



# Relatório da Gestão

---

*Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento*

Nível I

2014





## Folha de Determinação de Elegibilidade ao PNQS 2014

Categ.: ( ) Nível B ( X ) Nível I ( ) Nível II ( ) Nível III ( ) Nível IV ( ) IGS

Obs: Para as organizações candidatas ao Nível III e Nível IV, preencher o formulário de candidatura ao IGS identificando o "case" a ser apresentado. Conforme regulamento PNQS 2014, candidatas Nível III deve ser apresentar no mínimo um "case" e Nível IV no mínimo dois "cases".

Nome da organização candidata: <b>Daae Araraquara</b>		( ) Unidade autônoma de outra organização <small>No caso de Nível III ou IV, só é elegível um agrupamento com mais de uma cidade, se houver organização controladora cobrindo mais de uma cidade.</small>
Razão social responsável: <b>Departamento Autônomo de Água e Esgotos</b>		
Forma de Direito: ( X ) Público ( ) Privado		
Número de inscrição no CNPJ: <b>44.239.770/0001-67</b>		
Endereço Home-page (se existir): <b>http://www.daaearaquara.com.br/</b>		
Principais atividades: <b>Captação, adução, tratamento, reservação e distribuição de água; coleta, afastamento e tratamento de esgotos; tratamento e disposição final de resíduos sólidos; laboratório de análises físico-químicas e microbiológicas.</b>		Data de início das atividades: <b>1969</b>
Quantidade de pessoas na força de trabalho da organização: <b>462</b>		
Principais clientes e mercados no saneamento ambiental: <b>usuários residenciais, comerciais, industriais e públicos do Município de Araraquara</b>		
<small>Incluir terceiros que estejam sob coordenação da candidata. No caso de unidade autônoma, informar também o percentual da força de trabalho da candidata em relação à organização controladora</small>		

Locais das instalações com força de trabalho (No caso da categoria IGS, informar onde a Prática é definida e onde é aplicada)

Nome	Endereço	Qtd. aprox. de pessoas
Sede	Rua Domingos Barbieri, 100 – Vila Harmonia – Araraquara/SP – CEP: 14.802-510	391
Estação de Tratamento de Água Fonte	Rua Domingos Barbieri, 100 – Vila Harmonia	18
Estação de Tratamento de Água Paiol	Rua José Palamone Lepre, s/nº – Jardim Águas do Paiol	5
Estação de Tratamento de Esgotos Araraquara	Rod. 255, Com. João Ribeiro de Barros, Km 88	8
Estação de Tratamento de Resíduos Sólidos	Av. Gervásio Brito Francisco, 750 – Jd. Alto de Pinheiros III	24
Estação de Tratamento de Resíduos da Construção Civil	Av. Gervásio Brito Francisco, 6 – Jd. Alto de Pinheiros III	1
8 Pontos de Entrega de Entulhos e Volumosos (PEVs)	Zona Urbana de Araraquara	9
Posto de Atendimento ao Público (PAP) – Prefeitura Municipal	Rua São Bento, 840, Centro	5
Posto de Atendimento ao Público (PAP) – Subprefeitura da Vila Xavier	Av. Francisco Vaz Filho, 2049, Jd. Tabapuã	1

Nota: Se necessário, aumentar o número de linhas da tabela. No caso de haver muitas instalações que prestam serviços equivalentes, pode-se agrupá-las em uma linha apenas. Exemplo: Nome: 150 sedes regionais ou municipais com unidades operacionais no interior; Endereço: regiões norte, sul, leste, oeste e capital do Estado; Qtd. aprox. de pessoas: de 20 a 240). A localização da principal sede administrativa deve estar com endereço completo.

Contatos	Nome	Fone	E-mail
Principal dirigente	<b>Guilherme Ferreira Soares</b>	<b>(16) 3324-9501</b>	<b>superintendencia@daaearaquara.com.br</b>
Respons. candidatura	<b>Welington José Rocha dos Santos</b>	<b>(16) 3324-9581</b>	<b>controladoria@daaearaquara.com.br</b>

**Aplicável para categorias Níveis B, I, II, III ou IV**

Declaração de autonomia da organização candidata:

*Declaramos ter funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no sentido de sermos responsáveis pelo planejamento das ações para atingir nossos objetivos, cumprir nossa missão e atender nossos clientes. Possuímos clientes como pessoas físicas ou outras pessoas jurídicas, consumidoras, usuárias ou compradoras regulares de nossos serviços/produtos no mercado que não são de nossa própria organização.*

*Concordamos que, no caso de candidatura ao Nível B ou I, essa elegibilidade, mesmo que aprovada, poderá ser suspensa se uma organização controladora, que abranja a organização aqui candidata, vier a pleitear elegibilidade em nível acima do aqui postulado.*

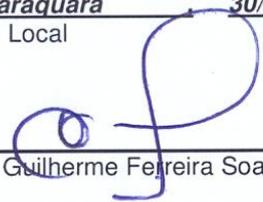
**Aplicável somente para Categoria IGS**

Denominação da Prática:	Data de implantação:
<small>(Práticas implantadas há mais de cinco anos não são elegíveis.)</small>	
Resumo da prática: (Máximo 12 linhas)	
<small>Lembrete: Não são elegíveis Cases relativos a melhorias, ideias ou inovações em produtos, processos ou práticas operacionais, como por exemplo: softwares aplicativos, equipamentos, instrumentos, ferramentas e outras soluções técnicas.</small>	
Área, setor, divisão, departamento, grupo, equipe ou assemelhado, responsável pela Prática:	Questões dos Critérios PNQS, de qualquer Nível, com os quais a prática tem mais relação:  <small>(Ex.: Nv I: 2b, 3b e 8b ou Nv IV 2.d, 3.1b e 8.2a)</small>
Resultados alcançados:	
<small>Um ou mais tipos de resultados quantitativos relevantes, com demonstração de evolução favorável obtida em decorrência da prática. Se o resultado apresentado não decorrer exclusivamente da prática, justificar a forte correlação. Podem ser apresentados aqui resultados estimados ou preliminares cuja demonstração, na futura inscrição do Case, será aprimorada. Não são considerados elegíveis "Cases" sem demonstração de resultados decorrentes da prática.</small>	
Partes interessadas mais beneficiadas pela Prática:	

**Aplicável a todas as Categorias**

*O responsável principal pela organização candidata, abaixo-assinado, declara, para os fins de direito, que são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura ao PNQS, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes para a avaliação dos resultados da organização em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio-ambiente e força de trabalho.*

Araraquara                      30/06/2014  
Local                                      Data

  
\_\_\_\_\_  
Guilherme Ferreira Soares

**Parecer do Comitê de Elegibilidade**

- (x) Elegível  
( ) Não elegível no contexto apresentado

Razão da inelegibilidade

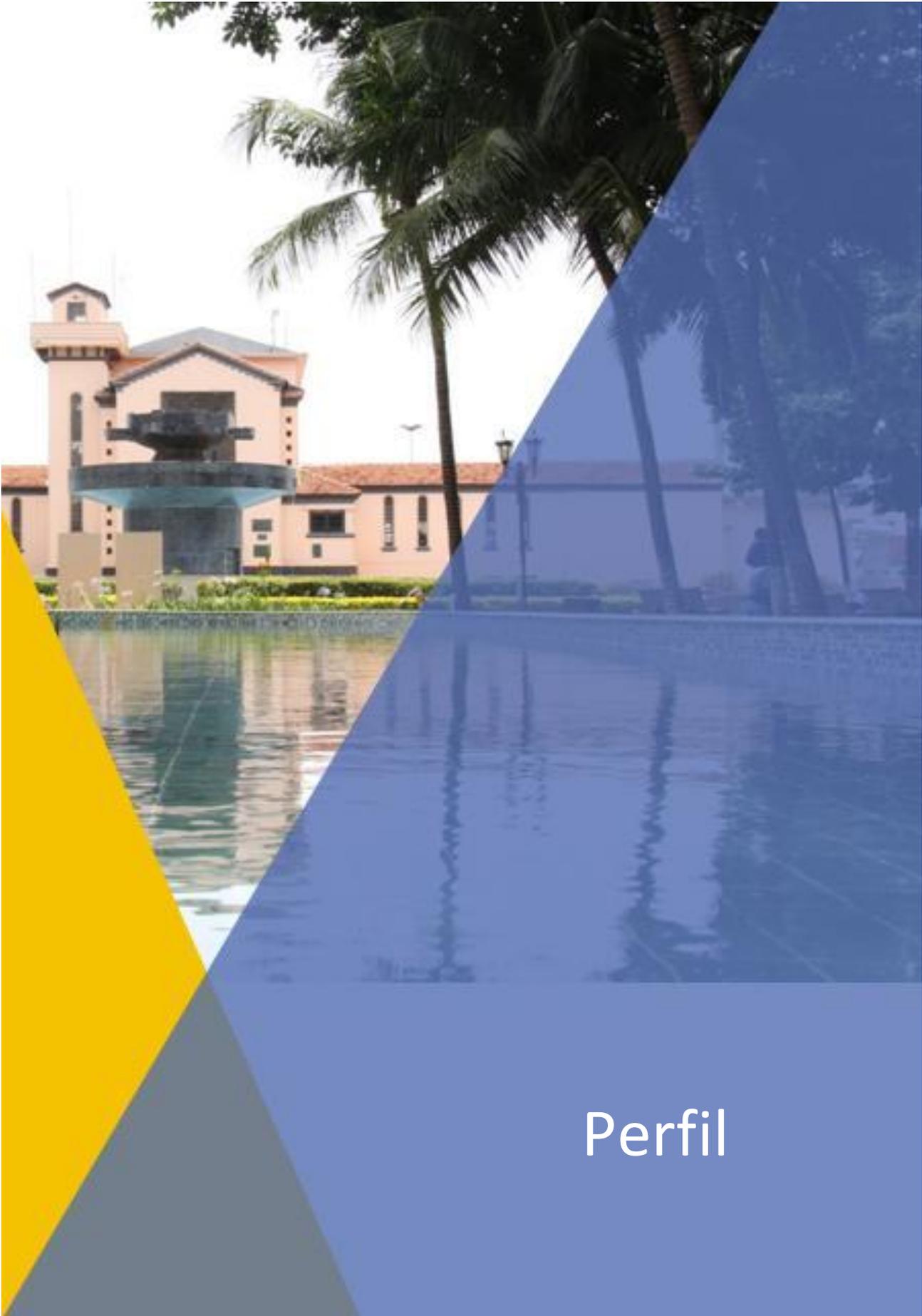
--



# SUMÁRIO

Perfil da Organização	01
1. Liderança	11
2. Estratégias e Planos	21
3. Clientes	27
4. Sociedade	33
5. Informações e Conhecimento	41
6. Pessoas	49
7. Processos	55
8. Resultados	63
Glossário	70
Documentação	71





# Perfil



## P1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### A) Instituição, propósito e porte

(1) A denominação da organização candidata é Departamento Autônomo de Água e Esgotos – Daae Araraquara.

(2 e 3) Autarquia municipal criada em 2 de junho de 1969, mediante Lei Municipal nº 1.697. De personalidade jurídica própria, o Daae está sediado na Rua Domingos Barbieri, 100, Vl. Harmonia, Araraquara/SP. Fone: (16) 3324-9555 – site: [www.daaeararaquara.com.br](http://www.daaeararaquara.com.br). Até 1969, os serviços de abastecimento de água e coleta de esgoto em Araraquara estavam subordinados ao Departamento de Obras da Prefeitura Municipal do município (PMA). A cidade crescia e com uma população de quase 60.000 habitantes, começava a enfrentar sérios problemas de abastecimento, com as constantes faltas de água. Diante disso, o prefeito Rubens Cruz criaria, no dia 02/06/69, o Daae. Com apenas três caminhões, um carro e funcionários transferidos da PMA, o Departamento respondia por 15.374 ligações de água e 14.489 ligações de esgoto. Juntas, essas duas redes tinham uma extensão total de mais de 400 km. Sem maquinário e equipamentos suficientes, a execução e a manutenção das redes eram realizadas manualmente. A cidade contava com o ponto de captação superficial do Ribeirão das Cruzes, cuja água captada era bombeada para a Estação de Tratamento de Água (ETA) da Fonte Luminosa, que possuía 4 reservatórios. No Distrito da Vila Xavier, havia também um reservatório para atender a demanda daquele setor. Na década de 1970, a cidade assistiu a uma grande expansão da Vila Xavier, sendo necessária a construção de um novo reservatório para a região. A perfuração de poços foi iniciada nessa mesma década. Os primeiros a serem perfurados foram os poços Jd. Eliana e Santana.

(4) O escopo dos serviços do Daae Araraquara é: “Prestação de serviços de coleta, tratamento e distribuição de água,

tratamento de esgotos e resíduos sólidos”. Apresenta como missão básica: “abastecimento de água com qualidade, regularidade e tratamento de todo esgoto coletado, devolvendo ao meio ambiente efluentes e resíduos sólidos em conformidade com a legislação ambiental aplicável, contribuindo assim com a saúde e bem estar da população de Araraquara e a preservação do meio ambiente”.

(5) Tabela P1: INFORMAÇÕES SOBRE O PORTE DA ORGANIZAÇÃO – 2013

Quant. de ligações totais de água	102.211	Ligações
Quant. de ligações ativas de água	89.267	Ligações
Quant. de econ. ativas de água	96.000	Economias
Quant. econ. resid. ativas água	80.526	Economias
Volume micromedido	16.945,86	1.000 m³
Volume micromedido residencial	14.904,09	1.000 m³
Volume de água faturado	19.296,94	1.000 m³
Extensão da rede de água	1.306,66	Km
Valor faturado de água	36.454,50	1.000 Reais
Quant. ligações totais de esgoto	102.599	Ligações
Quant. ligações ativas de esgoto	89.655	Ligações
Quant. econ. ativas de esgoto	97.138	Economias
Quant. econ. resid. ativas esgoto	80.729	Economias
Volume de esgotos faturado	20.657,78	1000 m³
Extensão da rede de esgotos	1.092,74	km
Valor faturado de esgoto	28134,18	1.000 Reais
População urbana <sup>1</sup>	215.724	Habitantes

### B) Serviços ou produtos e processos

(1 e 2) O Daae tem como principais serviços, captação, adução, tratamento, reservação e distribuição de água; coleta, afastamento e tratamento de esgotos; tratamento e disposição final de resíduos sólidos. O Quadro P1 apresenta os processos da cadeia de valor, com as respectivas descrições de suas finalidades.

Quadro P1: PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR

Administração	Estabelecer sistemática para gerenciamento dos processos e subprocessos de logística e transporte e patrimônio e expediente.
Comercial	Comercialização dos produtos e serviços, medições, atendimento ao usuário, faturamento, cadastro e cobrança.
Comunicação	Elaborar, controlar e executar a comunicação social da autarquia.
Controle de perdas de água	Realizar o acompanhamento, gerenciamento e emissão de relatórios de controle das perdas.

<sup>1</sup> BRASIL. IBGE.

