

V-037 - PROGRAMA FISCAL TOTAL

Cesar Fornazari Ridolpho⁽¹⁾

Engenheiro Civil pela Universidade Bandeirante de São Paulo. Pós Graduado em 2002 pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (USP). Gerente da Unidade de Gerenciamento Regional Santana da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP-SP).

Rômulo de Medeiros Negromonte Diniz⁽²⁾

Administrador de Empresas pela Universidade Nove de Julho-SP. Pós Graduado em Gestão Pública pela Universidade Mogi das Cruzes-SP. MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Instituto de Administração (FIA-USP). Gerente do Pólo de Manutenção Franco da Rocha da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP-SP)

Carolina Pinto dos Santos Bittencourt⁽³⁾

Tecnóloga em Construção Civil - Modalidade Edifícios pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo. Engenheira Civil pela Faculdade de Engenharia São Paulo. Tecnóloga do Polo de Manutenção Pirituba da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP-SP).

Joel de Souza Vitalino⁽⁴⁾

Engenheiro Civil pela Universidade Anhembi Morumbi, Técnico em Edificações pela ETEC Presidente Vargas. Encarregado no Polo de Manutenção Vila Maria da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP-SP).

Emerson de Assis Albuquerque⁽⁵⁾

Técnico em Gestão da Unidade de Gerenciamento Regional Santana da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP-SP).

Endereço⁽⁴⁾: Rua Antonio Pereira de Souza, 110 - Santana – São Paulo - SP - CEP: 02404-060 – Brasil - Tel: +55 (11) 2971-8150 - Fax: +55 (11) 2971-8150 - e-mail: cridolpho@sabesp.com.br

RESUMO

O Programa Fiscal Total consiste na elaboração, padronização e disponibilização de informações gerenciais em tempo real, na integração de ferramentas de fiscalização dos contratos de prestação de serviços e na capacitação contínua da mão de obra contratada, com enfoque proativo e inovador, tendo como base o atendimento aos requisitos contratuais e dos clientes e às demandas do Órgão Regulador.

PALAVRAS-CHAVE: Controle de Qualidade, Capacitação, Fiscalização, Gestão do Desempenho.

INTRODUÇÃO

No setor de saneamento, a execução de serviços de manutenção dos sistemas de distribuição de água e coleta de esgotos, especialmente no que tange à qualidade dos serviços e ao atendimento aos prazos estabelecidos, sempre foram os principais dificultadores no processo de atendimento aos clientes. Ressalta-se que na OC (Organização Candidata), estes serviços são realizados, quase que em sua totalidade, através de MOT (Mão de Obra Terceirizada).

A OC, com o objetivo de reduzir gastos com contratações, reduzir perdas no abastecimento, melhorar relacionamentos com seus clientes e fornecedores e identificar novas fontes de fornecimento/alternativas de produtos, implementou o modelo de gestão por desempenho em seus contratos de obras, serviços e manutenção dos sistemas de água e esgoto, onde foram estabelecidas estratégias específicas e diferenciadas, buscando a integração destas aos objetivos organizacionais.

O alinhamento do Programa Fiscal Total aos objetivos organizacionais, à medida que seus resultados impactam nas estratégias da OC, está demonstrado na tabela 1:

Tabela 1 - Alinhamento do Programa aos Objetivos Organizacionais

PERSPECTIVA	OBJETIVO ORGANIZACIONAL ASSOCIADO
Sustentabilidade	Garantir a disponibilidade hídrica
Clientes e sociedade	Satisfazer o cliente Fortalecer a imagem da Organização
Processos	Assegurar a qualidade dos serviços Aperfeiçoar processos Reduzir perdas de água Adequar processos para atender ao Órgão Regulador
Pessoas e Inovação	Fortalecer competências técnicas e de gestão

OBJETIVOS

O “tripé”: pessoas, processos e resultados é o norte do Programa Fiscal Total, que visa, sobretudo, eficiência operacional, aprimoramento da gestão e fiscalização de contratos e excelência no atendimento. Destaca-se que no ciclo de Planejamento da OC, ao efetuar a análise dos cenários interno e externo, constatou-se vulnerabilidades na gestão, fiscalização de contratos e controle de qualidade que poderiam por em risco requisitos das partes interessadas, em especial: Clientes, Sociedade, Acionistas, Fornecedores e Órgão Regulador.

