

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Programa Nacional de Formação em Administração Pública
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Especialização em Gestão Pública

Sara Berenice Vieira Grassel

UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL PARA A
UNIDADE DE SANEAMENTO DA CORSAN DE GIRUÁ

Porto Alegre

2012

Sara Berenice Vieira Grassel

**UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL PARA A
UNIDADE DE SANEAMENTO DA CORSAN DE GIRUÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, do Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. MSc. Rafael Kruter Flores.

Porto Alegre

2012

Sara Berenice Vieira Grassel

**UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL PARA A
UNIDADE DE SANEAMENTO DA CORSAN DE GIRUÁ**

Esta Monografia foi julgada adequada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul –UFRGS, Programa Nacional de Formação em Administração Pública - Universidade Aberta do Brasil - UAB

Conceito final: _____

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela força de espírito e perseverança. Agradeço aos meus pais, ao meu esposo João Vicente e minhas filhas Maitê e Janaína pelo apoio nesta jornada. Agradeço ao meu colega Maurício pelo incentivo na realização do curso. À Unidade de Saneamento da CORSAN de Giruá, pela colaboração e apoio. Agradeço aos professores e tutores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Universidade Aberta do Brasil – UAB e do Pólo de Três Passos pela atenção e dedicação durante o decorrer deste curso. Agradeço ao meu orientador, Rafael Kruter Flores pela orientação e auxílio na execução desta monografia.

RESUMO

O trabalho foi elaborado com o objetivo de construir diretrizes estratégicas que visam promover uma gestão de qualidade na prestação de serviços e melhoria de resultados na Unidade de Saneamento da CORSAN de Giruá. A necessidade ocorreu pela falta de um planejamento estratégico que guiasse a organização a direcionar suas metas para alcançar o objetivo de atingir a excelência nos processos e na prestação de serviços. A pesquisa descritiva e exploratória foi desenvolvida utilizando uma abordagem qualitativa e quantitativa. Os instrumentos de coleta utilizados foram entrevistas semi-estruturadas e a análise documental. Nas entrevistas, participaram três pessoas-chave dentro da organização, sendo o chefe do setor administrativo, o chefe do setor de rede e o chefe do setor do tratamento. Os documentos utilizados na pesquisa foram relatórios do SCI – Sistema Comercial Integrado, do SCO – Sistema de Controle Operacional e Cognos - Indicadores Gerenciais. A partir da coleta e análise de informações dos principais problemas da Unidade de Saneamento, foram propostas ações para melhorar o seu planejamento, melhorando sua prestação de serviços e resultados. As principais ações sugeridas foram: reduzir consertos de redes e ramais, reduzir e controlar as perdas de água e reduzir a inadimplência dos usuários.

Palavras-chave: diretrizes estratégicas, qualidade, prestação de serviços, melhoria de resultados.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	08
2.	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	09
3.	JUSTIFICATIVA	13
4.	OBJETIVOS	14
4.1	OBJETIVO GERAL	14
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5.	REFERENCIAL TEÓRICO	15
5.1	O PÚBLICO E O PRIVADO NA GESTÃO PÚBLICA E A RELAÇÃO ENTRE O ESTADO, GOVERNO E O MERCADO	15
5.2	PLANEJAMENTO EMPRESARIAL-TRADICIONAL	20
5.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL	21
5.4	PLANO DE AÇÃO	25
5.5	A DIFERENÇA ENTRE O PLANEJAMENTO SITUACIONAL E O PLANEJAMENTO EMPRESARIAL-TRADICIONAL	27
6.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
7.	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	33
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS	50
	APÊNDICES	52

APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO DOS ENTREVISTADOS

APÊNDICE 2 – INSTRUMENTO DE COLETA UTILIZADO NAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

ANEXO A – RELATÓRIO SCO – RESUMO OPERACIONAL INDICADORES COMPETÊNCIA 12/2011 GIRUÁ

ANEXO B – RELATÓRIO COGNOS – INDICADORES GERENCIAIS/INDICADORES ÚLTIMOS 12 MESES GIRUÁ

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro	Diferenças entre o Planejamento Tradicional e o Planejamento Estratégico Situacional	28
Tabela 1	Produtos e serviços da US Giruá	33
Tabela 2	SCI/AS executadas US Giruá	34
Tabela 3	SCO – Volumes e perdas na distribuição US Giruá	34
Tabela 4	Índice percentual de perdas	35
Figura 1	Fluxograma Explicativo – Metodologia de Diagnóstico de Situação-problema 1	41
Figura 2	Fluxograma Explicativo – Metodologia de Diagnóstico de Situação-problema 2	42
Figura 3	Fluxograma Explicativo – Metodologia de Diagnóstico de Situação-problema 3	43
Quadro 2	Plano de Ação 1: Redução de Consertos de Rede e Ramos na US Giruá	44
Quadro 3	Plano de Ação 2: Redução e Controle de Perdas de Água na US Giruá	45
Quadro 4	Plano de Ação 3: Redução da Inadimplência dos Usuários da US Giruá	47

1. INTRODUÇÃO

O tema do presente trabalho é: diretrizes estratégicas na CORSAN Unidade de Saneamento de Giruá. A expressão diretrizes estratégicas nos leva a pensar em planejamento estratégico e como uma alternativa ao planejamento tradicional foi abordado nesta pesquisa, o PES – Planejamento Estratégico Situacional.

Na busca de uma ferramenta de gestão pública que fosse eficiente para a melhoria na prestação de serviços da CORSAN Unidade de Saneamento de Giruá, fomos buscar nos conceitos do Planejamento Estratégico Situacional a construção de uma ação estratégica para tornar possível, no futuro, o que agora parece impossível ou improvável, e focalizar sobre o que é essencial fazer para alcançar os objetivos traçados.

No referencial teórico foram trabalhados conceitos como: o público e o privado na gestão pública e a relação entre Estado, Governo e Mercado, planejamento empresarial tradicional, planejamento estratégico situacional, como também suas diferenças e plano de ação.

Quanto aos procedimentos metodológicos foi uma pesquisa de abordagem qualitativa, quanto a natureza uma pesquisa objetiva e quanto aos objetivos uma pesquisa descritiva e exploratória. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o responsável pelo setor administrativo, pelo setor de rede e pelo setor do tratamento da US Giruá.

A pesquisa documental ocorreu através de relatórios da Intranet, como o SCO – Sistema Controle Operacional e o Cognos – Indicadores Gerenciais e também o SCI – Sistema Comercial Integrado da CORSAN.

Após as análises, constatou-se quais são os principais problemas que afetam a Unidade de Saneamento Giruá, suas causas e consequências. Foi então elaborado fluxogramas explicativos das situações problemas e demarcado os nós críticos, conforme o planejamento estratégico situacional de Matus, seguido logo após, por planos de ação.

Este trabalho apresenta a seguinte estrutura: introdução, definição do problema, justificativa, objetivos, procedimentos metodológicos, coleta e análise de dados e considerações finais.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Brasil tem presenciado no saneamento ciclos em que a iniciativa privada atua com maior ou menor intensidade, resultado das orientações das políticas nacionais, das pressões internacionais e do interesse das empresas multinacionais no setor. Cabe destacar a expressiva atuação privada nos serviços de água e esgoto no final do século XIX e início do século XX, interrompida devido a conflitos ocorridos na primeira metade do século XX. Nova investida de capital privado aconteceu na primeira metade da década de 1990, em resposta a uma política fomentadora de privatização do governo Fernando Henrique Cardoso (HELLER, 2006).

A política de ajuste fiscal de Fernando Henrique, assim como opção por uma estratégia privatizante de modernização no setor como parte de uma reforma gerencial do Estado (SILVA, 2002), resultou em imposições draconianas de endividamento às companhias estaduais e entidades municipais de saneamento, que foram impedidas de obter recursos do FGTS destinadas ao setor, mas que em contrapartida eram disponibilizadas a concessionárias privadas. Como resultado do declínio nos investimentos, o setor acumula déficits de atendimento importantes em diversos setores, como no esgotamento sanitário.

Outrossim, a criação da Lei do Saneamento em 2007, Lei Federal nº11.445/07 pode compor um novo quadro institucional para a área de saneamento no país, através da definição de instrumentos e regras para o planejamento, a fiscalização e a regulação dos serviços de saneamento, visto que a iniciativa privada alegou como motivo para o baixo nível de atuação no setor nas duas últimas décadas, a inexistência de um quadro regulatório claro, determinando as regras do jogo. A Lei Federal nº 11.445/07 estabelece as diretrizes nacionais e a política federal para o saneamento:

- Abastecimento de água potável, esgotamento sanitário, limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos;
- Drenagem e manejo de águas pluviais;
- Planejamento;
- Regulação e fiscalização;
- Prestação dos serviços;

- Controle social;
- Eficiência e sustentabilidade econômica;
- Universalização do acesso.

Em relação ao setor de saneamento no Estado do Rio Grande do Sul temos a Companhia Rio-grandense de Saneamento – CORSAN que foi criada em 21 de dezembro de 1965, regulamentada pelo decreto nº 17.788, de 4 de fevereiro de 1966, e é regida pelo presente Estatuto e pela legislação aplicável a espécie. O Estado do Rio Grande do Sul mantém o controle acionário da Companhia, nos termos da lei vigente. Ela é a organização prestadora dos serviços de captação, tratamento e distribuição e água aos gaúchos, bem como do recolhimento e tratamento dos resíduos líquidos gerados pelas residências abastecidas. Atende hoje a maioria dos municípios do Estado e leva qualidade de vida a milhares de pessoas.

Atualmente, a CORSAN vem enfrentando a disputa com o setor privado, alguns municípios lançaram editais de licitação tais como São Borja, São Gabriel e São Luiz Gonzaga, mas apresentaram problemas junto ao Tribunal de Contas. Já o município de Uruguaiana passou a concessão para a empresa privada Foz do Brasil.

A privatização do saneamento seria contrária aos interesses coletivos, acabaria o subsídio cruzado em nosso Estado. A CORSAN atua em municípios superavitários e deficitários, realizando um balanço de contas. A tarifa é única para todos, apesar de que municípios pequenos geralmente não dão lucro. Já o sistema de privatização desfaz este quadro, pois as empresas serão atraídas onde tiverem rentabilidade financeira e as pequenas cidades ficariam a mercê da prestação de serviço de saneamento.

A CORSAN precisa adequar-se seus processos a nova Lei do Saneamento e ao cenário atual de concorrência com a iniciativa privada, pois durante muito tempo a perspectiva das necessidades futuras das comunidades foi abandonada, gerando problemas na manutenção de seus contratos com os municípios. Os baixos investimentos provocaram uma defasagem entre a real necessidade de cada região e a capacidade que a empresa possuía para atendê-las. É vital para a empresa projetar suas ações visando concretizar altos índices de desempenho no saneamento, construindo uma cultura de trabalho orientado a resultados, ou seja, uma excelência

nos processos, objetivando com isso as renovações de concessões com os municípios.

Já a Unidade de Saneamento da CORSAN em Giruá iniciou as suas atividades de captação, tratamento, distribuição e comercialização de água potável, neste município em 13 de setembro de 1968 com Contrato de Concessão com o Poder Público Municipal, para abastecimento com água potável à população urbana do município. O contrato encontra-se vencido desde de junho de 2009.

A US Giruá está buscando o entendimento com a Prefeitura Municipal de Giruá, no sentido de desenvolver parcerias, renovar o Contrato de Programa para continuidade da prestação dos serviços para melhoria da saúde pública, bem como implantar a longo prazo o sistema de tratamento de esgotos.

A nível corporativo, a CORSAN, possui alguns instrumentos para orientar as relações organizacionais, tais como o regimento interno, estatuto disciplinar, normas, resoluções e procedimentos. Em relação ao exercício de liderança alguns fatores intervenientes são levados em consideração, tais como:

- Demanda do acionista;
- Demandas do cliente e da comunidade;
- Normas e legislações;
- Planejamento estratégico.

Cabe ressaltar que por enquanto não vem sendo disseminado para cada US um planejamento estratégico, ele vem ocorrendo apenas a nível de direção, causando com isso muitas perdas para a Companhia, como a não renovação de contratos com municípios importantes e a necessidade de manutenção de serviços através de empresas terceirizadas em algumas regiões.

O quadro funcional da Unidade de Saneamento de Giruá é de 11 empregados efetivos e regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. O sistema de liderança da US de Giruá, de acordo com a estrutura organizacional é composto pelo Chefe da Unidade (gerente); o responsável pelo setor de tratamento e o responsável pelo setor operacional.

Na US Giruá percebe-se a falta de indicadores de desempenho, de planos de ação, de padronização no controle de atividades, de uma gestão de liderança de qualidade, pois para uma organização obter um desenvolvimento sólido, baseado na eficiência e satisfação dos clientes e sociedade, é necessário que saiba o que está

fazendo e onde quer chegar, para isso é necessário ter um planejamento. Sendo assim, como a CORSAN, Unidade de Saneamento de Giruá pode planejar suas diretrizes para alcançar uma gestão de qualidade, com vistas a atingir a excelência nos processos?

