneamento, bem como em empresas públicas ou privadas que desempenham a sua missão através de Programas e Empreendimentos.

## 2.1 Sabesp: perfil da empresa e desafios visando a excelência em gestão

A Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp é uma empresa de economia mista, responsável pelo fornecimento de água, coleta e tratamento de esgoto em 364 municípios do Estado de São Paulo. Em número de clientes, pode ser considerada como uma das maiores organizações de Saneamento do mundo já que atende 27, 2 milhões de pessoas, quase duas vezes a população da Bélgica.

Com objetivo de oferecer serviços de qualidade à população atendida, a empresa investirá R\$ 8,6 bilhões até o ano de 2013 no intuito de ampliar a coleta e tratamento de esgoto, tratamento e fornecimento de água.

Para realizar a sua missão “*Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente.*”, a Sabesp organizou o seu plano estratégico, através do conhecido método BSC – *Balanced Scorecard*, a partir de quatro eixos: Econômico-Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizado/ Crescimento, conforme o mapa abaixo.



No eixo dos “Processos Internos”, para atender o objetivo estratégico **PI-10 – Implantar processo estruturado para garantir o atendimento às demandas contratuais e regulatórias**, a Sabesp tem realizado diversas ações voltadas ao investimento em tecnologia, com o objetivo de ampliar sua plataforma de soluções ambientais e de gestão para obter a realização e a entrega dos benefícios compromissados junto à sociedade e investidores.

Foi esse objetivo estratégico que deu origem à iniciativa aqui relatada de desenvolver, no início do ano de 2011, a **Metodologia de Gestão de Programas**, já que a empresa realiza a sua missão através dos Programas Estruturantes, a exemplo do Programa Metropolitano de Água, Tietê, Vida Nova nos Mananciais, Onda Limpa, Água no Litoral, Onda Limpa no Litoral Norte, Córrego Limpo e Programa Corporativo de Redução de Perdas.

Cabe destacar a ligação direta entre meios e fins, que se estabelece entre essa inovadora iniciativa e o objetivo estratégico C-03 – “Ter clientes satisfeitos e aumentar sua percepção de valor dos produtos e serviços universalizados” e C-06- ” Adotar postura proativa nos relacionamentos externos.”

Em virtude da importância dos Programas Estruturantes no contexto da Sabesp, na definição da Metodologia foram colocadas para a equipe do projeto as seguintes questões:

- ❖ A partir dos benefícios entregues por cada um dos programas, como a metodologia deve possibilitar a percepção de geração de valor para a Sabesp e partes interessadas, incluindo a população, mesmo antes da sua finalização?
- ❖ Quais atributos a metodologia deve ter para aumentar a eficiência dos processos operacionais, fortalecer a gestão ambiental, conservação, recuperação e manejo dos recursos hídricos?
- ❖ Como a metodologia deve contribuir para aumentar a eficiência dos processos estratégicos e aprimorar os sistemas de informações para aumento da produtividade e transparência?

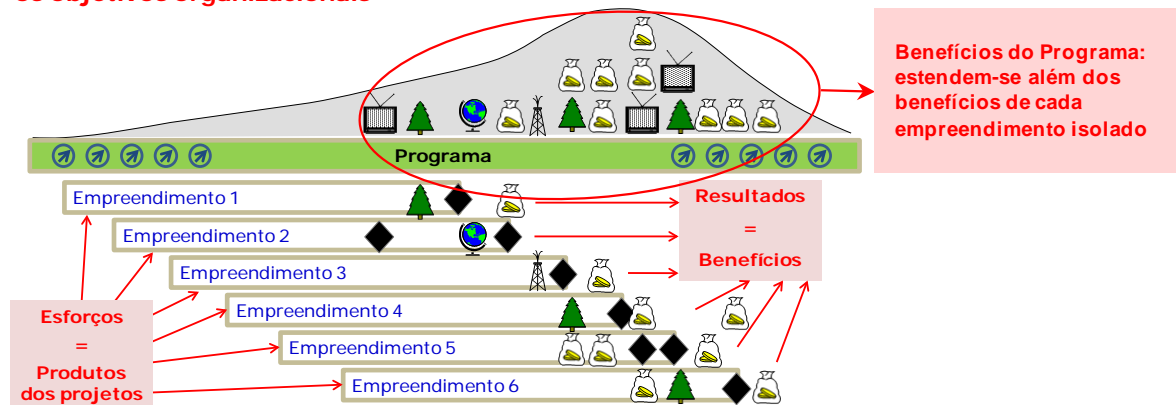
### 3. Gestão de Programas: Conceito, Inovação e quebra de paradigmas no Brasil

O assunto “Gestão de Programas”, visto como conjunto de empreendimentos com objetivos comuns tem sido pouco debatido tanto no âmbito acadêmico quanto corporativo no Brasil. Haja vista a farta disponibilidade de cursos e treinamentos em gestão de projetos (empreendimentos) e em gestão de portfólios (gestão da carteira de investimentos) em contraponto à baixa oferta de similares específicos sobre esse nosso tema.

#### 3.1 Definição de Programas

Segundo o “O Padrão para Gerenciamento de Programas” – Segunda Edição – produzido pelo PMI® - *Project Management Institute*, “Programa” é “um grupo de projetos (empreendimentos) relacionados, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente”.

**Benefícios Incrementais ao longo do Programa, para viabilizar os objetivos organizacionais**



Traduzindo para a nossa realidade, em particular quando se trata de projetos e obras, depreendemos que programas contêm empreendimentos e empreendimentos contêm contratos de obras e serviços.

#### 3.2 Desdobramento da Definição

Como corolário, é através dos programas em diversos segmentos que são oferecidos como resultado os benefícios esperados para a sociedade, como por exemplo, qualidade de vida, saúde, transportes, moradia etc. Por sua vez, os empreendimentos oferecem como produto final as instalações físicas (obras). Finalmente, os contratos oferecem produtos e partes intermediárias das instalações físicas.

No caminho de volta, um contrato, como por exemplo, o de uma estação isolada de tratamento ainda não posta em carga, entrega apenas uma parte de um empreendimento maior, ou seja, de uma rede de coleta e tratamento de esgoto de uma dada região, ainda sem nenhum benefício direto para a população.

O empreendimento, por sua vez, entrega a rede completa de coleta e tratamento de esgotos, encerrando aí seu ciclo de vida e sua gestão. Nesse ponto, ainda não está garantido por si, um benefício maior como, por

exemplo, a queda da mortalidade infantil na bacia hidrográfica à qual pertence, embora tenha seu grau de contribuição. Alguns dos benefícios do empreendimento podem ser auferidos imediatamente ao seu término, mas outros não, como veremos mais adiante.

