

# CENTRO DE CONTROLE DE CONTRATOS: UMA FERRAMENTA DE INOVAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA INTEGRADA NA IMPLANTAÇÃO DE INFRAESTRUTURA E MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA E AMBIENTAL

**Leonardo Rafael Musumeci**

Arquiteto e urbanista graduado pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Graduando em Filosofia pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. Pós-graduando em Meio Ambiente e Sociedade pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. Trabalhou em escritórios de projetos, consultorias socioambientais e, desde 2013, é Assistente de Coordenação de Obras no Serviço Municipal de Saneamento Ambiental de Santo André (SEMASA).

**Endereço:** Rua Piauí, nº 456 – apto. 33 – Higienópolis – São Paulo – São Paulo – CEP: 01241-000 – Brasil – Tel: +55 (11) 4433-9645 – Cel: +55 (11) 96353-0400 – e-mail: musumeci@usp.br

## **RESUMO**

O presente trabalho visa apresentar o Centro de Controle de Contratos (CCC), uma ferramenta desenvolvida pelo Serviço Municipal de Saneamento Ambiental de Santo André (SEMASA) com objetivo de incrementar o gerenciamento das obras de saneamento ambiental com recursos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). A ferramenta garante uma gestão integrada dos contratos, permitindo: 1) sistematizar toda a documentação legal necessária a contratos dessa natureza e melhorar o diálogo com o agente financeiro; 2) fornecer painel de acompanhamento do andamento físico-financeiro (comparativo entre previsto e realizado) atualizado e de fácil visualização aos gestores, inclusive, online para reuniões externas; 3) conferir maior celeridade ao andamento das obras e maior aderência ao cronograma previsto; 4) otimizar o recurso da gestão pública respeitando o princípio de utilização ótima dos tributos dos cidadãos; 5) trabalhar segundo o princípio da transparência e, através dela, na construção do acompanhamento da gestão do território pelo cidadão, fortalecendo a governança e materializando seus direitos sociais.

Para demonstrá-la, apresentar-se-á também a importância do saneamento ambiental na qualidade de vida, um panorama do PAC, a importância dada pelo SEMASA à inovação da gestão pública, os conceitos e funcionamento da ferramenta, e alguns estudos de caso que permitam ilustrar sua operação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão pública integrada, PAC, CCC Controle de contratos

## **INTRODUÇÃO**

### **Saneamento Ambiental e Qualidade de Vida**

O debate sobre o Saneamento Ambiental e sua relação com a qualidade de vida e a saúde pública, especialmente, no meio urbano, tem importância capital no desenvolvimento moderno das sociedades, pois sua história se encontra inseparavelmente ligada ao planejamento das cidades. Em verdade, desde a Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra e do conseqüente início do crescimento dos grandes aglomerados urbanos desprovidos de infraestrutura e tecnologia para o atendimento da população, principalmente, de baixa renda, espoliada e obrigada a se afastar dos centros das cidades em direção às margens dos cursos d'água e zonas insalubres em geral.

Ainda na Inglaterra, o sanitarista Edwin Chadwick (1800 – 1890) criou as bases para a constituição da Saúde Pública quando coordenou o “*Report into the Sanitary Conditions of the Labouring Population of Great Britain*” (1842), relatório em que indicava uma forte relação entre insalubridade e pobreza. Já no Brasil, o papel do planejamento inicia muito mais voltado à ideia de “melhoramento” como embelezamento, mais voltado às reformas dos centros urbanos inspirados pela intervenção do Prefeito Haussman, mas não tarda a

