



PROGRAMA NOVO RIO PINHEIROS – LIÇÕES APRENDIDAS

Wilson Vieira Novo

Engenheiro formado pela Escola de Engenharia Mauá, pós graduado em Saneamento Básico pela Faculdade de Saúde Pública da USP e com diversos cursos no segmento de licitações. Na SABESP atua na área de contratações e gestão de contratos, participou do grupo responsável pela redação do Regulamento Interno de Licitação e Contratação em 2018, e atualmente é um dos representantes da Diretoria Metropolitana na Comissão de Atualização de Editais Padrão e Minutas de Contratos de Obras, Serviços e Aquisições.

Bruno Nogueira Pigozzo

Engenheiro Civil formado pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, com MBA em Gestão de Projetos pela Universidade de São Paulo – USP. Na Sabesp atuou como fiscal e obras e gerente de Manutenção Eletromecânica e hoje é responsável pela Coordenação e Gestão de Contratos da Superintendência de Gestão de Empreendimentos da Metropolitana.

Rafael Yukio Ohi

Administrador de empresa formado Universidade Paulista – UNIP, com 9 anos de experiência na iniciativa privada e na administração pública, atuando nos segmentos de finanças públicas, gestão de pessoas e certificação ISO.

Endereço: Rua Caucaia, nº 239 – Bairro da Saúde – São Paulo/São Paulo – CEP 04147-100 – Brasil –
Tel: +55 (11) 99724-2624 – wnovo@sabesp.com.br

SUBTÍTULO

O aprendizado dos contratos de performance do Novo Rio Pinheiros.

RESUMO

O Programa Novo Rio Pinheiros é um marco no saneamento nacional, buscando de forma inovadora a retomada da vida deste rio de suma importância para a Região Metropolitana de São Paulo, com ações que envolvem vários entes públicos e de forma fundamental a SABESP, que neste processo teve o papel fundamental na realização das obras de coleta e afastamento de esgoto para tratamento de aproximadamente 500.000 economias, reduzindo drasticamente a carga polidora dos córregos que desaguam no rio.

Para que isso acontecesse em tempo recorde, foi necessário um novo modelo de contratação que buscasse a aceleração dos trabalhos por parte das contratadas, uma forma de remuneração diferenciada, e um escopo diferenciado contemplando uma gama de serviços a ser realizados para o atingimento dos objetivos do programa.

Concluída a etapa da execução das obras destes contratos, entendemos ser necessário fazer uma avaliação criteriosa do andamento dos contratos e seus resultados, destacando os pontos de sucesso e revisando os pontos de atenção, para que esta modelagem exitosa possa ser replicada em futuras contratações da empresa.

Assim, buscamos ouvir as diversas partes envolvidas na execução e gestão dos contratos, e o resultado deste trabalho servira de base para a montagem de novos programas e/ou empreendimentos da SABESP.

PALAVRAS -CHAVE

Contrato de performance, Novas formas de contratação, Melhoria Contínua das obras.

INTRODUÇÃO

A iniciativa do Governo do Estado de São Paulo da criação do Programa Novo Rio Pinheiros, com a participação de diversas organizações governamentais e que conta com a participação direta e fundamental da SABESP, é um marco no saneamento nacional e tem como objetivo principal a revitalização deste importante símbolo da cidade de São Paulo através da ação de diversos órgãos públicos em parceria com a sociedade, reduzindo até o fim de 2022 o esgoto lançado em seus afluentes, melhorando a qualidade das águas e integrá-lo completamente à metrópole paulistana. Por ser um rio urbano, a água não será potável, no entanto, com o projeto de despoluição concluído, haverá a melhora do odor existente, abrigo de vida aquática e, principalmente, a volta da população às suas margens por meio também da recuperação ambiental e paisagística do seu entorno, resultados estes já percebidos desde os meados de 2021 com a conclusão de algumas etapas destas obras.

Entre as diversas do Programa, a principal está direcionada para o Saneamento Básico, onde a SABESP está realizando investimentos que totalizam 1,7 Bilhões, incluindo recursos destinados a obras de coleta e encaminhamento para tratamento do esgoto produzido, evitando o descarte in natura ao rio e providenciando coleta para mais de 3 milhões de pessoas, sendo que dos 16 (dezesesseis) contratos em execução deste programa, coube a ME a administração de 5 (cinco) contratos de resultado com remuneração variável, onde é a apurada a performance com a verificação da qualidade da água dos córregos utilizando como parâmetro a meta de DBO em pontos de coleta previamente definidos, e o escopo de obras abrange um extensa relação de serviços, contemplando a implantação de redes, coletores tronco, redes de esgotos, interligações, as ligações de redes e os respectivos cadastramento, varreduras além de ações sócio ambientais educativas com a comunidade das bacias das obras.