Daí vem a necessidade da gestão da contribuição sinérgica dos diversos empreendimentos para o benefícios esperados durante e após a entrega de cada um e do conjunto todo, bem como da relação custo-benefício nos diversos níveis, através de uma **metodologia estruturada de gestão dos programas** da organização.

#### 4. A Metodologia de Gestão de Programas da Sabesp: modelo conceitual

Para o desenvolvimento da Metodologia de Gestão de Programas da Sabesp foi contratada empresa Vizca Consultoria, a qual vem trabalhando em conjunto com executivos da empresa, mais especificamente da área responsável pela Gestão de Empreendimentos.

##### 4.1 Referenciais

A Metodologia de Gestão de Programas da Sabesp foi definida a partir de referenciais teóricos e práticos reconhecidos nacional e internacionalmente. De acordo com o esquema abaixo, a definição da metodologia foi feita com base nas discussões da reunião de partida do trabalho, estudos e alinhamentos conceituais baseados nas referências, na análise situacional e em consultas a especialistas.



Quanto aos referenciais teóricos, foram utilizadas como fontes de pesquisa, estudo e discussão:

- O corpo de conhecimentos produzido pelo *Project Management Institute* “O Padrão para Gerenciamento de Programas” – Segunda Edição;
- Práticas utilizadas em Programas Governamentais no Brasil;
- “*Managing Successful Programs*” produzido pela OGC (*Office of Government Commerce – UK*);
- Metodologia empregada pelas Agências da ONU (Organização das Nações Unidas): “*A Gestão orientada a resultados*”.

No que se refere à análise situacional, foi realizado um diagnóstico junto a doze executivos da Sabesp que estavam naquele momento envolvidos na gestão de Programas Estruturantes ou que já estiveram no passado.

O método utilizado para a realização dos diagnósticos foi o de entrevistas, através de questões previamente estruturadas, com cada um dos executivos. A final das entrevistas, os dados foram organizados e cruzados para servirem como dados de entrada para a definição dos **atributos** da metodologia.

Além dos executivos da Sabesp, foram consultados renomados especialistas para a definição da Metodologia de Gestão de Programas. Nesse sentido, foi contratado um consultor internacional com larga experiência em gestão de programas na área de Saneamento na Europa, Estados Unidos e Oriente Médio. Atualmente o

consultor é responsável por um dos maiores programas de Saneamento já realizado no mundo, o JRSP (*Jordan Red Sea Program* <http://www.jrsp-jordan.com>).

## 4.2 Modelo Conceitual

No contexto da Sabesp, **Programa é um grupo de empreendimentos interligados gerenciados de forma coordenada para obter benefícios e controle não disponíveis caso sejam gerenciados individualmente.**

Foi nesse ponto do trabalho que se definiu a forma inovadora de se classificarem os benefícios de um programa em três níveis, em momentos distintos do Programa, como citado anteriormente:

- **Benefícios Imediatos:** Entrega das instalações operacionais (conforme definido)
- **Benefícios Intermediários:** Instalações em operação visando atender índices operacionais previstos atendidos
- **Benefícios finais:** Atendimento dos objetivos estratégicos da Sabesp (cobertura, atendimento e valor adicionado).

A partir da pesquisa interna e externa e com base nos novos conceitos assimilados, foram definidos os Atributos da Metodologia:

1. Suporte por sistemas (“*paperless*”);
2. Simplicidade – poucos processos (não fragmentados);
3. Apoio para a Gestão de Empreendimentos;
4. Institucionalização via integração com sistemas corporativos;
5. Aderência com as boas práticas (PMI®), mas com adaptabilidade (adequação à cultura Sabesp);
6. Responsabilização (autoridade funcional responsável pelo programa).

Conforme o esquema abaixo, a metodologia foi estruturada a partir de um conjunto de **princípios** a serem seguidos pelo Gestor do Programa, de **temas de gestão** aderentes ao contexto da Sabesp, da definição do **Ciclo de Vida** do programa e das bases para o **Processo Decisório**.



### 4.2.1 Princípios

Os princípios que norteiam a Metodologia de Gestão por Programas da Sabesp são fundamentados nos critérios de sucesso para a gestão de um programa de acordo com as informações coletadas junto aos executivos da empresa na ocasião do Diagnóstico.

Segundo o novo processo de “Nomeação do Gestor de Gestor de Programas” definido na metodologia, a formalização da nomeação do Gestor e sua equipe inclui a assinatura de um termo contendo os Princípios para Gestão de Programas da Sabesp. Os princípios são:

- Foco em resultados – Alinhamento contínuo com a estratégia corporativa: realização dos benefícios esperados,

- Controlar visando resultados e detecção antecipada de problemas e encaminhamento de soluções,
- Acrescentar valor aos Empreendimentos e à Sabesp,
- Liderar mudanças,
- Articulação – engajamento das partes interessadas para realização dos benefícios e proteção contra ameaças,
- “Voz do Cliente” – interno (área operacional, Planejamento Integrado, Finanças, etc.) e sociedade,
- Simplicidade e reutilização.

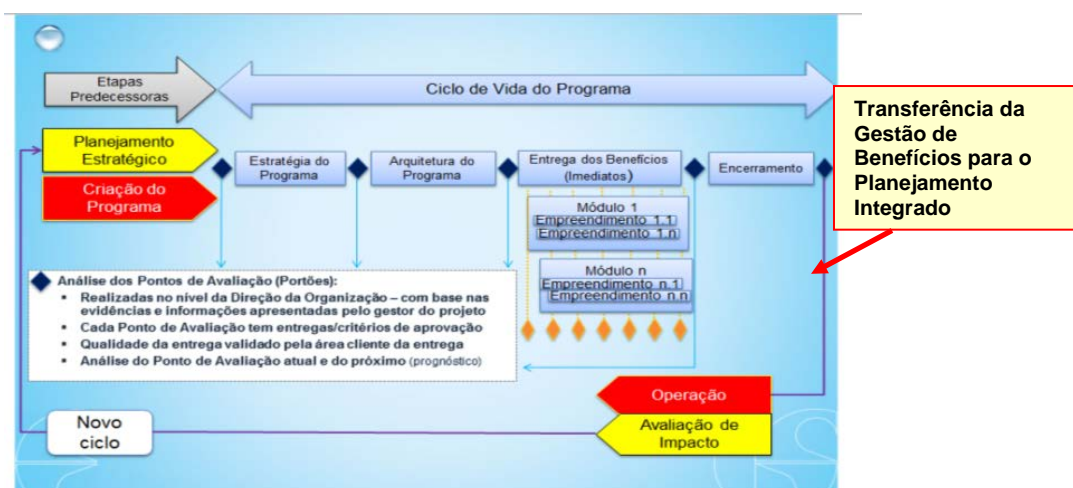
#### 4.2.2 Temas

Os temas que fazem parte da metodologia de gestão por programas da Sabesp são:

1. Soluções de Engenharia e Meio Ambiente,
2. Gestão de Benefícios,
3. Gestão Financeira,
4. Aprovações Legais,
5. Recursos Humanos,
6. Gestão de Aquisições e Contratos,
7. Gestão das Partes Interessadas,
8. Sistema de Informações e Governança.