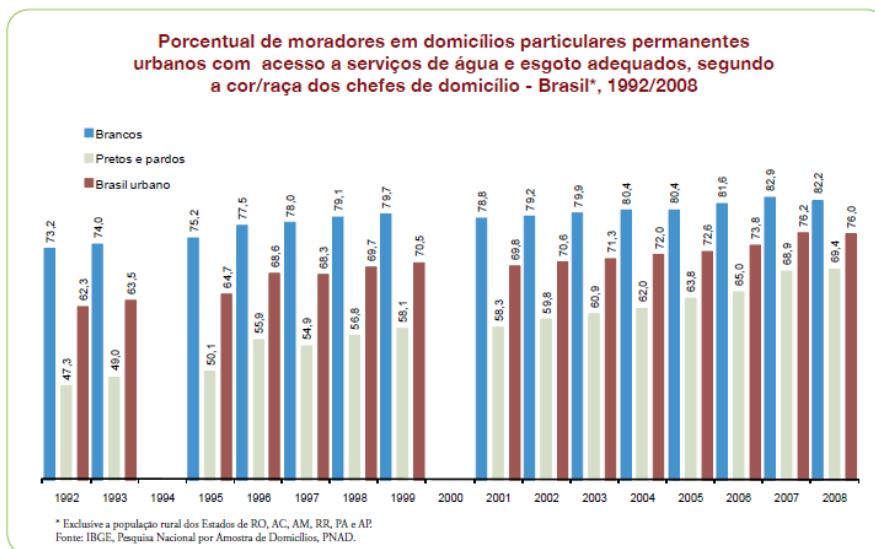
necessidade de dar solução a problemas similares aos das metrópoles europeias em ascensão. Inúmeras capitais na virada do século XX. Nomes como Saturnino de Brito, responsável por obras em Recife, Vitória, Campinas e Santos, entre cerca de vinte outras, emergem com grande e importante participação. Para lançar mão das palavras de Sakata (2006): “Com as epidemias que assolavam as cidades, a questão do saneamento estava em foco, com os engenheiros sendo solicitados para elaborar projetos e chefiar comissões para a implantação de água e esgoto. São deste período [década de 1920] os projetos de retificação dos rios, para saneá-los e exterminar os focos de insetos que se acumulavam nos seus meandros.” (SAKATA, 2006. p.41)

A equação é simples e o processo, muitas vezes, cíclico, como bem expõe Giatti (2007): “O adensamento urbano associado ao precário saneamento básico compõem um quadro de difícil equacionamento, em que crescem demandas por água para abastecimento público e eleva-se a geração de esgotos não-coletados e não-tratados, que ocasionalmente atingem os mananciais de abastecimento, requerendo maiores cuidados no tratamento da água para sua distribuição à população, agregando maiores ônus, sobretudo em termos de riscos à saúde pública.” (GIATTI, 2007. p.135)

Por isso, pensando na saúde e no bem-estar da população como um todo, e considerando a falta de condições de saneamento ao redor do mundo, o PNUD incluiu entre seus 8 Objetivos do Milênio, a “Garantia da Sustentabilidade Ambiental”, especificamente, com a meta de “Reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população sem acesso permanente e sustentável a água potável segura e esgotamento sanitário.”

O Brasil, nesse cenário, especificamente, “(...) reduziu o índice de desmatamento, o consumo de gases que provocam o buraco na camada de ozônio e aumentou sua eficiência energética com o maior uso de fontes renováveis de energia. O acesso à água potável deve ser universalizado, mas a meta de melhorar condições de moradia e saneamento básico ainda depende dos investimentos a serem realizados e das prioridades adotadas pelo país. A estimativa é de que o Brasil cumpra, na média nacional, todos os 8 ODM, incluindo o ODM 7. Mas este é considerado por muitos especialistas como um dos mais complexos para o país, principalmente na questão de acesso aos serviços de saneamento básico em regiões remotas e nas zonas rurais.” (PNUD Brasil)

Segundo o Relatório Nacional de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, o quadro brasileiro está acima da média mundial, mas ainda sofre com a implantação em áreas rurais e, embora esteja decrescente, ainda sofre com desigualdade racial no acesso ao saneamento. O gráfico abaixo apresenta a



evolução histórica:

**Figura 1: Evolução do percentual de acesso a saneamento, segundo cor/raça. Fonte: IPEA**

## O Programa de Aceleração do Crescimento como Plano Estratégico

No sentido de atender mais prontamente às necessidades de sua população na implantação de infraestruturas social, urbana, logística e energética, o Governo Federal, desde a segunda gestão do presidente Lula (2007 – 2010), criou o Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, com o qual retomou os “investimentos em setores estruturantes do país, contribuiu de maneira decisiva para o aumento da oferta de empregos e na geração de renda, e elevou o investimento público e privado em obras fundamentais.” (PAC)

O PAC se estrutura em 6 eixos: Transportes; Energia; Cidade Melhor (onde se encontra a linha de Saneamento); Comunidade Cidadã; Minha Casa, Minha Vida; e Água e Luz para Todos; e tem em vista o quadro macroeconômico, no qual projeta o aumento dos investimentos, a manutenção da taxa de crescimento, o desenvolvimento de projetos estratégicos, a melhoria da qualidade de vida e a redução da taxa de desemprego.