3. JUSTIFICATIVA

Percebe-se que a falta de um planejamento estratégico tem produzido muitas perdas para a Companhia Riograndense de Saneamento, como a imagem negativa para a população, um fator determinante, pois como a prestação de seus serviços é condicionada a concessão pelos municípios, a opinião pública favorável é fundamental na ocasião das renovações de contrato de concessão.

No caso da Unidade de Saneamento de Giruá, a falta de diretrizes estratégicas vem causando situações adversas que provocam o descontentamento dos usuários e que certamente será um marco decisório no momento da renovação do contrato de prestação de serviço com o município.

Desta forma, deseja-se com este trabalho, apresentar para a Unidade de Saneamento de Giruá, um planejamento estratégico viável para a percepção de suas maiores dificuldades, como também a melhor estratégia para a solução de seus problemas. Logo com a melhora no seu desempenho, venha tornar-se uma organização pública eficiente e de qualidade.

O planejamento estratégico situacional é o que mais se aproxima dos objetivos da administração pública, como no caso da CORSAN, já que o método é de realização de projetos no setor público, vislumbrando as ocorrências dos campos político, econômico e social, através de uma apreciação situacional por meio do reconhecimento e análise de problemas sob diferentes pontos de vista. Também destaca-se que as demandas do Planejamento Estratégico Situacional diferem dos métodos criados para o setor privado, não existem fórmulas prontas, devido as organizações públicas não almejem o ganho financeiro, mas sim o bem comum da sociedade, através da melhor eficiência na prestação do serviço público.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GERAL

Construir diretrizes estratégicas que visam promover uma gestão de qualidade na prestação de serviços e melhoria de resultados na US Giruá.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as causas e consequências dos principais problemas que evidenciam-se no cenário da Unidade de Saneamento de Giruá;
- Formular um plano de ação para US Giruá, para atacar os nós críticos dos problemas.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1. O PÚBLICO E O PRIVADO NA GESTÃO PÚBLICA E A RELAÇÃO ENTRE O ESTADO, GOVERNO E O MERCADO

Na virada dos anos 1970 para a década de 1980, o modelo de desenvolvimento econômico e social até então existente, identificado pela marcante intervenção do Estado em quase todas as esferas da vida social, parecia ter-se acabado.

A década de 80 entrará para a história como um período de grande transformação nas estruturas estatais, num sentido de reformas minimalistas. Em maior ou menor grau, os conceitos de “Estado Mínimo”, “desestatização”, “desregulação”, “desregulamentação”, “privatização”, “downsizing”, “mercado”, “competitividade” e outros, tornaram-se comum no vocabulário das decisões em assuntos de políticas públicas (BURSZTYN,1998).

Os defensores dessa agenda afirmavam ser necessário desregular os mercados pois o número excessivo de regras e controles estatais sobre a economia inibia os investimentos privados, desfavorecendo o crescimento econômico (COELHO,2009).

Relacionado ao mercado e à concorrência, Coelho (2009, p. 23) argumenta:

Mercado autorregulável e concorrência são a pedra de toque do liberalismo econômico. Da adequada relação entre Estado e mercado dependeria o crescimento econômico e o bem-estar social. No entanto, esse ponto de equilíbrio entre liberdade econômica e intervenção do Estado nunca foi encontrado, fazendo com que a história das sociedades capitalistas – sobretudo a partir do século XX – fosse marcada por um movimento pendular: ora mais liberdade de mercado, ora mais intervenção do Estado.

Segundo Bursztyn (1998) uma confusão recorrente que vem ocorrendo na reforma do Estado é a diferença entre “regulação” e “regulamentação”, que não são a mesma coisa. O papel do Estado, livre do grau de interveniência direta enquanto ator econômico, é o de regular as relações entre os diferentes agentes do sistema econômico-social. Para regular, pode propor dois mecanismos: a regulamentação e ação direta. Um não elimina o outro, mas a intensificação do uso dos dois, nas dé-

cadadas precedentes, exacerbou o poder estatal e vulnerabilizou as instituições públicas.

Vivemos numa era de grandes mudanças nas estruturas públicas, produto de uma crise incontestável dos paradigmas que orientaram a estruturação dos Estados nacionais contemporâneos. Por diversos motivos que procedem de histórias também diversas, a crise do Estado é um fenômeno evidente nesse fin-de-siècle. (BURSZTYN, 1998).

O debate sobre eficiência, que tem sido escore às teses de redução do tamanho do Estado, deve estar, logo, condicionado a dois parâmetros bem claros e diferenciados: por um lado, a busca de um melhor desempenho, que engloba decisões e técnicas administrativas; e por outro, a revisão do papel e das funções do poder público. Este último aspecto, que surge nas pautas de discussão sobre reformas do Estado, não pode ser equivocado com o primeiro. Ele deve ser avaliado à luz das particularidades de cada sociedade, do grau de pertinência e atualidade de cada uma das funções do poder público, das hipóteses e riscos de uma transferência de competências públicas a esferas privadas ou públicas não-estatais (BURSZTYN, 1998).

No caso da empresas públicas, por exemplo, quer por seu caráter estatal já desempenham em si, meios de regulação, o Estado não necessita de muitas regulamentações; mas quando se pensa em privatizá-las, é necessário que sejam definidas regras de funcionamento, sobretudo quando se tratar de serviços públicos que passem a ser objeto de concessões à iniciativa privada (BURSZTYN, 1998).

As privatizações de empresas públicas, que seguiam orientação implícita os receituários do FMI e do Banco Mundial, nem sempre correspondiam a um aumento da eficiência social, sobretudo aquelas ligadas a serviços públicos. A busca de maiores resultados econômicos, no curto prazo, levou a uma terrível negligência com o caráter público da prestação de certos serviços públicos. O caso argentino é rico em exemplos desse respeito. Telefonia, energia e transportes urbanos, quando privatizados e sem serem objetos de regulamentações que fossem salvaguarda aos interesses públicos passaram a guiar-se principalmente no caminho da rentabilidade (qualidade e produtividade), distanciando-se do princípio da universalização do atendimento. Assim, paralelamente ao surgimento do conceito de “cliente” como objeto da busca de satisfação aconteceu também uma perversa redução no universo

desses beneficiários: a exclusão de uma parte dos usuários, aqueles que não faziam parte de um mercado, no sentido econômico do termo - da categoria de clientes (BURSZTYN,1998).

O caso argentino é também eloqüente, para demonstrar o quanto a debilidade das estruturas de mercado, em contextos sociais distinguidos pela pobreza de amplas camadas da população, pode direcionar a situações de exclusão social. E clareia, também o papel universalizador do Estado, na ampliação dos serviços públicos e da cidadania a todas as camadas da população, independentemente da rentabilidade global imediata de uma ou outra empresa prestadora de tais serviços. Mercado, produtividade e universalidade são definições que não podem ser reduzidos à simples análise econômica, em países menos desenvolvidos (BURSZTYN, 1998).

De acordo com Mintzberg (1998, p. 150) :

[...] o salto da propriedade estatal para a privada é mais fácil de realizar do que fazer a mudança para a propriedade cooperativa ou para as organizações sem proprietários. Talvez seja isso que explique porque nossa atenção se fixou na polarização, nacionalização versus privatização. O salto é muito mais simples: basta comprar o outro lado, mudar os diretores e tocar em frente; o sistema interno de controles permanece intacto (o mesmo). Na Rússia atual, em muitos setores, estes saltos foram fáceis demais. O controle estatal deu lugar ao controle privado, sem se modificar.

Atualmente, segundo Mintzberg (1998), prevalece a opinião propícia à privatização dos serviços. Uma parte dessa tendência é aceitável, outra é apenas besteira. Se somos capazes de reconhecer o que não é da conta do governo, deveríamos também ser capazes de notar o que não é da conta dos negócios. Analisemos os casos dos jornais. Devem as sociedades democráticas concordar que todos os jornais pertençam ao setor privado, principalmente quando centralizam-se em poucas mãos, podendo praticar ilimitada influência política se assim o desejarem? Outros exemplos de propriedade já existem entre os jornais mais destacados do mundo. *The Guardian*, na Inglaterra, não tem proprietários, e o *Le Monde*, da França, pertence a várias cooperativas de jornalistas e de leitores e a outras organizações. Devemos lembrar que o objeto da democracia é o povo livre, e não instituições livres. Em síntese, faríamos bem em procurar o equilíbrio na sociedade, antes que o capitalismo consiga vencer.

Precisamos sobretudo de estabilidade entre os diversos setores da sociedade, isto aplica-se tanto às posturas quanto às instituições. Os valores do setor priva-

do estão atualmente difundindo-se por toda a sociedade. Portanto o governo e os outros setores deveriam ser prudentes sobre o que assimilam do mundo dos negócios. Precisamos equilibrar nossas preocupações públicas individuais, com as causas individuais das instituições (MINTZERG, 1998).

Diante dessas dificuldades, o que mais se pode esperar é que as relações entre a esfera pública e esfera privada continuem a se modificar, sem comprometimento da dicotomia público/privado (Coelho, 2009).

Quanto à esfera pública e esfera privada, Coelho (2009, p. 17) entende que:

Na esfera pública, os indivíduos são sempre concebidos como cidadãos, seja na posição de agentes do poder público, isto é, de servidores do Estado, seja na condição de simples usuários dos serviços públicos ou sujeitos submetidos às leis e normas impostas pelo Estado.

Já na esfera privada, os indivíduos são concebidos como pessoas físicas à procura da satisfação de seus interesses particulares, podendo se associar e constituir pessoas jurídicas com a finalidade de perseguir os mais diferentes objetivos – econômicos, políticos, religiosos, culturais etc.

Grau (1997 apud MISOCZKY, 2001) identifica na doutrina da Nova Administração Pública o foco na “substituição dos métodos burocráticos por métodos gerenciados pelo mercado para a provisão de bens e serviços produzidos pelo governo”. Para que isto possa acontecer, “se trata de constituir mercados para a maioria dos serviços públicos, separando a elaboração das políticas da provisão de serviços (ou execução de políticas). Isto se realiza abrindo-os para a competição e desenvolvendo vínculos contratuais entre os provedores de serviços, os consumidores e os financiadores dos mesmos, de modo a criar as figuras de “vendedores” e “compradores” (...) a separação destas figuras se completa com mudanças nas práticas de trabalho no interior das agências, assim como entre elas e seus financiadores, de modo que as agências possam responder às pressões do mercado”.

Barzelay (1998 apud MISOCZKY, 2001) defende que está acontecendo a emergência de um novo paradigma organizacional no setor público – o pós-burocrático, que corresponderia ao aparecimento de uma nova cultura com relações organizacionais, enfoques operativos, tecnologias administrativas, mística e atitudes diferentes. Barzelay considera como um indicativo da emergência deste paradigma o uso, cada vez mais frequente na administração pública, de termos clientes, qualidade, serviço, valor, incentivos, inovação, autorização e flexibilidade.

Numa economia capitalista e sob o Estado democrático de direito, o desafio aos gestores públicos é de criar e recriar incessantemente os instrumentos adequados para alcançar um equilíbrio mínimo entre as forças e princípios opostos existentes na sociedade, com isso maximizar o bem-estar coletivo e resguardar e promover a liberdade e autonomia dos seus cidadãos, de acordo com os cinco princípios que regem a Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (COELHO, 2009).

Esfera pública	Os indivíduos são sempre concebidos como cidadãos, seja na posição de agentes do poder público, isto é, de servidores do Estado, seja na condição de simples usuários dos serviços públicos ou sujeitos submetidos às leis e normas impostas pelo Estado (Coelho, 2009,p.170).
Esfera Privada	Os indivíduos são concebidos como pessoas físicas à procura da satisfação de seus interesses particulares, podendo se associar e constituir pessoas jurídicas com a finalidade de perseguir os mais diferentes objetivos – econômicos, políticos, religiosos, culturais, etc (Coelho,2009, p.170).
Mercado e Concorrência a partir do século XX	Movimento pendular : ora mais liberdade de mercado, ora mais intervenção do Estado (Coelho,2009, p.23).
Privatizações de empresas públicas	Que seguiam orientação do FMI e do Banco Mundial, nem sempre correspondiam a um aumento da eficiência, sobretudo nas ligadas a serviços públicos. Caso argentino da telefonia, energia e transportes urbanos passaram a guiar-se pelo caminho da rentabilidade (qualidade e produtividade) distanciando-se do princípio da universalização do atendimento.Assim, com o surgimento do cliente também excluiu-se uma parte dos usuários, os que não faziam parte de um mercado econômico da categoria de clientes (Bursztyn,1998).
Paradigma Pós-Burocrático	Nova cultura com relações organizacionais, enfoques operativos, tecnologias administrativas, mística e atitudes diferentes. Uso na administração pública dos termos cliente, qualidade, serviços, valores, incentivos, inovação, autorização e flexibilidade (Barzelay)
Eficiência	Escore às teses de redução do tamanho do Estado – condicionado a dois parâmetros a busca de um melhor desempenho, que engloba decisões e técnicas administrativas; e por outro, a revisão do papel e das funções do poder público (Bursztyn,1998).
Foco da Nova Administração Pública	Substituição dos métodos burocráticos por métodos por métodos manejados pelo mercado para a provisão de bens e serviços produzidos pelo governo (Grau,1997:236).
Desafio dos Gestores Públicos nas economias capitalistas	Criar e recriar incessantemente os instrumentos adequados para alcançar um equilíbrio mínimo entre as forças e princípios opostos existentes na sociedade, com isso maximizar o bem-estar coletivo e resguardar e promover a liberdade e autonomia dos seus cidadãos, de acordo com os cinco princípios da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência(Coelho,2009).