#### 4.2.3 Ciclo de Vida do Programa

Conforme o esquema abaixo, o ciclo de vida dos Programas da Sabesp é composto por cinco fases: criação; estratégia; arquitetura; entrega de benefícios e encerramento.



- Na fase **Criação**, são realizadas as análises de viabilidade do programa com base no escopo técnico, orçamento preliminar e benefícios. A Criação do Programa ocorre por meio de uma reunião entre os membros da Diretoria Colegiada e GEI (Grupo Executivo de Investimentos), na qual o Diretor da área responsável pelo Programa defende a sua criação.
- Na fase de **Estratégia**, a concepção técnica do programa é realizada através da definição das soluções de engenharia preferencialmente integradas, quando são definidos os empreendimentos, critérios de **Modularização do programa** e estratégias para obtenção de recursos financeiros e obtenção de licenças. Como já colocado anteriormente, essa **visão integrada** da definição de soluções e a modularização são também **inovações** que a metodologia traz para a Sabesp.

- Na **Arquitetura**, os empreendimentos e realizações do programa são alocados no tempo, gerando o **Cronograma do Programa**, que contempla os marcos de monitoramento dos empreendimentos e, em especial, as entregas dos benefícios.
- A **Entrega de Benefícios** é a fase na qual se realiza gestão (monitoramento e controle) do programa ao longo da realização dos empreendimentos, estendendo-se até as entregas dos benefícios almejados. Nessa fase o acompanhamento do Gestor do Programa em relação aos empreendimentos é pautado nos Benefícios (imediatos e intermediários). Essa concentração do foco na fase da entrega dos Benefícios é mais uma **inovação** que a metodologia traz para Sabesp.
- Na fase de **Encerramento**, conforme o esquema abaixo, os ativos do programa são desmobilizados e ocorre a transferência da gestão dos benefícios intermediários e finais para a área responsável pelo Planejamento Integrado da Sabesp. A formalização da transferência da gestão de benefícios para a área responsável pelo Planejamento Integrado, garantindo a continuidade da governança do programa, também merece destaque como um diferencial oferecido pela nova metodologia.

#### 4.2.4 Grade de processos da Metodologia – fruto do cruzamento Temas versus Ciclo de Vida

Antes de tratarmos dos conteúdos relativos ao Processo Decisório, cabe ilustrar como foram definidos os Processos de Gestão da Metodologia de Gestão de Programas da Sabesp, a serem desenvolvidos e implantados nos programas estruturantes e nos demais daqui para diante.

Conforme o esquema abaixo, através do cruzamento do ciclo de vida com os temas de gestão, foi definida a **grade dos processos** que regem a gestão de programas.

Grade de Gestão do Programa					
SPI Criação do Programa	SGP TEMAS de Gestão do Programa	Estratégia do Programa	Arquitetura do Programa	Entrega dos Benefícios	Encerramento
Escopo e expectativas	<b>Gestão de Benefícios</b>	Escopo e benefícios por empreendimento	Agrupamento em módulos Benefícios por módulo	Controle dos escopos e benefícios	Verificação dos benefícios e encerramento
Requerimentos (Macro)	<b>Soluções de Engenharia e Ambiente</b>	Estratégia técnica/ambiental	Abordagem definida	Benefícios específicos dos empreendimentos	Lições aprendidas
Orç Est preliminar financeira	<b>Gestão Financeira</b>	Orçamento revisado Cartas consulta	2 Contratação financiamentos	orçamentária e financeira	encerramento dos contratos
SPI Aberto	<b>Sistemas de Informações</b>	SPI com empreendimentos e SSD	Integração – EPM-SPI-SSD	Gestão de informações e apoio a decisões	Relatórios finais
	<b>Gestão das Partes Interessadas</b>	Partes interessadas identificadas	Plano de engajamento/comunicação	Gestão do plano	Avaliação e encerramento
	<b>Interferências, Aprovações legais e ambientais</b>	Necessidades identificadas	Estratégia definida	Aprovações/ Interferências obtidas/ gerenciadas	Avaliação e encerramento
	<b>Recursos Humanos</b>	RH para o programa	RH para os empreendimentos	RH para a Operação - Capacitação	Incorporação à Operação
	<b>Gestão de Contratos</b>	Estratégia de contratação	Licitação Módulo 1	Contratação e gestão dos contratos	Avaliação e encerramento
Compromissos (previsão) estabelecido	<b>Governança do Programa</b>	Marcos do programa e empreendimentos	Cronograma geral com marcos	Cronogramas detalhados e controle	Fechamento das pendências

Cabe ressaltar que a definição dos processos de gestão de Programas traz como **inovação** para a Sabesp os seguintes aspectos, entre outros:

1. **Formalização do compromisso do Gestor do Programa**, já na fase de criação do Programa, em relação aos benefícios a serem entregues para a Sabesp e sociedade. Na fase de Criação, os benefícios estabelecidos passam a ser encarados como compromissos do Programa junto à Sabesp. Ao ser nomeado, o Gestor do Programa, assina o Documento de Criação do Programa, que contém, entre outros, os Princípios de Gestão (citados anteriormente) e o **Quadro de Benefícios do Programa**, assumindo formalmente os compromissos do Programa para com a Empresa.
2. **Organização dos Benefícios nos três níveis:** imediatos, intermediários e finais. Como vimos, os Benefícios Imediatos são monitorados por metas e indicadores ligados à entrega das instalações; os Benefícios Intermediários perseguem metas referentes aos Índices operacionais e os Benefícios finais visam ao alcance dos objetivos estratégicos da Sabesp (cobertura, atendimento e valor adicionado). Os benefícios são identificados e formalizados através do **“Quadro de Benefícios”** que impõe,