Para o sucesso destas obras, foi necessário a criação de uma nova modelagem contratual, mais ágil e focada no resultado, e para isso foi fundamental o bom uso da nova legislação federal de contratações, a Lei nº 13.303/16 e o Regulamento Interno de Licitação e Contratação para atendimento desta demanda da sociedade.

Entre as diversas inovações trazidas pela nova legislação, uma das mais relevantes foi o incentivo a modelos de contratação que busquem a seleção da proposta mais vantajosa, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto, o que no caso de obras, isto compreende a implantação dos empreendimentos e sua entrada em operação atendendo todas as expectativas de seu planejamento.

Também merece destaque a possibilidade da remuneração por resultado na fase de implantação das obras, combinada com a medição da performance dos resultados no pós obras, novas ferramentas que incentivam a melhoria da qualidade nos empreendimentos e foram utilizadas nos contratos do Programa do Novo Rio Pinheiros.

Em razão deste conjunto de inovações previstas nestes contratos, uma avaliação atenta do seu desenvolvimento com o envolvimento das partes interessadas foi feito, resultando em uma extensa lista de boas práticas a serem adotadas em novos empreendimentos da SABESP.

O que as “Lições aprendidas” da ME se propôs a fazer, foi fechar o ciclo do PDCA, realizando após o planejamento e a execução das obras do Programa Novo Rio Pinheiros, a verificação das ações tomadas durante o desenvolvimento dos trabalhos e propondo melhorias a serem implantadas em futuros empreendimentos.

OBJETIVO

A avaliação da nova modelagem de contratação desenvolvida para o PROGRAMA NOVO RIO PINHEIROS, consolidando as inovações que trouxeram ganhos e revisando aquelas que identificamos pontos de melhorias a serem tratados.

Com isso, reproduziremos de forma melhorada nas novas contratações, o modelo aplicado nos contratos gerenciados pela ME, garantindo assim a otimização dos resultados nas futuras contratações em todas as etapas do processo, desde a etapa de contratação, percorrendo toda a etapa de execução dos serviços, até a conclusão da fase de implantação total do escopo contratual.

METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia definida para a elaboração deste trabalho, envolveu todas as partes envolvidas no processo de execução dos contratos do PROGRAMA NOVO RIO PINHEIROS, e foi dividida nas seguintes etapas:

- Apresentação da ideia do projeto e consulta aos diversos envolvidos;
- Consolidação das sugestões e formulação das decisões a serem tomadas;
- Validação do trabalho e divulgação para implantação;

a) APRESENTAÇÃO DA IDEIA DO PROJETO E CONSULTA AOS DIVERSOS ENVOLVIDOS

Nesta primeira etapa, apresentamos a todas as partes envolvidas neste processo, a ideia e os objetivos das “Lições Aprendidas” e pedimos que cada uma delas fizesse a avaliação do segmento em que estava inserido e enviasse seu ponto de vista do que funcionou e o que podia ser revisto.

Esta consulta envolveu os seguintes áreas da SABESP e de sua Gerenciadora: engenheiros dos contratos, fiscais, equipe de apoio da gestão, equipe do meio ambiente e do sócioeducativo, equipe da comunicação, equipe da medição, além dos nossos clientes; as áreas de esgoto das Unidades de Negócio Oeste e da Unidade de Negócio Sul.

Para o desenvolvimento dos trabalhos, foram selecionados os contratos de performance do Programa Novo Rio Pinheiros administrados pela ME em fase final de implantação das obras, constantes na TABELA 1.

Tabela 1: Contratos selecionados para este trabalho

Nº do contrato	Nome da obra	Contratada	Assinatura do CT	Início das obras
03.173/19	ME 01 Pirajussura	Cons. Novo Pinheiros ME 1	18/06/20	01/10/20
03.193/19	ME 02 Pirajussara	Cons. Novo Pinheiros ME 2	18/06/20	15/09/20
03.3023/19	Córrego Cordeiro	Cons. Allonda MND	26/05/20	15/09/20
03.3024/19	Córrego Cachoeira	Cons. Perf. Córrego Cachoeira	29/06/20	01/09/20

b) CONSOLIDAÇÃO DAS SUGESTÕES E FORMULAÇÃO DAS DECISÕES A SEREM TOMADAS

Terminada a primeira etapa do trabalho, todas as sugestões foram avaliadas e classificadas segundo os seguintes critérios:



I. FASE DO PROCESSO

O processo de execução foi dividido em etapas, levando em conta a cronologia ou a segmentação em relação a execução contratual, considerando desde a fase de contratação até o término da execução das obras e a passagem para o início da fase de apuração da performance dos trabalhos realizados.