Especificamente a respeito do Saneamento, segundo o “9º Balanço do PAC (2011 – 2014)”, “(...) as ações totalizam 3.393 empreendimentos contratados das seleções realizadas entre 2007 e 2009. Esses investimentos somam R\$ 25 bilhões, cuja execução média é de 69% e irão beneficiar 7,6 milhões de famílias em 1.917 municípios de 26 estados e no Distrito Federal.” (PAC 2, 2014), distribuídos segundo a tabela abaixo:

R\$ bilhões			
Seleções	Saneamento*	Selecionado	Contratado
2007-2009	Municípios com mais de 50 mil hab. - OGU e Financiamento ao Setor Público	19,5	19,5
	Municípios com menos de 50 mil hab. - OGU	1,7	1,7
	Financiamento ao Setor Privado	3,8	3,8
	<b>TOTAL</b>	<b>25,0</b>	<b>25,0</b>
2011	Grupo 1,2 e 3	7,8	7,6
2012	Grupo 1	7,7	5,5
2013	Grupo 1 e 2	6,2	-
2011-2014	Financiamento ao Setor Privado	2,8	2,8
	<b>TOTAL</b>	<b>24,5</b>	<b>15,9</b>

Grupo 1 – RMs, capitais e municípios acima de 70 mil hab. no N, NE e CO e acima de 100 mil hab. no S e SE

Grupo 2 – Municípios entre 50 mil e 70 mil hab. no N, NE e CO e entre 50 mil e 100 mil hab. no S e SE

Grupo 3 – Municípios abaixo de 50 mil habitantes

**Tabela 1: Contratações do PAC. Fonte: PAC 2**

Do ponto de vista dos municípios, a implantação deste Programa é absolutamente estratégica, pois possibilita a abertura de linhas de captação de recurso federal, em geral, difícil de viabilizar exclusivamente a partir do manejo de receitas municipais (pois são, em geral, grandes investimentos), e estabelece critérios objetivos para a seleção de propostas dos municípios que vão garantir a contratação mais rápida, escolhida por parâmetros técnicos – à medida que exige projetos básicos para cadastramento da carta-proposta – e dentro dos grupos específicos (regulados pelo número de habitantes) de municípios.

## O Serviço Municipal de Saneamento Ambiental de Santo André – SEMASA

No município de Santo André, situado na região metropolitana de São Paulo e foco do presente trabalho, a instituição responsável por todo o saneamento ambiental é o Serviço Municipal de Saneamento Ambiental de Santo André – SEMASA, que integra, por si, além de todas as dimensões do saneamento ambiental (tendo sido a primeira instituição do país a fazê-lo, em 1999), também a Defesa Civil, incorporada em 2001.

O SEMASA foi criado em 1969 com o objetivo de fortalecer e instrumentalizar a administração municipal a partir de uma organização ágil e independente para executar as melhorias que a cidade necessitava. Entretanto, como ressalta a própria instituição, “Neste período todo o país passava por um momento de grande expansão

*dos centros urbanos e os serviços de saneamento deveriam acompanhar esse crescimento. Mas muitos municípios não conseguiram enfrentar esse desafio e, alegando falta de recursos, entregaram a operação de seus serviços de saneamento às companhias estaduais, criadas nos anos 70 a partir do Plano Nacional de Saneamento, o Planasa. Santo André resistiu a essa centralização e o Semasa continuou existindo e também passou a ampliar suas redes, atingindo índices de cobertura muito acima da média da maioria das cidades brasileiras.” (SEMASA)*

Hoje, o desafio é muito maior que outrora, afinal, se trata do 25º maior município da federação, com 704.492 habitantes, com uma dinâmica física e econômica intrinsecamente ligadas à da maior metrópole do país, sendo esta última fundamentalmente calcada em serviços e indústria com um PIB per capita da ordem de R\$ 26.035,49 e 55% da sua área municipal na Área de Proteção e Recuperação de Mananciais da Represa Billings, outro fator importante quando se trata da Gestão Ambiental do território. Historicamente, o município tem um histórico recente de gestões bastante capacitadas, que se reflete na evolução do IDH municipal, de 0,630 em 1991 a 0,738 em 2000 e 0,815 em 2010 (IBGE).