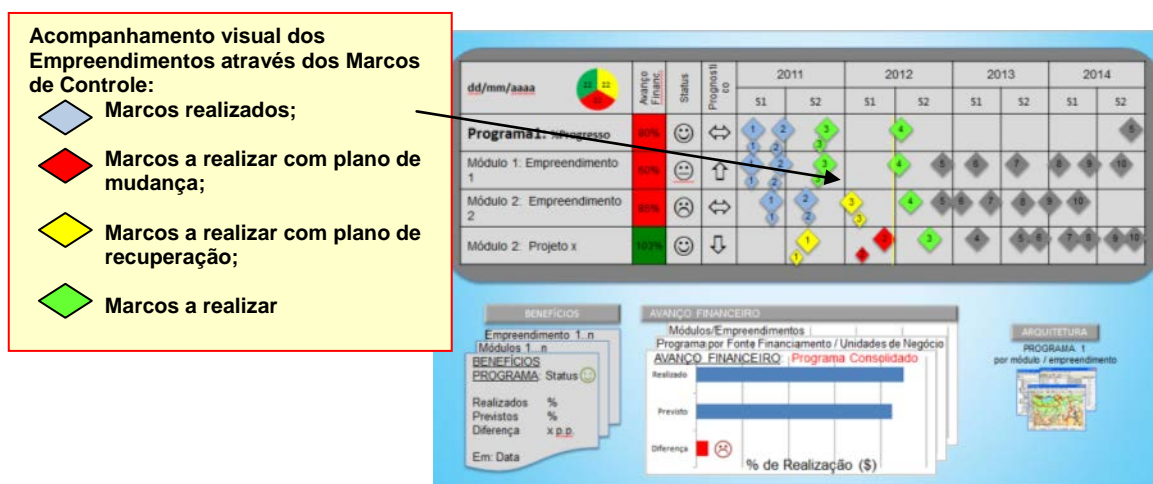


quando de sua definição, metas quantitativas, qualitativas e temporais, levando-se em consideração os pressupostos para o seu alcance. Na metodologia estão detalhados processos tanto para a **definição dos benefícios, quanto para a sua gestão ao longo do ciclo de vida do Programa.**

3. **Definição do Escopo Técnico** do programa, em complementação à visão econômico-financeira que predomina quando a área de Planejamento Integrado define o portfólio de investimentos, com a finalidade de organizar a relação das demandas internas e externas que serão atendidas pelo programa. Essa definição pode envolver diversas unidades de negócios e áreas da empresa, uma vez que na fase de Criação deve ser analisada a viabilidade do programa tanto do ponto de vista financeiro quanto do ponto de vista técnico.
4. **Definição de Soluções Integradas de Engenharia**, visando à racionalização e eficiência dos recursos de forma a minimizar os impactos negativos e potencializar os impactos positivos para a sociedade e para a Sabesp. Esses aspectos serão atendidos pelos processos denominados “Soluções de Engenharia: Concepção do programa, estratégia e detalhamento”. Como exemplo das definições integradas, estão contemplados na metodologia, entre outros, processos voltados à definição de uma estratégia adequada para a obtenção de licenças ambientais, autorizações e regularizações de áreas;
5. Processo de **Definição dos critérios de modularização** com base nos estudos técnicos, disponibilidade de recursos, obtenção de licenças, com objetivo de organizar a visão da entrega de Benefícios ao longo de todo o ciclo de vida do programa. Cabe ressaltar que a metodologia prevê a definição de um **quadro de benefícios por módulo** e também para **cada um dos empreendimentos** que compõem o Programa Estruturante.
6. Processos voltados à **Governança**, desenvolvidos com a finalidade de apoiar a gestão de benefícios através do **Cronograma do Programa**, estruturado a partir dos **Benefícios** a serem entregues pelo Programa, pontuados como marcos, como visto anteriormente.

#### 4.2.5 Informações e Processo Decisório

A gestão das informações e tomada de decisões sobre a gestão de Programas da Sabesp ocorre por meio do Sistema de Informações, conforme as ilustrações abaixo.



O sistema de informações da Metodologia de Gestão de Programas da Sabesp, bem como os processos relacionados à tomada de decisão, estimula uma postura proativa do gestor.

À medida que o Gestor promove as articulações necessárias junto às partes interessadas, ele analisa o painel de informações e toma decisões orientadas para a eficiência do uso dos recursos, através da integração das soluções, e para os resultados da gestão que impactam positivamente na efetividade dos resultados.

Nesse novo contexto, a metodologia trouxe as avançadas ferramentas de gestão que compõem o Sistema de Informação Gerencial de Programas e suportam o conjunto de processos. Quando aliadas à competência dos

técnicos da empresa, elas possibilitam que as informações possam ser devidamente utilizadas em todos os níveis da empresa. O objetivo é que a base de informações geradas pelo sistema seja utilizada pelo Gestor do Programa, sua equipe, Diretoria da área responsável pelo mesmo, GEI (Grupo Executivo de Investimentos), Diretoria Colegiada e, caso se deseje, membros do Governo Estadual.

## 5. Metodologia de Gestão de Programas: Programa de Água e Esgotos do Vale do Ribeira

A Metodologia de Gestão de Programas da Sabesp encontra-se em fase de aplicação assistida no Programa de Água e Esgotos do Vale do Ribeira na sua criação.

Conforme mencionado no item 5.2.3 Ciclo de Vida do Programa deste artigo, a Criação é a primeira fase do ciclo de vida de um Programa Estruturante as atividades realizadas visam às análises de viabilidade do Programa, com base no escopo técnico, orçamento preliminar e benefícios atrelados. A formalização da Criação do Programa ocorre por meio de uma reunião entre os membros da Diretoria Colegiada e GEI (Grupo Executivo de Investimentos), na qual o Diretor da área responsável pelo Programa defende a sua criação.

### 5.1 Caracterização geográfica e socioeconômica da região

A abrangência do Programa Estruturante do Vale do Ribeira engloba toda a área de atuação da Unidade de Negócios do Vale do Ribeira – RR, parte da Diretoria de Sistemas Regionais – R da SABESP, composta por 23 municípios, distribuídos em cinco setores, conforme mapa a seguir.