As fases identificadas foram;

- EDITAL/CONTRATO: envolvendo o processo de contratação, as regras do edital e do contrato.
- PRÉ-EXECUÇÃO: correspondendo a fase inicial do contrato, antes ainda da execução das obras.
- FISCALIZAÇÃO: já envolvendo a execução contratual e avaliando o trabalho de acompanhamento dos serviços em campo.
- LIBERAÇÕES: avaliando este segmento que envolve além da SABESP e contratada, os órgãos de liberações municipais e estaduais.
- ESCOPO OBRIGATÓRIO: compreende todos os aspectos do escopo contratual, composto por diversos tipos de serviços e obrigações.
- REPAVIMENTAÇÃO; assunto que mereceu um item exclusivo, dado a importância e o impacto junto as prefeituras e os meios de comunicação.
- AÇÕES SÓCIO EDUCATIVAS E DE COMUNICAÇÃO: uma das novidades dos contratos do Programa Novo Rio Pinheiros, envolvendo a população do entorno das obras.
- MEDIÇÃO DAS ECONOMIAS: tratando da forma de remuneração diferenciada destas contratações.
- INÍCIO DA FASE 2: mostrando os aspectos da interface entre a fase da execução do escopo contratual e a apuração da performance.

II. ABRANGÊNCIA DO PROCESSO

O objetivo aqui foi identificar quais sugestões teriam abrangência apenas em processos similares ao do Novo Rio Pinheiros, considerando aspectos como tipo de obras, composição do escopo, forma e serviços, o formato da remuneração e as diversas fases contratuais, daquelas que caberiam em qualquer tipo de empreendimento e modelagem contratual.

Assim, foram classificadas em dois tipos; ESPECIFICO e GERAL.

III. AVALIAÇÃO DA PRÁTICA

A avaliação da prática pretende separar as novas práticas incorporadas no processo que deram bons resultados e devem ser replicadas no novos empreendimentos, daquelas que a dia a dia identificou algum aspecto que precisa ser melhorado ou revisto, ficando dividida em dois MELHORIAS IMPLANTADAS e MELHORIAS A IMPLANTAR.

Terminada a etapa de segmentação e classificação de cada sugestão, o passo seguinte foi avaliar as recomendações e soluções propostas, identificando também quem deveria ser o responsável pela condução das ações a serem tomadas.

Nesta fase do trabalho, a experiência das equipes foi fundamental, pois em sua esmagadora maioria, suas sugestões foram acatadas, cabendo as vezes uma outra adaptação para dar um caráter mais amplo para a futura aplicação.



c) VALIDAÇÃO DO TRABALHO E DIVULGAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO

A validação do trabalho foi feita junto ao grupo que participa mensalmente das reuniões de análise críticas – RAC dos contratos da ME, que conta com a presença do superintendente da ME, administradores de contratos, engenheiros, fiscais, e as equipes de apoio da gestão contratual (Sócio ambiental educativa, Comunicação e Medição).

A divulgação do trabalho foi feita internamente na Reunião Estruturada mensal da ME, onde toda a força de trabalho conhece as realizações da Sup., e em reuniões específicas com os responsáveis por alguma ação a ser implantada, tais como, a área de contratações, o coordenador de montagem de pacotes técnicos.

Externamente está sendo compartilhado com outras áreas de empreendimentos da empresa, além da divulgação em reuniões e fóruns específicos envolvendo o acompanhamento deste programa.

RESULTADOS OBTIDOS / ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O resultado produzido está contido a seguir, listando um total de 38 (trinta e oito) práticas tratadas, as avaliações e recomendações, contendo inclusive os agentes que entendemos ser responsáveis por sua implantação e/ou manutenção.

a) Edital e contrato

PROPOSTA	ABRANGÊNCIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL
1) Eliminar o sigilo do orçamento na licitação	Geral	Revisar o edital	Área de Contratação
2) Melhorar a redação da possibilidade de antecipação do pagamento após o término da FASE 2 dos contratos	Específico	Revisar a minuta do contrato	Área de contratação

Figura 2: Lições aprendidas – Edital/Contrato

As justificativas para as duas sugestões de melhoria são as seguintes:

- 1) O uso do SIGILO neste tipo de contratação não faz sentido, em razão da composição do orçamento do preço de referência parte pelo banco da SABESP e parte por pesquisa de mercado, sendo o preço da contratação quase sempre um único de forma globalizada. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 2) Na cláusula de pagamentos dos contratos foi prevista a possibilidade da contratada após a FASE 2, pedir a antecipação dos valores previstos a receber na FASE 3. Porém, as condições para que isto aconteça não estão detalhadas, inclusive quanto a necessidade de aprovação da SABESP. (MELHORIA A IMPLANTAR)



b) Pré- Execução

PROPOSTA	ABRANGÊNCIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL
3) Criação de grupo multidisciplinar de apoio à gestão dos contratos	Específico	Implantar em Programas semelhantes	Administrador do contrato
4) Disseminar entre os envolvidos os detalhes desta modelagem de contratação	Específico	Incorporar na Reunião de Partida e com as UN's	Administrador do contrato
5) Reuniões quinzenais de acompanhamento dos trabalhos	Específico	Implantar em Programas semelhantes	Administrador do contrato

Figura 3: Lições aprendidas – Pré-execução

As justificativas para as duas sugestões de melhoria são:

- 3) Em razão da importância deste tipo de PROGRAMA, este grupo dá suporte ao administrador em outros assuntos que não sejam apenas as obras (comunicação, medição, reclamação, ações sócio educativas, relacionamento com partes interessadas, etc.). (MELHORIA IMPLANTADA)
- 4) Antes de começar os trabalhos, fazer reuniões internas (fiscalização, gestão e clientes) e com a CONTRATADA, mostrando todas as particularidades do contrato, especialmente, metas/performance, aprovações, recebimentos, medições, prazos, impactos do não atendimento, etc. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 5) Reuniões com o objetivo de acompanhar o andamento do contrato (RAC), identificando os pontos de atenção e definindo ações corretivas ou que exijam um maior esforço para correção de rota. (MELHORIA IMPLANTADA)

c) Fiscalização

PROPOSTA	ABRANGÊNCIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL
6) Uso da fiscalização online (VIO)	Geral	Implantar em todas as obras	Montagem do Pacote Técnico
7) Adaptar o dimensionamento e a estrutura da fiscalização	Específico	Implantar em obras semelhantes	Montagem do Pacote Técnico

Figura 4: Lições aprendidas – Fiscalização

As justificativas para as duas sugestões de melhoria são:

- 6) Prever nos contratos a obrigatoriedade do uso do sistema de fiscalização on line pela CONTRATADA em paralelo com a fiscalização tradicional, em especial para serviços pulverizados como ligações. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 7) O escopo contratual além das tradicionais "obras" contém outros serviços (ligações, varreduras, etc.) além da apuração das economias o que requer uma equipe de fiscalização maior e mais recursos materiais, como por exemplo 2 veículos e 2 computadores para uso da fiscalização. (MELHORIA A IMPLANTAR)



d) Liberações

PROPOSTA	ABRANGÊNCIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL
8) Negociação das liberações em termos macro	Específico	Implantar em programas semelhantes	Administrador do contrato
9) Dar maior atenção para os impactos deste assunto no prazo de execução das obras	Específico	Fazer acompanhamento específico	Administrador do contrato
10) Implantação de sistema de acompanhamento	Geral	Implantar em programas semelhantes	Administrador do contrato

Figura 5: Lições aprendidas – Liberações

As justificativas para as duas sugestões de melhoria são:

- 8) Foi feita uma tratativa a nível gerencial com o CET, para que os processos do Programa tivessem um tratamento diferenciado para análise dos projetos e emissão dos TPOVS. (MELHORIA IMPLANTADA)
- 9) Avaliar desde o tempo previsto para as liberações dos primeiros trechos das obras, o ritmo de elaboração e revisão dos projetos executivos, o cronograma dos projetos e os impactos no cronograma das obras, o relacionamento com as concessionárias e os impactos que podem prejudicar essas liberações (Exemplo: problemas com a pavimentação). (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 10) Gerenciadora criou um sistema online com todas as informações dos processos em liberação, permitindo uma gestão eficaz deste tema. (MELHORIA IMPLANTADA)

e) Escopo obrigatório

PROPOSTA	ABRANGÊNCIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL
11) Substituir o termo: “Escopo Obrigatório” Por: Escopo Referencial, Escopo Guia, etc.)	Específico	Implantar em Programas semelhantes	Elaboração do Pacote Técnico
12) Previsão das hipóteses em que as quantidades do Escopo podem ser flexibilizadas	Específico	Implantar em Programas semelhantes	Elaboração do Pacote Técnico
13) Unidade de medida das Interligações	Específico	Padronizar unidade de medida	Elaboração do Pacote Técnico
14) Revisão do procedimento para Furo Direcional/MND	Geral	Rever norma e padronizar	Elaboração do Pacote Técnico
15) Criação de Mapa de Impactos	Específico	Incorporar no TR	Elaboração do Pacote Técnico
16) Cadastramento de obra on line	Geral	Padronizar esse assunto	Elaboração do Pacote Técnico
17) Definir melhor as áreas de vulnerabilidade com potencial de tarifas sociais	Específico	Incorporar no TR	Elaboração do Pacote Técnico
18) Padronização dos serviços de obras localizadas	Geral	Padronizar esse assunto	Elaboração do Pacote Técnico
19) Definir de forma objetiva o recebimento das obras e serviços	Específico	Padronizar esse assunto	Elaboração do Pacote Técnico

Figura 6: Lições aprendidas – Escopo obrigatório

As justificativas para as duas sugestões de melhoria são:

- 11) No contrato por resultado e performance onde é de total responsabilidade da CONTRATADA o atingimento das metas, o termo “obrigatório” engessa este assunto, pois na prática pode haver situações em que a quantidade exata prevista não possa ser atingida, ou, a CONTRATADA ofereça uma alternativa que atenda o objetivo e seja aprovada pela SABESP. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 12) Apesar da Matriz de Risco permitir esta alteração (item 1 e 2), o TR precisa explicitar melhor as situações em que esta alteração do quantitativo possa ser aceita (mudança ocorrida na área, revisão por conta do projeto executivo, impossibilidade técnica, mudança de tecnologia ou metodologia vantajosa para a SABESP), sem que isso implique em não atingimento das obrigações da CONTRATADA. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 13) Em alguns contratos as quantidades previstas para as interligações vieram em unidades e o ideal que venham em metros como os demais itens de obra (coletores e redes). (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 14) A norma atual não prevê alguns serviços importantes como limpeza, televisionamento e outros. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 15) Buscando um maior conhecimento das áreas dos serviços, o TR deverá conter um mapa de impactos da obra, destacando os prováveis impactos previstos para cada trecho de obra, e seu respectivo grau de atenção (não confundir com Matriz de Risco). (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 16) CT não prevê como obrigatório. Adotar o cadastro ONLINE já utilizado na SABESP visando melhorar a qualidade e reduzir o tempo de cadastramento das obras executadas. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 17) Anexar ao projeto as áreas de vulnerabilidade/baixa renda que condiz com a atuação do Programa Se Liga na Rede para o serviço de ligações. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 18) Nas obras localizadas (EEE, Reservatórios, Caixa de Macromedicação, etc.) ter sempre os serviços a serem executados vinculados em normas das NTS ou da NBR. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 19) Definir critérios claros para aceite e recebimento das obras e serviços, definindo as áreas da SABESP responsáveis por estas aprovações. (MELHORIA A IMPLANTAR)

f) Repavimentação

PROPOSTA	ABRANGÊNCIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL
20) Recapitação das equipes de campo da CONTRATADA	Específico	Avaliar a implantação em todos os contratos	Administrador do contrato
21) Definir um tempo máximo para a conclusão deste serviço	Geral	Padronizar o assunto em NT ou TR	Elaboração do Pacote Técnico

Figura 7: Lições aprendidas – Repavimentação

As justificativas para as duas sugestões de melhoria são:

- 20) Alinhar as equipes da Contratada e da fiscalização em relação aos aspectos teóricos, práticos e legais da reposição de pavimento, com apresentação feita pela empresa de Controle Tecnológico da ME. (MELHORIA IMPLANTADA)



- 21) Todo e qualquer reposição de pavimento definitivo deverá ser realizado em curto espaço de tempo diante a execução do assentamento, independente da vigência do TPOV, valendo sempre a data de início da mobilização do serviço da frente de serviço de abertura de vala e/ou poço de trabalho), assim trazendo o menor impacto referente ao transtorno em vias públicas. (MELHORIA A IMPLANTAR)

g) Ações Sócio Educativas e Comunicação

PROPOSTA	ABRANGÊNCIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL
22) Manter neste tipo de obra no escopo a execução de ações sócio educacionais e de comunicação	Geral	Implantar em programas semelhantes	Elaboração do Pacote Técnico
23) Explicitar no contrato as obrigações da Contratada quanto as ações a serem realizadas	Geral	Rever no TR o que deve ser realizado e como será avaliado	Elaboração do Pacote Técnico
24) Detalhar a forma como a Contratada deve informar a programação das ações	Geral	Detalhar no TR	Elaboração do Pacote Técnico
25) Reuniões periódicas de alinhamento envolvendo as partes interessadas	Específico	Implantar em programas semelhantes	Diretoria e/ou PC
26) Registrar o andamento das obras	Específico	Inserir no TR	Elaboração do Pacote Técnico
27) Prever a continuidade das ações de caráter permanente	Específico	Inserir no TR	Elaboração do Pacote Técnico
28) Melhorar o fluxo de informações das reclamações	Específico	Inserir no TR	Elaboração do Pacote Técnico
29) Criação de um canal exclusivo para atendimento à Ouvidoria	Específico	Demandar atividade para área específica	Administrador do contrato

Figura 8: Lições aprendidas – Ações sócio educativas e de comunicação

As justificativas para as duas sugestões de melhoria são:

- 22) Ações deste tipo criam na comunidade do entorno das obras o entendimento das nossas realizações, além de criam um sentido de pertencimento dos moradores com iniciativas educacionais e de melhoria das condições de vida. (MELHORIA IMPLANTADA)
- 23) O TR apresenta inúmeras sugestões de ações mas não mencionam a obrigatoriedade de um mínimo delas a serem implantada e a forma como isso deve ser avaliado. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 24) O planejamento das ações da CONTRATADA deve ser comunicado com antecedência e com informações precisas para que a SABESP possa fazer o acompanhamento ou mesmo a divulgação em suas redes. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 25) Alinhar a Fiscalização, Contratada, UN's e órgãos das prefeituras sobre as realizações no território das obras, propiciando uma troca de informações e visão geral dos resultados obtidos. (MELHORIA IMPLANTADA)
- 26) O contrato deve prever a produção de vídeo e registro fotográfico do andamento da obra. Exemplo: 1 (um) vídeo institucional apresentando a obra; 1 (um) vídeo mensal de acompanhamento da obra; 1 (um) vídeo de conclusão, além de ter um canal para hospedar fotos da obra. (MELHORIA A IMPLANTAR)