Papel do Estado	Livre do grau de interveniência direta enquanto ator econômico, é o de regular as relações entre os diferentes agentes do sistema econômico-social (Bursztyn,1998).
-----------------	---

5.2. PLANEJAMENTO EMPRESARIAL-TRADICIONAL

A Nova Administração Pública e a aplicação de instrumentos de gestão privada no setor público, prática coerente com o contexto de desregulamentação e privatização que caracterizou as últimas décadas, a adição da lógica do planejamento empresarial também no setor público.

O planejamento constitui a função inicial da administração. Antes que qualquer função seja executada, a administração precisa planejar, ou seja, determinar os objetivos da instituição e os meios necessários para alcançá-los adequadamente (CHI-AVENATO, 1999, p. 209).

Os métodos mais tradicionais de planejamento são rigorosamente normativos, impessoais e se dizem neutros, pois se consideram amparados na boa técnica de planejamento (DE TONI, 2004).

O planejamento tradicional pressupõe um “sujeito” que planeja e os demais são simples agentes econômicos com reações totalmente previsíveis. O planejamento pressupõe um “sujeito que planeja, normalmente o Estado, e um “objeto” que é a realidade econômica e social. O primeiro pode controlar o segundo (DE TONI, 2004).

Logo as reações dos demais agentes ou atores são previsíveis pois seguem leis e submetem a prognósticos de teorias sociais bem conhecidas. O Diagnóstico é pré-condição para o planejamento, ele é verdadeiro e objetivo, portanto, único possível, não há explicações alternativas dos demais atores (DE TONI, 2004).

Na concepção tradicional de Planejamento há uma aparente governabilidade, induzida pela ilusão de que as variáveis na controladas simplesmente não são necessárias. A governabilidade e a capacidade de governar são reduzidas e absorvidos em última instância, pela aparente pujança do projeto político. Neste cenário só há uma teoria e técnica de planejamento, assim sendo, suas deficiências não aparecem como problema a ser resolvido, os dirigentes se focalizam mais nas relações de mando e hierarquia e no tempo gasto na tentativa de reparar a ineficácia dos projetos (DE TONI, 2004).

O planejador tradicional leva em consideração o conceito de diagnóstico para interpretar a realidade, ela é a verdade sobre uma realidade observada com rigor de um analista que domina a teoria econômica (ESTADO DE SANTA CATARINA, 2008).

A superação da visão tradicional exige uma mudança de postura intelectual e governamental, compreender que não cabe ao planejamento prever o futuro, mas procurar viabilidade para criar o futuro, como um instrumento que amplia o arco de oportunidades humanas, um recurso de liberdade (DE TONI, 2004).

O diagnóstico tradicional, único e objetivo, já não existe mais, em substituição ao mesmo, surgem várias explicações situacionais. Como os demais atores detêm capacidades diferenciadas de planejamento, a explicação da realidade demanda diferentes graus de governabilidade sobre o sistema social (DE TONI, 2004).

Planejamento	Função inicial da administração. Antes que qualquer função seja executada, a administração precisa planejar, ou seja, determinar os objetivos da instituição e os meios necessários para alcançá-los adequadamente (CHIAVENATO, 1999, p.209).
Planejamento tradicional	O planejamento tradicional pressupõe um “sujeito” que planeja e os demais são simples agentes econômicos com reações totalmente previsíveis. O planejamento pressupõe um “sujeito que planeja, normalmente o Estado, e um “objeto” que é a realidade econômica e social. O primeiro pode controlar o segundo (DE TONI, 2004). Os métodos mais tradicionais de planejamento são rigorosamente normativos, impessoais e se dizem neutros, pois se consideram amparados na boa técnica de planejamento (DE TONI, 2004).

5.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Nos meados da década de 1970, surgiu como ferramenta de suporte científica e política aos dirigentes públicos, o Planejamento Estratégico Situacional, método PES, criado pelo economista chileno, Carlos Matus (DAGNINO, 2009, p.85). O PES nasceu de uma conceituação crítica ao planejamento tradicional e apresentava um método alternativo que considerava o caráter situacional (situação do ator que planeja) e estratégico, e que o planejamento deveria conter características do Estado latino americano.

Segundo Dagnino (2009, p.101) considera que:

Ator social é uma pessoa, grupo ou organização que participa de algum “jogo social”, que possui um projeto político, controla algum recurso relevante, tem, acumula (ou desacomoda) forças no seu decorrer e possui, portanto,

capacidade de produzir fatos capazes de viabilizar seu projeto.(MATUS, 1996 *apud* DAGNINO, 2009, p.101).

Segundo De Toni (2004) o planejamento, visto estrategicamente, não é outra coisa senão a ciência e a arte de construir maior governabilidade aos nossos destinos, enquanto pessoas, organizações ou países.

Uma organização que pensa e planeja estrategicamente cria condições para o aparecimento da liderança fundamentada na democracia interna e na delegação de autoridade, o monolitismo político e o dirigente autoritário aparecem, quase sempre, no ambiente de falta de planejamento estratégico e participativo (DE TONI, 2004).

Logo planejar estrategicamente demanda necessariamente em controlar variáveis políticas, em situações de poder compartilhado, onde os outros também planejam e elaboram estratégias (DE TONI, 2004).

O processo de planejamento não substitui a qualidade dos dirigentes, nem o carisma da liderança, ao contrário, aumenta sua eficácia porque põe estes aspectos a serviço de um projeto político coletivo (DE TONI, 2004).

O sujeito que planeja está inserido no objeto planejado, este por sua vez é constituído por outros sujeitos/atores que também fazem planos e produzem estratégias e desde contexto aparece o elemento da incerteza permanente e o cálculo interativo que requer intensa elaboração estratégica e um intenso sistema de gestão (DE TONI, 2004).

A explicação é uma leitura dos dados e informações que demonstram a realidade. Cada ator tira da realidade uma explicação dos fatos, segundo as lentes com que examina. Toda declaração é esclarecida por alguém, e este alguém é um ser humano que tem seus valores, ideologias, valores e seus interesses. Sua leitura está carregada de subjetividade e está animada por um propósito. Nada é menos severo do que desprezar as subjetividades que a realidade reconhece e toda explicação possui, para abrigar-se na falsa ausência do diagnóstico. Não pode ser objetivo se as subjetividades são ignoradas (ESTADO DE SANTA CATARINA, 2008).

O primeiro ponto do PES fundamenta-se em descrever o problema, enumerando-se de forma clara os acontecimentos que demonstram que o problema existe (ESTADO DE SANTA CATARINA, 2008).

O problema é exposto por meio de VDPs – vetores descritivos do problema, os quais devem ser precisos e monitoráveis. Explicar um problema é construir um modelo qualitativo da sua concepção e tendências, estabelecer quais, entre as causas, são fluxos, acumulações ou regras (ESTADO DE SANTA CATARINA, 2008).

A ideia do PES é expor a explicação do problema de forma gráfica, chamado “fluxograma situacional”.

Regras	Acumulações	Fluxos	VDP
<i>Regra sobre controle</i> 3	<i>Acumulação sobre controle</i> 2	<i>Fluxo sobre controle</i> 1	PLACAR
<i>Regra fora de controle</i> 6	<i>Acumulação fora de controle</i> 5	<i>Fluxo fora de controle</i> 4	
<i>Regra fora do jogo</i> 9	<i>Acumulação fora do jogo</i> 8	<i>Fluxo fora do jogo</i> 7	

Fonte: Poder Judiciário de Santa Catarina

A forma gráfica fornece uma quantidade de informação. Dá com precisão o placar do jogo; arrola as causas relaciona-as; localiza-as nove quadrantes e permite que identifiquemos as causas sobre as quais devemos e podemos atuar com eficácia. A estas causas chamamos nós críticos do problema (Poder Judiciário de Santa Catarina, 2008).

A Gestão Estratégica pode ser compreendida como uma composição de quatro momentos principais. Segundo Matus (1996, p.277), momento é uma instância repetitiva, pela qual passa um processo encadeado e contínuo, que não tem princípio nem fim.

Conforme Dagnino (2009), os momentos são caracterizados pelas seguintes atividades:

- Diagnóstico: expressa a realidade sobre a qual se quer atuar e mudar; foi, é e tende a ser.
- Formulação: explica a situação futura desejada ou plano; o que deve ser.
- Estratégia: estuda a viabilidade do projeto formulado e conceber a forma de praticá-lo; é possível? Como fazer?
- Operação: atuar sobre a realidade; fazer, implementar, monitorar, avaliar.

Segundo Matus (1991) quatro grandes temas formam os quatro momentos da dinâmica do processo de planificação que diferencia o enfoque situacional, que são:

- Primeiro momento: explicativo(foi, é, tende a ser) – refere-se à construção de explicações para embasar a própria ação e intervir e entender a ação dos componentes. A avaliação da situação conduz aos objetivos, e os objetivos à seleção de problemas e ao aprofundamento da explicação situacional.
- Segundo momento: normativo ou prescritivo (deve ser) – refere-se à escolha das operações e ações necessárias para alcançar os objetivos. Neste momento, o plano adquire a forma de propostas de decisão que devem ser tomadas a partir do ponto inicial. A situação-objetivo de um plano sempre está dependente da ocorrência de um cenário.
- Terceiro momento: estratégico (pode ser do deve ser) – refere-se a pesquisar diversos modos de jogar, considerando os oponentes e os aliados, para incorporar viabilidade ao plano formado no segundo momento.
- Quarto momento: tático-operacional (fazer) – é o momento da ação: a ação, contudo, nunca é a mera execução do plano mas uma adaptação deste às circunstâncias do momento. Aqui é indispensável dispor de um sistema de direção estratégica, de uma agenda do dirigente que chame atenção sobre as importâncias e processos, de modo técnico-político, as propostas centrais de decisão. Nesse momento decide-se tudo e, na prática, isto se efetua com o domínio do plano sobre a improvisação ou da improvisação sobre o plano.

Para De Toni (2004) os principais pressupostos que norteiam o Planejamento Estratégico Situacional podem ser assim sintetizados:

- Mediação entre o Presente e o Futuro: todas as decisões que tomamos hoje tem vários efeitos sobre o futuro porque dependem não só da minha avaliação sobre casos presentes, mas de evolução futura de métodos que não controlamos, casos que ainda não conhecemos;
- É essencial prever possibilidades quando a predição é impossível: na geração de fatos sociais, que abrangem múltiplos atores criativos que também planejam, a capacidade de previsão situacional e suas técnicas devem substituir a previsão determinística, normativa e tradicional que verifica o futuro como mera consequência do passado;

- Capacidade para lidar com surpresas: o futuro sempre será incerto e obscuro, não existe a possibilidade de governabilidade absoluta sobre sistemas sociais, mesmo perto desta condição há sempre um elemento não avaliável no planejamento;
- Mediação entre o Passado e o Futuro: é necessário desenvolver meios de gestão capazes de aprender com os erros do passado e aplicar este conhecimento a serviço do planejamento;
- Mediação entre o conhecimento e a ação: o processo de planejamento pode se confrontado a um grande cálculo que não só deve preceder a ação, mas presidi-la. É um cálculo tecno-político, pois nem sempre a decisão puramente técnica é mais racional que a política e vice-versa.

Planejar estrategicamente	Logo planejar estrategicamente demanda necessariamente em controlar variáveis políticas, em situações de poder compartilhado, onde os outros também planejam e elaboram estratégias (DE TONI, 2004).
PES	O PES centraliza-se em problemas e não em setores. Identifica-se com a realidade e roda em torno de problemas. O problema é exposto por meio de VDPs- vetores descritivos do problemas, os quais devem ser precisos e monitoráveis. (ESTADO DE SANTA CATARINA, 2008)
Ator Social	É uma pessoa, grupo ou organização que participa de algum “jogo social”, que possui um projeto político, controla algum recurso relevante, tem, acumula (ou desacomoda) forças no seu decorrer e possui, portanto, capacidade de produzir fatos capazes de viabilizar seu projeto (MATUS, 1996).
Pressupostos que norteiam o PES (DE TONI, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> - mediação entre o presente e o futuro; - é essencial prever possibilidades quando a predição é impossível; - capacidade para lidar com surpresas; - mediação entre o passado e o futuro; - mediação entre o conhecimento e a ação.
Quatro momentos da Gestão Estratégica segundo Dagnino (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico: expressa a realidade sobre a qual se quer atuar e mudar; foi. É e tende a ser. - Formulação: explica a situação futura desejada ou plano: o que deve ser. - Estratégia: estuda a viabilidade do projeto formulado e conceber a forma de praticá-lo; é possível? Como fazer? - Operação: atuar sobre a realidade; fazer, implementar, monitorar, avaliar.

5.4. PLANO DE AÇÃO

Segundo Dagnino (2009) “Plano é uma construção que implica em uma estratégia e um conjunto de táticas a implementar e que demanda gente em condições de realizar e de coordenar as ações a serem executadas”.