Da mesma forma, estas poderiam comprometer a imagem da Controladora da OC e acarretar o não atendimento às demandas regulatórias, podendo ser impostas pesadas sanções pecuniárias pelo Órgão Regulador.

Assim, o Programa Fiscal Total tem como pressuposto básico revisitar e os principais requisitos dos processos da OC (água, esgoto e atendimento) , identificando, detalhando e documentando os vícios ou não conformidades que comprometam os resultados, adotando uma sistemática de verificação que abrange todas as etapas da prestação de serviços.

O programa também prioriza a organização de todo o aprendizado obtido na fase de levantamento de necessidades e avaliação de cenários em uma proposta de capacitação customizada da mão-de-obra operacional para retenção do conhecimento e disseminação sistemática a todos os envolvidos.

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo principal demonstrar a evolução das ferramentas de gestão e fiscalização dos contratos de manutenção dos sistemas de distribuição de água e coleta de esgotos, bem como sua aderência ao modelo de remuneração por desempenho e os respectivos impactos da adoção destas na melhoria da prestação de serviços de saneamento básico nos municípios da região Norte da Região Metropolitana de São Paulo.

METODOLOGIA UTILIZADA

O Programa Fiscal Total têm como premissa a excelência e para tanto promove uma auto-avaliação das áreas por onde é aplicado, sendo avaliados sistematicamente os itens contratuais, o processo de aquisição de materiais e o relacionamento com os fornecedores. Regras de execução dos serviços são avaliadas e consideradas passíveis de mudança, se pertinentes.

A importante e contínua necessidade de aperfeiçoar a gestão dos serviços de saneamento, identificar as reais demandas das partes interessadas e responder com respeito, presteza e resolutividade, implica em agir considerando o interesse público do saneamento. Neste sentido, esta prática atende aos anseios e diretrizes da prestação de serviços em saneamento, sendo relevante para o setor.

O compartilhamento de informações em rede permite que decisões sejam tomadas com maior rapidez e evita prejuízos para a Organização e seus clientes, sobretudo em situações de urgência e emergência. Destaca-se que

esta rede obteve a contribuição de organizações parceiras na elaboração, desenvolvimento e aplicação da prática, onde se destaca a empresa Concremat Engenharia e Tecnologia Ltda., responsável pelo Controle Tecnológico das intervenções realizadas pelas prestadoras de serviço.

A relevância deste programa para a OC e setor também se evidencia pela própria abrangência da prática. Foi disseminada em toda a sua área de atuação, que atua em 13 municípios, possui mais de um milhão de ligações ativas e população atendida estimada mais de 3,2 milhões de pessoas.

O Programa Fiscal Total acompanha as diretrizes Governança Corporativa e Cultura Organizacional de Fomento à Inovação da OC, onde se ressalta que a interação entre programas e projetos que antecederam ao Programa Fiscal Total foram determinantes para sua existência. Isto porque a OC acredita que idéias e ações inovadoras que tenham por finalidade vencer o desafio de evolução perene não nascem sem lastro.

A excelência na gestão não é um “ente” que nasce ao acaso ou instantaneamente e sim um conjunto de elementos que favoreçam a inovação. Desta forma, a oportunidade de melhoria atendida pelo Programa Fiscal Total é resultado do amadurecimento promovido por programas, metodologias e práticas que deram início em 2011 a uma mudança cultural na gestão de contratos para melhor entender, acompanhar, controlar e atender as expectativas dos clientes e demais partes interessadas. Por esta razão, faz-se necessário um breve relato de programas, métodos e práticas que incentivaram e cuja evolução tornou possível a elaboração e aplicação do Programa Fiscal Total:

- **Célula de Fiscalização (2011):** programa reconhecido como “Estado da Arte” no ciclo de avaliação do PNQ 2013 (Prêmio Nacional da Qualidade, promovido pela Fundação Nacional da Qualidade-FNQ), vencedora do Programa Melhores Práticas da OC 2012 e finalista do PNQS IGS 2012 (Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento – Inovação da Gestão em Saneamento, promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES), e do Prêmio Mário Covas 2012 (promovido pelo Secretaria de Gestão do Governo do Estado de São Paulo). As principais ferramentas e metodologias integradas ao Programa Fiscal Total foram a apuração e disponibilização diária dos indicadores de desempenho contratual, promovendo melhorias nos controles dos contratos de prestação de serviços;
- **PISO-Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais (2013):** metodologia reconhecida como finalista do Programa Melhores Práticas da OC 2016. Esta metodologia tem como objetivo garantir a padronização da execução dos serviços operacionais por meio da elaboração e capacitação contínua da mão-de-obra operacional com utilização de recursos audiovisuais, em consonância com as melhores práticas de mercado;
- **Fiscalização Ativa (2014):** programa reconhecida como finalista do Programa Melhores Práticas da OC 2016 e finalista do PPQG MIG 2016 (Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão – Mérito da Inovação em Gestão, promovido pelo Instituto Paulista de Excelência da Gestão-IPEG). A prática realizou adequações e melhorias nos processos operacionais, desde a logística para preparação dos materiais diários, comunicação com o cliente, respeito às regras de sinalização e finalização do atendimento para garantir que os serviços executados pelas prestadoras de serviço atendam às exigências legais e contratuais nos aspectos técnicos, de segurança do trabalho e meio ambiente

Com base na análise da evolução dos resultados destas práticas e pela organização de ideias que elas promoveram, a OC traçou as etapas do Programa Fiscal Total, conforme segue:

- Etapa 1: Estruturar Metodologia da Prática:
 - 1.1: O que fazer?
 - 1.2: Determinar equipe e gerência da prática
 - 1.3: Definir a abrangência
 - 1.4: Realizar priorização de processos;
- Etapa 2: Desenvolvimento da Prática conforme processo priorizado:
 - 2.1: Envolver atores responsáveis pelo processo priorizado
 - 2.2: Determinar padrão de excelência
 - 2.3: Documentar padrão;
- Etapa 3: Garantir retenção dos conhecimentos, aperfeiçoamento constante e sistemática de avaliação

- 3.1: Aproximar partes interessadas e capacitar mão de obra
- 3.2: Garantir participação plena
- 3.3: Gestão de avaliação compartilhada

PRINCIPAIS INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS

Serão apresentadas a seguir, as principais inovações e melhorias implementadas, que evidenciam o enfoque inovador do programa:

- **Aplicativo CMAT-SAB:** sistema informatizado disponível nas plataformas *web* e *mobile*, desenvolvido em parceria com a empresa CONCREMAT ENGENHARIA E TECNOLOGIA LTDA. para registro das inspeções realizadas in loco para verificação *on line* da conformidade dos serviços. Neste aplicativo, destaca-se a apuração dos resultados em tempo real, com a disponibilização e a estratificação das não conformidades por equipes e categorias, permitindo a atuação proativa dos gestores, bem como a customização de ações de capacitação das equipes operacionais para correção e prevenção de desvios (figuras 1,2 e 3)
- **Aplicativo ADVIZOR:** sistema informatizado disponível no site da OC, que permite o acompanhamento, de forma *on line* e em tempo real, dos resultados dos indicadores de desempenho da prática, possibilitando a identificação dos serviços executados fora dos prazos estabelecidos e a atuação proativa dos gestores para correção de eventuais não conformidades identificadas (figura 4).



Figura 1 - Aplicativo CMAT-SAB Mobile

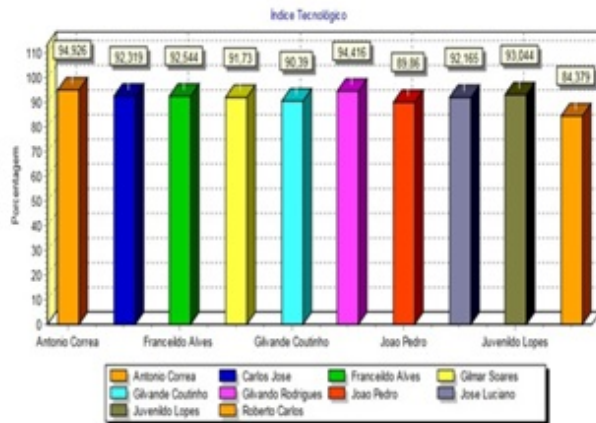


Figura 2 - Aplicativo CMAT-SAB Web

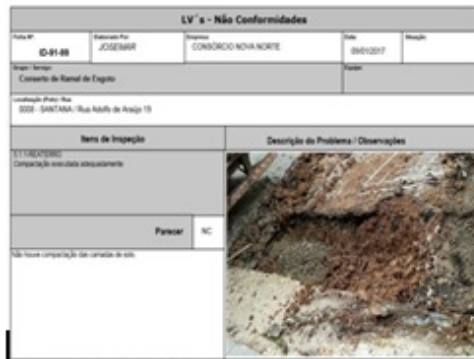


Figura 3 - Aplicativo CMAT-SAB Web



Figura 4 - Aplicativo ADVIZOR

WORKFLOW DE FUNCIONAMENTO DO PROGRAMA

O Programa Fiscal Total está estruturado em 3 (três) núcleos integrados e inter-relacionados (figura 5), conforme segue:

1. Núcleo de Gestão do Desempenho
2. Núcleo de Fiscalização e Controle de Qualidade
3. Núcleo de Capacitação e Qualificação



Figura 5 - Workflow de Funcionamento do Programa

NÚCLEO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

O Núcleo de Gestão do Desempenho realiza a elaboração, padronização e disponibilização de informações gerenciais aos prestadores de serviços, fiscais e administradores dos contratos, através da aferição sistemática dos resultados dos indicadores de desempenho contratual (tabela 2). As informações gerenciais disponibilizadas são coletadas nos sistemas corporativos da OC, através da geração diária de informações gerenciais disponíveis nos sistemas e dos relatórios de fiscalização dos serviços (LV – listas de verificação).

Tabela 2 - Indicadores de Desempenho Contratual

INDICADOR	OBJETIVO
ISAP – Indicador de Serviços Atendidos no Prazo	Cumprimento rigoroso dos prazos definidos ou estipulados pela OC e pelo Órgão Regulador
IFSP – Indicador de Fiscalização de Serviços no PDA (<i>Personal Digital Assistant</i>)	Fiscalizar a execução dos serviços e a utilização correta do PDA como instrumento de gestão, através de uma amostra de serviços, agilizando o trabalho, seu acompanhamento e controle
ICERP – Indicador de Conformidade na Execução de Reposição de Pavimentos	Fiscalizar <i>in loco</i> , através de uma amostra aleatória (conforme NBR5426), se a reposição de pavimento executada pela Contratada encontra-se conforme padrão estabelecido no Termo de Contrato e na legislação vigente.
PTRAC – Percentual de Troca de Ramal de Água Corretiva	Aferir o percentual de troca de ramal corretiva em relação ao total de vazamentos em ramais executados no período de vigência contratual, com foco na renovação da infraestrutura existente e na redução de perdas reais de água

Estas informações são analisadas e disponibilizadas a todos os envolvidos por meio dos sistemas informatizados ADVIZOR e CMAT-SAB (figuras 1, 2, 3 e 4), e apontadas em relatórios gerenciais específicos, sendo encaminhadas diariamente para os gestores das atividades pertencentes ao contrato, incluindo os fiscais do contrato, o administrador do contrato e os responsáveis pelas contratadas, para garantir a efetividade das práticas e a aplicação das ações preventivas e corretivas pertinentes com agilidade e rapidez.

Destaca-se que a remuneração do prestador de serviços se dá pela média ponderada da somatória dos valores obtidos dos indicadores de desempenho (tabela 2), denominado ÍNDICE DE DESEMPENHO GLOBAL-IDG (figura 6). Desta forma, conclui-se que com a aplicação sistemática e contínua da metodologia supramencionada, a OC subleva o fornecedor a responsabilidade de buscar a melhoria contínua da execução dos serviços, atendimento aos serviços no prazo e com qualidade, visto que sua remuneração será efetuada com base no seu desempenho.



Figura 6 - Apuração do Índice de Desempenho Global (IDG)

NÚCLEO DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE DE QUALIDADE

O Núcleo de Fiscalização e Controle de Qualidade realiza a aferição da conformidade dos serviços executados pelas prestadoras de serviço aos padrões estabelecidos nos procedimentos empresariais e na legislação vigente, por meio de inspeções *in loco* e acompanhamento remoto das equipes operacionais através do PDA (*Personal Digital Assistant*) e do aplicativo CMAT-SAB.

Vale ressaltar que a fiscalização tem a responsabilidade de garantir à OC que os serviços executados por empresas contratadas atendam às exigências contratuais com a atuação efetiva de profissionais certificados nesta área. É através desta atividade que a OC garante os requisitos técnicos, administrativos, de segurança do trabalho e meio ambiente pertinentes.