- 27) As ações devem deixar um legado do trabalho desenvolvido, ações que não só conscientizem, mas também sensibilizem os envolvidos e mude hábitos no entorno. Para isso deverá ser previsto a lista destas ações e o repasse para as UN's depois de encerrado o trabalho da contratada. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 28) O padrão atual é enviado somente nos relatórios mensais, o que atrasa o conhecimento e a resolução dos problemas pela SABESP. A sugestão é que seja através de uma ferramenta online e atualizada diariamente, com acesso liberado à fiscalização. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 29) Escopo que propicia uma demanda grande de reclamações que entram pela Ouvidoria e que pedem uma área exclusiva para acompanhamento e atendimento. (MELHORIA A IMPLANTAR)

h) Medição das Economias

PROPOSTA	ABRANGÊNCIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL
30) Definir quais status de ligações serão considerados para efeito de medição da FASE 1	Específico	Detalhar no TR e no contrato	Elaboração do Pacote Técnico
31) Detalhar a forma que se dará a contabilização das economias na FASE 1	Específico	Detalhar no TR e no contrato	Elaboração do Pacote Técnico
32) Melhoria ao acesso ao sistema de lançamento de dados	Específico	Detalhar no TR e no CT e negociar com as UN's	Administrador do contrato
33) Criação de um sistema de informações contratuais	Específico	Implantar em programas semelhantes	Elaboração do Pacote Técnico
34) Prever a situação de contagem de economias mesmo durante a FASE 2 do contrato	Específico	Detalhar no TR e no contrato	Elaboração do Pacote Técnico
35) Segregar as aprovações das obras com as aprovações das economias encaminhadas para tratamento	Específico	Detalhar no TR e no CT e disseminar junto às UN's	Administrador do contrato

Figura 9: Lições aprendidas – Medição de economias

As justificativas para as duas sugestões de melhoria são:

- 30) Deixar claro no contrato os conceitos da SABESP referentes a categorização de consumos, tipos de economias e principalmente Status de ligações/economia (C, R, M, E e demais) a fim de garantir e vincular quais serão consideradas como incremento no caso das economias encaminhadas para tratamento. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 31) Contrato não dá detalhes de como será a contabilização das economias encaminhadas para tratamento (quando, como e quem aprova), limitando a afirmação de que será por meio do "Signos/CSI". (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 32) Tornar o acesso das CONTRATADAS ao sistema da SABESP mais acessível, com treinamento dos usuários e suporte quando necessário (dificuldades constatadas tanto no Signos quanto no Net@).(MELHORIA A IMPLANTAR)



- 33) Criar uma ferramenta online contendo as informações macro dos contratos e a posição atual do andamento das metas e do desembolso financeiro. (MELHORIA IMPLANTADA)
- 34) Permitir ou explicitar que as economias encaminhadas para tratamento durante a FASE 2 de apuração de performance permanecem sendo computadas nos cálculos da remuneração, limitada obviamente ao limite de 110% da meta. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 35) Disseminar entre a fiscalização e os clientes internos das UN's que a aprovação das obras do escopo obrigatório não condiciona a aprovação das economias encaminhadas para tratamento durante a FASE 1 do contrato. (MELHORIA A IMPLANTAR)

i) Início da Fase 2

PROPOSTA	ABRANGÊNCIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL
36) Definir melhor a transição da FASE 1 para a FASE 2	Específico	Detalhar no TR e no contrato	Elaboração do Pacote Técnico
37) Reavaliar o DBO como único parâmetro de apuração da performance do contrato	Geral	Avaliar na montagem do TR	Elaboração do Pacote Técnico
38) Criar um range nos resultados parciais da performance da FASE 2	Específico	Avaliar na montagem do TR	Elaboração do Pacote Técnico