O plano, logo se fundamenta na explicação situacional de cada problema e constitui-se de operações que atacam os nós críticos dos problemas (ESTADO DE SANTA CATARINA, 2008).

De acordo com Dagnino(2009) os elementos para uma formulação de um plano de ação são:

- Identificação do autor que planeja;
- Descrição da situação-problema onde se quer atuar;
- Problemas precisos a enfrentar;
- Objetivos bem definidos;
- Identificação de interessados e de beneficiários;
- Nome do plano (aspecto comunicacional);
- Principais ações a realizar, trajetória, encadeamento;
- Definição de responsáveis, rede de ajuda e parceiros;
- Previsão de recursos necessários, produtos e resultados esperados;
- Indicação do prazo de maturação dos resultados;
- Indicadores para a verificação do andamento dos trabalhos, produtos, uso de recursos, contexto e resultados;
- Clareza ao atuar em relação a aliados e a oponentes;
- Clareza ao atuar em relação a mudanças no contexto;
- Previsão de procedimentos para acompanhamento das ações, cobrança e prestação de contas;
- Previsão de procedimentos para a avaliação e para a revisão durante a execução do que foi planejado.

Assim conforme Dagnino (2009), planejar significa enfrentar as incertezas e as dificuldades impostas pela realidade, alcançando os objetivos a que o plano se propõe. O plano só se completa na ação, nunca antes e ele deve ser refeito a partir da análise sobre o desenvolvimento dos fatos concretos, a evolução do plano, o avanço da capacidade de elaboração individual, coletiva e da organização.

5.5. A DIFERENÇA ENTRE O PLANEJAMENTO SITUACIONAL E O PLANEJAMENTO EMPRESARIAL-TRADICIONAL

O PES centraliza-se em problemas e não em setores. A realidade produz problemas, ameaças e oportunidades. O político tradicional trabalha com problemas e a população sofre com problemas. Problema, portanto é uma definição muito precisa, imposta pela própria realidade, ao contrário da definição de setor que é uma imposição analítica, é muito genérico, pouco funcional e mais adequado à análise macroeconômica. Os problemas verdadeiros cruzam os setores e têm atores que se favorecem ou são prejudicados por eles. Ao redor de problemas, a participação dos indivíduos é possível; ao redor de setores, é impossível. O PES identifica-se com a realidade e roda em torno de problemas (ESTADO DE SANTA CATARINA, 2008).

O planejamento tradicional só identifica um ator - o Governo do Estado – e todos os demais são agentes de conduta predizíveis. Só existirá uma explicação se existir um ator interessado em esclarecer. Outrossim, para o PES, o que há é um jogo entre vários atores, e em consequência, urge a questão: como esses vários atores explicam a realidade do jogo? Cada jogador tem sua realidade de jogo? Cada jogador tem a sua verdade? Qual é o fundamento explicativo a partir do qual cada jogador faz seus planos para ganhar o jogo? (ESTADO DE SANTA CATARINA, 2008).

Quadro 1 – Diferenças entre o Planejamento Tradicional e o Planejamento Estratégico Situacional

Tópicos	Planejamento tradicional	Planejamento Estratégico Situacional
Objeto do plano	É passivo, todo o poder está com o planejador.	É ativo e reage a cada ação, com um comportamento complexo e, às vezes, até de forma imprevisível. Pode-se fazer uma analogia com o jogo de xadrez: cada vez que se faz uma jogada o oponente responde com outra, que pode ser totalmente inesperada.
Modo de explicar a realidade	O diagnóstico é feito uma única vez, antes do plano, e o futuro é projetado a partir desse diagnóstico.	O mesmo é substituído pelo conceito de apreciação situacional, que ocorre diversas vezes, precedendo as ações. Ou seja, cada ação deve ser precedida de uma avaliação real na ocasião em que se processa. A minha ação mais eficiente não depende só de mim, mas também do outro e da situação real no momento de cada ação.
Modo de conceber o plano	É do tipo normativo/prescritivo.	Consiste de uma série de jogadas, que dependerão das circunstâncias. A cada momento pára, reavalia a situação e decide a nova trajetória, e assim procede diversas vezes, até alcançar o objetivo. Entretanto, isso não quer dizer que ação ocorrerá aleatoriamente, ao sabor dos acontecimentos, pois há uma definição prévia dos objetivos a serem perseguidos.
Análise estratégica	Os aspectos políticos são introduzidos através de consultas realizadas esporadicamente a especialistas da área.	A situação é analisada a cada jogada, simulando-se a possível reação do outro. Essa análise é feita pelo próprio ator ou, em organizações complexas, por uma assessoria tecnológica especializada, no momento da jogada.
Os atores	São genéricos, não há uma definição precisa das funções e dos poderes de cada um para executar o plano.	É elaborado sob o ponto de vista de um determinado ator, cujas funções e poderes devem estar claramente estabelecidos. Pode-se fazer uma analogia entre o PES e uma roupa feita sob medida. Se mudar o ator, o plano deverá ser refeito ou adaptado, pois cada ator tem forças e motivações diferentes.
Modo de operar	O plano é separado da ação.	A equipe de planejamento trabalha próxima da ação. No momento da ação é que se decide a prática do planejamento, de modo que o plano só se completa na ação. Durante a ação pode ocorrer um certo grau de improvisação, mas esta é feita de acordo com análises previamente realizadas. Cada jogada é feita com a situação daquele momento, mas podem ocorrer surpresas, que são os eventos de baixa expectativa, mas que podem produzir efeitos de alto impacto. Na medida do possível, estas devem ser previstas para que possam receber tratamento adequado quando ocorrerem.

Fonte: Adaptado do IIDA, I.Brasília: SEBRAE, 1997, p.19

Conforme as definições vistas anteriormente, percebem-se várias diferenças existentes entre o planejamento tradicional e o planejamento estratégico situacional – PES. Definiu-se então como referencial para este trabalho o PES, pois como o próprio nome o conceitua, ele parte de uma análise da situação e projeta ações para mudá-la, transformando crises em oportunidades. É um método que busca mudar a realidade, em razão das dificuldades econômicas e aquelas de caráter político e social. O planejamento situacional propõe conceber um plano de ação para cada problema e agir sobre as constantes variações nos ambientes externos e internos da organização.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Lehfeld (1991) refere-se à pesquisa como sendo a inquisição, o procedimento sistemático e intensivo, que tem por objetivo descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em uma determinada realidade.

A pesquisa realizada, quanto a abordagem, foi qualitativa, através do aprofundamento da compreensão de uma organização.

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. Com base em Gerhardt apud Deslauriers (1991, p. 58), o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações.

Quanto a natureza a pesquisa aplicada foi objetiva, a mesma procurou produzir conhecimentos para aplicação prática, direcionados a solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Quanto aos objetivos foi uma pesquisa descritiva e exploratória. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007). A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Os dados que foram coletados da Unidade de Saneamento de Giruá estão disponíveis em relatórios na intranet, e sistema comercial integrado da CORSAN, conforme tabela a seguir:

SCI (Sistema Comercial Integrado)	Relatório Operacional – AS PENDENTES (cadastro, suspensão/religação, medição, operacional e comercial).
SCO (Sistema Operacional)	Relatório dos Indicadores – Volume Disponibilizado (VD), Volume Utilizado (VU), Índice de Perda na Distribuição (IPD).
COGNOS (Indicadores Gerenciais)	Relatórios de Indicadores Comerciais, Cadastro, Cobrança, Faturamento, Medição, Pagamento, Suspensão.

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real.

Quanto aos procedimentos, foi uma pesquisa documental e de campo. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

A pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não-fraudados); tem sido utilizada nas ciências sociais, na investigação histórica, a fim de descrever/comparar fatos sociais, determinando suas características ou tendências.

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (FONSECA, 2002).

A estrutura da Unidade de Saneamento de Giruá é composta pelo Chefe da Unidade de Saneamento, 02 funcionários no setor administrativo, 05 funcionários no setor de rede, 03 funcionários do setor de tratamento e para os serviços de limpeza do setor administrativo dispõe de uma funcionária de uma empresa terceirizada. Já para o serviços de abertura e fechamento de valas e reposição de pavimento utiliza também os serviços de uma empresa terceirizada.

Foram realizadas entrevistas semi estruturadas com os funcionários responsáveis pelo setor operacional, de tratamento e administrativo da US. As entrevistas semi estruturadas são as que o pesquisador organiza um conjunto de questões (ro-

teiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

Também cabe ressaltar o uso da técnica de observação participante devido o contato direto da pesquisadora com o fenômeno observado, do qual se obtém informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos.

Logo após realizada a triagem dos dados coletados e extraídos os dados que demonstrem as situações vividas da US com a situação atual, foram localizados os norteadores dos principais problemas da US Giruá e organizados sob forma de tópicos.

O próximo passo foi a elaboração de um plano de ação visando atacar os nós críticos dos problemas da US Giruá.

7. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A captação do abastecimento de água da Unidade de Saneamento de Giruá é realizada em dez poços artesianos. Para a água captada em cinco poços, realiza-se o tratamento centralizado, e nos outros cinco é efetuado o tratamento diretamente no poço. O sistema centralizado é composto de 01 reservatório semi enterrado de 200m³, 01 dosador de hipoclorito de sódio e 01 dosador de fluossilicato de sódio. Após processo de captação e tratamento junto ao reservatório de 200m³, com hipoclorito de sódio (cloro) e fluossilicato de sódio (flúor) a água é distribuída para a rede de abastecimento.

A capacidade de produção do sistema de abastecimento de Giruá é de 4.000 m³/dia, atualmente produz 3.100 m³/dia com funcionamento de aproximadamente 12 horas/dia. Não existem macromedidores instalados nos poços, que é um equipamento dotado de um dispositivo que indica a quantidade de água que passa pelo ponto de instalação, possibilitando assim apurar o que realmente está sendo captado e produzido pelo sistema. Outrossim em Giruá é determinado o volume produzido pelo método da vazão da bomba (m³/hora) x horas de funcionamento (h), assim tendo quantos m³ foi disponibilizado pelo sistema.

O padrão de qualidade da água utilizado pela CORSAN segue os parâmetros pela Portaria 518/MS, do Ministério da Saúde, de 25 de março de 2004. O total da reservação é de 700 m³ feita através de 03 reservatórios distribuídos em diversos pontos estratégicos da cidade. Para a distribuição o sistema possui aproximadamente 63.165 metros de rede de distribuição de água.

A US de Giruá disponibiliza aos seus clientes os seguintes produtos e serviços:

Tabela 1 – Produtos e serviços da US Giruá

Produto água	Serviços
Captação, tratamento e distribuição de água potável	Pesquisa de vazamentos (internos e externos)
Ampliação da rede de distribuição de água	Análise da qualidade da água
Substituição de redes antigas e ramais	Parcelamento de débitos
Ligação de água	Aferição e substituição de hidrômetros
Manutenção de redes e de ramais de água	Vistoria de instalações
Mudança de local do quadro	Atendimento ao público

Fonte: Elaboração do autor

A US Giruá, conforme dados disponibilizados através da Intranet, relatório do sistema SCO (Sistema de Controle Operacional), referente ao mês competência Dezembro/2011 possui um total de 4.841 ligações de água e 5.399 economias, distribuídas em categoria comercial, industrial, pública e residencial.

Através da análise de relatórios do SCI (Sistema Comercial Integrado) verifica-se que na US Giruá tem aumentado gradativamente AS (autorizações de serviço) de consertos de vazamento de água de redes e ramais, em relação a anos anteriores, conforme tabela abaixo:

Tabela 2 – SCI/AS executadas US Giruá

SCI/AS EXECUTADAS US GIRUÁ	ANO 2010	ANO 2011	Janeiro/2012
Consertos de redes e ramais	284	321	47
Média mensal de consertos (mês/ano)	23	27	47

Fonte: Elaboração do autor

Conforme análise do relatório SCO (Sistema de Controle Operacional) Indicadores Competência Dezembro/2011 da US Giruá, constata-se conforme tabela abaixo que o volume disponibilizado de água (VD) vem cada mês aumentando, já em contrapartida o volume utilizado de água (VU) na distribuição não vem aumentando em relação ao produzido, logo o índice de perda na distribuição (IPD) vem crescendo, trazendo resultado negativo para US.

Tabela 3 – SCO- Volumes e perdas na distribuição US Giruá

SCO/INDICADORES US GIRUÁ	Out/2011	Nov/2011	Dez/2011
Volume Disponibilizado- VD (M3)	83.596	83.300	97.271
Volume Utilizado - VU(m3)	51.282	57.931	55.991
Índice de Perdas na Distribuição – IPD (%)	38,65	30,45	42,44

Fonte: Elaboração do autor

O indicador percentual de perdas relaciona o volume total perdido com o volume total produzido ou disponibilizado ao sistema. Este índice permite verificar o percentual de perdas do sistema, e pode ser classificado da seguinte forma:

Tabela 4 – Índice percentual de perdas

ÍNDICE TOTAL DE PERDAS (%)	CLASSIFICAÇÃO DO SISTEMA
Menor do que 15	Excelente
Entre 16 e 25	Bom
Entre 25 e 35	Regular
Entre 35 e 45	Ruim
Maior do que 45	Péssimo

Fonte: Elaboração do autor

Verificando através dos índices da tabela acima e comparando com a média dos últimos meses das perdas de água da US Giruá em torno de 37%, classificando-a com o conceito ruim.