Tendo como objetivo dar suporte às ações e decisões de avaliação na busca contínua da excelência administrativa e operacional dos contratos de prestação de serviços, serão apresentadas a seguir as principais ferramentas utilizadas para fiscalizar e assegurar a qualidade dos serviços executados, conforme tabela 3:

Tabela 3 - Principais ferramentas utilizadas - Fiscalização e Controle de Qualidade

FERRAMENTA UTILIZADA	ESCOPO	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	OBJETIVOS	INDICADOR ASSOCIADO
Fiscalização Ativa	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção de Redes e Ramais de Água - Assentamentos de Redes de Água - Crescimento Vegetativo de Água e serviços correlatos 	<p>São realizadas diariamente, por meio de contratos específicos, as avaliações tecnológicas em campo e o acompanhamento remoto das equipes operacionais através do PDA (Personal Digital Assistant), com base nos critérios da NBR 5426.</p> <p>As avaliações são registradas em listas de verificação (LV), sendo que seus resultados, inclusive as não-conformidades identificadas são disponibilizadas em tempo real aos envolvidos (fiscais, administrador do contrato e contratada) por meio de sistema corporativo específico, permitindo atuação proativa para correção dos desvios, tendo em vista garantir a qualidade dos serviços prestados, a qualidade dos materiais aplicados e o atendimento às normas estabelecidas em Contrato e na legislação vigente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Redução de Perdas de Água Eficiência Operacional Atendimento aos Requisitos do Órgão Regulador 	<ul style="list-style-type: none"> PTTRAC - Percentual de Troca de Ramal Corretiva IPDT – Índice de Perdas Totais por ligação
Controle Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção de Redes e Ramais de Esgotos - Assentamentos de Redes de Esgoto e serviços correlatos - Crescimento Vegetativo de Esgotos e serviços correlatos 	<p>Especificamente em relação à ferramenta "Fiscalização Ativa", destaca-se ainda o acompanhamento sistemático do % Percentual de Troca de Ramal Corretiva (PTRAC), tendo em vista assegurar a renovação da infraestrutura existente e maximizar os resultados relativos à redução de perdas reais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Otimização do Sistema de Esgotamento Sanitário Eficiência Operacional Satisfação dos Clientes Atendimento aos Requisitos do Órgão Regulador 	<ul style="list-style-type: none"> IFSP - Indicador de Fiscalização de Serviços no PDA Índice Satisfação dos Clientes – Pós Serviço
Vistoria Prévia e Pós Execução	<ul style="list-style-type: none"> - Reposições dos Pavimentos Danificados 	<p>São realizadas diariamente, por meio de contrato específico, as avaliações de qualidade das reposições de pavimentos danificados, com base nos critérios da NBR 5426.</p> <p>As avaliações são registradas através do PDA (<i>Personal Digital Assistant</i>), sendo que seus resultados, inclusive as não-conformidades identificadas são disponibilizadas em tempo real aos envolvidos (fiscais, administrador do contrato e contratada) por meio de sistema</p>	<ul style="list-style-type: none"> Conformidade dos serviços executados Satisfação dos Clientes Atendimento aos Requisitos do Órgão Regulador 	<ul style="list-style-type: none"> ICERP - Indicador de Conformidade na Execução da Reposição de Pavimento ITAS – Índice Total de Atendimento de Serviços

		corporativo específico, permitindo atuação proativa para correção dos desvios, tendo em vista garantir a qualidade das reposições de pavimentos danificados e o atendimento às normas estabelecidas em Contrato e na legislação vigente.		
--	--	--	--	--

NÚCLEO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO

O processo de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das equipes operacionais participantes do programa ocorre continuamente, por meio das não conformidades identificadas nas ações de Fiscalização e Controle de Qualidade e no ciclo de planejamento da OC, considerando o pleno atendimento às demandas estratégicas, o atendimento aos requisitos contratuais e do Órgão Regulador.

A partir das necessidades identificadas, de forma estruturada e com metodologia adequada (tabela 4), é elaborado o PCD (Plano de Capacitação e Desenvolvimento) dos colaboradores das Contratadas, sendo realizados treinamentos customizados às equipes operacionais (figura 7), tendo em vista viabilizar a correção e prevenção dos desvios identificados nas ações de Fiscalização e Controle de Qualidade, bem como o desenvolvimento profissional dos colaboradores para a consecução dos objetivos propostos.