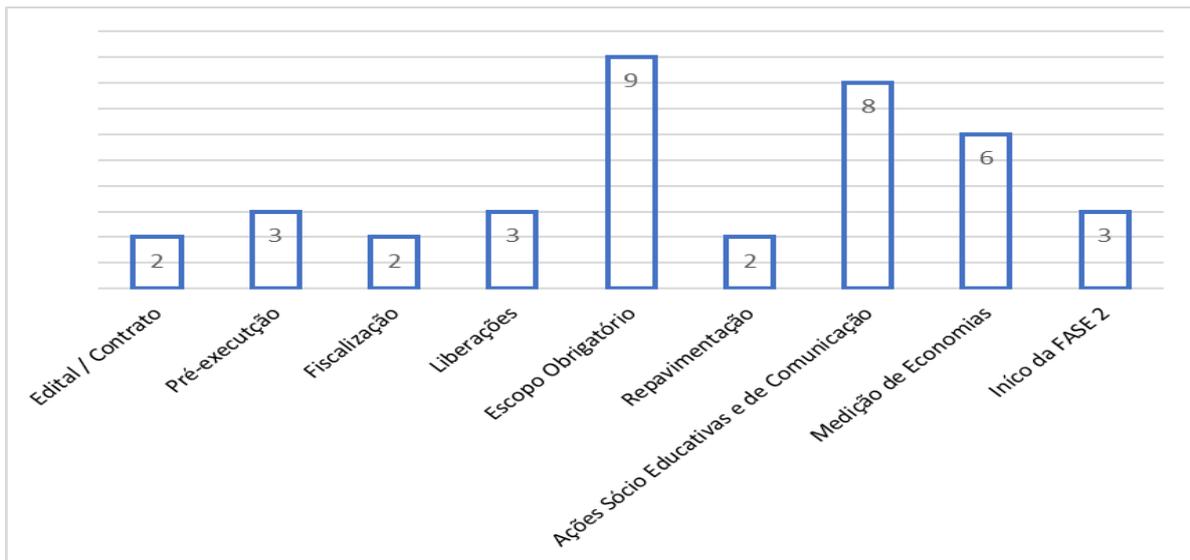
Figura 10: Início da Fase 2

As justificativas para as duas sugestões de melhoria são:

- 36) A FASE 2 inicia-se imediatamente após a conclusão da FASE 1, mas o contrato não traz maiores detalhes (em especial do *timing* da aprovação dos serviços da FASE 1 em paralelo as medições de DBO da FASE 2). (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 37) O indicador DBO é bastante sensível a fatores externos aos resultados da CONTRATADA como a poluição difusa, lançamentos clandestinos pontuais, etc. Talvez a substituição ou a inclusão de outro indicador reflita melhor o resultado. (MELHORIA A IMPLANTAR)
- 38) No modelo atual, a cada um dos 12 meses da FASE 2, se a CONTRATADA atinge a META ela "ganha" 10 e se não, ela não "ganha" zero. Criar uma proporcionalidade para as medições mensais e seus pagamentos de acordo com os resultados. (MELHORIA A IMPLANTAR).

Análise qualitativos das sugestões

De acordo com o enquadramento do conjunto das sugestões de melhorias apresentadas, é possível fazer uma boa interpretação das principais características destes contratos e identificar os principais pontos de mudanças e atenção a serem observados.



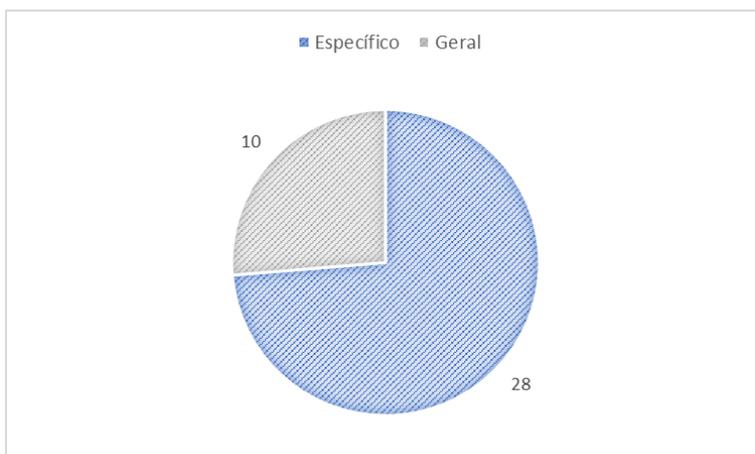
Infográfico 1: Distribuição das sugestões por fase do processo

No Infográfico 01, percebe-se que os três aspectos que mereceram maior atenção foram pela ordem os assuntos “Escopo Obrigatório”, “Ações Sócio Educativas e de Comunicação” e “Medição de Economias”, que sem dúvida foram as grandes modificações neste novo formato de contratação.

O “Escopo Obrigatório” com a exigência de quantitativos mínimos para os itens de “obra”, era previsível que este tema suscitasse sugestões de melhoria, pois o desenvolvimento na prática dos trabalhos, mostrou aspectos que devem ser considerados nos próximos contratos.