A região a ser abrangida pelo Vale do Ribeira possui extensão de 17 mil Km<sup>2</sup> e segundo o IBGE(2010), população de 361.224 habitantes. Quanto à caracterização socioeconômica, em termos gerais a região é precária, apresentando maior concentração de empregos e geração de renda no setor de serviços, seguido pela agropecuária, mineração e indústrias relacionadas, bem como turismo e pesca. As atividades relacionadas à mineração restringem-se à exploração mineral, principalmente de fosfato e calcário. No que se refere ao turismo, a região tem um enorme potencial turístico, principalmente relacionado ao ecoturismo, como resultado do estado de conservação de seus ecossistemas pela variedade de atrativos encontrados.

Quanto ao uso e ocupação do solo, a maior parte do solo da Bacia Hidrográfica do Rio Ribeira de Iguape, em aproximadamente de 55% de sua área, é ocupada por cobertura vegetal natural, representada por várias formações vegetais naturais, incluindo as matas alteradas e ainda não completamente descaracterizadas. A população indígena do Vale do Ribeira está organizada em dez aldeias Guarani que são formadas por famílias pertencentes aos subgrupos Mbyá e Nandeva. A Fundação Nacional do Índio (FUNAI) estima que a população indígena na região tenha mais de 400 indivíduos.

Na região existem ainda as comunidades Caiçaras e Quilombolas. Segundo diagnóstico socioambiental do Instituto Socioambiental – ISA (2002) existe cerca de 20 comunidades caiçaras na sub-região litorânea do Vale do Ribeira, somando cerca de 800 pessoas. Essas comunidades possuem seu modo de vida definido pela grande interação com a natureza, seus ciclos e seus recursos renováveis. A sua principal ocupação é a atividade pesqueira de subsistência.

Sobre as comunidades Quilombolas, existem ao menos 30 comunidades descendentes de quilombos no Vale do Ribeira. Das comunidades quilombolas existentes no Vale do Ribeira, até 2002 apenas 11 estavam reconhecidas oficialmente, sendo que 4 tinham suas terras demarcadas (ISA).

## **5.2 Diagnóstico socioambiental: crescimento populacional e densidade demográfica**

A maior exigência sobre os recursos hídricos para a região provém da urbanização, que aumenta a população das áreas periurbanas não atendidas pelo serviço de saneamento público. Na região existe uma quantidade não contabilizada de captação de água por poços rasos, sem outorga nem tratamento.

No que se refere à ocupação residencial se dá de forma descontínua, formando diversos assentamentos esparsos, separados por morros, morrotes, vales, rios e córregos, bem como pela Rodovia Régis Bittencourt. A ocupação esparsa dificulta a implantação de infraestrutura básica de saneamento, além de encarecer significativamente as respectivas obras.

Sobre as comunidades Quilombolas, existem ao menos 30 comunidades descendentes de quilombos no Vale do Ribeira. Das comunidades quilombolas existentes no Vale do Ribeira, até 2002 apenas 11 estavam reconhecidas oficialmente, e apenas 4 tinham suas terras demarcadas (ISA).

De acordo com o diagnóstico realizado pela Unidade de Negócios do Vale do Ribeira (Sabesp), a implantação de sistema de saneamento, tratamento de água e de esgoto são programas e obras indispensáveis, que, geram não apenas a limpeza urbana, mas principalmente, saúde e bem-estar a população. Dessa forma os investimentos do programa influenciam diretamente na expectativa de vida e longevidade.

Existe na Região do Vale do Ribeira um enclave de estagnação econômica e baixo desenvolvimento social, em um espaço físico marcado pelo intenso verde de um dos mais ricos e ameaçados biomas do planeta. Nesse contexto, Trata-se de área bastante complexa e frágil para todas as modalidades de uso e ocupação e demonstra ser imprescindível que os problemas identificados sejam tratados de forma conjunta entre os setores públicos, privados e a sociedade civil. O Tratamento adequado das questões da região potencializará o capital social e natural para o desenvolvimento e a consequente redução das desigualdades.

## **5.3 Perspectivas para o Vale do Ribeira alinhadas à realização do Programa Estruturante**

A criação do Programa Estruturante Vale do Ribeira tem por finalidade organizar todas as ações da RR visando a universalização dos serviços de água e esgoto na região, atendendo de forma estruturada e integrada os diversos compromissos (EVEFs, TACs, Internos).

A atuação integrada e estruturada do programa propiciará:

- Economia de escala no planejamento e execução das obras;
- Atração de fornecedores mais qualificados, com impacto em prazos e qualidade;
- Soluções técnicas racionalizadas visando redução de custos, em relação a soluções pontuais;
- Organização de ações em um programa com foco em desenvolvimento sustentável facilitando a obtenção de recursos com menores custos financeiros;
- Aprimoramento do relacionamento com os municípios pela maior previsibilidade em relação ao atendimento das demandas;
- Subsídios para revisão tarifária – pois o programa dará estrutura para a unidade discutir esta questão.

Nesse sentido, a justificativa para a criação do Programa Estruturante está relacionada principalmente à questão do desenvolvimento sustentável, já que é de conhecimento público que o Vale do Ribeira é apontado como potencial modelo brasileiro neste sentido. A localização privilegiada entre duas grandes capitais brasileiras, São Paulo e Curitiba, potencializa a região para o desenvolvimento, sendo necessárias políticas econômicas que viabilizem a crescimento com a sustentabilidade regional. Nesse contexto, a vocação do Vale da Ribeira é a preservação ambiental, não devendo ser incentivada nenhuma ação que implique em degradação e o ambiente natural não deve constituir obstáculo ao desenvolvimento, mas deve ser produtor de recursos passíveis de aproveitamento econômico, dentro da visão de desenvolvimento sustentado, planejando o uso do espaço, formas de organização, recursos e tecnologias específicos da cultura e do estilo regional.

## **5.4 A Criação do Programa de Água e Esgotos do Vale do Ribeira**

A criação do Programa ocorre a partir de uma diretriz estratégia e a primeira atividade está relacionada à consolidação da relação das demandas internas e externas que serão atendidas pelo programa identificadas no planejamento estratégico da empresa (PI- Planejamento Integrado e PPI- Planejamento Plurianual Integrado), os compromissos externos firmados entre a Sabesp e Prefeitura e Ministério Público.

Durante a identificação das demandas internas e externas, as mesmas são organizadas através da ferramenta “Planilha Unificada de Demandas”. Através dessa planilha é realizada avaliação técnica das ações visando integrar as soluções técnicas e racionalizar o uso de recursos (pessoas, financeiro, materiais e equipamentos). Após a organização das demandas, as mesmas são validadas com os demais membros da equipe técnica envolvida no programa visando à Definição do Escopo Técnico do Programa.