**Quadro P1: PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR**

Engenharia	Dirigir, coordenar, controlar e executar a emissão de pareceres relativos à implantação ou ampliação dos sistemas de água e esgotos, cadastramento e atualização das informações referentes às redes de abastecimento de água e coleta de esgotos, fiscalização de obras públicas ou privadas, obras civis e de saneamento básico, planejamento estratégico do saneamento básico do município.
Finanças	Elaborar, controlar e executar a política orçamentária e financeira da autarquia.
Fiscalização	Vistoria e fiscalização das instalações hidráulicas prediais e/ou hidrômetros.
Manutenção	Estabelecer critérios, normas que garantam a disponibilidade e a confiabilidade dos equipamentos e instalações para a produção.
Recursos humanos	Estabelecer sistemática de identificação de necessidades de contratação, administração e capacitação de pessoas.
Supressão e reabertura	Sistemática dos processos de interrupção e restabelecimento do fornecimento de água.
Suprimentos	Definir a sistemática do processo de compras e recebimento de materiais, bens patrimoniais e contratação de serviços.
Tecnologia da Informação	Prestar suporte aos demais setores em assuntos relacionados à tecnologia da informação.
Resíduos Sólidos	Dar adequado tratamento e disposição final a resíduos sólidos urbanos.
Tratamento de Água	Captar, aduzir, tratar, reservar e distribuir água dentro do planejamento operacional aprovado para a autarquia.
Tratamento de Esgoto	Coletar, afastar e tratar esgotos dentro do planejamento operacional aprovado para a autarquia.

Processos Principais  
Processos de Apoio

**(3)** O Daae conta principalmente com Sistema de Gerenciamento de Informações Geográficas (AcquaGIS), Sistema de Gestão de Serviços de Saneamento (GSS), Sistema de Gestão Comercial para Saneamento (GCS), 2 ETAs, três pontos de captação superficial, 22 poços de captação subterrânea, 43 reservatórios, 3 estações de tratamento de esgoto (ETE) com tecnologia de desaguamento e secagem térmica do lodo da ETE Araraquara, 1 estação de tratamento de resíduos sólidos (ETRS), 1 estação de tratamento de resíduos da construção civil (ETRCC), 8 pontos de entrega de entulhos e volumosos (PEV), 1 laboratório físico-químico e microbiológico, 1 laboratório físico-químico, 1 centro de controle operacional (CCO) com tecnologia de telemetria.

**C) Quadro resumo de partes interessadas e redes de atuação**

**(1)** O Daae busca atender as suas e demais necessidades e expectativas (vide Quadro P2), dentro dos padrões de qualidade estabelecidos para os processos. O quadro abaixo detalha as partes interessadas, suas necessidades e representantes da autarquia.

Quadro P2: Necessidades e expectativas das partes interessadas		Representantes
Interno (IN)	Proporcionar qualidade nos serviços prestados à comunidade, e recebimento pela prestação dos mesmos. Combate ao desperdício de água, através de programa de uso racional e mapeamento da rede existente para detectar e corrigir perdas no sistema.	Superintendente
Força de trabalho (FT)	Valorização e reconhecimento pelo trabalho executado, estímulo à qualificação e promoção do bem estar e segurança no trabalho.	Sismar, GRH e CIPA
Usuários (US) e Sociedade (SO)	Preço justo e serviço de coleta e tratamento de água e esgoto, e tratamento e disposição final de resíduos sólidos com qualidade percebida.	GCOM, GTA, GTE, GRES, GRESP, CTRL, GCE
Fornecedores (FO)	Recebimento pelos serviços prestados	GSUP
Ente Instituidor (EI)	Aprimorar a prestação de serviços de saneamento básico no município	Superintendente e Coordenadoria Executiva
Órgãos Fiscalizadores (OF)	Cumprimento dos requisitos legais	CTRL, GFIN, GTA, GTE, GRES, GRESP
Legislação (LE)	Cumprimento das normas de direito aplicadas a toda administração pública, com o objetivo de satisfazer os interesses da sociedade	PROC
Meios de Comunicação (MC)	Obter informações de forma ágil e precisa.	GCE

**D) Detalhes sobre partes interessadas específicas**

**(1)** O Daae, conforme P1.A(2 e 3), é uma autarquia municipal, instituído pela PMA, dirigido pela Superintendência, que conta com Coordenadorias Executivas e tem como órgão auxiliar da administração superior, o Conselho Consultivo, formado por 24 membros, composto por

representantes das seguintes instituições, conforme Quadro P3:

Quadro P3: CONSELHO CONSULTIVO	
Conselheiro	Instituição
Guilherme Ferreira Soares	Superintendente do Daae
José Geraldo Sorbo Bombarda	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano
Antônio Martins de Oliveira	Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia, Turismo e Desenv. Sustentável
João Batista dos Santos II	Secretaria Municipal de Saúde
Salvador Luiz Spoto	Coordenadoria Executiva de Operações (CEO)
Fernando de Carvalho	Departamento de Águas e Energia Elétrica (Daae)
Elsa Domingos Suplente: Rosa Neide Alfonsetti	Serviço Especial de Saúde (SESA)
Júlio César Arantes Perroni Suplente: Edgar Santa Rosa Esteves	Ong Amanari
Profª Dra. Flávia Cristina Sossae Suplente: Ana Carolina Buzzo Marcondelli	Centro Universitário de Araraquara (Uniar)
Adriano Mondini Suplente: Fernando Rogério Pavan	Universidade Estadual Paulista (Unesp)
Engº Mauro Theodorico de Souza Jr. Suplente: Engº Antonio Luis Roçafa	Associação de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Araraquara
Dr. Fábio Augusto Cerqueira Leite Suplente: Wando de Oliveira Santos	Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)
André Marcos Boalin Suplente: Reinaldo Dias de Lima	Associação Comercial e Industrial de Araraquara (ACIA)
Mário Takechi Takatsui Suplente: Carmo Zingarelli	Sindicato do Comércio Varejista de Araraquara (SCVA)
Lairton Luis dos Santos Suplente: Marcos R.de Carvalho Zambone	Sindicato dos Servidores do Município de Araraquara (Sismar)
Rafael Alves Orsi	RPA1 - Micro Bacia do Ribeirão das Cruzes
Gustavo Olivieri Lopes (DAEE)	RPA2 - Micro Bacia do Ribeirão do Ouro
Gelson Caldeira Dantas	RPA3 - Micro Bacia do Rio Chibarro
Francisco Logatti Neto	RPA4 - Micro Bacia do Ribeirão do Tanque
Silvio Caparelli	RPA5 - Micro Bacia do Rio Mogi Guaçú
José Alfredo Aiello	Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb)
Charles Bonani Oliveir, Sandra R. Rolfsen de Godoy, Roberto Lauriano Franco. Suplentes: Sandra B. V. Martins, Rubens Mazzoni e Eieser da Silva Justino	Coordenadoria Executiva de Participação Popular - Orçamento Participativo

Cabe destacar ainda como entes fiscalizadores dos resultados da autarquia, o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP) e a Sociedade, via prestação de contas públicas perante a Câmara Municipal de Araraquara.

(2) A força de trabalho utilizada pela autarquia é composta por servidores,

comissionados e terceirizados. Ressalta-se que os terceirizados são subordinados à empresa contratada e não diretamente ao Departamento, com exceção de 7 terceiros que prestam serviços à GRED. Dessa forma, são 447 servidores concursados, sob regime celetista, dos quais 12 encontram-se cedidos a outros órgãos da Administração Pública; 8 comissionados, 7 terceirizados sob coordenação direta e 291 terceirizados não coordenados diretamente. A autarquia ainda conta com 4 Estagiários e 6 Jovens Aprendizizes, nos termos da Lei Federal nº 10.097/2000. Consigna-se que o objetivo destas contratações é oferecer o ingresso destes jovens no mercado de trabalho, propiciando aprendizagem e crescimento, uma vez que a contratação efetiva dá-se mediante concurso público, nos termos da Constituição Federal. Abaixo seguem os Gráficos de percentual de escolaridade e de chefias.

Gráfico P1: Percentual da força de trabalho

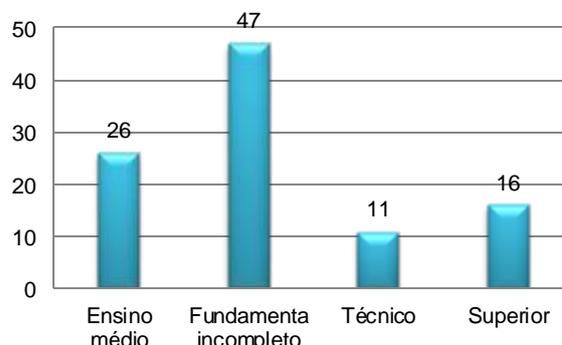
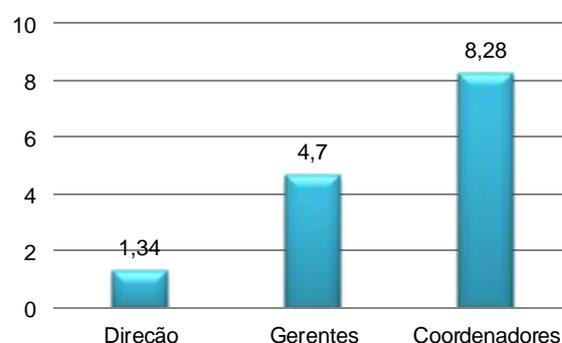


Gráfico P2: Percentual de Chefias



As principais necessidades e expectativas da força de trabalho do Daae incluem a valorização e o reconhecimento pelo trabalho executado, maior quantidade de

treinamentos e estímulo à qualificação (conforme pesquisa de clima realizada em 2011), plano de carreira, crescimento e desenvolvimento profissional.

**(3)** Mercado constituído por clientes atuais e potenciais que necessitam de água potável, coleta e tratamento de esgoto, tratamento e disposição final de resíduos sólidos. O Daae atua na cidade de Araraquara e nos distritos da Vila Xavier e de Bueno de Andrada. As Tabelas P2 e P3 detalham a composição dos segmentos.

Categoria	Qtde. Ligações	Qtde. Economias	%
Residencial	91.036	98.859	88,9
Comercial	9.300	10.065	9,0
Industrial	351	351	0,3
Público	1.523	1.949	1,8
Misto	1	21	0,0
<b>Total</b>	<b>102.211</b>	<b>111.245</b>	<b>100</b>

Natureza do Domicílio	Quantidade
Residencial	98.859
Não Residencial	12.386

O Daae disponibiliza um processo “comercial” que atua dando todo o suporte aos nossos usuários.

**(4)** Por ser uma autarquia, o Daae observa a Lei de Licitações (Lei Federal nº. 8.666/1993) e a Lei de Pregões Públicos (Lei Federal nº. 10.520/2002). Contudo, há hipóteses de dispensa e inexigibilidade de licitação. Nesses casos, é conferido à Administração Pública o poder de contratar de forma independente de prévio processo licitatório. Destaca-se também a observância do cadastro de fornecedores impedidos de contratar com o Poder Público, atualizado mensalmente pelo TCE-SP. As principais atividades do Daae são controladas e operadas por servidores próprios da autarquia. As principais necessidades e expectativas dos fornecedores estão basicamente no recebimento dos valores estabelecidos pelos serviços prestados. Com relação aos insumos (água bruta, esgoto bruto e resíduos sólidos), a expectativa está ligada à preservação do meio ambiente e sua sustentabilidade. As Tabelas P4 e P5 destacam os fornecedores que colaboram

nas atividades e insumos necessários para os serviços do Daae.

<b>MANUTENÇÃO ELETRICA E MECANICA</b>		
Empresa	Func	Descrição dos serviços
Vector	8	Sistema de telemetria – manutenção corretiva e preventiva e pitometria
W-fer Engenharia	7	Manutenção preventiva e corretiva em equipamentos eletromecânicos
Abdalla & Abdalla	9	Manutenção corretiva nos aeradores
Eletrotécnica Pinotti	2	Prestação serviço reparos em motores e transformadores
Zami Automação	3	Manutenção de válvulas
Tecnoágua	*	Manutenção de bombas
Tecnolife	3	Manutenção em inversores de frequência
Uniper	5	Execução do Poço Standard
<b>OBRAS ADMINISTRATIVAS</b>		
Empresa	Func	Descrição dos serviços
CSL	6	Construção Civil
Athena	7	Recuperação Estrutural e Impermeabilização – ETA Fonte
Habcon	37	Construção Civil – laboratório
<b>PROJETOS E PLANEJAMENTO ESTRATEGICO</b>		
Empresa	Func	Descrição dos serviços
Pesato	4	Reforma reservatório chácara Flora
CSL	3	Execução Interceptor de rede de esgoto (rede nova)
<b>REDES E EDIFICAÇÕES</b>		
Empresa	Func	Descrição dos serviços
CG Engenharia	14	Pavimentação Asfáltica e ligação de água e esgoto
JJ Yamazaki	3	Limpeza e desinfecção de imóveis com retorno de esgoto
<b>RESIDUOS SOLIDOS</b>		
Empresa	Func	Descrição dos serviços
Cabello & Cabello	16	Caminhões da coleta seletiva, transporte do entulho e limpeza dos PEVs.
Asbylt	14	Mão de obra – manutenção geral ETR- pedreiro jardinagem
Acácia	120	Coleta seletiva e triagem
<b>TRAT. DE AGUA / TRAT. DE ESGOTO</b>		
Empresa	Func	Descrição dos serviços
Caçamba 3 Irmãos	1	Aluguel de caçamba para resíduos orgânicos e podas das ETEs e Fonte

\* O contrato não prevê número de funcionários.

Com relação aos insumos são várias as fontes, conforme Tabela P5.

Tipo	Insumos/ Serviços	Fornecedores	Valor (mil R\$)
Água Bruta	Água para tratamento	Sociedade	Não há
Esgoto	Esgoto para tratamento	Usuários	Não há
Energia elétrica	Energia elétrica – baixa, média e alta tensão	CPFL Paulista	10.435,93

Tabela P5: PRINCIPAIS FORNECEDORES E INSUMOS

Tipo	Insumos/ Serviços	Fornecedores	Valor (mil R\$)
Produtos químicos	Produtos químicos	Kemira, Nheel Química, Belge Química, Hidrolab, GR Cruzeiro, Dryller, Mascia, Cal Arco Iris, Acquasugar, Gasball	1.918,32
Materiais e equipamentos	Hidrômetros, tubos e conexões para redes e ramais de água e esgoto, bombas, painéis elétricos.	Vector Sis. de Medição, Limpatex-Rio Com. e Repres. Firelli, J.E. Braga Mat., AG Tech Sis.	2.589,39
Resíduos Sólidos	Resíduos sólidos para tratamento e disposição final	Sociedade	Não há

As principais fontes de captação superficial de água bruta são: Cruzes, Anhumas e Paiol. Além disso, o Daae conta com 22 poços para captação de água subterrânea.

(5) Os principais órgãos regulamentadores das atividades da autarquia são: Cetesb, Vigilância Sanitária, Ministério Público do Trabalho, Ministério Público do Estado de São Paulo, TCE-SP, Polícia Civil, Polícia Federal e Exército. As principais comunidades com as quais o Daae se relaciona são: Cidade de Araraquara, Distritos da Vila Xavier e de Bueno de Andrada, Assentamentos Bela Vista e Monte Alegre. Os principais impactos negativos e seus respectivos planos de ação estão detalhados no Quadro 4.1. Apesar de encerrado no ano de 2009, o Aterro Controlado é monitorado constantemente pelo Daae com o intuito de observar se há probabilidade de impactos ambientais. Mediante todo este controle preventivo, o Daae não possui qualquer ação judicial, até a presente data, relativa a passivo ambiental.