Com relação ao relatório Cognos – Indicadores Gerenciais (consulta índices últimos 12 meses) verifica-se no indicador Cobrança, especificamente no ISA – Indicador de Eficiência da Suspensão do Abastecimento, a US Giruá não vem apresentando um bom desempenho .Para tal são utilizados os seguintes parâmetros:

$$ISA = \left(1 - \frac{NINS + (NINS2 \times 2) + (NINS3 \times 10)}{N^{\circ} \text{ DE IMÓVEIS EM ATRASO}} \right) \times 100$$

Onde:

ISA = Índice de Eficiência da Suspensão de Abastecimento

NINS = Número de imóveis não suspensos no mês com uma conta em atraso (un)

NINS2 = Número de imóveis não suspensos no mês com duas contas em atraso(un)

NINS3 = Número de imóveis não suspensos no mês com três contas em atraso(un)

NINS<3= Número de imóveis não suspensos no mês com mais de três contas em atraso (un).

Considera-se conta em atraso, toda fatura vencida há mais de trinta e cinco (35) dias.

Pontuação: Mínima: $\leq 90\%$ Zero Ponto

Máximo: $\geq 100\%$ 5.000 Pontos

A Unidade de Saneamento de Giruá no ano de 2011 fechou com uma média em torno de 45% no indicador ISA, logo zerou sua pontuação. Para parâmetro desse indicador é utilizado quantidade de AS (autorização de serviços) de suspensão emitidas pelo SCI (Sistema Comercial Integrado), executadas ou não, ou seja, ordem de serviço para suspensão do abastecimento de água de um imóvel.

Já em relação a aplicação de pesquisa, no caso das entrevistas, foi executada diretamente pela entrevistadora, sendo estas previamente agendadas e feitas no local e em horário de trabalho dos entrevistados. O tempo de duração destas variou de 40 a 50 minutos e foi realizada seguindo-se o disposto no instrumento de coleta. Após cada entrevista, as informações coletadas foram transcritas para o papel, a fim de facilitar e dar maior credibilidade à análise do conteúdo que foi trabalhado.

Para preservarmos a identidade dos entrevistados, os mesmos foram identificados como: F1, F2 e F3, não representando a mesma ordem de realização das entrevistas. Foram entrevistados o chefe do setor de rede, o chefe do setor administrativo e o chefe do setor de tratamento da Unidade de Saneamento de Giruá.

A primeira questão abordada nas entrevistas foi referente ao desempenho da US Giruá. Na opinião do entrevistado F1 está bom, poderia melhorar, ele acredita que falta mais união dos colegas de trabalho da US Giruá, a integração dos setores da rede, tratamento e administrativo, ou seja, um ajudando o outro quando surgem as dificuldades, logo então encontrando uma solução. O entrevistado F2 considera o desempenho bom, poderia estar muito melhor, pois devido ainda não ter ocorrido a renovação do Contrato com a Prefeitura Municipal de Giruá, o mesmo acredita que não há investimento em substituição de redes, não vem recursos para melhorias na US Giruá. Já o entrevistado F3 também considera bom, mas o que está faltando são investimentos por parte da CORSAN no município, ficaria muito melhor, com mais qualidade e eficiência nos processos. Também ressaltou que tudo é centralizado na sede da CORSAN em Porto Alegre, burocratizando muito os processos, como as compras de alguns materiais que poderiam liberar para as US realizarem, agilizando demandas e conseqüentemente melhorando o desempenho das Unidades de Saneamento.

A segunda questão foi sobre os principais problemas que atingem a Unidade de Saneamento de Giruá. Para o entrevistado F3 e F2, um dos maiores problemas são os buracos no município de Giruá, resultantes dos constantes consertos de redes e ramais, e que estão sempre aumentando, estragando a pavimentação asfáltica do município, gerando reclamações da população giruaense. E para o entrevistado F1 são os vazamentos de redes e ramais, que aumentam entre os meses de novembro e fevereiro, ou seja, no verão, devido a oscilações no solo, principalmente com a estiagem, a terra racha, ocasionado compressão na tubulação, rompendo os

canos. O entrevistado F1 cita como as redes mais problemáticas, com muitos consertos já realizados, as do centro da cidade de Giruá: Rua Santo Cristo, Rua Independência, Av. Santo Ângelo e Rua Francisco Leopoldo Uhry, causadas pela ruptura da tubulação deteriorada.

O entrevistado F3 considera também um grave problema da US Giruá a inexistência de um cadastro atualizado de todos seus usuários, pois segundo o mesmo, é fundamental para uma empresa como a CORSAN, possuir os dados cadastrais de seus clientes para uma boa prestação de serviços, pois em qualquer loja que você vai comprar algo, a primeira coisa que fazem é seu cadastro, com as informações da carteira de identidade e CPF (cadastro de pessoas físicas).

Já em relação às causas dos principais problemas da US Giruá, os três entrevistados afirmaram serem as redes muito antigas, já deterioradas, em torno de 60% da rede de abastecimento de água da US Giruá são de fibra cimento, como também os ramais de ferro que precisam serem substituídos por tubulação de PVC. O entrevistado F3 afirmou que devido há um lote de materiais de redes e ramais de má qualidade enviado em alguns anos anteriores para manutenção, os quais causam constantes reparos atualmente. Já o entrevistado F2 acrescentou como causa dos problemas da US Giruá a má qualidade de alguns materiais recebidos atualmente para manutenção de redes e ramais e que fazem com que ocorra o conserto mais de uma vez no mesmo local, ou seja, o reserviço, aumentando os custos, as despesas de manutenção para a empresa. O entrevistado F3 vê como causa principal da inexistência de um cadastro atualizado de usuários da US Giruá, a não exigência obrigatória de atualização cadastral do usuário, no momento do atendimento de um serviço prestado pela empresa no escritório da US ou mesmo por telefone, ao contrário do que exigem outras empresas.

Quando perguntado sobre as consequências que resultam dos principais problemas da US Giruá, o entrevistado F1 afirmou ser o aumento das perdas na distribuição, devido a água que se perde a cada vazamento de rede e ramal, contando negativamente para a US e ao meio ambiente, como também com usuários insatisfeitos devido a falta de abastecimento em suas residências, algo indispensável para sua existência e realização de diversas atividades do dia a dia. Já para os entrevistados F2 e F3 os mesmos vêm como resultado dos constantes vazamentos e consertos de rede e ramais, a piora cada vez mais da imagem da CORSAN nos meios

de comunicação, tais como rádios e jornal existentes no município de Giruá, como também com a qualidade dos serviços prestados para a população, recebendo constantes críticas, incentivando a não renovação do contrato de concessão da CORSAN US Giruá com o município.

Outrossim, o entrevistado F3 falou que devido aos funcionários do setor operacional estar constantemente consertando vazamentos de redes e ramais, outros serviços proativos não são realizados e de fundamental importância, como a pesquisa de vazamentos, revisão cadastral, como também ocorrendo o atraso de outras tarefas do setor, como suspensão do abastecimento dos inadimplentes, revisão de suspensão, mudança de local de quadro e vistorias.

Através da análise dos relatórios da Unidade de Saneamento de Giruá e das entrevistas realizadas, constatou-se quais são os principais problemas que atingem o desempenho da US Giruá:

- os constantes reparos na rede de abastecimento de água: utilizado como parâmetro o aumento do número de AS (autorizações de serviços) de conserto de redes e ramais, disponibilizados no SCI (Sistema Comercial Integrado) e conforme a opinião dos entrevistados;
- o aumento das perdas na distribuição: utilizado para análise o relatório do SCO (Sistema de Controle Operacional), no item índice de perdas, a classificação como o conceito ruim, como também o posicionamento de alguns entrevistados;
- a inadimplência dos usuários: utilizado para análise o relatório do COGNOS, o indicador ISA (indicador de suspensão do abastecimento), como também AS(autorizações de serviços) de suspensão pendentes para US Giruá, ou seja a relação de suspensão/corte de água disponíveis no SCI(Sistema Comercial Integrado).

A seguir foi elaborada uma planilha de situação problema da CORSAN US Giruá, embasado no Planejamento Estratégico Situacional, de Matus:

PLANILHA DE DEFINIÇÃO DE SITUAÇÃO PROBLEMA E METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE SITUAÇÃO PROBLEMA

Local: US Giruá

Ator: Chefe e funcionários da US Giruá

Problema	Causa(s)	Descritor	Consequências
Constantes reparos na rede de abastecimento de água	<ul style="list-style-type: none"> • Constantes vazamentos de redes e ramais de água. • Redes e ramais muito antigos, tubulação de fibrocimento. • Falta de investimentos em substituições de redes. • Assentamento de rede de forma inadequada. • Alguns lotes de material de manutenção de redes e ramais de baixa qualidade. • Condições climáticas, principalmente nos meses de verão, ocorrendo oscilações no solo e rompendo a tubulação. • Ar que entra na rede de abastecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Média mensal em 2010 de 23 AS (autorização de serviço) de conserto de rede e ramais, no ano de 2011 de 27 AS (autorização de serviço) de conserto de rede e ramais, já no ano de 2012 de 47 AS de conserto de rede e ramais. • 60% da rede de abastecimento existente é de fibra cimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem negativa da empresa. • Buracos nas ruas da cidade. • Interrupção do abastecimento de água. • Interrupção do trânsito. • Não renovação do contrato com o município.
Aumento das perdas na distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Vazamentos invisíveis na rede de distribuição. • Falta de macromedidores nos poços. • Inexistência de setorização na rede de distribuição. • Baixo volume utilizado de água em relação ao aumento do volume de água disponibilizado na distribuição. • Demora para o conserto de vazamentos de rede e ramais. 	<ul style="list-style-type: none"> • O índice de perdas (IPD) cresceu para 42,44% em dezembro/2011, em relação a períodos anteriores os quais apresentam índices menores, fechando a média dos últimos três meses em 37%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa qualidade na operação dos sistemas piorando a imagem da empresa perante seus clientes. • Desperdício de recurso natural, a água. • Não atendimento as diretrizes da Lei Federal 11.445/07 do saneamento.
Inadimplência dos usuários	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de Autorizações de serviço de suspensão de abastecimento. • Base cliente/usuário da US Giruá em grande parte desatualizada. • Não execução imediata de todas as Autorizações de serviço de suspensão emitidas pelo sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • O indicador ISA (eficiência da suspensão do abastecimento) do ano de 2011 fechou em média ao redor de 45%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suspensão do abastecimento de água para o usuário. • Acúmulo de contas pendentes pode tornar uma dívida impagável. • Queda na arrecadação da US Giruá • Ineficiência no indicador da suspensão.

Fonte: CORSAN US Giruá

Os “nós explicativos” de um fluxograma (encadeamento de causas ou cadeias causais da situação-problema) sobre os quais podemos atuar com eficácia são chamados de “Nós Críticos”.

Logo a seguir foram elaborados três fluxogramas explicativos das situações problemas da US Giruá e nos quais foi assinalados com NC os nós críticos.

Na sequência foi elaborado um plano de ação para enfrentar os nós críticos encontrados na Unidade de Saneamento de Giruá. Para levantamento dos dados do plano de ação, foi utilizada análise documental de relatórios da INTRANET, e alguns itens, como os recursos necessários do plano, foi buscado as informações com o Chefe do Departamento de Operações e Manutenção das Missões -DEOM/MIS, com o Chefe da Coordenadoria Operacional de Santo Ângelo – COP-SA e com a Diretoria Comercial de Porto Alegre.