Município	Apiaí
<b>■ AÇÕES CORPORATIVAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ PRO - Recuperação Ambiental (aquisição, plantio e manutenção de mudas) (compensação de licenciamento e de multas ambientais)</li> <li>▫ PRO - Solução para tratamento e destinação do Lodo - ETE/ETA</li> </ul>	
<b>■ ÁGUA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ API - Ampliação e melhoria do SAA do Bairro Lageado de Araçaiíba (Implantação de ETA Compacta, EEAT, AAT e reservatório)</li> <li>▫ API - Construção de nova captação, ETA 50 l/s , estação elevatória de água bruta, adutora de água bruta e ampliação da reservação</li> <li>▫ API - Implantação de novo sistema de produção - Bairro Encapoeirado</li> <li>▫ API - Melhoria do SAA no Bairro Araçaiíba</li> <li>▫ PRO - Poços - Pesquisa, Perfuração, Montagem e Interligações</li> <li>▫ Programa Etapa II</li> </ul>	
<b>■ ESGOTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ API - Ampliação de redes coletoras em diversos Bairros: rede coletora, ligações, EEEs, linha de recalque. (sede)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ <b>EVEF</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>..... Projeto complementação do Sistema de Esgotos Sanitários</li> <li>..... Rede coletora, EEE e LR diversos bairros (700 ligações).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ <b>PPI 2011-2015_PIV_dez/11</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>..... RES-0928/06 - INTERLIGAÇÃO DE REDES COLETORAS DOS BAIRROS ALTO DA TENDA, PINHEIROS, PALMITAL E CAMPININHA E COMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE ESGOTOS: REDE: 27 KM, EEE: 7 UN; LINHA DE RECALQUE: 5 KM; TRAVESSIAS (CÔRREGO E FERROVIA)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ <b>Programa_2011</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>..... API - Ampliação de redes coletoras em diversos Bairros: rede coletora, ligações, EEEs, linha de recalque. (sede)</li> <li>..... API - Rede coletora, EEE e LR da sub bacia Alta da Tenda (400 ligações).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ <b>TAC</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>..... Realizar obras e serviços necessários do Sistema de afastamento e tratamento de esgotos domésticos no município de Apiaí - 2ª etapa (compreende a complementação do SES da Sede do município)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ API - Execução de obras do SES Apiaí, compreendendo instalações eletromecânicas, automação (complem. Ct. 23949/07)</li> <li>▫ API - Impl. do SES Bairro Palmitalzinho: Rede coletora, ligações, 2 un estação elevatória, linha de recalque e ETE</li> <li>▫ API - Impl. do SES do Bairro Araçaiíba</li> <li>▫ API - Impl. do SES do Bairro Encapoeirado: rede coletora, ligações, EEEs, linha de recalque e ETE.</li> <li>▫ API - Impl. do SES do Bairro Lageado de Araçaiíba</li> <li>▫ PRO - Programa Água é Vida - ESGOTO - Etapa 1</li> <li>▫ PRO - Programa Água é Vida - ESGOTO - Etapa 2</li> </ul>	

A planilha unificada do Programa Estruturante do Vale do Ribeira sintetiza 156 ações (corporativas, água e esgoto) a serem atendidas até 2018.

Com base nos objetivos estratégicos da empresa e nas informações levantadas durante a realização do Escopo Técnico, é definido o Quadro de Benefícios do Programa. —No Vale do Ribeira (figura abaixo) estão representados os compromissos do programa junto à Direção da Sabesp, detalhados em 3 níveis (Imediatos, Intermediários e Finais) e respectivos indicadores, meios de verificação, metas e pressupostos. O quadro apresentado está em fase de finalização e será aprovado na formalização da Criação do Programa

Benefícios	Indicador e meta	Indicador e meta Métrica	Meio de Verificação	Pré-supostos	
Finais (Estratégicos)	Retorno Econômico	GVA	GVA		
	Indicadores sociais/ambientais	IQA das bacias Baixabilidade das praias Qualidade dos mananciais (Alto Juquiá) Redução de Doença de Veiculação Hídrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>IQA das bacias de XX para YY</li> <li>Proporção de praias costeiras monitoradas que permaneceram próprias o ano todo (%)</li> <li>IAP do manancial do Alto Juquiá de XX para YY</li> <li>Incidência anual de esquistossomose autóctone (nº de casos/100.000 habitantes.ano) de XX para YY</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratação de monitoramento</li> <li>Cetesb</li> <li>Contratação de monitoramento</li> <li>Secretaria Estadual da Saúde</li> </ul>	Como medir estudar documento das bacias Verificar escopo da PPP São Lourenço
	Ampliação cobertura	Água: 97 para 99% (sede) Afastamento: 69 para 87% (sede) Tratamento: 89 a 99% do coletado (sede)	Água: 97 para 99% (sede) Afastamento: 69 para 87% (sede) Tratamento: 89 a 99% do coletado (sede)		
Municípios atendidos	Metas dos contratos de programa (23 mun)	Metas dos contratos de programa (23 mun) até 2018	Contratos revalidados com os municípios		
Intermediários (Operacionais)	Vazão de esgotos	1055 l/s (meta final do plano)	XX m3 tratados em 2020 XX m3 coletados em 2020	Macro medidor na ETE	
	Vazão de água	1614 l/s	XX m3 tratados em 2020	Macro medidor na ETA	
	Qualidade da água	A definir	excluir		
	Perdas (?)	A definir	indicador de perdas onde houver obras de setorização		
	Ligações em espera	30% das ligações (?)	XX un	CSI	
Imediatos (Produtos dos Empreendimentos do Programa)	Redes esgoto	De 744km para 1374 km	630 km		
	Ligações	Esgoto: Isolados 2891 para 9576 sede 59 297 para 68505 Água sedes: 81 924 para 100282 Isolados: 15 048 para 18785	Esgoto: sede – 29.208 un Isolados – 6.685 un Água: sedes: 18.358 un Isolados: 3.737 un	CSI	
	Capacidade de tratamento	572 l/s para 1055 l/s (imediato)	Incremento de 183 l/s		Definir valor na entrega
	Sistema de afastamento	120366m para 236237m	115,9 km		
	Produção de água	1157 l/s para 1614 l/s	Incremento de 457 m3		
	Adução	286207m para 434482m	148,3 km		

Conforme já mencionado, o documento que formaliza a criação do programa é o Documento de Criação no qual são consolidadas todas as informações necessárias para a sua aprovação no contexto da alta direção da Sabesp, tais como:

- Caderno Descritivo do Programa;
- Escopo Técnico;
- Quadro de Benefícios;
- Análise das partes interessadas;
- Formalização da Nomeação do Gestor.