(6) No Quadro P4, destacam-se os nossos principais parceiros, os objetivos comuns, as principais competências, as principais necessidades e as expectativas desses parceiros. Os anos de início das parcerias são 2006, 2007 e 2012, respectivamente; e, por fim, a parceria

com as empresas contratadas ocorre a cada contrato firmado.

Quadro P4: PRINCIPAIS PARCEIROS

Parceiros	Objetivo	Competências Compartilhadas	Necessidades e Expectativas
Subprefeitura Araraquara	Local disponibilizado para o atendimento Daae	Parceria de atendimento ao público	Agilidade no atendimento ao público e na movimentação de documentos
PMA	Local para atendimento desde 2007. Solicitação da Unidade Móvel de Atendimento (UMA) para eventos. Troca de informações através de protocolos entre as unidades. Despoluição de córregos e mananciais	Parceria de atendimento ao público e melhoria da captação de água dos córregos e mananciais	Agilidade no atendimento ao público e na movimentação de documentos e melhoria na captação da água
Subprefeitura Bueno de Andrada	Solicitação da UMA para eventos.	UMA	Maior acessibilidade aos serviços
Empresas Contratadas	Buscar prestação de serviço com maior tecnologia	Competências técnicas e boas práticas de trabalho	Atendimento satisfatório de contratos com novas tecnologias ou melhorando as existentes

## P2. CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

### A) Ambiente Competitivo

(1 e 2) A autarquia detém 100% do mercado no seu escopo de atuação, conforme P1.A(4); logo, ausente qualquer concorrente que gere competição. Apesar de única, as tarifas cobradas são módicas, atendendo a sua natureza pública de operar sem fins lucrativos.

(3) O Daae possui boa infraestrutura, laboratório de análises físico-químicas e microbiológicas, tratamento de lodo, parceria na reciclagem de resíduos, UMA. Além disso, ressaltamos que a prestação de serviço realizada pelo Daae é reconhecida pelos seus usuários como de boa qualidade e preço adequado, dados validados através de pesquisas realizadas anualmente.

(4) Ante a natureza pública da autarquia, ausente a concorrência, sua prestação de serviço público se manterá contínua,

adequada e com tarifa módica, atendendo a legislação pertinente.

**B) Desafios Estratégicos**

(1 e 2) Conforme P1.A(4), os desafios estratégicos estão compreendidos nas atitudes básicas estabelecidas, sendo elas: melhorar continuamente nossos serviços; buscar a satisfação de nossos consumidores; atender aos requisitos regulamentares e estatutários; oferecer formação continuada aos nossos funcionários. De modo a garantir o alinhamento das estratégias, os principais indicadores são:

- Manter o índice de atendimento de água da população urbana em 100%;
- Manter o índice de atendimento de esgoto da população urbana em 100%;
- Manter o índice de tratamento de esgoto da população urbana em 100%;

- Elevar a capacidade de tratamento e disposição final de resíduos sólidos.

(3) Tabela P6: Estágio da introdução de novas tecnologias

Tecnologia	Início	Atual
Aplicação de Ortopolifosfato	2009	Aprimoramento da forma de aplicação
Utilização de hidróxido de cálcio em suspensão	2012	Manutenção do sistema
Tratamento do lodo gerado na ETE	2011	Estudos quanto à utilização do resíduo
Faturamento Imediato	2007	Ampliação dos setores atendidos

**P3. ASPECTOS RELEVANTES**

(1) Considerando tratar-se de um ente público, cabe destacar que a autarquia está vinculada ao princípio da legalidade. Além da Constituição Federal, Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), outras normas merecem destaque, conforme Quadro P5:

(2) A autarquia possui processos judiciais e processos administrativos em andamento, sendo que todos são devidamente acompanhados pela PROC.

Quadro P5: REQUISITOS LEGAIS E REGULAMENTARES

Processo	Leis/portarias/resoluções	Requisitos
Produção e distribuição de água	Portaria MS 2.914/2011	Regulamenta o padrão de potabilidade da água distribuída.
Coleta e Tratamento de esgoto	Resolução 357/2005 e 430/2011 CONAMA	Classificação dos corpos hídricos, diretrizes para seu enquadramento e padrões de lançamento de efluentes.
Tratamento e disposição final de resíduos sólidos	Leis Federais 11.445/2007, 12.305/2010, 9.966/2000 e 11.107/2005	Regulamentam as políticas públicas para resíduos sólidos.
Segurança dos trabalhadores	Normas Regulamentadoras da Portaria 3.214/1978.	Tratamento de riscos ambientais (PPRA) e saúde ocupacional (PCMSO).
Contratação de fornecedores	Lei Federal 8.666/1993, Lei Federal 10.520/2002 e Resolução Municipal 22/1993	Regulamenta processo de seleção e contratação, além de elaboração de contratos administrativos.

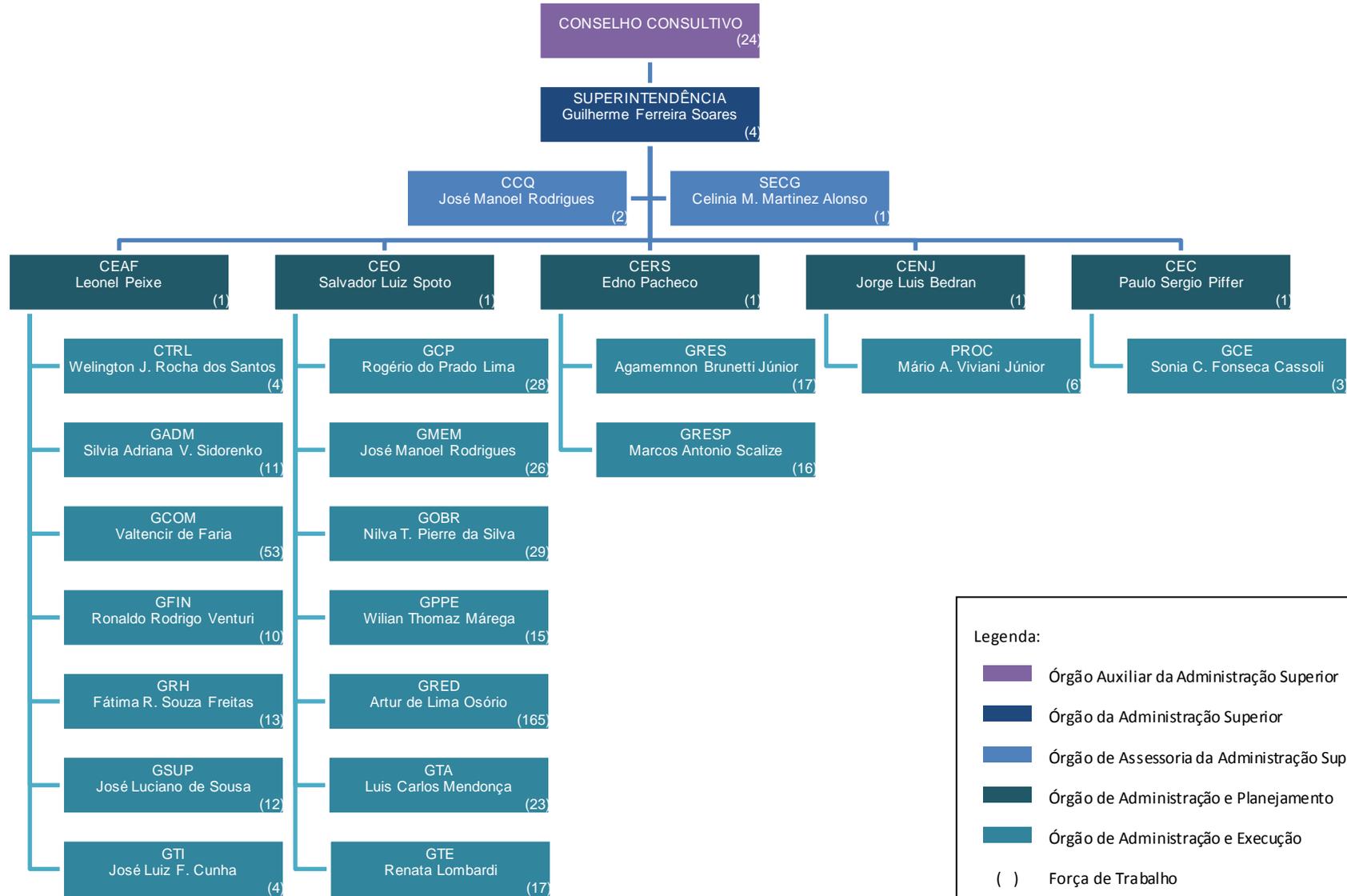
(3) O Daae detém a outorga dos serviços citados em P1.B(1 e 2). Na qualidade de autarquia, possui autonomia administrativa e financeira, tendo sua política tarifária – que requer a prévia validação pelo Conselho Consultivo – definida através de Decretos Municipais.

**P4. HISTÓRICO DA BUSCA PELA EXCELÊNCIA**

A implantação do Sistema de Qualidade teve início em 2003, nos moldes da NBR ISO 9001, com a certificação, em 2005, dos processos de Tratamento de Água, Esgotos, Manutenção e Administração, sob requerimento do próprio Daae (Interno), visando à melhoria contínua dos sistemas de gestão. Em 2012, houve a expansão da certificação para todos os processos do Daae, com exceção dos Negócios Jurídicos, que iniciaram os

trabalhos em 2013. O escopo do Sistema de Qualidade foi modificado para "Prestação de serviços de captação, tratamento e distribuição de água; coleta e tratamento de esgotos; destino final de resíduos sólidos do município de Araraquara", para atender todas as expectativas da comunidade. A partir de 2011, houve o início dos trabalhos proativos de melhoria, com os grupos internos, buscando produzir cada vez mais com qualidade, respeitando sempre o meio ambiente, com responsabilidade social.

P5. ORGANOGRAMA



**Legenda:**

- Órgão Auxiliar da Administração Superior
- Órgão da Administração Superior
- Órgão de Assessoria da Administração Superior
- Órgão de Administração e Planejamento
- Órgão de Administração e Execução
- ( ) Força de Trabalho

## Principais Equipes

Na busca das melhorias de seus processos e atividades, o Daae constitui comissões com o objetivo de obter visões multidisciplinares no trato de questões específicas. As comissões existentes atualmente estão relacionadas na Tabela P7.



**Figura P1: Reunião da CIPA**

**Tabela P7: Comissões formadas para melhoria do sistema de gestão**

Nome	Responsável	Quant
Comissão de análise e exposição nas Audiências Públicas	Wilian Thomaz Márega	10
Comissão de estudos e implantação do Plano Municipal de Saneamento Básico	Agamenon Bruneti Junior	14
Comissão organizadora de concursos públicos	Wellington José Rocha dos Santos	6
Pregão presencial e eletrônico	Alvacir Marçal da Silva	6
Comissão permanente julgadora de documentação cadastral	Jane Belinelli da Costa	5
Comissão permanente julgadora de licitações	Jose Luciano de Souza	6
Leilão	Alvacir Marçal da Silva	2
Comissão permanente de patrimônio	Alvacir Marçal da Silva	6
Comissão da qualidade em saneamento*	Wellington José Rocha dos Santos	7
Comissão Interna de Prevenção de Acidentes	Clarissa Caximiliano Mattoso	8

**\*Composição da Comissão da qualidade em saneamento**

Ana Maria de Freitas Rodrigues	Procuradoria
Ilma Rosa dos Santos	Gerência de Tratamento de Esgotos
Luciana Ferreira Pavan	Gerência de Recursos Humanos
Marcelo Rios	K2 Desenvolvimento Empresarial Ltda.
Natalia Cristina de João	Gerência Comercial
Ricardo Alexandre Morelli	Gerência de Redes e Edificações
Sônia Cristina Fonseca Cassoli	Gerência de Comunicações e Eventos
Wellington José Rocha dos Santos	Controladoria

### Colaboradores

Fernanda Maria Martelli Corrêa	Revisão ortográfica e gramatical
Secretaria Municipal de Comunicação	Imagens
Gustavo Adriano Sigaki (Gerência de Comunicações e Eventos)	Imagens
Joelma Paula Moraes (Gerência de Comunicações e Eventos)	Imagens



Liderança



## 1 LIDERANÇA

**A)** Em 2003, sob requerimento do próprio Daae (Interno), houve a intenção de aprimorar o sistema de gestão da autarquia, com a escolha dos requisitos da NBR ISO 9001, como padrão de orientação, aprendizado e melhoria. Esse novo modelo estabeleceu a estratégia e a sistemática para com a qualidade na autarquia, com o objetivo de atender as expectativas, as necessidades dos usuários e melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que está estabelecido conforme a norma ISO 9001:2008. O escopo do SGQ do Daae de Araraquara é citado em P1.A(4). A Política da Qualidade da Autarquia compreende: “abastecimento de água com qualidade, regularidade e tratamento de todo esgoto coletado, devolvendo ao meio ambiente efluentes e resíduos sólidos em conformidade com a legislação ambiental

aplicável, contribuindo assim com a saúde, o bem estar da população de Araraquara e a preservação do meio ambiente”. Para tanto, criaram-se atitudes básicas, conforme segue: atender aos requisitos regulamentares e estatutários; buscar a satisfação de nossos consumidores; melhorar continuamente nossos serviços; desenvolver nossos funcionários. Para o atendimento das estratégias e da política da qualidade, elaborou-se o Mapa de Interação dos Processos, destacando-se as atividades realizadas pelo ente público para atendimento aos requisitos estabelecidos. As atividades citadas são organizadas em processos, como ilustrado na Figura 1.1. Essas atividades são desenvolvidas por diferentes elementos funcionais, conforme descrito no Organograma (Perfil P5) e na Matriz de Responsabilidades, conforme Tabela 1.1.