E o SEMASA, acompanhando esse histórico, vem constantemente se modernizando e renovando para cooperar na construção de um melhor ambiente para o cidadão andreense. Apenas na linha de saneamento, até 2012, eram 1.796,37 km de rede de abastecimento de água, 1.200,53 km de rede de coleta de esgoto, e 389,202 km de rede de drenagem. (SEMASA, 2013). A tabela abaixo traz alguns dados da autarquia:

Informações Gerais	
População atendida com serviços de abastecimento de água (total e porcentagem):	98% ou 660.435 pessoas abastecidas por rede de água e 2% por caminhão-pipa, ou 13.478 pessoas
População atendida com serviços de coleta de esgoto (total e porcentagem):	96% da população ou 646.957 pessoas atendidas
Volume de água tratada	10.230 m <sup>3</sup> /dia - O Semasa trata 6% da água consumida em Santo André em estação de tratamento própria e compra os outros 94% da Sabesp
Volume de água faturada:	43.136.579 m <sup>3</sup>
Volume de esgoto coletado:	1159 litros/segundo
Volume de esgoto tratado:	468 litros/segundo
Sistemas de captação de água:	Sistema do Pedroso (próprio) - ETA Guarará - 10.230 m <sup>3</sup> /dia (6%) A média de água fornecida pela Sabesp é 160.270 m <sup>3</sup> /dia, que chega por meio do Sistema Rio Claro (74%) e Sistema Rio Grande (20%).
Estações de tratamento de água:	Estação de Tratamento de Água Guarará Métodos utilizados: processos de desinfecção, coagulação, floculação, decantação, filtração, correção do pH, fluoretação e controle.
Estações de tratamento de esgoto:	O esgoto coletado hoje é enviado para tratamento na ETE-ABC, na divisa de São Caetano e São Paulo. O Semasa inaugurou em 2007 a ETE Parque Andreense, em área de manancial, que trata um volume, máximo, de esgoto de 20m <sup>3</sup> /h.
Índice de hidrometração.	97% das ligações cadastradas no município

**Tabela 2: Informações Gerais. Fonte: SEMASA.**

Assim, como não poderia deixar de ser, é também o órgão responsável pela gestão dos projetos e obras do PAC nesta linha de saneamento. E ocorreu que, em janeiro de 2013, por conta da troca de gestão no cenário municipal, a nova administração que assumiu o SEMASA se deparou com um grau de criticidade elevado na gestão dos contratos PAC. Entre os problemas estavam falta de pagamento da contratada, ausência de documentos no agente financeiro, falta de controle dos desembolsos, e descompasso entre paridade de valores.

A nova administração de início elaborou um levantamento básico das situações de cada contrato e realizou um planejamento estratégico, no qual foi elaborado o fluxo de desembolsos previsto, gerando a previsão orçamentária de contrato para os próximos 12 meses, e traçados os planos administrativos para cada contrato, com fluxogramas de trabalho e prazos estabelecidos para medição, análise e desembolso.

Essas medidas mitigaram de imediato os problemas de paralisação dos contratos e permitiram a retomada das obras, facilitando um melhor andamento dos contratos após acordos com os parceiros e agente financeiro.

## OBJETIVO

Entretanto, estas mudanças não poderiam garantir a estabilidade do fluxo todo de andamento das obras em médio e longo prazo. Para tanto, se fez necessário buscar uma estratégia que pudesse impulsionar continuamente um melhor andamento da execução dos projetos em curso e, diante dessa necessidade, a nova gestão, através da Diretoria de Planejamento e Obras – DPO, direcionou seus esforços ao desenvolvimento uma ferramenta compatível com as especificidades do modelo do Programa de Aceleração do Crescimento.

Tais especificidades já eram de conhecimento de seus técnicos, que lidavam cotidianamente com dificuldades de sistematização das informações das diversas etapas, desde a inscrição da carta-consulta do projeto, até a apresentação dos boletins de medição.