A partir deste documento, o Diretor da Área executora do Programa defende a sua criação junto à Diretoria Colegiada da empresa e GEI (Grupo executivo de investimentos). O Documento de Criação do Programa Vale do Ribeira encontra-se em fase adiantada de realização.

### 5.5 A Estratégia do Programa de Água e Esgotos do Vale do Ribeira

Conforme mencionado anteriormente, a fase posterior à Criação é a Estratégia. Nesta fase a concepção técnica do programa é realizada, são definidos os Empreendimentos, os critérios de **Modularização do programa** e estratégias para obtenção de recursos financeiros e obtenção de licenças.

No caso da Vale do Ribeira, durante a organização de demandas a serem atendidas pelo Programa, os empreendimentos e projetos especiais foram pré-identificados possibilitando a definição da estratégia da sua composição (figura abaixo). Após a conclusão do escopo técnico e conforme estas definições os empreendimentos e projetos especiais serão então definidos.



A Unidade de Negócios tem discutido também as questões estratégicas referentes à obtenção de licenças, autorizações e regularizações, bem como obtenção de financiamento para realização do Programa.

Outro aspecto que vem sendo discutido pela Unidade, refere-se a definição da estratégia para obtenção de recursos financeiros necessários para a realização do programa, bem como a estruturação da área (pessoas, tecnologia, etc..) necessária para a condução do trabalhos.

## 6. Considerações finais

### 6.1 Relevância da Iniciativa no contexto da Sabesp

O ponto central da gestão de programas é a perfeita distinção entre meios e fins. Os meios são os recursos necessários para a realização dos programas, dentre os quais, destacam-se o conhecimento dos profissionais envolvidos, o dinheiro público e privado e os recursos naturais. Quanto aos fins, esses estão relacionados aos benefícios entregues para a sociedade através da realização dos programas.

Nesse sentido, a Sabesp definiu que a Metodologia de Gestão de Programas deveria ser estruturada com base nos seguintes requisitos centrais:

- ❖ Foco para os **Benefícios**, geridos ao longo de todo o Ciclo de vida do Programa. Dessa forma os Benefícios entregues pelos programas foram desdobrados, segundo uma nova abordagem, em **Benefícios Imediatos** (instalações entregues para operação); **Benefícios Intermediários** (instalações em operação); **Benefícios Finais** (atendimento dos objetivos estratégicos da empresa a serem entregues pelo Programa Estruturante).
- ❖ **Soluções Integradas** (técnicas, recursos financeiros, obtenção de licenças, regularizações e autorizações e contratações), para atingir a **eficiência no uso dos recursos**, através da elevação da integração dos processos operacionais, do fortalecimento da gestão ambiental, e da conservação, recuperação e manejo dos recursos hídricos com o objetivo de possibilitar a **efetividade dos resultados**.
- ❖ **Sistema de informações** capaz de comunicar adequadamente o andamento do programa, suportando a adequada tomada de decisão para o seu Gestor, a Alta Direção da Empresa e se necessário, as partes interessadas com alto poder de influência sobre o Programa, a exemplo de membros do Governo Estadual.

Na sua totalidade, os Programas Estruturantes realizados pela Sabesp têm como meta a entrega de benefícios com alto grau de impacto positivo para a qualidade de vida da população.

Diante dos números, valores envolvidos e complexidade técnica, o Gestor ao assumir um Programa Estruturante da Sabesp, estabelece não só um compromisso junto à Sabesp e seus acionistas, incluindo o Governo do Estado de São Paulo, mas principalmente um compromisso junto à Sociedade, já que os investimentos em Saneamento impactam na agenda definida pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD: [www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br)) explicitado no item 7, Qualidade de Vida e Respeito ao Meio Ambiente, através do objetivo 7C: Reduzir pela metade, até 2015, a proporção da sem acesso permanente e sustentável a água potável segura e esgotamento sanitário.

Além dos compromissos a serem cumpridos, a gestão de programas estruturantes envolve desafios que demandam por parte do Gestor postura proativa, alto nível de formação e experiência técnica, habilidade para articulações e negociações éticas visando o cumprimento de suas responsabilidades no que se refere à entrega de Benefícios (imediatos, intermediários e finais), definição de Soluções Integradas e adequada comunicação do andamento e evolução do programa.

A Sabesp possui em seu quadro funcional Profissionais com alto nível de formação técnica e capacidade política para lidar com as situações descritas, no entanto, a empresa reconheceu ser fundamental desenvolver uma linguagem comum e processos gerenciais específicos para a gestão dos Programas Estruturantes, já que, apesar das especificidades de cada um dos Programas citados anteriormente, todos possuem os seguintes pontos em comum:

1. Envolvimento de inúmeras partes interessadas, com objetivos diferentes e às vezes divergentes, mas com alta influência e poder de decisão sobre a realização e andamento dos Programas, como por exemplo: agências reguladoras, órgãos públicos, prefeituras, comunidades locais, organismos financiadores (nacionais e internacionais) etc.;

2. Alta complexidade técnica de soluções de engenharia para realização dos empreendimentos;
3. Os benefícios compromissados nos Programas Estruturantes impactam no cotidiano de uma parcela significativa da população e, portanto, a sua realização acaba gerando um cenário de altas expectativas e por vezes especulações sem fundamentação técnica por parte de terceiros;
4. Os valores para realização dos Programas Estruturantes normalmente ultrapassam centenas de milhões de reais, portanto a sua realização depende do financiamento de organismos nacionais e internacionais com alto nível de exigência para a concessão dos valores e acompanhamentos.
5. A obtenção de licenças, autorizações e regularizações tem sido mostrado ao longo dos anos como um dos aspectos mais críticos dos Programas Estruturantes da Sabesp, já que os empreendimentos, em geral, são de grande porte e, portanto, com alto nível de impacto tanto nas áreas urbanas quanto nas áreas de proteção. Dessa forma, as solicitações devem ser feitas com base em relatórios e pareceres de alto nível técnico uma vez que os processos para obtenção das licenças também são analisados com alto rigor;
6. Em virtude das características dos empreendimentos, de sua alta complexidade técnica e dos valores envolvidos, outro aspecto crítico dos Programas refere-se às contratações realizadas através de processos licitatórios, muita vezes densos e conflituosos.