Vale ressaltar que, em razão da alta rotatividade da mão de obra terceirizada, identificou-se a necessidade de capacitação perene que garanta que toda força de trabalho conheça e cumpra os padrões determinados no programa. Assim, foi elaborado conteúdo e treinamento prático com foco em processo, pessoas, tecnologias disponíveis, adequação de materiais utilizados, logística e aspectos comportamentais. Para chegar à excelência, é preciso resgatar a finalidade pública dos serviços de saneamento e disseminar a importância do “servir” ao cidadão. Desta forma, a etapa final do treinamento prático é realizado o *feedback* com as equipes, quando ocorre de fato a participação plena dos colaboradores, pois todos são atores principais, proativos, assumem responsabilidades e colaboram com melhorias e inovações.

Tabela 4 - Metodologia de Capacitação e Qualificação da Mão de Obra Contratada

ETAPA	AÇÃO
Planejamento (<i>P-Plan</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento das necessidades de treinamento dos colaboradores • Elaboração do Plano de Capacitação e Desenvolvimento
<i>Execução(D- Do)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Realização dos treinamentos
Verificação (<i>C - Check</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de Reação • Acompanhamento Diário das Equipes
Correção de Rumos e Aprendizado (<i>L – Learn</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback</i> • Fóruns de Análise Crítica • Avaliação de Eficácia dos Treinamentos

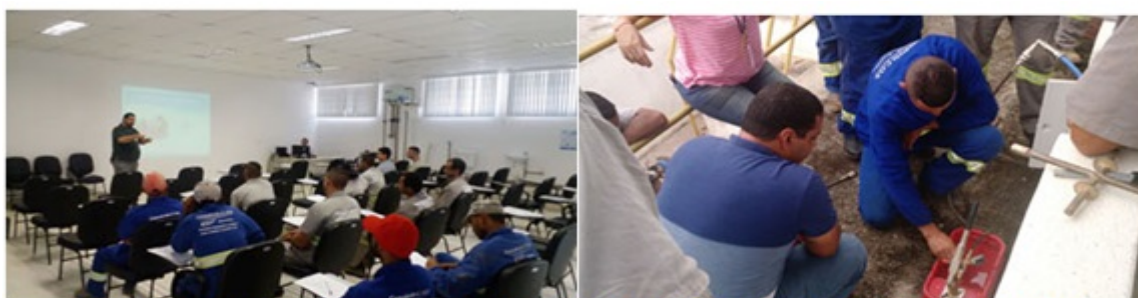


Figura 7 – Evidências da realização das ações de capacitação da mão de obra contratada

A avaliação de eficácia destes treinamentos é realizada diariamente, por meio do acompanhamento das equipes nas ações de Fiscalização e Controle de Qualidade, nos fóruns de Análise Crítica e no ciclo de Planejamento da OC, sendo que seus resultados e oportunidades de melhoria são utilizados como inputs no próximo ciclo de avaliação dos colaboradores.

MECANISMOS DE APRENDIZADO DO PROGRAMA (AVALIAÇÃO E MELHORIA)

O processo de avaliação e aprendizado do programa ocorre conforme a metodologia de Aprendizado Organizacional da OC, através da análise dos indicadores (fatores tangíveis), bem como pela percepção da força de trabalho, sugestões das partes interessadas pertinentes e informações de *benchmarking* (fatores intangíveis). A periodicidade e forma de análise dessas informações ocorrem da seguinte forma:

1. Diária: pelos responsáveis pelos processos nas UGR's, onde são acompanhados os resultados e a tendência diária dos indicadores, para propiciar agilidade na adoção de medidas corretivas e preventivas pertinentes;
2. Mensal: nas Reuniões de Análise Crítica das Gerências, onde são avaliadas as sugestões e experiências dos colaboradores das diversas áreas da OC, bem como os resultados obtidos e as informações oriundas de benchmarking;
3. Bimestral: nas Reuniões de Análise Crítica de Serviços Operacionais, com a participação da Alta Direção da OC. Neste fórum, são analisadas as metas e os indicadores pela Alta Administração da OC.
4. Anual: na ocasião do Planejamento Operacional da OC, onde são revisitados os Objetivos Operacionais, sendo efetuada também a análise dos RA's dos prêmios a qual a OC se submete.