Tabela 1.1.: Matriz de Responsabilidades

Processos de Apoio / Primário	Trat. Água	Trat. Esgoto	Res. Sólidos	Qualidade
Gerência de Administração	A	A	A	A
Gerência de Recursos Humanos	A	A	A	A
Gerência Comercial	A	A	A	A
Gerência de Finanças	A	A	A	A
Controladoria	A	A	A	A
Gerência de Suprimentos	A	A	A	A
Gerência de Tecnologia da Informação	A	A	A	A
Gerência de Tratamento de Esgoto	A	<b>R</b>	A	A
Gerência de Tratamento de Água	<b>R</b>	A	A	A
Gerência de Manutenção Elétrica e Mecânica	A	A	A	<b>R</b>
Gerência de Controle de Perdas	A	A	A	A
Gerência de Redes e Edificações	A	A	A	A
Gerência de Projetos e Planej. Estratégico	A	A	A	A
Gerência de Obras Administrativas	A	A	A	A
Gerência de Resíduos Sólidos	A	A	<b>R</b>	A
Gerência de Comunicação e Eventos	A	A	A	A
Gerência de Resíduos Especiais	A	A	<b>R</b>	A
Procuradoria	A	A	A	A
	R - Responsável	-	A - Apoio	

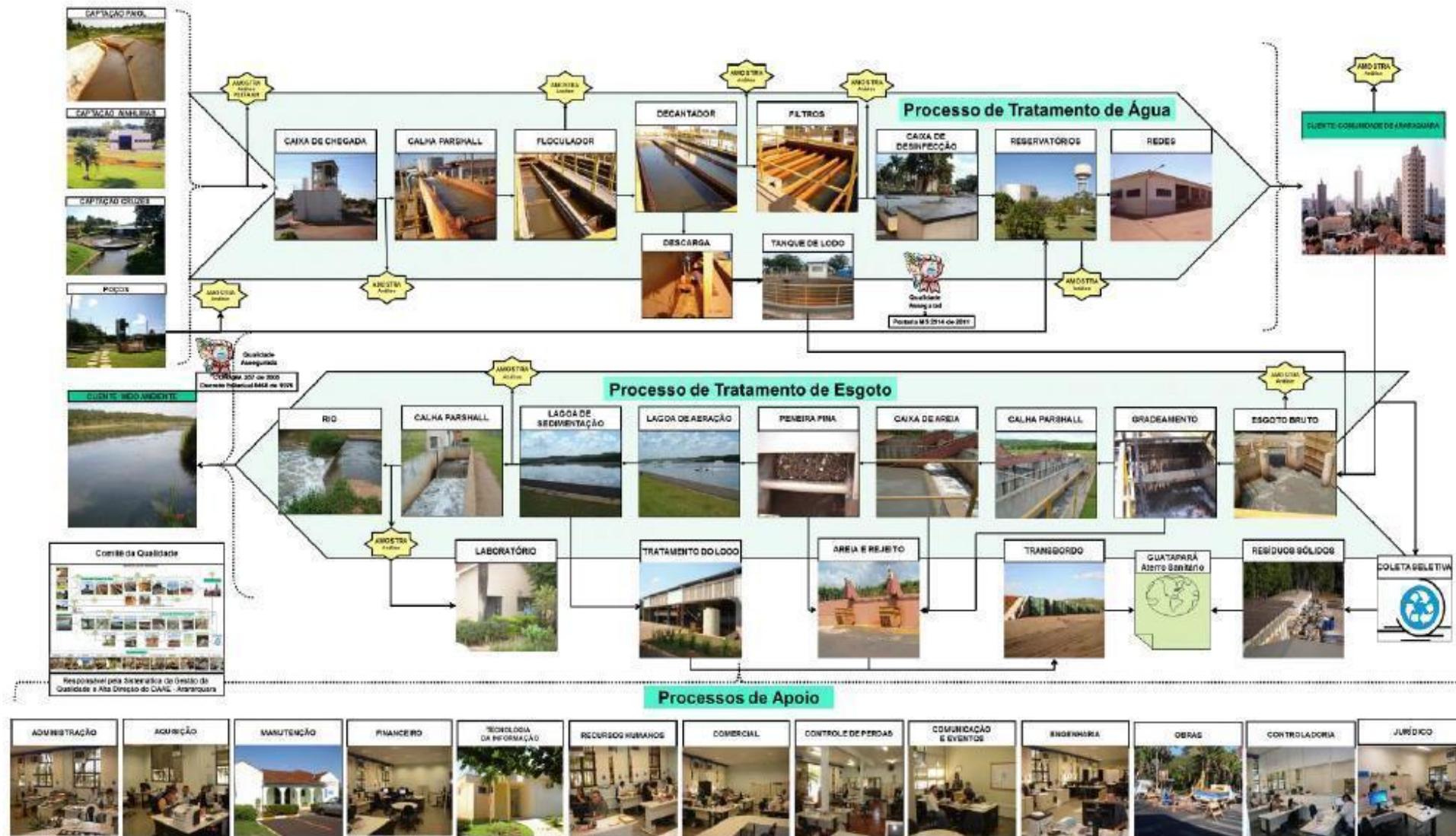


Figura 1.1.: Mapa de Fluxo de Processo

Todos os processos possuem seus indicadores de desempenho, gerenciados pelos respectivos gerentes e salvaguardados pela CTRL. A Direção analisa criticamente o SGQ pelo menos uma vez ao ano com o objetivo de assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia. Essa análise inclui uma avaliação, visando oportunidades para melhoria e as possíveis necessidades de mudança, tudo é registrado em Ata. As atividades para o cumprimento das estratégias estabelecidas são controladas e monitoradas através de auditorias externas e internas. As auditorias externas são realizadas pelo TCE-SP e pelo órgão certificador ABS. Dentro da política de aprendizado contínuo, a Autarquia forma auditores internos, os quais colaboram para a disseminação do conhecimento, planejamento e monitoramento dos processos.

**B)** As questões éticas relacionadas aos servidores estão disciplinadas na Lei Municipal nº 6.791/2008, que dispõe sobre os deveres e proibições dos servidores municipais, além do processo de seleção por meio de concurso público. A fim de antecipar-se a conflitos éticos nos relacionamentos internos e externos, foi elaborado o Manual de Conduta e Ética da autarquia, sendo apresentado em linguagem acessível para todos os servidores, atendendo aos requisitos de todas as partes interessadas. Em relação

aos fornecedores, há a Lei Federal nº 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, além do Procedimento de Contratação de Obras e Serviços, SGQ 028. Quanto aos usuários, observa-se o Código de Defesa do Consumidor (Lei Federal 8.078/1991), do Procedimento Comercial (SGQ 014) e da Quitação do Fundo Social (Lei Municipal nº 6.082/2004 e ITCOM 024). O Daae disponibiliza diversos canais de comunicação para denúncias – via de acesso sigiloso – sobre conduta ofensiva à ética, que agrega o sistema informatizado corporativo para dar tratamento e encaminhamento adequado a todos os tipos de denúncias, conforme Quadro 3.2. Além disso, há a supervisão das ações pelos respectivos gerentes e coordenadores de unidade, monitoramento por câmeras, controle de acesso às dependências da autarquia, controle de utilização dos bens. Nas Prestações de Contas, devem-se seguir os procedimentos descritos na Lei Complementar Federal nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF) e na Auditoria Eletrônica do Estado de São Paulo (Audesp). Por fim, quanto aos órgãos de regulação ambiental, há o cumprimento da legislação específica, monitorados conforme Lista Mestra. A responsabilidade pela promoção do relacionamento ético com as partes interessadas é descrita no Quadro 1.1.:

Quadro 1.1.: RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS

Responsável	Parte Interessada	Periodicidade
GRH e PROC	Força de Trabalho	Diária
GCOM e GCE	Usuários	Diária
GRH e GSUP	Fornecedores	Sob demanda
GFIN, GTA, GTE, GRES e GRESP	Órgãos Fiscalizadores	Mensal

As práticas aqui comentadas abrangem todas as áreas e níveis da Autarquia, evitando desvios de conduta e garantindo o cumprimento dos padrões éticos, sendo

controladas por meio de Indicadores Gerenciais apurados mensalmente. Caso sejam identificadas necessidades de revisão normativa relativas à Autarquia,

há a elaboração de projeto de lei com o posterior encaminhamento à Câmara Municipal, como no caso do aperfeiçoamento de procedimento disciplinar administrativo. As práticas exigidas em lei são traduzidas em procedimentos de trabalho, que estão inter-relacionados segundo a Lei de Estrutura Administrativa e o controle dá-se através de Listas Mestra.

**C)** As principais decisões são tomadas em reuniões da Superintendência com os Coordenadores Executivos, tendo como responsável o Superintendente, sendo repassadas pelos Coordenadores Executivos aos Gerentes das áreas também por meio de reuniões, visando ações preventivas e corretivas.



**Figura 1.2.: Reunião com gerentes**

Além disso, as decisões são divulgadas aos servidores por meio dos canais de comunicação (Quadro 3.2.), quando pertinente ou até em eventos específicos, se necessário. Através do Comitê de Controle da Qualidade (CCQ), as atividades são monitoradas e controladas para a realização de seus objetivos, sendo utilizados para isso indicadores de desempenho, que são submetidos mensalmente à CTRL para análise crítica e melhorias. Semestralmente ou sob demanda, são elaboradas atas de análise crítica consolidando as ações discutidas no período. As demais partes interessadas são comunicadas por meio dos canais adequados (Quadro 3.2.), como já dito anteriormente, de forma a

manter e desenvolver o comprometimento de todos os envolvidos. Caso haja a necessidade de recursos orçamentários, há a avaliação prévia pela GFIN. As ações aprovadas são implementadas pelas gerências e/ou por meio de comissões, são ainda acompanhadas pelos indicadores de desempenho relacionados e por planilhas de execução orçamentária. Os resultados da implantação das estratégias são fontes de aprendizado no processo de tomada de decisões futuras, buscando o aumento da eficiência e da eficácia destas.

**D)** A Direção do Daae, composta pelo Superintendente e Coordenadores Executivos, pratica a liderança participativa interagindo com servidores, fornecedores, sociedade, usuários e órgão instituidor, com o intuito de promover a inovação e a melhoria contínua, assegurando que as decisões sejam alinhadas às estratégias da Autarquia, sendo divulgadas para todas as partes interessadas, quando pertinente.



**Figura 1.3.: Superintendente e CEO em reunião de análise crítica**

A interação das lideranças com as diversas partes interessadas estão expressas no Quadro 1.2.

Quadro 1.2.: PRINCIPAIS FORMAS DE INTERAÇÃO PARA EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Parte Interessada	Prática	Frequência	Responsável
Usuário	E-mail encaminhado através do site	Sob demanda	GCE
	Esclarecimentos e entrevistas para a imprensa	Sob demanda	GCE
Força de Trabalho	Semana interna de prevenção de acidente do trabalho (Sipat)	Anual	CIPA
	Informativo Comunicação	Mensal	GCE
	Mural	Semanal	GCE
	Portarias	Sob demanda	GRH
	Memorandos Internos	Sob demanda	GRH, GADM, GFIN, GSUP
	Reuniões com o Sismar	Sob demanda	Superintendência, Coord. Exec.
Ente Instituidor	Reuniões de Prestação de Contas	Sob demanda	GFIN
	Disponibilização de relatórios financeiros e técnicos para acompanhamento dos resultados e do desempenho	Mensal	GFIN
	Reuniões de Alinhamento de Políticas Públicas e Estratégias	Sob demanda	Superintendência
Fornecedor	Visitas aos principais fornecedores	Sob demanda	Gerência pertinente
	Participação em eventos e palestras de fornecedores	Sob demanda	Gerência pertinente
Sociedade	Esclarecimentos e entrevistas para a imprensa	Sob demanda	GCE
	Reuniões do Orçamento Participativo	Conforme plano	CEC e CEOP
	Governo nos Bairros	Conforme plano	GCOM
	Reuniões do Comitê de Bacia Hidrográfica	Sob demanda	GPPE
	Reuniões do Conselho Municipal de Meio Ambiente (Comdema)	Mensal	GRES
	Reuniões do Conselho Municipal de Planejamento Urbano e Ambiental de Araraquara (Compua)	Sob demanda	GPPE
	Reuniões da Comissão Municipal de Arquivos (CMA)	Sob demanda	GADM
	Sala de Situação da Dengue	Sob demanda	GRES
	Reuniões do Conselho Consultivo do Daae	Trimestral	Superintendência
Programa Município Verde Azul	Sob demanda	GCP, GMEM, GRES, GTA, GTE	
Órgão Fiscalizador	Disponibilização de relatórios financeiros e técnicos para acompanhamento dos resultados e do desempenho	Mensal	GFIN

Conforme evidenciado no Quadro 1.2., as práticas de liderança têm nas respectivas gerências um responsável, possibilitando uma aproximação com as partes interessadas, principalmente dos usuários e sociedade. O controle dá-se através de Atas, Fotos, Certificados, Listas de Presença. Como melhoria da prática pode-se observar a adoção de construções sustentáveis, estimuladas pelo Programa Município Verde Azul; criação de banco de dados das demandas da imprensa para garantir a coerência nas comunicações com as partes; simplificação na linguagem da informação

nas prestações de contas com vistas a atingir um maior público; aumento na quantidade dos atendimentos prestados aos usuários pela UMA com a participação do Governo nos Bairros.

**E)** As competências necessárias para o exercício da liderança são avaliadas bienalmente, desde 2012, por meio da prática de avaliação denominada “Chefe na Berlinda”, a qual se caracteriza por uma modalidade de trabalho em equipe, cujo resultado permite a realização de trocas de opiniões e o diálogo, favorecendo a integração e o

relacionamento interpessoal no âmbito profissional e pessoal. São aplicados questionário aos respectivos subordinados que avaliam as seguintes competências: comunicação; organização; decisão; imparcialidade; delegação; acompanhamento de desenvolvimento; reconhecimento do trabalho; comprometimento com a organização; autoridade e cordialidade. A prática de avaliação descrita está sob responsabilidade da GRH, abrange as Coordenadorias de Unidade e Gerências, com o controle efetuado através de Planilha de Resultados e Gráficos. Posteriormente, em entrevista devolutiva com Coordenadores de Unidade e Gerentes, são destacados os pontos positivos das chefias apontados pelos servidores, ressaltando ainda fatores que podem e devem ser aprimorados. O sucesso da prática é alcançado com o apoio de todas as gerências, facilitando o seu desenvolvimento, com a disponibilização dos servidores para responder aos questionários. Vale lembrar que a participação é facultativa e anônima, tendo em seu primeiro ciclo, a participação de 96%.

**F)** Os padrões gerenciais são estabelecidos e controlados através dos Procedimentos do SGQ e suas Instruções de Trabalho, todos são monitorados mensalmente por meio de revisões das Listas Mestras de Controle de Documentos, gerenciadas pelo CCQ. Estes padrões cumprem determinações legais, melhores práticas gerenciais e atendimento das necessidades das partes interessadas, conforme detalhado no Manual da Qualidade. A Autarquia adotou este modelo em decorrência da proposta de melhorar a qualidade dos processos de Tratamento de Água, Esgotos e Resíduos Sólidos, sob o requerimento do próprio Daae (Interno). No ano de 2013, cumpriu-se o objetivo de inserir todos os processos no SGQ. A discussão dos

padrões gerenciais ocorre entre as gerências com base nos resultados apresentados mensalmente pelos indicadores de desempenho (gerenciados pelo CCQ e CTRL), pela observância das práticas, por novas tecnologias e, principalmente, considerando os valores e princípios organizacionais. Quando identificada a necessidade de melhoria é feito o alinhamento do padrão. Além disso, há auditorias internas e externas para verificação do cumprimento dos padrões gerenciais estabelecidos. Por fim, cabe mencionar o inter-relacionamento com o controle externo de padrões gerenciais, através do TCE-SP, além da Sociedade, via prestação de contas públicas perante a Câmara Municipal de Araraquara.

**G)** Desde 2005, a Autarquia vem trabalhando em melhorias através das práticas de ação preventiva e corretivas (semestrais, oriundas de auditorias internas e externas) – (Relatório de Ação Corretiva – RAC/ Relatório de Ação Preventiva – RAP), definidas em seu SGQ, sob a responsabilidade do CCQ. Para sistematização das melhorias dos processos gerenciais (evidenciados em 1.F), a partir do ano de 2012 foi adotado bianualmente o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), através das ferramentas da qualidade, buscando, através do aprendizado, torná-los mais eficientes e eficazes. Grupos de melhoria com representantes de todos os processos gerenciais foram estabelecidos para essa ação, de modo a promover o inter-relacionamento das práticas gerenciais, tendo como alvo o estudo dos problemas mais críticos. As propostas foram apresentadas às partes envolvidas e discutidas com elas, sendo que, as adotadas passaram a ser acompanhadas pelas respectivas gerências através de planilhas. A adoção desta prática possibilitou a identificação de pontos de melhoria, conforme Quadro 1.3.