Figura 1 – FLUXOGRAMA EXPLICATIVO – METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE SITUAÇÃO-PROBLEMA 1

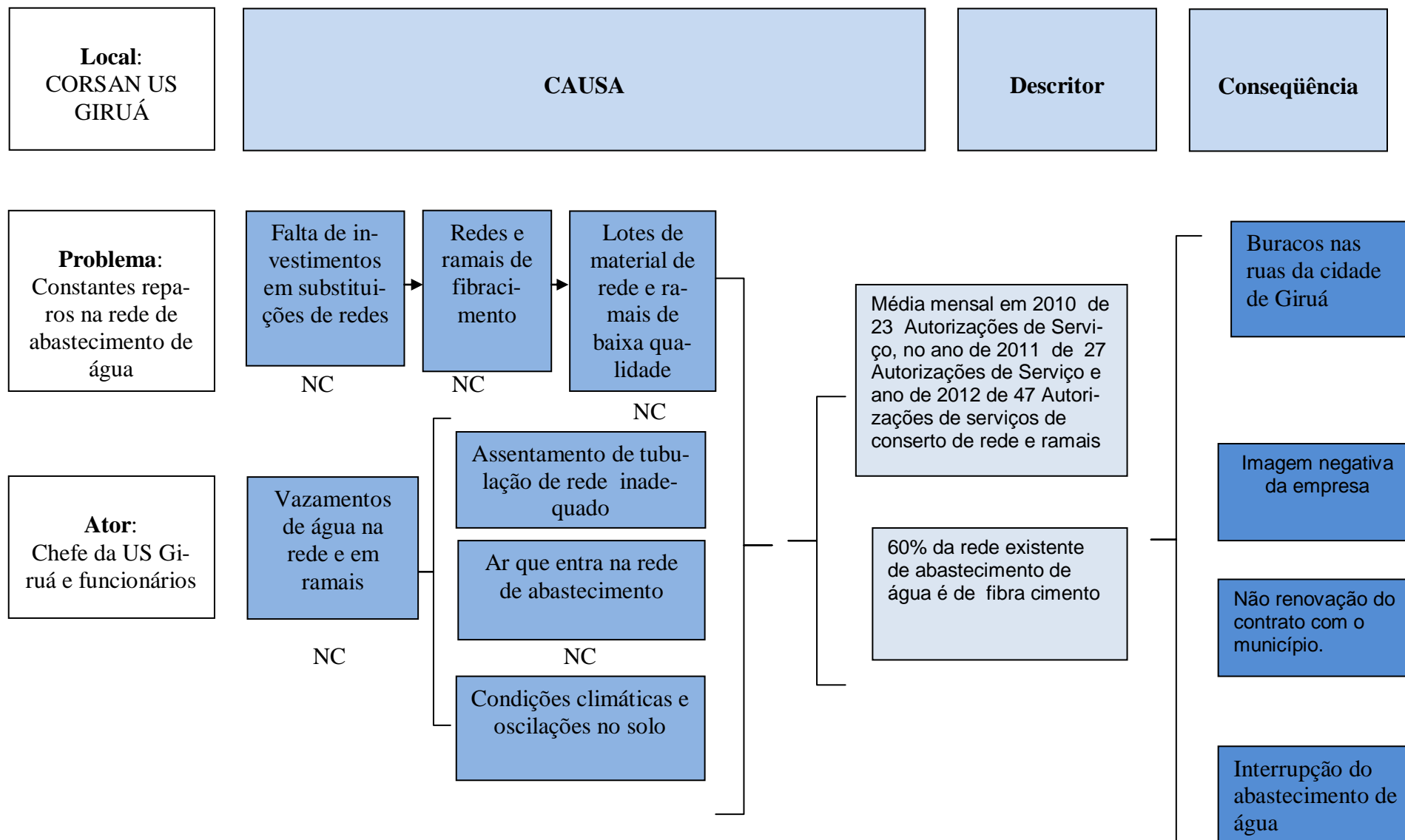


Figura 2 – FLUXOGRAMA EXPLICATIVO – METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE SITUAÇÃO-PROBLEMA 2

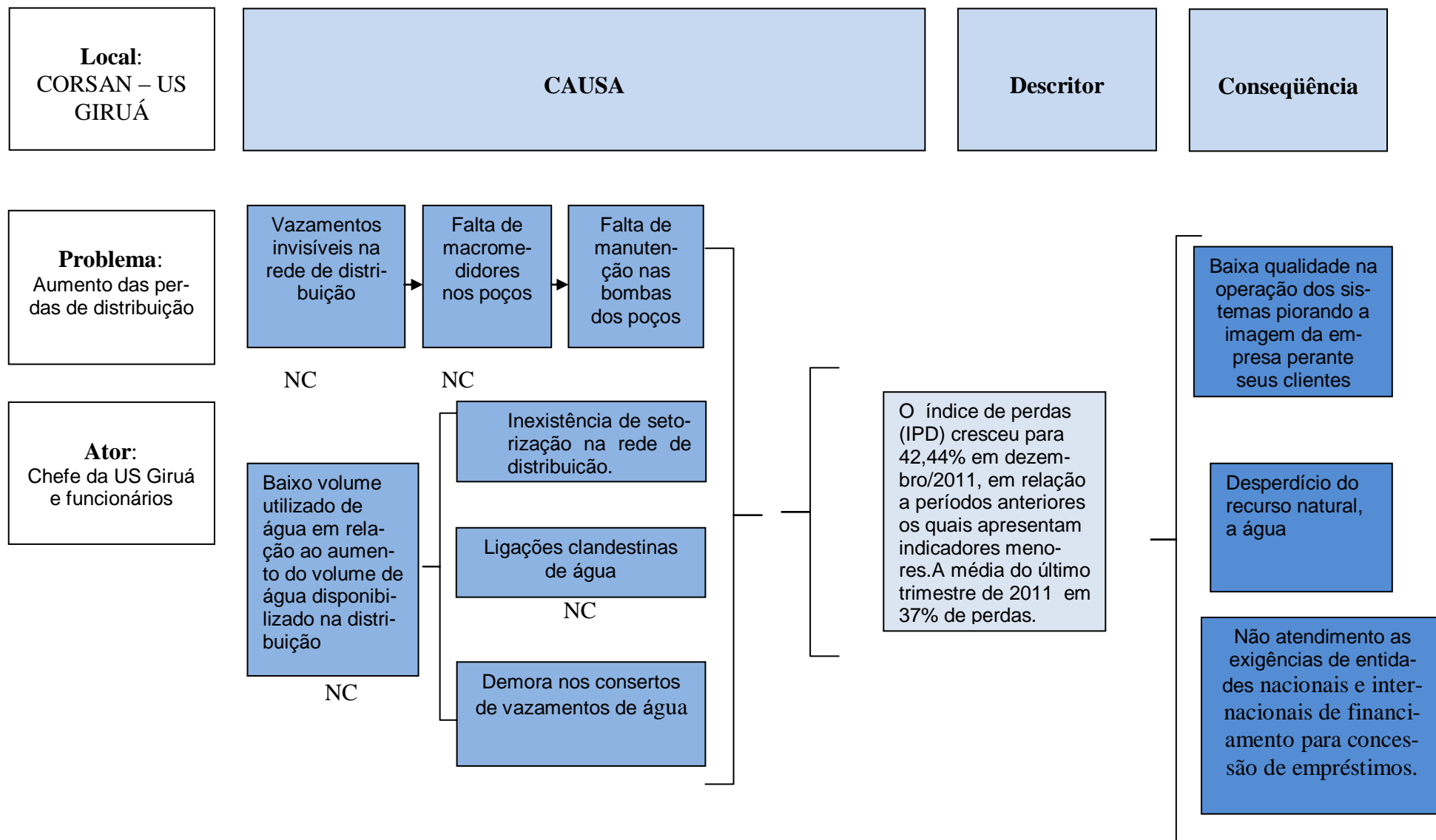
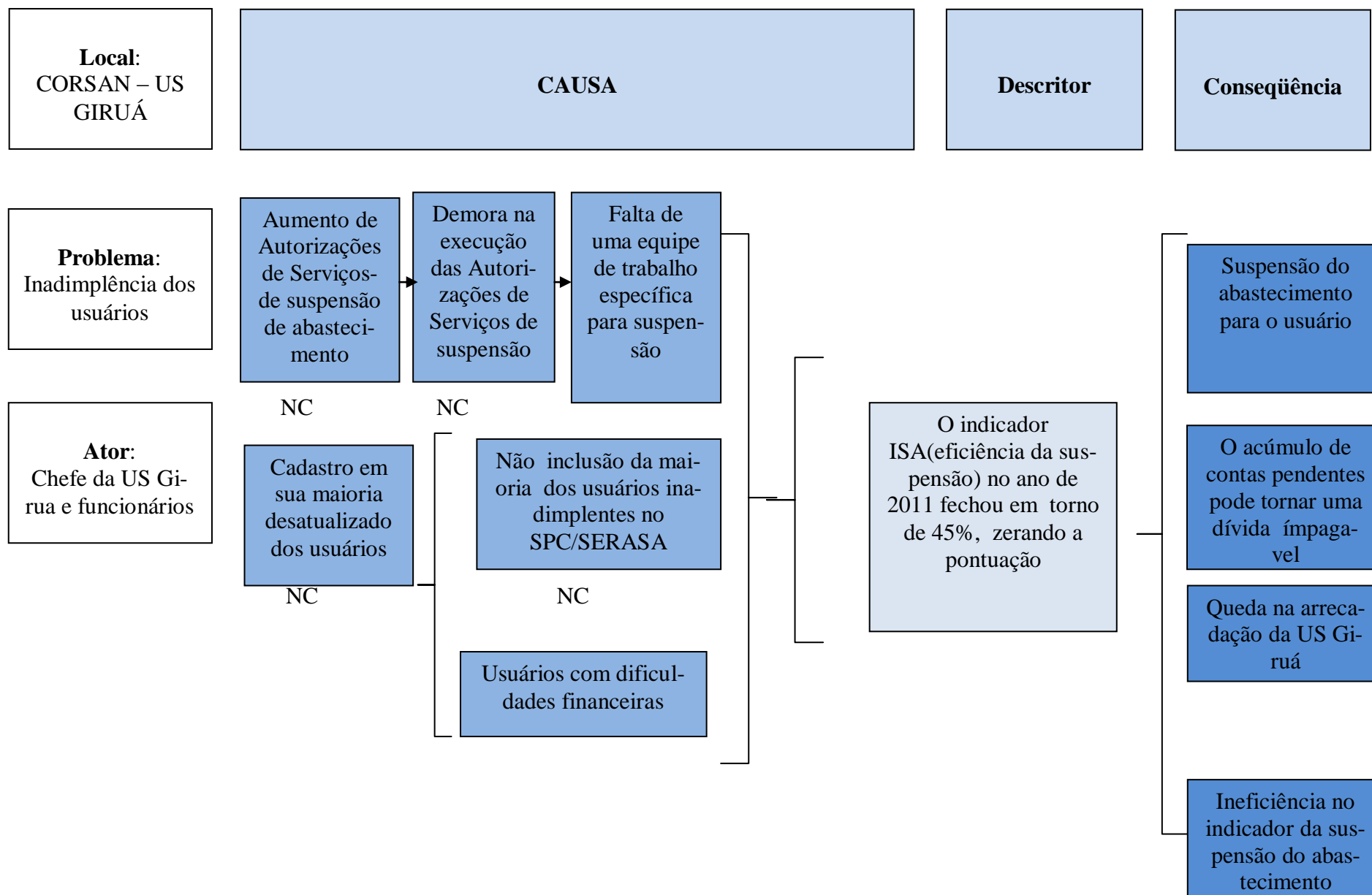


Figura 3 – FLUXOGRAMA EXPLICATIVO – METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE SITUAÇÃO-PROBLEMA 3



Quadro 2 – Plano de Ação 1: Redução de Consertos de Rede e Ramais na US Giruá

Ações	Atores que planejam	Meta/Resultado Esperado	Recursos necessários	Responsáveis/parceiros	Interessados/beneficiários	Indicadores para Verificação
Substituir redes antigas de abastecimento de fibra cimento da US Giruá	Diretoria de Operações – DOP, Departamento de Operações e Manutenção DE-OM/MISSÕES Chefe da Coordenadoria Operacional de Santo Angelo Chefe da US Giruá Chefe do setor de rede da US Giruá	25% de redes de fibra cimento da US Giruá, substituídas em 2012. E o restante em torno de 35% de redes de fibra cimento da US Giruá, substituídas em 2013.	Custos com materiais e execução de substituição de rede em torno de R\$1.590.750,00 no ano de 2012; Custos com materiais e execução de substituição de rede em torno de R\$2.227.050,00 no ano de 2013.	Diretor de Operações Chefe do DE-OM/MISSÕES Chefe do COP-SA Chefe da US Giruá Prefeitura Municipal de Giruá	Chefe da US Giruá e funcionários; População do município de Giruá	Diminuição em 70% dos vazamentos de redes e ramais de abastecimento em Giruá. Diminuição em 45% dos buracos na cidade de Giruá Melhora a imagem da CORSAN em Giruá
Controlar a qualidade ao adquirir materiais de rede e ramais	Superintendência de Suprimentos –SUSUP Diretoria Administrativa- DA e Diretoria Financeira CORSAN	90% de lotes de materiais de rede e ramais adquiridos em licitação/pregão eletrônico obedecendo um padrão de qualidade em 2012 e aumentando o índice para 95% em 2013.	Conforme valores estipulados em cada licitação, pois a compra é feita a nível corporativo para todas as unidades da CORSAN.	Diretoria de Suprimentos, de Licitação, Diretoria Administrativa-DA e Diretoria Financeira	Usuários da CORSAN e população dos municípios atendidos pela CORSAN.	Diminuição em 20% de consertos de redes e ramais em Giruá e demais municípios atendidos pela CORSAN
Eliminar a entrada de ar na rede de abastecimento	Chefe da US Giruá e funcionários do setor de tratamento e de rede	Redução em torno de 25% de vazamentos de redes, através do controle de pressão do recalque e abertura de hidrantes em 2012.	Instalação de válvula redutora de pressão no recalque da US Giruá; Abertura de Hidrantes.	Chefe do DE-OM/MISSÕES Chefe do COP-AS; Chefe da US Giruá e funcionários do tratamento e rede; Corpo de Bombeiros;	Chefe da US Giruá e funcionários; População do município de Giruá	Redução de AS(autorizações de serviços) de consertos de redes em Giruá.