Concebeu-se, assim, o Centro de Controle de Contratos – CCC, um programa que pudesse, do ponto de vista geral:

1. Sistematizar toda a documentação legal necessária a contratos dessa natureza e melhorar o diálogo com o agente financeiro;
2. Fornecer painel de acompanhamento do andamento físico-financeiro (comparativo entre previsto e realizado) atualizado e de fácil visualização aos gestores, inclusive, online para reuniões externas;
3. Conferir maior celeridade ao andamento das obras e maior aderência ao cronograma previsto;
4. Otimizar o recurso da gestão pública respeitando o princípio de utilização ótima dos tributos dos cidadãos;
5. Trabalhar segundo o princípio da transparência e, através dela, na construção do acompanhamento da gestão do território pelo cidadão, fortalecendo a governança e materializando seus direitos sociais.

## MATERIAIS E MÉTODOS

A ferramenta foi desenvolvida pelo próprio corpo técnico do Departamento de Planejamento e Obras na plataforma MS Project, já largamente utilizada e conhecida por gestores de projeto, sem recorrer à utilização de softwares de programação específicos. Nesse sentido, é importante ressaltar também a otimização do recurso humano para conceituação do CCC, como forma de reduzir fluxos entre o técnico que opera a ferramenta e conhece as especificidades do processo, e o desenvolvedor do ambiente para atividade do primeiro.

Assim, poder-se-ia dizer que, em suma, se trata de uma personalização do ambiente MS Project, utilizando apenas as ferramentas já disponíveis na plataforma, integrando recursos e documentos de formatos e locais externos, e aproveitando o máximo e direcionando seus recursos internos.

A partir de sua implantação, tornou-se possível, para cada contrato:

1. Ter uma base digitalizada de todos os documentos do processo, agrupados e organizados por fase, disponível em rede para acesso aos usuários através do MS Project;
2. Construir um modelo de planejamento físico e financeiro padronizado segundo o modelo do PAC;
3. Realizar o acompanhamento online do andamento previsto e realizado nas obras em execução;
4. Fornecer relatórios analíticos e sintéticos dos desembolsos, que podem ser gerados automaticamente à medida que são alimentadas durante a medição das obras;
5. Apresentar o Painel de bordo, uma visualização intuitiva dos indicadores estratégicos de cada um dos projetos;
6. Sistematizar e disponibilizar as atas de reunião semanal com as contratadas;
7. Publicar os resultados atingidos em plataforma online para acesso e acompanhamento do cidadão, de modo que possa exercer também, pela transparência, o controle do recurso do município (etapa ainda em desenvolvimento);

As figuras abaixo ilustram dois ambientes do CCC: o primeiro, o cronograma de faseamento da obra, indicando seu andamento, onde podem, inclusive, ser anexados os documentos a ser consultados imediatamente por qualquer usuário (das cartas-proposta até os boletins de medição) e que alimenta o segundo ambiente, o Painel de Bordo, onde são mostrados os indicadores estratégicos da evolução das obras como:

Tempo de Contrato com o contratado, Tempo de contrato com o agente financeiro, acompanhamento financeiro e evolução físico-financeiro. Tais indicadores, numa pronta visualização, permitem um panorama gerencial da execução e orientam tomadas de decisão, informando os gestores da contratada, do SEMASA e do agente financeiro acerca do andamento do contrato.



Figura 1: Evolução de contrato no CCC com faseamento e anexação de documentos.