Quadro 1.3. EXEMPLOS DE EVOLUÇÃO E APRENDIZADO DAS PRÁTICAS DO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E PROMOÇÃO DA CULTURA DA EXCELÊNCIA

Processo Gerencial	Prática (Frequência)	Melhoria/Refinamento
Interação com as Partes Interessadas	Prestação de Contas	Divulgação de informações contábeis com linguagem acessível.
Estabelecimento de Padrões de Trabalho	Verificação do Cumprimento dos Padrões de Trabalho	Adequação do registro e baixa de registros de atendimento
Estabelecimento de Padrões de Trabalho	Verificação do Cumprimento dos Padrões de Trabalho	Alteração do processo de retificação de conta de água por excesso de consumo.
Estabelecimento de Padrões de Trabalho	Verificação do Cumprimento dos Padrões de Trabalho	Alteração da abordagem dos usuários para efetuação de corte e reabertura.

**H)** A Direção acompanha e monitora os resultados estratégicos da Autarquia através do Diagnóstico Mensal de Serviços de Água e Esgotos elaborado pela CTRL, baseado em informações disponibilizadas pelas respectivas gerências, evidenciando através de tabelas e gráficos os dados agregados gerais, de água, esgotos, financeiros e qualidade. O desempenho operacional do Daae está evidenciado mensalmente em seus indicadores de desempenho e é analisado criticamente em reuniões semestrais entre a Superintendência, a CTRL e o CCQ. A partir de 2012, adotou-se a análise mensal dos resultados através de relatório emitido pela CTRL. Nesse relatório são informados os principais resultados de todas as

gerências contemplando uma análise crítica e os principais fatos relevantes em cada mês. Por se tratar de um sistema de gestão certificado, semestralmente o SGQ da Autarquia é analisado criticamente em sua totalidade, tendo o registro em Ata. A análise da execução orçamentária também contribui para o acompanhamento do desempenho operacional de modo a propiciar uma gestão fiscal responsável. Os canais de comunicação, conforme Quadro 3.2., são *inputs* de informações relevantes que também auxiliam o processo decisório. A melhoria evidenciada tem sido a evolução constante nos níveis de controle, aprimorando a confiabilidade e a qualidade das informações, contribuindo para a tomada de decisão.





# Estratégias e Planos



## 2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

**A)** Na definição das estratégias do Daae considera-se que a formulação e implementação não podem ser tomadas separadamente. O Daae trabalha basicamente com três definições de estratégia: plano, perspectiva e padrão. A primeira definição é a forma mais comum de se enxergar a estratégia, na qual se imprime um curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz para lidar com uma situação. Nessa definição, as estratégias têm basicamente duas características: são criadas antes das ações sobre as quais vão ser aplicadas e são desenvolvidas de modo consciente e proposital. Desde a década de 1970, o Daae adota um Plano Estratégico de Saneamento Básico para orientar suas ações, destacando-se a revisão ocorrida em 2013, no âmbito do Plano Municipal de Saneamento Básico. Os métodos utilizados são a coleta de dados em pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica, entrevista com gerências pertinentes e regressões matemáticas nas áreas de água e esgotos. Outra forma de definir a estratégia consiste numa maneira de verificar o contexto dentro de uma perspectiva. Nesse aspecto, a estratégia é para a Autarquia aquilo que a personalidade é para o indivíduo. Além disso, aqui a estratégia caracteriza-se como um conceito, ou seja, uma abstração que existe apenas na cabeça das partes interessadas. Todavia, o que chama a atenção nessa definição é que a perspectiva é compartilhada pelos membros do Daae, por suas intenções e/ou por suas ações. Na verdade, a estratégia neste contexto encontra-se na esfera da mente coletiva – pessoas unidas por pensamento e/ou comportamento comum. Como padrão, a estratégia é marcada por uma constância em uma corrente de ações. Aqui, a estratégia caracteriza-se pela consistência no comportamento da Autarquia, pretendida ou não. Como isso ocorre a *posteriori*, padrões podem

aparecer sem serem preconcebidos. Diante disso, enfatiza-se que o ponto forte na gestão estratégica do Daae está na mescla dos pontos de vista. É importante ir além das limitações de cada escola de estratégia, procurando combinar o processo de formação de cada uma. Assim, a estratégia do Daae, consubstanciada nos pontos de vista acima expostos, traduz-se pelo objetivo do abastecimento de água com qualidade, regularidade e tratamento de todo esgoto coletado, devolvendo ao meio ambiente efluentes e resíduos sólidos em conformidade com a legislação ambiental aplicável, contribuindo assim com a saúde, o bem estar da população de Araraquara e com a preservação do meio ambiente. Com o advento do Plano Nacional de Saneamento Básico, disposto na Lei Federal nº 11.445/2007, o planejamento estratégico do Daae passou a obedecer as diretrizes nacionais destas políticas públicas, guardando coerência com o Plano Diretor do Município (PDM), delineado através da Lei Complementar Municipal nº 850/2014 e orientando a elaboração do Plano Municipal de Saneamento Básico.



**Figura 2.1.: Elaboração do Plano Municipal de Saneamento Básico**

A responsabilidade pela gestão desse processo é da GPPE, GRES, GRESP, Coordenadorias Executivas e Superintendência, tendo o controle da

prática efetuado através do monitoramento da legislação aplicável, acompanhamento dos indicadores de desempenho e pesquisa de satisfação. Abrangem-se, destarte, as partes interessadas, tais como: sociedade, usuários, ente instituidor e órgãos de regulamentação. As melhorias são sistematizadas nas revisões periódicas do plano com previsão de ocorrência a cada 4 anos. Como aprendizado pode-se citar os aprimoramentos observados na metodologia de elaboração do plano e o aproveitamento de experiências, os quais minimizaram a discrepância entre o projetado e o executado. Ressalta-se, aqui, a cooperação da GRED e da GMEM, fornecendo dados fundamentais às análises críticas que balizam a formação das estratégias.

**B)** Foram definidos indicadores que permitem a avaliação mensal da implementação das estratégias com base na metodologia do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS) aprimorada pelos requisitos do SGQ. O estabelecimento da CTRL em 2005 permitiu a centralização da gestão dos indicadores estratégicos e operacionais, monitorando o alcance das metas, as quais foram definidas com base na evolução histórica dos indicadores. Para o plano de ação o Daae vem focando suas

ações visando atender aos requisitos estabelecidos no PDM, na Política Nacional de Saneamento Básico, entre outras legislações vigentes. O plano de ação é concretizado na forma de Programas do Plano Plurianual (PPA), os quais possuem metas para seus indicadores e são constituídos de Atividades e Projetos detalhados na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA), que definem metas físicas e financeiras. Procurando atender aos requisitos das partes interessadas (órgãos fiscalizadores, ente instituidor, sociedade e usuários), o Daae montou seu sistema de desempenho focado em medir e proporcionar condições para melhoria de seus processos, a fim de monitorar e aprimorar o atendimento das necessidades das partes. A Tabela 2.1. demonstra os indicadores, suas metas e plano de ação. Os resultados apresentados em curto prazo são evidenciados através de indicadores de desempenho e discutidos pelas gerências semestralmente em Reuniões. No médio prazo, o CCQ discute anualmente os resultados em Reuniões de Análise Crítica. Por fim, no longo prazo, GPPE, GRES e GRESP realizam os processos de revisão do Plano Municipal de Saneamento Básico a cada 4 anos.

Tabela 2.1.: INDICADORES, METAS E PLANO DE AÇÃO

Indicador de Desempenho	Meta	Plano de Ação
Indicador de Resíduos de Serviços de Saúde Indicador de Coleta Seletiva Indicador de Autossuficiência Financeira como Manejo de Resíduo Sólido Urbano (RSU) Índice de macromedição Indicador de Massa de Resíduo de Construção Civil (RCC) per capita em Relação à População Urbana Indicador da Taxa Coletada de RCC em Relação à Quantidade Total de Resíduos Sólidos Coletados	0,1422 kg/hab 1,92 kg/hab	Gestão de Resíduos Sólidos
Índice de Perdas na Distribuição Índice bruto de perdas lineares Índice de perdas por ligação Índice de Controle de Atendimento a Ligações de Água e Esgoto Análise de Turbidez, Cloro e Coliformes Índice de Reclamações relativo à Qualidade da Água Índice de atendimento urbano de água Índice de consumo de energia elétrica em sistemas de abastecimento de água	100% 4%, 2%, 4% 10 recl./mês 100%	Sistema de Água
Índice de atendimento urbano de esgoto Índice de consumo de energia elétrica em sistemas de esgoto sanitário	100%	Sistema de Esgotos

Tabela 2.1.: INDICADORES, METAS E PLANO DE AÇÃO

Indicador de Desempenho	Meta	Plano de Ação
Índice de Absenteísmo Geral	2,7%	Desenvolvimento Organizacional
Índice de Controle de Atendimento a Pavimentação Asfáltica	100%	
Índice de Economia em Pregões	20%	
Índice de perdas de faturamento	5min/15min	
Atendimento Comercial Normal e Pico		
Índice de Atendimento das Solicitações da Imprensa	100%	

Para consolidação destes indicadores, no início da implantação do SGQ houve incentivo à sua produção nos processos. Após isso, fez-se refinamento utilizando o aprendizado obtido durante sua efetivação, definindo os que de fato eram críticos para o monitoramento estratégico e operacional. Para a melhoria dos resultados apresentados nos indicadores, o Daae utiliza metodologia e ferramentas de qualidade, tais como: ações corretivas e preventivas, com planos de ação e MASP. O SGQ e a CTRL controlam a efetivação dos planos de melhoria.

**C)** A disseminação das estratégias, metas e planos de ação às partes interessadas é feita de acordo com a pertinência e o interesse relativo, com o objetivo de se estabelecer um comprometimento mútuo e clareza nas informações, visando ampliar a abrangência às partes interessadas, inclusive com a disponibilização de mais canais de divulgação. O Daae utiliza

vários métodos conforme Quadro 2.1. Vale especificar que a autarquia utiliza o site para disponibilizar as informações referentes aos resultados financeiros, à qualidade dos serviços, à agenda de eventos, notícias, entre outras. Observa-se a existência do Informativo Comunicação e o Mural para divulgação de informações em âmbito interno do Daae, além da produção de material informativo para população, via folhetos e envio de releases para rádios e jornais. Quando demandado, há a participação em eventos abertos ao público, onde são discutidos os resultados, colhidas sugestões e críticas para melhoria do sistema. Por fim, merece destacar a atuação do Conselho Consultivo da Autarquia, por se tratar de uma importante forma de comunicação às partes interessadas, já que é composto por diversos representantes da sociedade, conforme Quadro P3.

Quadro 2.1: COMUNICAÇÃO DAS ESTRÉGIAS

Parte Interessada	Prática de Gestão (Periodicidade)	Responsável
Sociedade	Audiências Públicas de Prestação de Contas (quadrimestrais); Reuniões com o Conselho Consultivo (trimestrais); Divulgação imprensa regional (sob demanda); site (sob demanda)	Superintendência, GFIN e GCE
Ente Instituidor	Reuniões específicas como Prefeito (sob demanda)	Superintendência
Força de Trabalho	Informativo Comunicação (mensal); Mural (semanal)	GCE
Órgão Fiscalizador	Relatório de Atividades (anual)	CTRL

**D)** Os resultados são analisados semestralmente nas reuniões de avaliação de desempenho, sendo seu acompanhamento realizado através da apresentação de indicadores de todas as gerências e controlado mensalmente pelo CCQ e CTRL. Essas reuniões servem para discutir e refinar os processos e suas atividades, com o fim de melhorar o desempenho dos indicadores, visando à promoção da antecipação de problemas. Com base no histórico, foi implantado o

Relatório Anual de Análise Crítica com o objetivo de registrar e disseminar as principais decisões e ações relativas ao desempenho. Novas obras são controladas através de cronograma físico-financeiro, de acordo com a lei 8.666/93, com recebimento provisório, definitivo e termo de recebimento geral. Com relação às estratégias gerais, o monitoramento se dá pelo PPA (médio prazo), LDO e LOA (curto prazo).





Clientes



### 3 CLIENTES

A) De acordo com o ato nº 157/1987, tendo em vista os estudos desenvolvidos pelo Conselho Administrativo do Daae, que resultaram na sua aprovação, na 117ª Reunião Ordinária, datada no dia 06 de maio do mesmo ano, foi proposta a classificação por categorias para os serviços de água e esgotos: Residencial, Comercial, Pública, Industrial. O ato tem como objetivo uma melhor distribuição no aspecto sócio-econômico dos usuários. Posteriormente, a categoria Mista foi adicionada na tabela de tarifa, com o intuito de favorecer os usuários Tabela P2 (Perfil). Quanto aos serviços de tratamento e disposição final de resíduos sólidos, a segmentação é feita por natureza do domicílio: residencial e não residencial, conforme Tabela P3 (Perfil). A CTRL, tendo a cooperação da GCOM, GFIN e GMEM, realiza a apuração da variação do Índice de Reajuste Tarifário,

dados pela variação dos custos, submetendo à apreciação do Conselho Consultivo, a avaliação e a aprovação pelo Prefeito Municipal, com a finalidade de manter o equilíbrio econômico-financeiro do sistema tarifário. O controle da prática, sob responsabilidade da GCOM, é feito através da observação de leis, relatórios de segmentação emitidos pelo GCS, monitoramento dos segmentos através da quantidade de ligações e economias, faturamento, consumo e micromedição. Além disso, há a fiscalização *in loco* pelos fiscais de leitura e fiscais de faturamento. Assim, a prática vem trazendo um melhor entendimento do consumo pelos segmentos, quantidade de ligações e economias, bem como melhor adequação tarifária para cada segmento. Os critérios utilizados para criação das categorias estão representados no Quadro 3.1.

Quadro 3.1.: CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO

Categorias	Descrição
Residencial	Composta por usuários que ocupam imóvel ou conjunto de imóveis (condomínios, habitação coletiva, etc.) para fim exclusivo de moradia, que não tenham intuito de lucro.
Comercial	Composta por imóveis ou áreas utilizadas para quem exerce e desenvolve atividade econômica para a produção ou circulação de bens ou serviços. Conjunto de estabelecimentos ou lojas em que se pratica essa atividade.
Pública	Composta por áreas ou propriedades usufruídas por órgãos públicos, que possuem atividades ou funções públicas, exercidas pela administração direta e indireta.
Industrial	Composta por áreas ou propriedades utilizadas para atividades industriais de produção ou fabricação de bens materiais.
Mista	Composta por propriedades residenciais e atividades comerciais.

B) Buscando conhecer as necessidades e expectativas dos clientes, o Daae

disponibiliza os canais de comunicação descritos no Quadro 3.2.