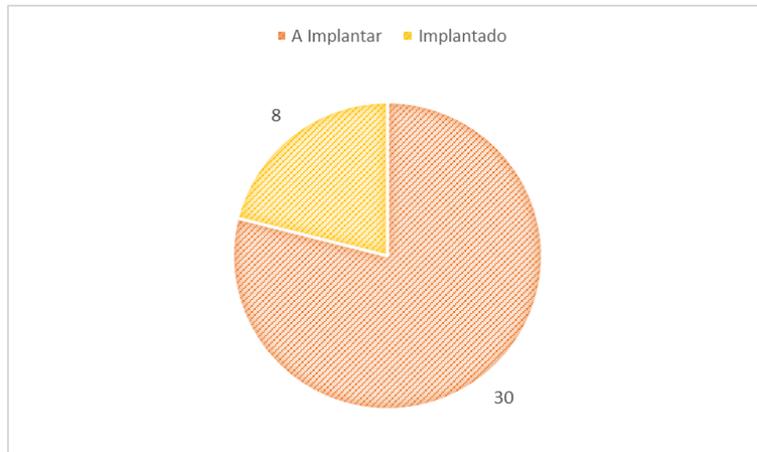
As “Ações Sócio Educativas e de Comunicação”, prática comum nos contratos financiados por órgãos internacionais de fomento, também são uma novidade nos contratos de empreendimentos desta natureza, e exigiram uma adaptação face a realidade do trabalho junto as comunidades, especialmente em razão das regras de distanciamento social que precisaram ser observadas durante todo o ano de 2020 e 2021, por conta da pandemia da COVID.

Também o assunto “Medição de Economias” foi um diferencial nestes contratos, substituindo a tradicional medição por produto, pela medição dos resultados das economias encaminhadas para tratamento, e, que se de um lado é uma boa régua para aferir as metas a serem atingidas pelas contratadas, é uma ferramenta que deve ser aprimorada.



Infográfico 2: Distribuição das sugestões pela abrangência

O infográfico 2 mostra que 73,6% das práticas avaliadas nestes trabalho e suas sugestões devem ser aplicadas a contratos com escopo contratual semelhantes aos do Programa Novo Rio Pinheiros, com escopo de obras relativas a esgotamento sanitário, remuneração por resultado e performance.



Infográfico 3: Distribuição Melhorias implantadas x Melhorias a implantar

A modelagem criada e aplicada nos contratos do Programa Novo Rio Pinheiros e suas inúmeras inovações, mesmo alcançando os bons resultados representados pelo atingimento de 110% das metas das economias encaminhadas para tratamento e o cumprimento do cronograma para a implantação do escopo obrigatório, mostrou que há necessidade de ajustes em algumas de suas práticas, ajustes relativamente simples e de fácil implantação.

Destacamos que as prática positivas já implantadas nestes contratos, foram iniciativas adotadas durante a execução contratual e mostram a proatividade das equipes envolvidas em solucionar ou melhorar a gestão contratual dos empreendimentos da SABESP.



CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

- Os contratos do PROGRAMA NOVO RIO PINHEIROS apresentaram uma estrutura única e inovadora, tanto na composição do escopo, quanto na forma de remuneração, que demandaram uma nova forma de execução por parte das contratadas e da SABESP em relação a gestão contratual.
- Este modelo de contratação se mostrou na prática uma solução exitosa, com as metas atingidas, prazos de conclusão das obras atingidas, e os resultados alcançados quanto a redução do DBO nos córregos da bacia do rio Pinheiros.
- Durante os 18 meses de execução dos 4 (quatro) contratos de performance gerenciados pela ME, acompanhamos a execução destas obras, e verificamos a aplicação das novas práticas previstas no instrumento contratual, bem como aquelas ações criadas para que estas mesmas obrigações por parte de contratada e/ou SABESP, fossem cumpridas da forma mais adequada possível.
- O trabalho intitulado de “Lições Aprendidas” faz uma avaliação criteriosa do desenvolvimento de todas estas ações, desde a fase da contratação até o final da execução das obras (FASE 1) e o início da apuração da performance dos contratos (FASE 2).
- As práticas avaliadas de forma positiva, serão incorporadas em novos processos de contratação da Superintendência de Gestão de Empreendimentos da Metropolitana - ME, podendo ser de forma geral ou especificamente para empreendimentos similares ao do Novo Rio Pinheiros.
- As Práticas em que detectamos a necessidade de alguma melhoria, serão encaminhadas aos devidos responsáveis, já com o diagnóstico e a sugestão da correção a ser feita, sendo que após esta revisão, volte a ser aplicada nos futuros processos, devendo ser acompanhadas de perto para verificação da eficácia do que foi melhorado.
- O resultado deste trabalho deverá ser compartilhado com as demais áreas de empreendimentos da SABESP, para que as lições aprendidas em nossos contratos, sirva também de modelo para que estas unidades avaliem e apliquem nossas recomendações em situações comuns.
- Este trabalho deve continuar e se estender para a FASE 2 destes contratos, acompanhando a fase de apuração das performance quanto a qualidade da água dos córregos e o pós obra e os possíveis impactos no entorno, fazendo ao final dos 12 meses desta etapa contratual, o mesmo trabalho de avaliação dos pontos positivos e aqueles que merecem alguma melhoria.
- Finalizamos, ressaltando que o presente trabalho “Lições Aprendidas” é a aplicação na prática dos conceitos do PDCA, realizando a análise do processo, avaliando o cenário, e propondo e aplicando soluções envolvendo todas as partes envolvidas no projeto.