Quadro 3 – Plano de Ação 2: Redução e Controle de Perdas de Água na US Giruá

Ações	Atores que planejam	Meta/Resultado Esperado	Recursos necessários	Responsáveis/parceiros	Interessados//beneficiários	Indicadores para Verificação
Instalar macro-medidores nos poços e recalque da US Giruá	Superintendência de Manutenção Operacional- SUMOP, Departamento de Operações e Manutenção DE-OM/MISSÕES Chefe da Coordenadoria Operacional de Santo Angelo- COP - SA Chefe da US Giruá Chefe do setor de Tratamento da US Giruá	40% de macrome redes instaladas nos poço em Giruá , em 2012. 60% de macrome-didores instalados nos poços, em 2013.	Custos com o equipamento e instalação em torno de 15.000,00 no ano de 2012; Custo com o equipamento e instalação em torno de 21.000,00 no ano de 2013.	Superintendência de Manutenção e Operação – SUMOP Diretoria Administrativa e Financeira Chefe do DE-OM/MISSÕES Chefe da Coordenadoria Operacional de Santo Angelo – COP-SA Chefe da US e tratamento de Giruá	Chefe da US Giruá e funcionários; Meio ambiente	Controle preciso e diário do que está sendo captado e produzido pelo sistema de abastecimento da US Giruá .
Realizar pesquisa de vazamentos efetiva e periódica	Chefe da US Giruá e funcionários do setor de rede	Efetivação de pesquisa bimestral de vazamentos no ao de 2012, atingindo um percentual de 30% nas perdas. Efetivação de Pesquisa mensal no ano de 2013, atingindo em percentual de 20% nas perdas.	Adquirir haste de escuta e geofone com o custo aproximado de R\$4.700,00.	Departamento de Operações e Manutenção Missões- DE-OM; Coordenadoria Operacional de Santo Angelo COP- Diretoria Administrativa e Financeira ; Funcionários do setor de rede da US Giruá.	CORSAN e população dos municípios atendidos pela empresa Chefe e funcionários da US Giruá	Diminuição das perdas da distribuição da US Giruá, ficando em torno de 25%.

Setorizar a rede de distribuição da US Giruá	Chefe da US Giruá e funcionários do setor de rede; Departamento de Manutenção e Operações das Missões – DEOM-MIS	Melhor gerenciamento do sistema de água através de setores de abastecimento, zonas de pressão, setores de macromedicação e de manobra, como também a utilização de registros de redes , propostos para o ano de 2012.	Custos com a instalação de registros de rede em Giruá, em torno de R\$30.000,00.	Chefe e funcionários do setor de rede e tratamento da US Giruá; Departamento de Manutenção e Operações das Missões – DEOM-MIS; Superintendência de Manutenção e Operação – SUMOP Diretoria Administrativa e Financeira	Chefe e funcionários da US Giruá; População de Giruá abastecida pela CORSAN.	Controle da vazão e pressão em cada setor da rede abastecimento como também atualização contínua do cadastro técnico de redes.
Controlar ligações inativas e clandestinas	Chefe da US Giruá e funcionários do setor de rede e administrativo	Redução em torno de 80% de ligações clandestinas em 2012, através do revisão da suspensão e leitura de hidrômetros, observando rompimentos de lacres, violação de hidrômetros e outras irregularidades.	Relatórios de imóveis suspensos semanal através do SCI(Sistema Comercial Integradado) CORSAN; Leiturista da US Giruá; Maquina Digital para registro das fraudes.	Chefe e funcionários do setor de rede e administrativo da US Giruá.	CORSAN Chefe e funcionários da US Giruá	Monitoramento das AS(autorizações de serviços) de revisão de suspensão da US Giruá.

Quadro 4 – Plano de Ação 3: Redução da Inadimplência dos Usuários da US Giruá

Ações	Atores que planejam	Meta/Resultado Esperado	Recursos necessários	Responsáveis/parceiros	Interessados//beneficiários	Indicadores para Verificação
Executar imediatamente todas as AS(Autorização de serviço) de suspensão da US Giruá emitidas pelo sistema	Chefe da US Giruá, funcionários do setor administrativo e setor de rede.	Redução da inadimplência em 80% na US Giruá.	Veículo e funcionário para realização das AS de suspensão. Ferramentas: Alicates de bomba de água e tampão de ¾.	Departamento Comercial das Missões- DE-COM-MIS; funcionários do setor administrativo e setor de rede	Chefe da US Giruá e funcionários; CORSAN	Redução das AS(autorizações de serviço) de suspensão pendentes.
Planejar a ação de suspensão por grupos localizados(rotas e sequência)	Chefe da US Giruá e funcionários do setor de rede e administrativo	Fim de deslocamentos desnecessários, otimizando os serviços de suspensão em 2012.	Funcionário, computador e sistema SCI(Sistema Comercial Integrado) CORSAN	Departamento Comercial das Missões - DECOM-MIS; funcionários do setor de rede e administrativo da US Giruá.	Chefe e funcionários da US Giruá	Emissão das AS (autorizações de serviço) de suspensão realizadas diariamente por rota.
Desenvolver ação junto aos usuários no sentido de conscientizá-los da gravidade da suspensão do abastecimento.	Chefe da US Giruá, funcionários do setor administrativo e setor de rede.	Redução da suspensão em 70% US Giruá, através do pagamento das contas pendentes em 2012.	Funcionário do setor de atendimento/administrativo da US Giruá; Custos com Avisos de suspensão via correio é de R\$1,10.	Chefe da US Giruá e funcionários do setor de atendimento/administrativo e setor de rede	Chefe da US Giruá e funcionários; CORSAN	Pagamento das contas pendentes dos usuários inadimplentes.
Atualizar a baseclientes/usuários da US Giruá	Chefe da US Giruá e funcionários do setor de atendimento/administrativo	45% da base Clientes/usuário atualizados em 2012; e o restante 45% da base Clientes/usuários atualizados em 2013.	Funcionário, computador e sistema SCI(Sistema Comercial Integrado) CORSAN; Custos para CORSAN para inclusão por usuário no SPC é de R\$2,85 e no SERASA é de R\$1,19	Funcionários do setor de atendimento/administrativo da US Giruá.	Chefe e funcionários da US Giruá; CORSAN	Inclusão dos inadimplentes no SPC(Sistema de Proteção ao Crédito e SERASA).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da carência da CORSAN em planejar suas diretrizes visando alcançar uma gestão de qualidade e eficiência na prestação de serviços, surgiu a necessidade de propor um planejamento estratégico focalizado na melhoria do desempenho desta organização. A CORSAN evidencia ter conhecimento da necessidade de possuir um bom desempenho e eficiência para a sua sobrevivência, haja visto a concorrência do setor privado, entretanto esta não dispõe de nada formalizado que a guie à alcançar o objetivo da gestão de qualidade e melhoria dos resultados.

Devido a ausência de um planejamento estratégico da CORSAN, Unidade de Saneamento de Giruá, voltado a qualidade e eficiência na prestação de serviços, se fez o seguinte questionamento: o que propor para esta organização como planejamento estratégico, que lhe seja útil para orientação de suas atividades? Deste modo, o objetivo geral deste trabalho foi construir diretrizes estratégicas que visam promover uma gestão de qualidade na prestação de serviços e melhoria de resultados na Unidade de Saneamento de Giruá.

Após realizado o levantamento e análise dos dados foi possível elaborar um planejamento estratégico situacional para a CORSAN US Giruá e propor um plano de ação.

Em relação a análise dos principais problemas da Unidade de Saneamento de Giruá constatamos: os constantes reparos na rede de abastecimento de Giruá, o aumento das perdas na distribuição e a inadimplência dos usuários. Da análise das causas dos principais problemas da US Giruá citamos: a falta de investimentos em substituições de redes, vazamentos de água em redes e ramais, o ar que entra na rede de abastecimento, lotes de materiais de rede e ramais de baixa qualidade, vazamentos invisíveis na rede distribuição, ligações clandestinas de água, falta de macromedidores nos poços, inexistência de setorização na rede de distribuição, o baixo volume utilizado em relação ao disponibilizado, a demora na execução das autorizações de serviço de suspensão, cadastro dos usuários em sua maioria desatualizado e não inclusão dos inadimplentes no SPC – Sistema de Proteção ao Crédito e SERASA.

Já em relação as consequências dos principais problemas da US Giruá citamos: os buracos nas ruas da cidade de Giruá, a imagem negativa da empresa, a não renovação do contrato de concessão com o município de Giruá, a interrupção constante do abastecimento de água, a baixa qualidade na operação dos sistemas piorando a imagem da empresa perante aos clientes, o desperdício do recurso natural, a água e o não atendimento as exigências das entidades nacionais e internacionais para concessão de empréstimos, a suspensão do abastecimento para o usuário, o acúmulo de contas pendentes pode tornar uma dívida impagável, a ineficiência do indicador da suspensão do abastecimento.

Foi elaborado três planos de ação para atacar os principais problemas da US Giruá com suas respectivas ações:

- redução de consertos de redes e ramais: substituir redes antigas de fibra cimento de abastecimento de água, controlar a qualidade ao adquirir materiais de rede e ramais, eliminar a entrada de ar na rede de abastecimento;
- redução e controle das perdas de água : instalar macromedidores nos poços e recalque, realizar pesquisa de vazamentos efetiva e periódica, setorizar a rede de distribuição, controlar ligações de água inativas e clandestinas;
- redução da inadimplência dos usuários: executar imediatamente todas as autorizações de suspensão emitidas pelo sistema, planejar a ação de suspensão por grupos de localização (rotas e sequência), desenvolver ação junto aos usuários no sentido de conscientizá-los da gravidade de suspensão do abastecimento e atualizar a base cliente usuários da US Giruá.

O planejamento estratégico situacional pode contribuir para a CORSAN Unidade de Saneamento de Giruá, através de mais aprofundamento no método, para ser utilizado de forma perene em seus processos, servindo como uma ferramenta na busca da excelência de gestão e na prestação de serviços.

Por fim, sugerimos que o método do planejamento estratégico situacional é muito adequado a CORSAN a nível corporativo, inclusive em nível gerencial, em virtude de sua natureza de empresa pública e do momento atual em que se vê ameaçada pelo interesse privado no saneamento no Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista de Contabilidade do Curso de Ciências Contábeis da UFSM**, Santa Maria, v. I. n.2 dez/2004-fev/2005.

BARZELAY, Michael. **Atravesando La Burocracia**: uma nueva perspectiva de La Administración Pública. México: Fondo de Cultura Económica, 1998.(1ª edição em inglês 1988)

BRASIL.Lei nº 11445/2007 Estabelece diretrizes para o saneamento básico, altera as Leis nº6.766, de 19 de dezembro de 1979, 8036, de 11 de maio de 1990, 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, revoga a Lei 6.528, de 11 de maio de 1978, e dá outras providências. 05 jan.2007

BURSZTYN, Marcel. **Introdução à crítica da razão desestatizante**. Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública — Ano 49, n.1 (Jan-Mar/1998). Brasília: ENAP.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

COELHO, Ricardo Corrêa. **Estado, governo e mercado**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

COMPANHIA RIOGRANDENSE DE SANEAMENTO. **História**. Disponível em:<[http:// www.corsan.com.br](http://www.corsan.com.br) > acesso em 25.11.2011

DAGNINO, Renato. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES- UAB, 2009.

DE TONI, Jackson. **O que é Planejamento Estratégico Situacional**. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/032/32ctoni.htm> >acesso em 13.01.2012

ESTADO DE SANTA CATARINA. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico Situacional**. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/institucional/assessorias/aplan/planejamento2.htm>>acesso em 13.01.2012

FARIAS, R. S. S. **Perspectivas e limites da Lei de Diretrizes Nacionais de Saneamento Básico: um estudo sobre a aplicação dos principais instrumentos e determinações da lei nº 11.445/07, nos municípios da região metropolitana de Belém-Pará**. Tese de doutorado USP, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. São Paulo 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECF, 2002. Apostila.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs). **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre, UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAU, Nuria Cunill. **Repensando lo público a través de la sociedad: nuevas formas de gestión pública y representación social**. Caracas: CLAD/Ed. Nueva Sociedad, 1997.

HELLER I.,. **Políticas Públicas de saneamento: por onde passam os conflitos Belo Horizonte**: Editora UFMG 2010. Acesso em 07.12.2011.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Ed. Compacta, 1980.

MATUS, Carlos. **Estratégias Políticas**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

MATUS, Carlos. **O Plano como Aposta**. Disponível em:< http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/plano_como_apostamatus.pdf> acesso em 13.01.2012

MINTZBERG, Henry. **Administrando Governos, governando administradores**. Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública — Ano 49, n.4 (Out-Dez/1998). Brasília: ENAP.

MISOCZKY, Maria Ceci. **Dilemas da burocracia no campo das políticas públicas: OeS**. Organizações e Sociedade, Salvador – Bahia, v. 8, n. 20, p. 61-72, 2001.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, R. T. “**Público e Privado na oferta da infraestrutura no Brasil**” in **Anuário GEDIM 2002 [Cidade , serviços e cidadania] Programa Interdisciplinar Globalização Econômica e Direitos no Mercosul (GEDIM)**, UNESCO/ MOST Rio de Janeiro, Editora Lúmen Júris 2002, pp.53-112.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA. **Planejamento Estratégico**. Disponível em:< <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/noda/cap3.html>> acesso em 20.01.2012

VIEGAS, Eduardo. **A privatização da água** Disponível em <<http://intra.mp.rs.gov.br/media/atuacaomp/2011/06/25124640480eduardoviegas345423567346.jpg>> Acesso em 06.12.2011

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS ENTREVISTADOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Sou aluno (a) do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação do Professor Rafael Kruter Flores, cujo objetivo é construir diretrizes estratégicas que visam promover uma gestão de qualidade na prestação de serviços e melhoria de resultados na US GIRUÁ.