Quadro 3.2.: CANAIS DE COMUNICAÇÃO DISPONIBILIZADOS

Canais de Comunicação	Descrição (periodicidade)	Método	Responsável (Coop)
PAP's (Postos de Atendimento ao Público) - Fonte, Subprefeitura, PMA	O atendimento é realizado por servidores especializados. Desde a fundação do Departamento, foram criados postos como objetivo de oferecer canais de comunicação como contribuintes. Em 2006, foi criado o posto de atendimento da Subprefeitura de Araraquara, oferecendo os mesmos serviços e ampliando os canais de atendimento. Já em 2007, para melhoria dos serviços prestados, foi instalado um espaço de atendimento na sede da PMA. (periodicidade contínua).	Registro de Atendimento (RA), Caixas de Sugestões	UGCLI (GCE, GCP, PROC, GRED, GRES, GRESP, GFIN, CTRL, GTA, GOBR, GTI)
Site	Recebimento de críticas e sugestões. (periodicidade contínua).	E-mail	GCE (GTI, CEAF, CEO, CENJ, CERS)

Quadro 3.2.: CANAIS DE COMUNICAÇÃO DISPONIBILIZADOS

Canais de Comunicação	Descrição (periodicidade)	Método	Responsável (Coop)
Teleatendimento	Gratuito 24h por dia, para facilitar e agilizar o processo. (periodicidade contínua).	RA	UTEL (GRED, GCP, PROC, GMEM, GTA, GCE, GPPE, GRES, GRESP)
UMA	Em 2012, para facilitar o acesso da população aos serviços oferecidos pelo Departamento nos bairros mais distantes, foi adquirida uma unidade móvel de pronto atendimento. (periodicidade contínua).	RA	UGCLI (GADM, GTI, GCE, GCP, PROC, GRED, GRES, GRESP, GFIN, CTRL, GTA, GOBR)
Pesquisa de Opinião	Os usuários podem expressar suas opiniões sobre os diversos serviços prestados. (anual)	Entrevista	GCE (GCOM, CTRL)
Protocolo	Recebimento de reclamações, solicitações de serviços. (periodicidade contínua).	Requerimento	GADM (CEAF, CEO, CENU)
GCE	Recebimento de solicitações de informações e reclamações das mídias. (periodicidade contínua).	E-mail, telefone, radioescuta	GCE (Superintendente, CEAF, CEO, CENU, CERS)
Orçamento Participativo (OP)	São ouvidas e identificadas as principais demandas por projetos e recebidas reclamações diversas sobre os serviços prestados. (sob demanda).	Audiência Pública	CEC, CEO (GCOM, GRES, GRESP, GTA, GTE, GMEM, GCP, GRED, GPPE, GOBR)

As informações obtidas são analisadas qualitativamente por meio de técnica de discussão em grupo para assuntos específicos em que há a necessidade de aprofundamento. As práticas são de uso contínuo pelo Daae e estão em constante aperfeiçoamento há mais de 6 anos. Diversas foram as melhorias implementadas a partir do tratamento dessas necessidades, tendo como principais a implantação da UMA e a emissão *on line* da conta de água (faturamento imediato).



Figura 3.1.: Atendimento realizado na UMA

Os canais de comunicação contribuem para melhor entendimento das demandas dos principais clientes-alvo, proporcionando avanços às práticas

gerenciais de diversos processos envolvidos, tais como controle de perdas, manutenção de redes e assistência social.

**C)** Os serviços prestados pelo Daae são divulgados via site: [www.daaearaquara.com.br](http://www.daaearaquara.com.br), PAP Subprefeitura, PMA, UMA, Sede (Fonte), Campanhas em mídia – jornal local, rádio, conta de água –, Ações educativas – gibis, folhetos informativos, folders, palestras e visitas técnicas às unidades de tratamento de água, esgoto e resíduos sólidos. A divulgação é tratada de maneira prioritária sendo melhorada sua forma a cada período. As GCOM e GCE buscam cada vez mais aprimorar canais para ouvir e comunicar-se com seus clientes. A implantação da UMA é um exemplo, visto que através dela procura-se uma aproximação e um atendimento mais eficazes aos usuários, de maneira a antecipar suas necessidades. Toda melhoria é imediatamente informada pelos meios de comunicação acima destacados, continuamente. Dentre as melhorias descritas, é possível destacar a adequação do horário de atendimento da UMA, bem como a ampliação dos setores abrangidos. Por ser uma prática que envolve todo o Daae, a cooperação, o inter-relacionamento dos processos são

fundamentais para a divulgação dos serviços prestados pela Autarquia.

**D)** A partir de 2003, as solicitações, as reclamações e as sugestões recebidas através do Atendimento ao Público passaram a ser gerenciadas continuamente pela GCOM através do sistema GCS e repassadas aos setores responsáveis de forma integrada ou impressa com a assinatura do usuário, de acordo com o tipo de processo. As reclamações e sugestões também podem ser recebidas através do site da autarquia ou imprensa local, sendo monitoradas pela GCE, enviadas ao setor responsável para análises e devidas providências. Com a finalidade de promover a melhoria dos serviços prestados, o Informativo Comunicação publica mensalmente os temas mais comentados por meio do site e da imprensa. Outras formas do usuário sugerir ou reclamar sobre algum serviço e/ou produto é através da caixa de sugestões presentes nos PAPs e por protocolo diretamente na sede da autarquia. Assim, a implantação desta prática e sua melhoria contínua (abrangendo o máximo de canais de acesso, buscando a melhor acessibilidade dos clientes), decorre da intenção de melhorar a qualidade dos produtos e serviços. Por ser uma prática sistêmica, as solicitações, as reclamações e as sugestões são tratadas por todo o Daae buscando interação e interdependência com os valores e princípios organizacionais de melhoria contínua da Autarquia. Desde a adequação da prática nos moldes do SNIS (2010), todas as reclamações são reportadas à CTRL e monitoradas por esta. Os principais canais de relacionamento estão descritos no Quadro 3.2.

**E)** A partir de 2005, a satisfação dos usuários passou a ser avaliada anualmente por meio de pesquisa, em atendimento aos requisitos normativos da ISO 9001. A realização é de responsabilidade do CCQ, GCE e GCOM,

e traz informações importantes para projetos de melhoria contínua. Como exemplo pode-se citar a prática de atendimento aos usuários que foi alterada em sua quantidade e escala, dobrando o potencial de atendimento em intervalos. A pesquisa está focada nos consumidores residenciais e mistos, sendo monitorada através de indicador de desempenho comparado com resultados anteriores, conforme Tabela 3.1.

**Tabela 3.1.: AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS**

Satisfação de nossos usuários	2011	2012	2013
Aprovação	86,24	88,73	85,00
Desaprovação	11,11	3,04	9,70
Não Soube Responder	2,65	8,23	5,30

Seus resultados são discutidos em reuniões de análises críticas e, quando pertinente, ações de melhoria são tomadas. Destaca-se o novo procedimento de re-aterro de vala, através do reuso de entulho triturado, de modo a reduzir o recalque do pavimento asfáltico. Para maior confiabilidade das pesquisas, o Daae, a cada ano, busca desenvolver sua pesquisa com aplicadores diferentes, sendo em 2011 e 2013 por empresas especializadas contratadas por meio de licitação e, em 2012, pela própria autarquia em seus PAPs.



**Figura 3.2.: Aplicadores da pesquisa de satisfação dos usuários**





Sociedade



## 4 SOCIEDADE

A) A autarquia tem uma preocupação constante quanto a possíveis aspectos e impactos sociais e ambientais de produtos, processos e instalações.

Mediante essa preocupação, várias práticas são utilizadas continuamente para mitigar esses impactos, conforme Quadro 4.1.

Quadro 4.1.: Práticas para mitigar impactos sociais e ambientais

Produto	Processo/Instalações	Impactos ambientais e sociais	Ações	Metas	Resp
Água	Captações superficiais e subterrâneas/elevatórias	<p>Redução do volume do manancial.</p> <p>Crescimento demográfico, demandando aumento da produção de água, desmatamento e assoreamento dos mananciais.</p>	<p>Monitoramento da produção da água por telemetria.</p> <p>Recuperação da represa da Cruzes (batimetria realizada em 2009, análise do solo e do sedimento em 2013 e reflorestamento desde 2009, com o plantio de cerca de 120 mil mudas nativas na área do Ribeirão)</p> <p>Campanhas de conscientização por meio de panfletos e visitas monitoradas.</p> <p>Monitoramento da qualidade da água em atendimento às legislações vigentes.</p>	<p>Ampliar a Educação Ambiental Sanitária nas escolas municipais.</p> <p>Desassorear as represas das captações dos ribeirões Cruzes e Paiol.</p> <p>Reflorestamento contínuo.</p> <p>Manter Outorgas e Licenciamentos vigentes</p>	<p>GTA</p> <p>GMEM</p> <p>GCE</p> <p>GPPE</p> <p>SMMA</p>
	Tratamento da água/ ETAs	<p>Riscos de contaminação do ar, solo, água, fauna, flora e pessoas.</p> <p>Desperdício com perdas operacionais</p>	<p>Instalação de Neutralizador do gás cloro.</p> <p>Treinamento anual para os servidores do Daae para impactos do gás cloro.</p> <p>Tratamento do efluente por meio do tanque de homogeneização dos resíduos sólidos gerados durante o tratamento (resíduos da descarga de filtros e da lavagem do decantador).</p> <p>Diques de contenção ao redor dos tanques dos produtos químicos, evitando contaminação do solo.</p> <p>Bombas reservas para dosagem dos produtos químicos evitando interrupção no tratamento.</p>	<p>Manter a qualidade da água, atendendo a 100% do município e à legislação vigente.</p> <p>Treinamentos constantes dos servidores.</p> <p>Manter equipamentos calibrados em atendimento às portarias.</p>	<p>GTA</p> <p>GRH</p>
	Distribuição de água/adutoras e redes de distribuição	<p>Vazamentos de água</p> <p>Interrupção temporária do fornecimento.</p> <p>Transtornos decorrentes de serviços em calçadas e vias públicas para manutenção (acessibilidade/mobilidade).</p> <p>Baixa pressão</p> <p>Geração de resíduos de construção civil (terra, barro, pavimento, calçamento)</p> <p>Perda de água por descarga de rede em manutenção.</p>	<p>Comunicados à população via meios de comunicação quando de obras programadas.</p> <p>Sinalização de vias públicas e calçamentos</p> <p>Informação à Companhia Tróleibus Araraquara (CTA), Parati, Gás Brasileiro, Secretaria Municipal de Trânsito, Vivo</p> <p>Padronização dos processos e serviços</p> <p>Orientação para instalação de caixas d'água nas residências</p> <p>Campanhas educativas</p> <p>Destinação correta dos resíduos gerados, conforme legislação</p> <p>Comissão de Água Suja</p>	<p>Continuidade ao atendimento das metas da normatização ISO 9001.</p> <p>Ampliação do sistema de setorização</p> <p>Normatização e inspeção da qualidade dos materiais adquiridos para execução e manutenção de redes</p>	<p>GREDE</p> <p>GCP</p> <p>GMEM</p> <p>GCE</p> <p>GRH</p>

Quadro 4.1.: Práticas para mitigar impactos sociais e ambientais

Produto	Processo/ Instalações	Impactos ambientais e sociais	Ações	Metas	Resp
Esgoto	Redes coletoras, interceptores, emissários e estações elevatórias	<p>Transtornos decorrentes de serviços em calçadas e vias públicas para manutenção (acessibilidade/mobilidade).</p> <p>Geração de resíduos de construção civil (terra, barro, pavimento, calçamento)</p> <p>Extravasamento de rede e ramal (poluição/contaminação de recurso hídrico, solo, fauna e flora).</p> <p>Geração de gases (poluição de ar/mau cheiro).</p>	<p>Comunicados à população via meios de comunicação quando de obras programadas.</p> <p>Sinalização de vias públicas e calçamentos.</p> <p>Padronização dos processos e serviços.</p> <p>Campanhas educativas para uso correto da rede coletora.</p> <p>Manutenção preventiva da rede (limpeza).</p> <p>Destinação correta dos resíduos gerados, conforme legislação.</p> <p>Limpeza e desinfecção dos locais/imóveis afetados pelo retorno de esgotos.</p>	<p>Continuidade ao atendimento das metas da normatização ISO 9001</p> <p>Normatização e inspeção da qualidade dos materiais adquiridos para execução e manutenção de redes</p>	<p>GRES</p> <p>GMEM</p> <p>GCE</p> <p>GRH</p>
	Tratamento do esgoto/  Estações de Tratamento (ETEs)	Riscos de contaminação do ar, solo, água, corpos d'água, lençol freático	<p>Conscientização da População através de visitas técnicas monitoradas (escolas, universidades).</p> <p>Acompanhamento da Eficiência das Estações de Tratamentos de Esgotos através de parâmetros analíticos exigidos pelas legislações vigentes.</p> <p>Tratamento do lodo gerado na ETE Araraquara através de desaguamento e secagem térmica do lodo com destino adequado para aterro sanitário.</p> <p>Licença de Instalação e Operação das ETEs em ordem junto ao órgão fiscalizador, Cetesb.</p>	<p>Manter os índices de remoção de carga orgânica dos efluentes tratados dentro dos padrões estabelecidos pelas legislações vigentes.</p>	<p>GIE</p> <p>GRH</p>
Resíduos Sólidos	Compostagem/ Não há processos ou instalações existentes.	A matéria orgânica aproveitável para compostagem e os resíduos de poda (vegetação) e outros resíduos passíveis de serem agregados ao processo de compostagem deixam de ser aproveitados e são encaminhados para disposição em aterro sanitário, gerando assim despesas e deixando de gerar benefícios e recursos.	<p>Buscar tecnologias viáveis para implantação de empreendimento ou parceria com a iniciativa privada, visando equacionar o aproveitamento de resíduos com potencial de compostagem com a geração de produto de qualidade com capacidade de atender as demandas ambientais de mercado.</p>	<p>Implantar projeto piloto em pequena escala e avaliar viabilidade, auto-suficiência do empreendimento e ganhos sócio ambientais.</p>	<p>GRES</p> <p>GCE</p> <p>GRH</p>
	Transbordo, Transporte e Disposição Final de RSD/ Estação de Transbordo de RSD.	Custo de operação do sistema.	<p>Conscientização da população para a minimização da geração de resíduos (consumo sustentável) e a separação de materiais recicláveis</p>	<p>Reduzir a quantidade <i>per capita</i> de Resíduos Sólidos Domiciliares (RSD) enviados para o aterro do Centro de Gerenciamento de Resíduos (CGR) em 5% ao ano.</p>	