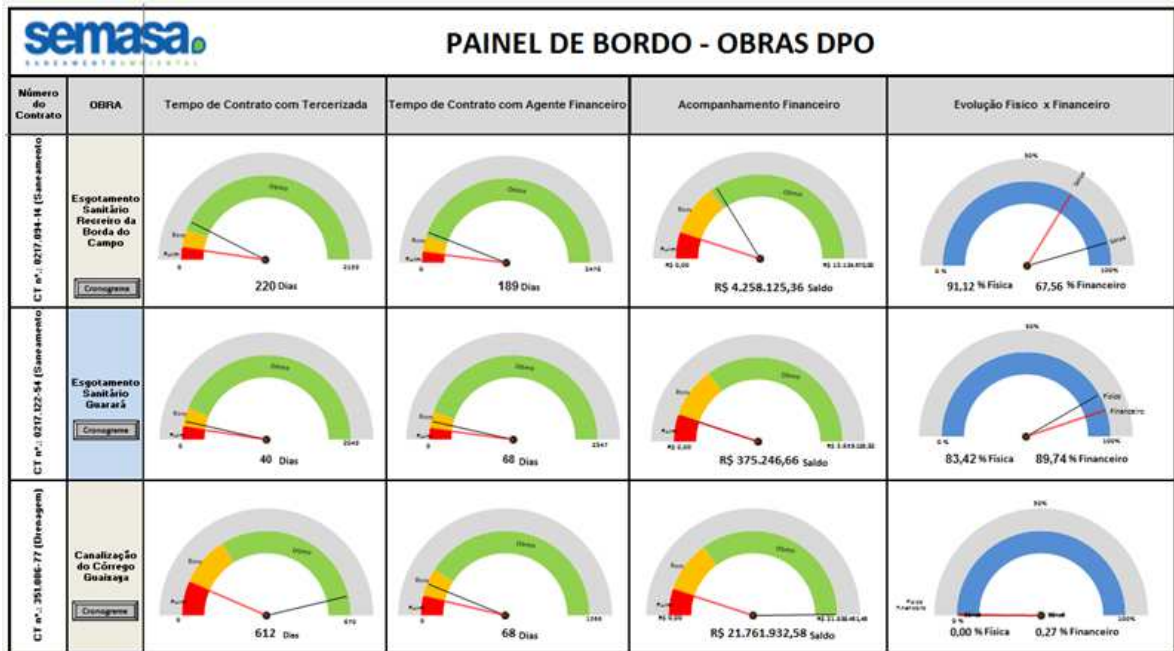


Figura 2: Painel de bordo desenvolvido para acompanhamento de obras do PAC.

## RESULTADOS

O cumprimento dos objetivos, nesse caso, não apenas resultou em melhorias à gestão interna, que caminha cada vez mais em direção a uma gestão integrada, mas também teve amplo respaldo dos envolvidos direta e indiretamente no processo.

A ferramenta de gerenciamento foi implantada, inicialmente, nas seguintes obras:

- Implantação do sistema de esgotamento sanitário do bairro Recreio da Borda do Campo;
- Canalização de implantação do coletor tronco no córrego Guarará;
- Implantação de coletores troncos e interligações por diversos pontos da cidade;
- Desenvolvimento institucional em bacia de esgotamento sanitário com despoluição de córrego do Comprido;

Passado o prazo de implantação da ferramenta, a diferença de andamento já se fez visível, por um lado, desobstruindo antigas barreiras, mas, por outro, mostrando novas fragilidades – inclusive, de preparo do agente financeiro para lidar com esse andamento distinto –, nas quais hoje se trabalha paralelamente para dirimir. Embora não seja possível atribuir exclusivamente ao novo programa de gerenciamento o incremento da produtividade – já que ele é inseparável de uma visão de gestão dentro da qual foi criado, mais estruturada, eficiente e efetivamente preocupada com o recurso público –, o CCC foi a principal ferramenta utilizada pela nova gestão para efetivação dessa guinada, ciente dos benefícios a todos os envolvidos que a otimização do prazo de execução pode trazer.

A redução do valor investido, o aumento do controle sobre o mesmo e a melhoria das condições de execução da obra são as mais evidentes transformações, mas não as únicas. É preciso considerar a otimização do valor investido no desenvolvimento da ferramenta por uma equipe interna, que não apenas é muito menor que uma contratação externa, mas também cria instrumentos no âmbito da gestão do recurso público totalmente adaptado para o uso público do mesmo.

Tais modificações influenciam diretamente a opinião de outros envolvidos, como por exemplo, a Caixa Econômica Federal, agente financeiro operador dos recursos do PAC, que passou de uma relação desgastada com a gestão municipal, baseada no descumprimento de metas e prazos, com atrasos consideráveis e, inclusive, possibilidade de cancelamento de repasses; ao reconhecimento do esforço da gestão na recuperação do passivo deixado, atingindo os índices previstos de evolução, e, inclusive, indicando o Centro de Controle de contratos a seu Programa de “Melhores Práticas em Gestão Local” que incentiva e premia “*projetos que resultam em melhorias concretas na qualidade de vida e no desenvolvimento sustentável de assentamentos, independentemente de localização regional, dimensão do projeto ou tipo de organização responsável.*” (CAIXA, 2014).