Este conjunto de informações subsidia a realização de ações preventivas e corretivas para tratamento de eventuais desvios em relação às metas estabelecidas, gerando oportunidades de melhoria da prática e propiciando clima favorável às inovações. Vale ressaltar que esta sistemática possibilita a análise integrada das informações, promovendo a realimentação contínua e a identificação das melhorias relevantes, garantindo o aprendizado contínuo da prática, conforme ciclo PDCL.

O item PRINCIPAIS INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS exemplifica inovações que trouxeram melhorias na gestão do programa em referência. Destaca-se que após a implantação destas inovações percebeu-se significativa melhoria nos resultados dos indicadores de desempenho do programa, tais como a maximização dos resultados relativos à qualidade dos serviços executados, redução de perdas de água e satisfação dos clientes.

RESULTADOS OBTIDOS

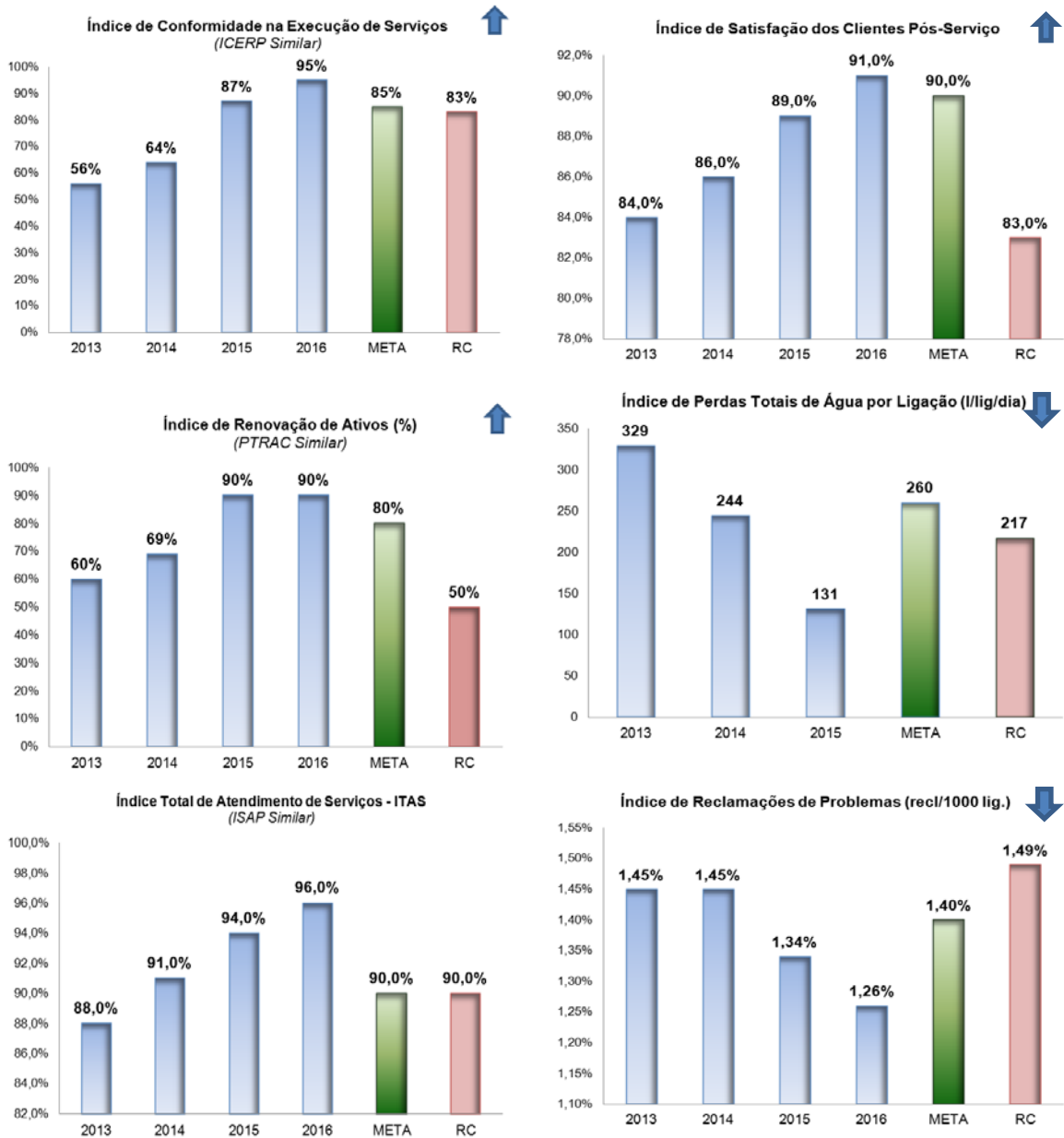


Figura 8 - Benefícios Tangíveis – Indicadores de Desempenho Contratual

Figura 9 - Benefícios Tangíveis – Indicadores Estratégicos da OC

BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS

A seguir, serão apresentados os principais benefícios intangíveis obtidos em decorrência da implementação do programa, que evidenciam significativa agregação de valor para as partes interessadas:

Tabela 2 - Benefícios intangíveis obtidos com a implementação do Programa

PARTE INTERESSADA	BENEFÍCIO OBTIDO
Acionistas e Governo do Estado	a valorização da imagem da OC e do Governo do Estado, em virtude da maximização da satisfação dos clientes.
Sociedade (Órgão Regulador)	o atendimento as necessidades e requisitos regulatórios estabelecidos pelo Órgão Regulador que fiscaliza a OC.
Fornecedores	o estreitamento do relacionamento com os fornecedores, visto que os benefícios também foram perceptíveis às Contratadas, que puderam usufruir de maior controle e agilidade na obtenção de informações necessárias para melhorias em seus processos de trabalho, onde as tratativas de não conformidades são realizadas e acompanhadas sistematicamente.
Força de Trabalho	a retenção e o compartilhamento do Capital Intelectual, através do registro da metodologia aplicada em Padrões de Trabalho e da disseminação da prática, respectivamente;
Clientes	a intensificação da satisfação dos clientes, em virtude da percepção positiva destes quanto à melhoria do atendimento aos prazos e qualidade de execução dos serviços.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Programa Fiscal Total está em consonância com as diretrizes organizacionais nos três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. A oportunidade foi identificada em meio à pior crise hídrica enfrentada pela OC. O programa foi estruturado para rever os principais processos, identificar os vícios ou não conformidades que comprometam os resultados e adotar sistemática de verificação que abrange todas as etapas do processo, buscando a excelência na prestação de serviços. Quanto à abrangência, foi aplicada em toda a OC que atende mais de 3 milhões de clientes. Com a adoção do Programa Fiscal Total, a OC obteve excelentes resultados, tais como: a) redução de 70% das não conformidades na execução dos serviços em 2015, b) 90% no Índice de Renovação de Ativos em 2016, que possui mais de um milhão de ligações, evitando retrabalhos e vazamentos, c) Redução de 46% no resultado do Indicador de Perdas Totais por Ligação (IPDt), com a redução de 113 litros/ligação/dia em 2015. Desta forma, evidencia-se que o programa promove melhorias significativas na prestação de serviços, contribuindo para a superação de um momento difícil (crise hídrica) e agregando valor para as partes interessadas: Acionistas; Clientes; Comunidade; Empregados; Fornecedores; Governo

Neste sentido, evidencia-se a tendência positiva e a competitividade dos resultados apresentados evidencia que o Programa Fiscal Total é exitoso na OC. Ressalta-se ainda o alinhamento e o impacto significativo dos resultados dos indicadores de desempenho contratual (figura 11) aos indicadores estratégicos da Organização (figura 12), corroborando para o entendimento que a OC busca a excelência na prestação de serviços, e consequentemente o atendimento cada vez de melhor nível às necessidades e expectativas de seu público de interesse.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O programa Fiscal Total foi desenvolvido com base em ferramentas da qualidade, possui análise de cenário e itens de controle que contribuem para sua disseminação em qualquer processo ou área dentro ou fora da OC. Promove com sua estruturação, a possibilidade de revisão dos principais processos internos por meio do trabalho em rede, envolvendo requisitos de partes interessadas, atores internos e externos nos processos, *benchmarking* e análise bibliográfica de referenciais teóricos, customizados para a OC. Esta estruturação permite sua reprodução em cenários e atividades diferentes. Desta forma, a metodologia pode ser aplicada a qualquer empresa no setor de saneamento, ou fora dele, para promover gestão compartilhada da qualidade de serviços prestados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, Célula de Fiscalização. Disponível em <<http://www.pnqs.com.br/arquivos/cases/g1-sabesp-mn-fiscalizacao.pdf>> Acesso em 10.12.16.
2. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência, 21ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2015.