A sua participação envolve uma entrevista ou preenchimento de um questionário, envolve também o consentimento de observar seu ambiente de trabalho na CORSAN – US Giruá (se for o caso). Essa participação no estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para (55)9914-5341. Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Atenciosamente,

____ Cursista Sana granil Giruá, 15/02/12
Assinatura Local e data

Consinto em participar deste estudo

____ entrevistado jose almeida bianchi Giruá, 15/02/12
Assinatura Local e data

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Sou aluno (a) do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação do Professor Rafael Kruter Flores, cujo objetivo é construir diretrizes estratégicas que visam promover uma gestão de qualidade na prestação de serviços e melhoria de resultados na US GIRUÁ.

A sua participação envolve uma entrevista ou preenchimento de um questionário, envolve também o consentimento de observar seu ambiente de trabalho na CORSAN – US Giruá (se for o caso). Essa participação no estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para (55)9914-5341. Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Atenciosamente,

__Cursista Sara Grand Giruá, 16/02/12
Assinatura Local e data

Consinto em participar deste estudo

__entrevistado [Assinatura] Giruá, 16/02/12
Assinatura Local e data

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Sou aluno (a) do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação do Professor Rafael Kruter Flores, cujo objetivo é construir diretrizes estratégicas que visam promover uma gestão de qualidade na prestação de serviços e melhoria de resultados na US GIRUÁ.

A sua participação envolve uma entrevista ou preenchimento de um questionário, envolve também o consentimento de observar seu ambiente de trabalho na CORSAN – US Giruá (se for o caso). Essa participação no estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para (55)9914-5341. Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Atenciosamente,

____ Cursista Sara Gravel Giruá, 16/02/12
Assinatura Local e data

Consinto em participar deste estudo

____ entrevistado [Assinatura] Giruá, 16/02/12
Assinatura Local e data

APÊNDICE 2 – INSTRUMENTO DE COLETA UTILIZADO NAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

Fonte: elaborado pelo autor

ROTEIRO PARA A CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

- Apresentação pessoal;
- Apresentação do objetivo e das etapas da pesquisa;
- Descrição de como será a entrevista e as questões;

DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO

- Nome:
- Cargo:
- Formação:
- Tempo de empresa:

QUESTIONÁRIO

- 1- Como você vê o desempenho da Unidade de Saneamento de Giruá?
- 2- Na sua visão quais são os principais problemas que atingem a Unidade de Saneamento de Giruá?
- 3- Para você quais são as causas dos principais problemas da Unidade de Saneamento de Giruá?
- 4- Quais são as conseqüências que você acredita que resultariam dos principais problemas da Unidade de Saneamento de Giruá?

ANEXO A – SCO - RESUMO OPERACIONAL – INDICADORES COMPETÊNCIA 12/2011 -GIRUÁ



Companhia Riograndense de Saneamento
Diretoria de Operações - SUMOP
SCO - Resumo Operacional - Indicadores

Página: 1
 Data: 31/01/2012

Competência Dezembro / 2011

94 - GIRUA

Indicadores - Dezembro / 2011

Ligações	4.841		Economias	5.399	
Com Hidrômetro	4.584	94,69%	Com Hidrômetro	5.133	95,07%
Com Consumo	4.471	92,36%	Com Consumo	5.011	92,81%
Consumo até 5 m³	1.105	22,83%	Consumo até 5 m³	1.423	26,36%
Vol. Disponibilizado(VD)	97.271 m³		Volume Utilizado (VU)	55.991 m³	Índice de Perda na Distribuição (IPD) 42,44%

Indicadores	Dez/2011	Nov/2011	Out/2011	Set/2011	Ago/2011	Jul/2011	Jun/2011	Mai/2011	Abr/2011	Mar/2011	Fev/2011	Jan/2011
Índice de Perdas na Distribuição - IPD (%)	42,44	30,45	38,65	31,05	42,19	38,45	34,23	35,77	22,93	31,74	22,14	23,16
Índice de Perdas por Ligação - IPL ((L/dia)/lig.)	289,29	183,99	227,10	176,99	241,21	200,26	184,03	201,81	121,83	178,60	123,17	134,50
Índice de Macromedicação - IM (%)	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Volume Disponibilizado - VD (m³)	97.271	83.300	83.596	78.358	81.014	73.649	73.337	79.498	72.341	78.953	70.435	81.242
Volume Utilizado - VU (m³)	55.991	57.931	51.282	54.029	46.834	45.328	48.234	51.064	55.751	53.895	54.840	62.429
Volume de Serviço - VS (m³)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Volume Macromedido (m³)	48.636	41.650	41.798	39.179	40.507	36.825	36.669	39.749	36.171	39.477	35.218	40.621
Volume Disponib. Unitário - VDu (m³/Eco.)	18,02	15,44	15,52	14,56	15,13	13,77	13,73	14,93	13,61	14,90	13,31	15,40
Volume Utilizado Unitário - VUu (m³/Eco.)	10,37	10,74	9,52	10,04	8,75	8,47	9,03	9,59	10,49	10,17	10,36	11,83
IPD Média 12 Meses (%)	33,09	33,38	33,38	32,81	32,88	32,47	32,17	32,31	32,91	33,63	33,53	33,64
IPL Média 12 Meses ((L/dia)/lig.)	189,58	188,59	187,28	182,31	182,22	179,60	178,40	179,19	182,59	188,66	189,04	190,94
Volume Medido Operac - VM (m³)	51.802	53.645	47.350	49.868	43.119	41.694	44.333	47.076	49.502	47.895	50.640	57.893
Volume Estimado Operac - VE (m³)	4.189	4.286	3.932	4.161	3.715	3.634	3.901	3.988	6.249	6.000	4.200	4.536
Volume Faturado - VF (m³)	52.329	54.063	47.754	50.507	43.547	41.995	44.754	47.727	52.103	50.327	51.701	58.587
Índice de Hidromedicação - IH (%)	94,69	94,62	94,78	94,59	94,59	94,71	94,57	94,45	94,68	94,97	94,63	94,88
Economias	5.399	5.394	5.386	5.382	5.353	5.349	5.342	5.326	5.317	5.299	5.293	5.275
Economias com Hidrômetro	5.133	5.125	5.125	5.112	5.084	5.087	5.074	5.053	5.056	5.053	5.030	5.025
Economias com Consumo	5.011	5.014	4.987	4.985	4.948	4.938	4.940	4.921	4.729	4.718	4.891	4.898
Ligações Ativas (COA001)	4.603	4.596	4.590	4.582	4.571	4.562	4.547	4.545	4.539	4.526	4.522	4.512
Ligações	4.841	4.835	4.826	4.820	4.806	4.799	4.792	4.779	4.774	4.751	4.751	4.746
Ligações com Hidrômetro	4.584	4.575	4.574	4.559	4.546	4.545	4.532	4.514	4.520	4.512	4.496	4.503
Ligações com Consumo	4.471	4.470	4.446	4.439	4.416	4.404	4.404	4.389	4.217	4.205	4.369	4.385
Ligações Consumo até 5m³	1.105	1.101	1.257	1.202	1.472	1.581	1.387	1.289	1.251	1.294	1.108	935

** Indica que o valor dos volumes ainda não foi consolidado para este Sistema Operacional.
 A partir de Janeiro/2008 os Volumes Operacionais e Especiais são considerados no cálculo do IPD.
 O Volume Macromedido e Índice de Macromedicação são considerados a partir de Janeiro/2008 .

ANEXO B – RELATÓRIO COGNOS –INDICADORES GERENCIAIS- INDICADORES ÚLTIMOS 12 MESES GIRUÁ

Cognos Viewer - Consulta Índices Últimos 12 Meses



COMPANHIA RIOGRANDENSE DE SANEAMENTO
DIRETORIA COMERCIAL
Consulta Índices Últimos 12 Meses
 GIRUA

		2012/02	2012/01	2011/12	2011/11	2011/10	2011/09	2011/08	2011/07	2011/06	2011/05	2011/04	2011/03	2011/02	2011/01	2010/07	2010/06
COBRANÇA	AUGE - INDICADOR DE ARRECADAÇÃO UNITÁRIO GERAL (R\$/ECO)	53,03	55,65	53,52	49,26	51,20	46,69	47,71	45,88	47,18	53,44	47,90	54,62	62,30	50,29	0,00	0,00
	IAUEGH - ÍNDICE DE ARRECADAÇÃO UNITÁRIO GERAL HOMÔNIMO	37,95	37,95	37,95	37,95	37,95	37,95	37,95	37,95	37,95	37,95	37,95	37,95	37,95	37,95	95,00	95,00
	ECOB - INDICADOR DE EFICIÊNCIA DA COBRANÇA (%)	94,55	92,96	99,27	99,24	100,41	100,37	102,03	102,25	103,11	103,40	102,01	105,41	104,41	88,32	20.536,39	15.145,25
	IECOBH - ÍNDICE DE EFICIÊNCIA DA COBRANÇA HOMÔNIMO	0,91	1,05	0,99	1,02	1,03	1,03	1,01	1,01	1,01	1,00	1,03	1,06	1,06	0,84	1,00	1,00
	ISA - INDICADOR DE EFICIÊNCIA DA SUSPENSÃO DO ABASTECIMENTO (%)	23,11	28,34	29,84	31,02	37,40	41,91	43,67	37,16	40,86	38,93	34,69	36,27	35,50	40,65	100,00	100,00
FATURAMENTO	IAF - INDICADOR DE ALTERAÇÃO DE FATURAMENTO	98,98	99,58	100,15	99,10	99,46	100,15	100,17	100,35	100,15	95,64	98,35	100,38	100,21	99,87	100,00	100,00
	IECOM - ÍNDICE DE EFICIÊNCIA DA COMERCIALIZAÇÃO (%)	92,96	93,01	92,86	92,84	92,80	92,89	92,39	92,77	92,65	92,73	92,80	92,65	92,73	92,54	85,00	85,00
	RCOM - INDICADOR DE RENDIMENTO COMERCIAL (%)	0,00	66,63	53,63	64,70	56,98	64,20	53,48	56,76	60,78	59,58	71,77	63,76	73,27	72,06	117,33	4,65
	IRCOMH - ÍNDICE DE RENDIMENTO COMERCIAL HOMÔNIMO	0,00	0,92	1,09	0,99	0,90	1,01	0,93	0,94	1,01	1,12	1,13	0,99	1,04	1,05		
	HCA - HISTOGRAMA CONSUMO FAIXA ALTA (%)	8,89	11,32	7,08	7,80	4,97	6,20	4,01	3,40	4,19	5,39	6,95	6,59	7,20	11,12	5,00	5,
MEDIÇÃO	IHCAH - ÍNDICE DE HISTOGRAMA DE CONSUMO FAIXA ALTA HOMÔNIMO	1,24	1,02	2,04	1,20	0,99	1,13	0,90	0,73	1,02	1,52	0,99	0,82	0,85	1,51	1,00	1,
	HCB - HISTOGRAMA CONSUMO FAIXA BAIXA (%)	24,57	22,33	27,35	26,77	30,96	28,46	35,43	38,10	33,63	31,06	27,40	27,73	26,38	22,41	40,00	40,00
	IHCBH - ÍNDICE HISTOGRAMA CONSUMO FAIXA BAIXA HOMÔNIMO	0,93	1,00	0,71	0,91	1,00	0,94	1,06	1,14	0,96	0,83	1,09	1,17	1,11	0,86	1,00	1,00
	IVDU - ÍNDICE DE VOLUME DISPONIBILIZADO UNITÁRIO	1,20	0,89	0,97	0,89	0,90	0,88	0,89	0,82	0,82	0,84	0,77	0,79	0,76	0,77	1,20	1,20

IVDUH - ÍNDICE DE VOLUME DISPONIBILIZADO UNITÁRIO HOMÔNIMO	1,00	1,10	1,15	1,08	1,12	1,02	1,01	0,97	0,99	0,99	0,87	0,93	0,92	1,08	1,00	1,
IVMU - ÍNDICE DE VOLUME MEDIDO UNITÁRIO (M3/ECO)	0,95	1,02	0,98	1,01	0,93	1,00	0,95	0,91	0,95	0,99	0,96	0,95	0,95	0,92	0,00	0,00
IVMUH - ÍNDICE DE VOLUME MEDIDO UNITÁRIO HOMÔNIMO	1,06	1,02	1,26	1,08	1,01	1,03	0,94	0,90	1,00	1,11	0,99	0,91	0,94	1,13	0,92	0,92
ELEI - INDICADOR DE EFICIÊNCIA DA LEITURA (%)	99,54	99,87	99,63	99,72	99,78	99,41	99,67	99,91	99,78	99,65	99,42	99,53	99,22	99,62	95,00	95,00
IELEIH - ÍNDICE DE EFICIÊNCIA DA LEITURA HOMÔNIMO	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,04	1,04	1,01	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

*** Os indicadores RCOM, IRCOMH e IVDU não foram calculados devido à falta de informação dos volumes disponibilizados(Dop/Sumop).