Paralelamente, a implantação da ferramenta auxilia também no diálogo com a contratada, com quem são realizadas reuniões semanais, registradas em ata, e pactuados prazos e metas com a segurança de pagamento da etapa executada rigorosamente em dia.

Por fim, a mudança é sensível também por parte da população, que reconhece o esforço da autarquia na prestação dos serviços que lhe são competentes – algo pouco comum no âmbito do saneamento ambiental, de pouca visibilidade na gestão pública –, chegando a avaliá-la como o melhor dos serviços da nova administração municipal em pesquisa feita por mídia local, da qual se retira o seguinte excerto:

*“No patamar de zero a 10, a população elegeu que o serviço de água e esgoto do Semasa (Serviço Municipal de Saneamento Ambiental de Santo André) ficou no topo do ranking com nota 6, empatado com o item de melhorias nas Emeis (Escolas Municipais de Educação Infantil). A autarquia tem atuado para diminuir os problemas de falta de água na cidade, que atingem alguns bairros. O governo petista, inclusive, deu os primeiros passos para a construção da ETA (Estação de Tratamento de Água), no Pedroso. O serviço subiu no conceito da população.” (DIÁRIO DO GRANDE ABC, 2013).*



Como já foi citado, a etapa final do trabalho, de publicação dos resultados para acompanhamento transparente do município, e melhoria da gestão democrática do recurso público, segue em desenvolvimento e ainda não apresenta resultado concreto, mas está sendo estruturada em parceria com outros projetos da autarquia, como o Centro de Controle Operacional Integrado – CECOI, uma sala de monitoramento ao qual toda a população pode ter acesso.

Considerando todo o exposto, pode-se concluir que, do ponto de vista dos resultados mais diretos observados, a melhoria do recurso utilizado e da gestão realizada, o cumprimento dos prazos das obras, o incentivo às competências internas do corpo técnico na busca de soluções específicas, o fortalecimento da parceria e recuperação da confiança dos demais agentes envolvidos e o reconhecimento da opinião pública são os melhores indicadores possíveis para um órgão dessa natureza, que tem a certeza de que, ao operar numa conjunção como essa, bastante favorável ao exercício de qualquer função pública, está realizando seu trabalho em consonância com seus valores primeiros.

## **CONCLUSÃO**

Considerando a importância apresentada do saneamento ambiental, bem como a oportunidade de investimento nos sistemas dos municípios através do Programa de Aceleração do Crescimento, torna-se premente buscar soluções de gestão integrada que instrumentem e adequem a gestão pública local para o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Nesse sentido, a implantação do Centro de controle de Contratos, tendo como objetivo central o melhor gerenciamento das obras em curso, torna possível otimizar o desempenho e ganhar celeridade na execução das obras, reduzindo consideravelmente o valor final do projeto e melhorando suas condições de execução.

Paralelamente, há de ser consideradas, com valor fundamentalmente qualitativo, por um lado, a sistematização dos procedimentos e a organização dos fluxos de informação entre os envolvidos, os quais passam a atuar segundo atribuições melhor definidas e em momentos mais precisos, tendo em vista o conjunto das ações em curso e a necessidade de resposta mais clara e objetiva a suas metas e prazos; e, por outro, com um trabalho estruturado, a recuperação da confiança de todos os parceiros envolvidos, em especial, o agente financeiro.

Já internamente, conclui-se que incentivar iniciativas como a apresentada, desenvolvidas dentro da gestão, é também uma forma de aumentar o patrimônio público, à medida que não apenas reduz o investimento necessário – sempre respeitando o princípio de gestão ótima dos recursos municipais –, mas também mobiliza a capacidade de seus servidores – muitas vezes, funcionários de carreira na instituição – na criação de insumos à gestão integrada dos serviços passível de ser replicadas em outras áreas do serviço público ou mesmo ser reproduzida em outros municípios.