Com base no cenário descrito, a Metodologia de Gestão de Programas da Sabesp, fundamentada sobre avançados conceitos e linguagens, veio estabelecer novas formas de se definirem papéis, responsabilidades e compromissos, novos processos de gestão da coisa pública com foco em resultados tangíveis, visando ao atendimento de seu objetivo estratégico **PI-10 – “Implantar processo estruturado para garantir o atendimento às demandas contratuais e regulatórias”**, tomando como referência para sua aplicação prática os Programas Estruturantes, então em andamento, como demonstrados nos itens a seguir.

Quanto aos resultados da aplicação da Metodologia de Gestão por Programas da Sabesp, os principais estão relacionados à gestão dos benefícios, racionalização dos recursos através das soluções integradas e disponibilidade de informações com a qualidade requerida para a tomada de decisão. De forma geral, os principais ganhos resultantes da aplicação da metodologia são:

- Uniformização das expectativas (internas e externas) por meio dos quadros de benefícios, uma vez que os benefícios nele inseridos são tratados como um compromisso firmado por parte do programa junto à Sabesp e sociedade;
- Definição da estratégia de contratação visando ganho de escala e de qualidade na realização dos empreendimentos;
- Utilização de critérios de modularização baseados na análise de disponibilidade e otimização na utilização de recursos (profissionais, fornecedores, equipamentos, verbas) e identificação de capacidades. Através da modularização, os empreendimentos de mesma natureza são agrupados, impactando positivamente na gestão de benefícios.
- Definição do Cronograma do Programa Macro, possibilitando uma visão executiva e facilitando a tomada de decisão por parte do gestor e alta direção da empresa e, dessa forma, a gestão corporativa;
- Simplificação do controle do programa via pontos de avaliação padronizados para os empreendimentos;

## **6.2 Relevância da iniciativa sob o ponto de vista da inovação em gestão**

A relevância da Metodologia da Gestão de Programas da Sabesp pode ser analisada sob três pontos de vista: a relevância interna, relevância para outras organizações públicas e relevância para a sociedade.

Quanto à relevância interna, o seu desenvolvimento atende o objetivo estratégico PI-10 – Implantar processo estruturado para garantir o atendimento às demandas contratuais e regulatórias. Nesse sentido, a Metodologia de Gestão de Programas da Sabesp atende à demanda da empresa em atingir um patamar de excelência também na gestão de programas, como um salto significativo em relação àquele atingido com a Metodologia de Gestão de Empreendimentos (Prêmio Mário Covas – Edição 2009), conforme mencionado no início desse trabalho.

No que se refere ao Programa do Vale do Ribeira, a é de extrema importância para a Unidade de Negócios RR (Regional Registro) gerir um programa do porte do Vale do Ribeira de forma estruturada e metodologicamente

orientada, visando o atendimento das metas corporativas da Sabesp. Outro aspecto relevante refere-se ao atendimento dos compromissos externos da empresa junto à Prefeituras da Região e Ministério Público e possibilitar para a comunidade local o atendimento de cobertura de tratamento de esgoto e fornecimento de água.

Uma vez que a empresa investirá R\$ 8,6 bilhões até o ano de 2013 no intuito de ampliar a coleta e tratamento de esgoto, tratamento e fornecimento de água, a criação de uma “linguagem comum” para a gestão dos Programas Estruturantes da Sabesp também destaca a iniciativa como relevante se analisada do ponto de vista interno, já que foi concebida com base nas peculiaridades da Sabesp e traz consigo um conjunto de ferramentas e tecnologias que complementam a competência dos gestores dos Programas estruturantes da empresa.

Do ponto de vista externo, praticar gestão por programas deve ser encarado como um aspecto inovador e relevante não só no âmbito do Estado de São Paulo, mas também nacional. Dessa forma, o desenvolvimento da metodologia pode ser base para a realização de Benchmarking por parte de outras organizações públicas, já que se trata de uma iniciativa pioneira.

Ainda do ponto de vista externo, a iniciativa também vem de encontro à necessidade de fomentar a Inovação em Gestão de Organizações Públicas, podendo gerar frutos e novas iniciativas relacionadas à Gestão de Programas de Infraestrutura a exemplo de uma possível Inovação na gestão do Processo de Projeto de Engenharia de Infraestrutura.

Quanto à relevância para a sociedade, a metodologia é pautada em nos seguintes requisitos: gestão de benefícios, proposição de soluções integradas e disponibilidade de informações. Dessa forma a sua aplicação traz como ganho direto para a o uso eficaz dos recursos de toda natureza.

### **6.3 Recomendações sobre a replicabilidade da Metodologia de Gestão de Programas**

No que se refere à replicabilidade, a metodologia é aplicável em organizações publicas que trabalhe programas com as seguintes características:

Envolvimento de inúmeras partes interessadas, com objetivos diferentes e às vezes, divergentes, mas com alta influência e poder de decisão sobre a realização e andamento dos Programas, como por exemplo: agências reguladoras, órgãos públicos, prefeituras, comunidades locais, organismos financiadores (nacionais e internacionais) etc.;

Necessidade de definição de soluções técnicas integradas para aplicação nos diversos empreendimentos;

Os benefícios compromissados nos Programas impactam no cotidiano de uma parcela significativa da população;

Os valores para realização dos Programas normalmente ultrapassam centenas de milhões de reais.

Nesse contexto, verifica-se que a base conceitual da metodologia, a grade de processos e o ciclo de vida propostos podem ser 100% replicáveis. No que se refere a cada um dos processos de gestão, eles devem ser adaptados às peculiaridades do setor e tipologia de programas. Destacam-se ainda como possibilidade de replicabilidade os programas definidos a partir do PPA- Plano Plurianual do Governo do Estado de São Paulo.

Quanto à disseminação do conhecimento gerado a partir do desenvolvimento da metodologia, consta na agenda da Sabesp a promoção de pelo menos três eventos envolvendo outras organizações de gestão pública com objetivo de mostrar a metodologia e sua aplicação e, se possível, estabelecer parcerias no aprimoramento da metodologia, do desenvolvimento de outras inovações em gestão.

O primeiro evento ocorreu em maio de 2011 através da apresentação dos principais executivos da empresa envolvidos no desenvolvimento da metodologia, consultores (nacional e internacional) e profissionais de outras organizações públicas e privadas, no qual a Sabesp pôde compartilhar seu aprendizado com outras entidades do setor público estadual.

## **REFERÊNCIAS**

1. Project Management Institute - PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia Pmbok. 3º Edição, 2004.
2. Project Management Institute - PMI. The Standard for Program Management. 2nd Edition, 2008.