Por fim, cabe mencionar o respeito àqueles que devem ser os valores primeiros do trabalho em todo setor público, de garantia da melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, com a melhor utilização dos valores investidos, e incentivando sua participação no controle democrático da gestão do território.

Assim, extrapolando as palavras do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva em seu discurso sobre a água potável para todo o sistema de saneamento ambiental, poder-se-ia dizer que o saneamento ambiental, tal qual *“A água pura, acessível e a um bom preço é um direito humano. É também uma das bases do desenvolvimento econômico e social. Nem sempre é fácil fortalecer estas bases: é necessário haver liderança política e custa dinheiro. Mas não investir hoje capital político e financeiro implica o preço elevado em termos de oportunidades perdidas no progresso social e no crescimento econômico de amanhã.”* (SILVA, L. I. L., 2006)

## **RECOMENDAÇÕES**

Do ponto de vista das recomendações, é possível afirmar, a partir de um caso bem-sucedido como o apresentado, a fundamental importância do investimento em alternativas endógenas, desenvolvidas dentro da



própria gestão pública, pelos capacitados técnicos que compõem seus quadros, revelando seus potenciais e criando estruturas adequadas para captação de recursos e utilização ótima dos mesmos.

Portanto, considerando que iniciativas dessa natureza garantem a autonomia da gestão municipal do saneamento ambiental – mesmo num contexto desfavorável como o presenciado nos últimos meses – e empoderam as empresas municipais que as desenvolvem; integrando sua gestão; aliando melhoria de qualidade de vida ao reconhecimento e respaldo dos parceiros e da opinião pública; e criando, assim, um cenário bastante favorável para a sequência dos trabalhos; recomenda-se a mais ampla divulgação possível dessas experiências para que outros municípios também possam compartilhar e se beneficiar, e que o poder público assuma o papel de incubadora de iniciativas de baixo custo e atendimento às necessidades de seus cidadãos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**CAIXA.** “Programa Melhores Práticas em Gestão Local”, sem data específica. Disponível em: [http://www14.caixa.gov.br/portal/melhorespraticas/inicio/o\\_programa](http://www14.caixa.gov.br/portal/melhorespraticas/inicio/o_programa) . Consultado em: 10/04/2014.

**Diário do Grande ABC.** “Eleitorado andreense dá nota 5 para Grana”, 10/11/2013. Disponível em: <http://www.dgabc.com.br/canais/dgabc2013/Noticia/493452/eleitorado-andreense-da-nota-5-para-grana?referencia=relacionadas-detalle-noticia> . Consultado em 10/04/2014.

**GIATTI, L.** “Reflexões sobre Água de Abastecimento e Saúde Pública: um estudo de caso na Amazônia Brasileira” in Revista Saúde e Sociedade, nº 16, p – 134 – 144. São Paulo: 2007.

**IBGE.** “Santo André: informações completas”, sem data específica. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=354780&search=sao-paulo|santo-andre> . Consultado em: 10/04/2014

**IPEA.** “Relatório Nacional de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio” Brasília: IPEA, 2010.

**PAC.** “Sobre o PAC”, sem data específica. Disponível em: <http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac> . Consultado em: 10/04/2014.

**PAC 2.** “9º Balanço do PAC (2011 – 2014)”. Brasília: 2014

**PNUD Brasil.** “Garantir a Sustentabilidade Ambiental”, sem data específica. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/ODM7.aspx> . Consultado em: 10/04/2014

**SAKATA, M.** “Projeto Eixo Tamanduatehy: Uma nova forma de intervenção urbana em Santo André?” São Paulo: FAU-USP. Dissertação de Mestrado, 2006.

**SEMASA.** “Histórico”, sem data específica. Disponível em: <http://www2.semasa.sp.gov.br/node/29> . Consultado em: 08/04/2014.

**SEMASA.** “Semasa em números”. Santo André: 2013

**SILVA, L. I. L.** “A água pura, acessível e a bom preço é um direito humano e a base do desenvolvimento econômico e social” in PNUD “Relatório do Desenvolvimento Humano”, 2006. p. 79. Disponível em: [http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/20061108-idh-capitulo\\_2.pdf](http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/20061108-idh-capitulo_2.pdf) . Consultado em 08/04/2014.