Quadro 4.1.: Práticas para mitigar impactos sociais e ambientais

Produto	Processo/ Instalações	Impactos ambientais e sociais	Ações	Metas	Resp
	Coleta, Tratamento e disposição final de RSS/ Coleta de RSS, Estação de Transbordo de RSS, Transporte, Tratamento e Disposição Final.	Destinação inadequada de medicamentos vencidos.  Destinação de perfurocortantes	Informar a população sobre a forma certa de descarte de medicamentos vencidos.  Informar os geradores de RSS sobre a forma correta de descarte de medicamentos.	Minimizar a quantidade de ocorrências de descartes inapropriados.	
	Coleta Seletiva/ Coleta Seletiva porta a porta e em pontos fixos.  Usina de triagem e beneficiamento de materiais recicláveis.	Rejeito da Coleta Seletiva	Melhoria do processo de triagem, educação ambiental para a população identificar e segregar os materiais recicláveis dos não recicláveis	Encontrar destinação econômica e ambientalmente eficiente para os rejeitos, que a disposição em aterro sanitário, como por exemplo, a recuperação energética.	
RCCV	Entulho/ PEVs e ETRCC	Necessidade de grandes áreas para armazenagem	Armazenagem na ETRCC	Buscar parcerias para implantar triturador visando reaproveitamento do resíduo triturado	GRES P GCE GRH
	Vegetação (trituração de galhos)/ PEVs e ETRCC	Necessidade de grandes áreas para armazenagem e risco de incêndio	Galhos triturados: parceria com a Sec. Mun. da Agricultura para utilização na compostagem em hortas dos Assentamentos  Demais vegetações: armazenadas na ETRCC	Buscar parcerias para implantar triturador de maior capacidade para atendimento da demanda total de vegetação para compostagem de 100% dos resíduos vegetais recebidos.	
	Volumosos/ PEVs e ETRCC	Necessidade de grandes áreas para armazenagem e risco de incêndio	Armazenagem na ETRCC	Buscar parcerias para implantar sistema de triagem e reaproveitamento de materiais.	
	Madeiras/ PEVs e ETRCC	Necessidade de grandes áreas para armazenagem e risco de incêndio	Armazenagem na ETRCC	Buscar parcerias para implantar triturador de madeiras para reaproveitamento do material	
Resíduos Especiais	Vidros/ PEVs e ETRCC	Riscos ambientais e sociais, como de acidentes, em caso de disposição irregular	Armazenagem na ETRCC e coleta por empresa parceira (Massfix)	Continuar parceria	GRES P GCE GRH
	Lâmpadas fluorescentes/ PEVs e ETR	Custo de operação do sistema	Trituração na ETR e armazenagem para destinação final.	Implantar convênio (política reversa) para coleta dos fabricantes	
	Pneus inservíveis/ PEVs e ETR	Risco de proliferação de vetores e epidemias (dengue)	Armazenagem na ETR e coleta pela Reciclanip	Continuar convênio com a Reciclanip (política reversa)	
	Eletroeletrônico/ PEVs e ETR	Riscos ambientais e sociais, como de contaminação do solo, em caso de disposição irregular	Armazenagem na ETR e coleta pela reciclagem	Implantar convênio (política reversa) para coleta dos fabricantes	

As ações tomadas dependem diretamente da inter-relação de diferentes processos e da cooperação dos envolvidos na prática de gestão. Como melhoria obtida nas ações, pode-se citar o caso da Comissão de Água Suja, cuja criação ocorreu em setembro de 2009. Em 2007, foram apontados 444 atendimentos, com média de 37 por mês. A partir daí, através de processo de *benchmarking*, identificou-se a viabilidade da aplicação de ortopolifosfato na rede de distribuição de água. O resultado foi a redução para 252 atendimentos no ano de 2010, com média de 21 por mês, indicando uma redução de 57%. Até o ano de 2010, toda reclamação de água suja no mesmo setor era considerada. A partir de 2011, foi alterada a metodologia de cálculo para setor, ou seja, reclamações da mesma região são consideradas como apenas 1 evento, com meta de 10 eventos por mês. Sendo assim, em 2011, foram apontados 73 eventos, com média de 6 por mês. Em 2012, observaram-se 53 eventos de reclamações, indicando média mensal de 4 solicitações. A ocorrência de 56 eventos em 2013, com média de 5 por mês, indica uma evolução contínua dessa prática. Em relação a 2011, ocorreu redução de 77% desse tipo de reclamação. Além disso, deve-se citar a experiência do projeto de Ampliação e Melhoria da Estação de Tratamento de Esgoto (ETE), sob responsabilidade da GPPE, a qual, através de *benchmarking* realizado em indústria de abatedouro de aves, verificou a viabilidade da aplicação do sistema de adensamento, desaguamento e secagem térmica do lodo no setor de saneamento básico, com as devidas adaptações. O sucesso e ineditismo da prática levaram ao recebimento pelo Daae de visitas de diversas instituições interessadas nesta experiência, destacando-se Copasa Minas Gerais, Sabesp Barueri-SP, DAAE Rio Claro-SP, DAEV Valinhos-SP, Saecil Leme-SP, Sanear Araçatuba-SP, Emasa Balneário Camboriú-SC, ETE Camboriú-SC, Unesp dos Campi de Araraquara-SP, Bauru-SP e Rio Claro-SP, USP São

Carlos-SP, Centro de Pesquisas de Paranaguá-PR, Editora Saraiva, Empresa Biotex Malhas de Blumenau-SC, Empresa Misumo de São Paulo-SP, Empresa Super Frango de Itaberaí-GO. Cabe citar que os produtos e processos são controlados através de indicadores de desempenho, cronograma anual de capacitação, monitoramento e controle do sistema de água através de telemetria pelo CCO da GMEM, inspeção e calibração de equipamentos da GTA, GTE e GCP, monitoramento de comunicações de problemas e reclamações pela GRED, GCOM e GCE.



Figura 4.1.: Monitoramento e controle do sistema de água no CCO

**B)** Os órgãos legisladores e normatizadores emitem as normas vigentes que devem ser observadas, sendo verificadas as alterações a cada seis meses, as mudanças são controladas por meio de Lista Mestra do SGQ, sob responsabilidade da PROC, com apoio de cada gerência. Os requisitos identificados são agregados aos procedimentos, instruções de trabalho e especificações dos produtos e processos, quando pertinente. A implementação das ações de melhoria contam com o apoio de profissionais da área técnica em assuntos específicos para a execução dos objetivos. Quanto à interpretação e atendimento das normas, as gerências contam com apoio da PROC. Quando há aplicação de sanções, a gerência responsável solicita ao PROC parecer

sobre a legalidade da penalidade, ocasião em que poderá ser elaborada a defesa, quando pertinente. O inter-relacionamento das normas e processos pode ser observado quando há uma atualização legal, obrigando as gerências a adequarem-se, como no caso de aquisições de equipamentos, materiais, ou adaptação de instalações, procedimentos e instruções de trabalho, impactando principalmente nas GSUP, GFIN, CTRL, GPPE assessoradas pela PROC.

**C)** Os servidores são estimulados continuamente a sugerir, através de *brainstorm* informal, propostas voltadas ao desenvolvimento sustentável, que são discutidas dentro de cada gerência. As selecionadas são abertas às Coordenadorias Executivas e à Superintendência para análise e aprovação. As ações – que contam com o apoio da GCE para divulgação – possuem como princípio a redução de custo e a mitigação dos impactos ambientais, tais como: (a) Substituição de copos plásticos descartáveis por canecas reutilizáveis, pelos servidores do Daae; (b) Monitoramento da quantidade de impressões visando metas de redução do consumo de papel; (c) Pontos de coleta de materiais recicláveis dentro das dependências do Daae; (d) Ponto de Entrega de Volumosos, segundo a

Resolução Conama, que exige Plano de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil; (e) Orientações sobre consumo consciente da água, feitas pelas GCOM, GCP e GCE; (f) Medição Individualizada: solução oferecida para prédios e condomínios a fim de promover o uso racional da água por meio do controle de consumo e economia de gastos, proporcionando justiça social entre condôminos e redução do consumo, abrangendo as GCOM, de GCP, GFIN, GRED e CTRL; (g) Óleo: objetiva a conscientização em relação ao correto descarte do óleo de cozinha e coleta, como também evitar a contaminação do solo, do ar, a poluição de córregos, rios e mares e a obstrução de coletores-tronco e interceptores de esgoto; (h) entrega pelos servidores de caixinhas TetraPak® para utilização pela GOBR no plantio de mudas para reposição de áreas verdes internas. As práticas estão vinculadas às respectivas gerências, as quais são responsáveis pelo seu monitoramento e controle. A atuação do Daae nesse tema refere-se às ações de caráter proativo que transcendem às obrigações legais, voltando-se aos impactos de seus processos, produtos e instalações, firmando um compromisso de aprendizado e responsabilidade socioambiental perante a sociedade, conforme Quadro 4.2.

**Quadro 4.2.: EXEMPLOS DE EVOLUÇÃO E APRENDIZADO DAS PRÁTICAS RELATIVAS À RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**

Processo Gerencial	Prática (Frequência)	Melhoria/Refinamento
Comunicação à sociedade	Definição das responsabilidades e as formas de comunicação.	Criação e utilização de Instruções de Trabalho em que foram definidas as responsabilidades e as formas de comunicação.
Ações com vistas ao desenvolvimento sustentável	Programa de Reciclagem de Vidro Especiais	Parceria com a empresa Massfix colaborando com a ampliação do programa.
	Programa de Reciclagem de Poliestireno expandido (EPS)	Parceria, através da Cooperativa Acácia, com as empresas Meiu a Indústria e Comércio Ltda. – Arujá/SP (comodato da máquina que processa o EPS) e Pró-Ecológic Reciclagem e Logística S. A. – Taubaté/SP (compra do EPS processado pela Acácia).

**Quadro 4.2.: EXEMPLOS DE EVOLUÇÃO E APRENDIZADO DAS PRÁTICAS RELATIVAS À RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**

Processo Gerencial	Prática (Frequência)	Melhoria/Refinamento
	Programa de Reciclagem de Pneus	Convênio entre PMA e Daae com a associação Reciclanip colaborando com a efetivação do programa.
	Programa de Reciclagem de Óleo de Fritura	Parceria, através da cooperativa Acácia, com a empresa Planeta Azul Coletora de Resíduos Ltda. – Rio Claro/SP (compra do óleo coletado pela Acácia).

**D)** O Daae mantém canal aberto diariamente para o recebimento de projetos sociais através da GRH e GCE, oriundos de servidores, entidades assistenciais, PMA. Estas solicitações são analisadas criticamente pela Superintendência e Coordenadorias Executivas e, quando pertinentes, são apoiadas e/ou implementadas. Destacam-se como proativos os projetos Coleta Seletiva, Fundo Social, Choro das Águas, Distribuição de Cestas Básicas no Natal. O Quadro 4.3. evidencia tais ações.



**Figura 4.2.: Apoio a entidades assistenciais**

**Quadro 4.3.: PRINCIPAIS PROJETOS SOCIAIS**

Projeto/Atividade	Resp	Método	Objetivo	Freq.	*
Coleta Seletiva	GRES	Apoio Institucional	Gestão eficiente dos resíduos sólidos dentro dos preceitos da legislação e das boas práticas de manejo atendendo as demandas da população	Diária	I
Campanha do Agasalho	GCE	Divulgação, Coleta e Entrega ao Fundo Social do Município	Arrecadar e entregar agasalho ao fundo social do município, bem como desenvolver a consciência social dos servidores.	Anual	A
Fundo Social	GCOM	Análise pela Assistência Social	Auxiliar a população de baixa renda com a quitação das contas de acordo com laudo social.	Diária	I
Entidades Sociais	GCOM	Cadastro	Gerar desconto às entidades sociais cadastradas	Eventual	I
Distribuição de Cestas Básicas no Natal	GCE/ GSUP	Divulgação, Coleta e Entrega ao Fundo Social do Município	Arrecadar e entregar cestas básicas ao fundo sociais do município, bem como desenvolver a consciência social dos fornecedores da Autarquia	Anual	I
Programa Jovem Aprendiz	GRH	Apoio Institucional	Incluir o Jovem no mercado de trabalho	Diária	A

\* Implementador ou Apoiador

Verifica-se o inter-relacionamento da prática de Coleta Seletiva com o tratamento de resíduos domiciliares, uma vez que quanto maior sua representatividade, menor a quantidade enviada para o aterro sanitário, minimizando os impactos ambientais. O

Fundo Social evita execuções fiscais de pequeno valor que futuramente possam ser extintas pelo poder judiciário, bem como colabora com o fechamento das contas contábeis da autarquia.



# Informações e Conhecimento



## 5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

A) Os sistemas de informação são definidos por área de atuação e integrados horizontalmente, visando atender as orientações da Dimensão Estratégica, o planejamento das gerências e as necessidades de informações identificadas. Essa estruturação possibilita a melhoria contínua nos principais processos, a agilidade na tomada de decisões, o desenvolvimento e o engajamento dos

servidores na busca de resultados, conforme evidenciado nas revisões dos sistemas. A identificação das informações ocorre através de reuniões, auditorias de gestão e de rotinas diárias, objetivando a otimização na realização de todas as atividades pelos gestores. Os principais sistemas de informações locais, formas de disponibilização, disseminação, finalidade e área gestora estão descritos no Quadro 5.1.

Quadro 5.1.: SISTEMA DE INFORMAÇÕES LOCAIS

Fornecedor	Sistema	Dispon	Finalidade	Área Gestora	Inter-relacionam	Coop
Working Information Consulting	WAD	Rede	Avaliação de Desempenho	GRH	Plano de Carreiras, Cargos e Vencimentos (PCCV), Ponto	Todas as Gerências
HoraSol	Dimep Sistemas	Rede	Ponto Eletrônico e Controle de Acesso	GRH	Administração Patrimonial, Controle de Refeitório, Vale Transporte, Vale Refeição	Todas as Gerências
CEBI	CEBI	Rede	Folha de Pagamento e Recursos Humanos, Contabilidade Pública, Orçamento Público, Administração de Custos, Controle de Frota, Patrimônio, Materiais, Compras e Licitações, Tesouraria, Protocolo	GTI	Comercial, Ponto	GRH, GCOM e GTI
Procenge	GCS/ GSS/ GRS/ Call Center/ AGS/ Agência Virtual/ AcquaGIS/ Gestão de Leiturista	Rede	Comercial/ Serviços/ Call Center/ Informações Gerenciais/ Sistema ligado ao site do Daae através do qual é posto à disposição dos usuários: 2ª via, histórico de leitura e consumo e solicitação de outros serviços/ Geoprocessamento/ Gerenciamento on-line de leituras e leituristas com possibilidade do faturamento imediato	GCOM	Atendimento à Imprensa	CEO, CEAF, GTI e GCE
Ocomon	HelpDesk	Rede	Controle de Chamados à Tecnologia da Informação	GTI	SGQ	Todas as Gerências
Daae	Agenda Fundo Social	Rede	Controle de Atendimento do Fundo Social	GCOM	Procenge GCS	GTI
Vector	Thor View	Rede	Telemetria para abastecimento de água	GMEM	SNIS, SGQ e Controle de Perdas de Água	GTI e GCP
Getesi	Dow nlogger	Rede	Controle eletroeletrônico para automação com telemetria e telecomando em Válvulas Inteligentes Controladoras de Pressão	GCP	Manutenção de Redes; Manutenção Elétrica e Mecânica	GTI e GMEM
Fornazari & Papini	SISADV	Rede	Sistema de Advocacia	PROC	Tesouraria e Comercial	GTI
Astrein	SSA	Rede	Sistema de Informatizado de Gerenciamento de Manutenção	GMEM	SGQ, PPA, LDO, LOA	GTI

# INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Quadro 5.1.: SISTEMA DE INFORMAÇÕES LOCAIS

Fornecedor	Sistema	Dispon	Finalidade	Área Gestora	Inter-relacionam	Coop
Daae	Mural	Mural	Divulgar informações aos servidores do Daae	GCE	Todas as práticas gerenciais	Todas as Gerências
Daae	Informativo	Impresso	Divulgar informações aos servidores do Daae	GCE	Todas as práticas gerenciais	Todas as Gerências
Daae	Expresso Comunicação	E-mail	Divulgar informações aos servidores do Daae	GCE	Todas as práticas gerenciais	Todas as Gerências
Prof. Elysio Mira Soares de Oliveira	PHL@Elysio	Desktop	Gerenciamento de documentos	GCE	Sistema de Advocacia, Avaliação Institucional, Atendimento à Imprensa, Biblioteca Interna, Realização e Apoio a Eventos	Todas as Gerências
Daae	X:\ e G:\	Rede	Disponibilização de arquivos gerais	GTI	Todas as práticas gerenciais	Todas as Gerências
Daae	Spark	Rede	Mensagem instantânea em intranet	GTI	Todas as práticas gerenciais em potencial	Todas as Gerências
Techs	E-mail	E-mail	Trocar e disseminar informações	GTI	Todas as práticas gerenciais em potencial	Todas as Gerências
Spider	Spider	Rede	Gerenciamento de preferência, ordem, quantidade e tempo de atendimento, com emissão de relatórios.	GCOM	SGQ	GMEM, CCQ e CTRL
Daae	Informação Interna	Impresso	Disponibilizar informações, instruções e diretrizes sobre Normas e procedimentos, através de Ofícios, Memorandos, etc.	Cada Gerência	Todas as práticas gerenciais	Todas as Gerências
Daae	Acervo de Livros	Rede e Impresso	Incentivar a leitura e disseminar a cultura entre servidores e terceirizados.	GCE	SGQ	Todas as Gerências
Daae	Clipping	Impresso	Seleção de informações veiculadas na imprensa referentes ao Daae.	GCE	Sistema de Advocacia, Avaliação Institucional, Atendimento à Imprensa, Biblioteca Interna, Realização e Apoio a Eventos	GADM
Techs	Contato Site	E-mail	Interação com a comunidade.	GCE	Todas as práticas gerenciais	GTI
Daae	SGQ	Rede	Registrar e controlar o Sistema Documental da Qualidade.	CCQ	Todas as práticas gerenciais	Todas as Gerências
Daae	SNIS	Rede	Fornecer informações de caráter institucional, administrativo, operacional, gerencial, econômico-financeiro e de qualidade sobre a prestação de serviços de água, de esgotos e de manejo de resíduos sólidos.	CTRL, GRES	Gestão de usuários, Faturamento, Contabilidade, Micromedicação, Macromedicação, Cadastro técnico, Manutenção de redes, Gestão de Resíduos Sólidos e de Resíduos Especiais e da Construção Civil, Análises físico-químicas e microbiológicas	GCOM, GFIN, GMEM, GPPE, GRED, GRES, GRESP, GTRA



Figura 5.1.: Mural de Comunicação

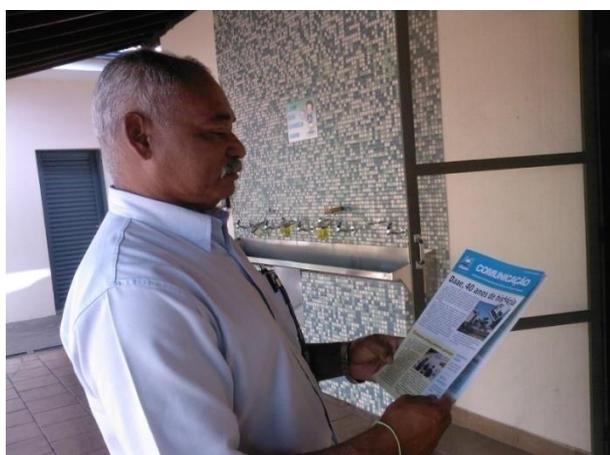


Figura 5.2.: Informativo Comunicação

A definição dos sistemas de informação busca explorar todos os meios disponíveis, considerando sugestões dos servidores para melhorias quanto às necessidades de informação, abrangendo as respectivas gerências, conforme os requisitos organizacionais de maneira constante e ininterrupta. Vale lembrar que a responsabilidade pela atualização dos sistemas é dos fornecedores, com validação pelo respectivo gestor do contrato. A gestão de contratos e da atualização de *software* é de responsabilidade das áreas gestoras, com o apoio técnico da GTI. O acompanhamento da eficiência técnica dos *softwares* é feito pela GTI através do sistema de HelpDesk, permitindo o aprimoramento dos sistemas.

**B)** A GTI realiza o constante monitoramento das necessidades de

dimensionamento da infra-estrutura de *hardware* e *software* para a disponibilização das informações e, após avaliação de prioridades, há a inclusão anual na LDO e LOA, de modo a viabilizar a consecução das atividades estratégicas e operacionais da autarquia. A publicação das informações necessárias aos usuários é feita através dos sistemas relacionados no Quadro 5.1., interligando todas as unidades e funcionando 24 horas por dia. A adequação da infra-estrutura para atendimento das necessidades de acesso às informações disponibilizadas segue o SGQ 018, que estabelece critérios de suporte de *hardware*, rede e solicitação de serviços, cuja responsabilidade é da GTI. Os processos de aquisição, de transferência, de atualização tecnológica, de manutenção, de substituição e de locação de equipamentos de informática são padronizados pelas ITGTI 02 a ITGTI 06, que estabelecem critérios corporativos e padronizam procedimentos. O monitoramento da prática é feito através do Indicador de Desempenho, o qual mede o percentual de atendimento dentro do Acordo de Nível de Serviço (SLA). Destacam-se como aprendizados a melhoria do atendimento e *follow up* das solicitações pelas gerências.

**C)** A segurança da informação no Daae é orientada pela Política de Tecnologia da Informação, que tem como objetivo aplicar, corporativamente, diretrizes e controles para proteger contra erros, omissões, uso indevido, perdas (acidental ou intencional), fraudes, sabotagem e ações que possam prejudicar a Autarquia e sua imagem. As Instruções de Trabalho utilizadas para garantir a segurança das informações, no que se refere aos requisitos de confidencialidade, integridade e disponibilidade, estão relacionadas na Tabela 5.1.

Tabela 5.1.: PROCEDIMENTOS PARA GARANTIR A SEGURANÇA DAS INFORMAÇÕES

Prática	Confidencialidade	Integridade	Disponibilidade	Atualização
ITGTI - Backup		X	X	
ITGTI - Hardware			X	X
ITGTI - Software			X	X
ITGTI - Rede	X	X	X	
ITGTI - Serviço			X	

As práticas de segurança das informações aplicadas desde 2004 seguem o Código de Ética e Conduta e a Política de Tecnologia da Informação do Daae. Ressaltam-se os principais procedimentos: compromisso de confidencialidade assumido com assinatura de termos de responsabilidade, senhas individuais com perfis de acesso liberadas mediante autorização do respectivo gerente, acesso restrito aos Datacenters somente para a equipe responsável, administração da rede local e corporativa, aplicação de políticas de confidencialidade e segurança, utilização de *firewalls*, sistema de proteção antivírus e controle de tráfego dos usuários, visando garantir a integridade e a segurança na rede de dados corporativa. As informações armazenadas em meio eletrônico são coletadas, tratadas, guardadas e disponibilizadas com o uso de sistemas corporativos por meio da rede de servidores. Desde 2011, os sistemas corporativos se integraram aos módulos de segurança atuais, por meio de instruções de trabalho, estabelecidas pela GTI. Para os administradores funcionais de cada sistema corporativo são facultados o gerenciamento de segurança para a definição do perfil de acesso de cada usuário, definindo seus acessos, permissões e restrições. Com o intuito de garantir o pronto restabelecimento de toda a capacidade dos sistemas de informação, a GTI efetua

cópias de segurança de todos os dados e registros dos sistemas corporativos. Os testes para restauração de dados são realizados conforme as instruções de trabalho. Com relação à disponibilidade, a infra-estrutura de informações corporativas garante suporte e acessibilidade em regime contínuo (24 x 7), por meio de monitoramentos, manutenções preventivas e servidores com redundância. A estrutura contempla uma sala cofre, localizada no prédio da GTI e um cofre na Superintendência. Com relação aos sistemas locais hospedados no Datacenter da GTI, desde 1999, é realizado diariamente o procedimento de Backup das informações e sistemas, com o objetivo de garantir a continuidade do negócio. Esse processo de backup está integrado ao sistema certificado pela ISO 9001, através da IT GTI 001. Com relação à disponibilidade de documentos e informações, o gerenciamento é realizado através da Tabela de Controle de Registros, que direciona todo o tratamento referente à identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte.

**D)** A retenção de conhecimentos geradores de diferenciais para a autarquia ocorreu através da identificação dos conhecimentos e habilidades empregados nos processos críticos de trabalho, por meio das Instruções de Trabalho, sob supervisão do CCQ, garantindo o seu compartilhamento de forma estruturada e padronizada, com foco na melhoria contínua e na integração dos processos. Esta prática resultou no mapeamento de 401 Instruções de Trabalho e 8 Especificações Técnicas, com o estabelecimento de indicadores de desempenho, resultando, assim, no controle e compartilhamento das atividades. Para incentivar e reter pessoas-chaves para a organização, é necessário destacar a participação da liderança do Daae, as práticas de recursos humanos, a criação de um ambiente favorável à criatividade e a

identificação com a Política da Qualidade e Atitudes Básicas. Outras formas de retenção são: benefícios; programa de promoção de carreira; estabilidade do serviço público; treinamentos; descontos em cursos de graduação e pós-graduação; desconto na anuidade de usuário do Serviço Social do Comércio (Sesc); Sociedade Araraquarense dos Servidores do Departamento de Água (Sasda). Além disso, destaca-se o Manual de Conduta, sob responsabilidade da GRH, no qual os conhecimentos organizacionais também estão retidos e compartilhados. Verifica-se um processo

constante de aprendizado através das revisões das instruções de trabalho, e o inter-relacionamento com as práticas de auditorias internas e externas para a melhoria do sistema de gestão. Ressalta-se a cooperação da GTI na manutenção da disponibilização e guarda das informações; da GRH na gestão da prática de benefícios para o servidor e avaliações de desempenho; da CTRL com o gerenciamento dos indicadores de desempenho; da GMEM com a gestão do SGQ e da GCE com a publicação das melhorias obtidas.





Pessoas



## 6 PESSOAS

**A)** Definido estruturalmente por organograma através da Lei Municipal nº 6.249/2005, que dispõe sobre o PCCV, na qual as funções e as atividades são estabelecidas, implementadas e melhoradas continuamente segundo os requisitos normativos do SGQ ISO 9001, gerenciado pelo CCQ. O PCCV define as responsabilidades de cada gerência, unidades de trabalho e cargos existentes no departamento. A GRH, seguindo as diretrizes da Superintendência e respectivas Coordenadorias Executivas, gerencia a organização de tais responsabilidades. O PCCV descreve todas as atividades pertinentes a cada função. Para acesso aos empregos públicos da Autarquia é necessária a aprovação em concurso público, o qual avalia o perfil de cada função. Os cargos de direção são providos por livre nomeação. Para terceiros, contratados através de licitação, as atividades são mapeadas, padronizadas e repassadas pelo Daae por meio do Anexo ao Edital. Assim, os terceiros são treinados para que realizem suas atividades conforme padrão Daae. Para melhoria da Organização do trabalho, criam-se comissões, formadas por servidores do Daae e de terceiros, quando necessário. As alterações do PCCV ocorrem sob demanda, seguindo o devido processo legislativo, destacando-se, nas duas últimas revisões, em 2012 e 2013, um melhor refinamento nos critérios de promoção, adequação de funções e outros. Já os vencimentos são revistos anualmente no dissídio da categoria de servidores públicos municipais. O monitoramento dessas funções e atividades é de responsabilidade de cada gerência, com apoio da GRH, através da cooperação na descrição de atividades. Para o controle de contratações realizadas, há a atuação da própria GRH, do TCE-SP e do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). A organização geral do trabalho também é auditada 2 vezes ao

ano, pelo próprio Daae, através de seus auditores internos e por meio de auditoria externa, pelo órgão certificador do Daae, a ABS Quality Evaluations, Inc. Esta prática tem como objetivo principal atender cada vez melhor o escopo do Daae, identificando necessidades que reflitam diretamente em todos os processos.

**B)** Além da estabilidade no emprego público, são oferecidos benefícios, como plano de saúde, ginástica laboral, Espaço Convivência, refeitório, vale alimentação, incentivo financeiro por tempo de serviço, promoção na carreira, prêmio de assiduidade mensal, abono assiduidade anual e faltas abonadas. Periodicamente são realizadas avaliações de desempenho de todos os servidores para promoção na carreira, visando reconhecer comportamento de alto nível, conforme o PCCV, portanto de conhecimento de todos. Diante de avaliação insatisfatória, o servidor recebe apoio psicossocial de modo a desenvolver suas habilidades. O monitoramento diário da frequência é realizado para o prêmio assiduidade mensal e abono assiduidade anual. Com essas ações, a Autarquia busca promover ambiente satisfatório para o alto desempenho, sob gestão da GRH, com apoio da Superintendência. Para o entendimento das necessidades dos servidores, é realizada a cada 3 anos pesquisa de clima organizacional, a qual contribuiu para melhorias, como da biblioteca, da caixa-estante de livros em parceria com o Sesi, do Espaço Convivência com a disponibilização de computadores com internet, área de TV e descanso. Pode-se observar, através dos resultados do Indicador de Desempenho Movimentação de Pessoal, entre 2012 e 2013, com uma melhoria de 20,36 pontos percentuais, que tais práticas contribuem para o alcance das metas.

**C)** Desde 2005, o Daae, sob gestão da GRH, adota o Plano Anual de Capacitação, desenvolvendo – conforme as normas regulamentadoras – as necessidades individuais levantadas através da avaliação de desempenho, e das solicitações dos gerentes à GRH. Além disso, há as necessidades apuradas mediante trabalho psicossocial desenvolvido com servidores que receberam avaliação insatisfatória.



**Figura 6.1.:** Treinamento ministrado aos servidores

Em todos os cursos é avaliada sua eficácia, de acordo com sua característica. Este Plano é monitorado através do Índice de Efetivação do Plano de Capacitação, tendo por meta o cumprimento de 100% de seu planejamento. Cabe ressaltar a realização de treinamentos não previstos no Plano, surgidos durante o ano conforme a necessidade dos processos. A própria prática traz a busca do refinamento das atividades através da avaliação da eficácia dos treinamentos. Para a efetivação do Plano, garantindo os recursos orçamentários, há sua previsão no PPA, LDO e LOA.



**Figura 6.2.:** Treinamento ministrado aos servidores

**D)** Anualmente, os perigos e riscos são mapeados através do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) que levanta todos os riscos (físicos, químicos e biológicos) pertinentes a cada função e local de trabalho. Há ainda o Laudo Técnico das Condições de Trabalho (LTCAT) que aponta os riscos existentes, inclusive classificando os locais de trabalho, como insalubre ou não. A partir desse mapeamento são indicados e entregues os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), ministrados cursos visando à segurança do trabalhador e elaborado o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO). Além dos laudos obrigatórios também foi realizado em 2008 o laudo ergonômico, a fim de adequar suas atividades conforme determina a NR-17, que deu origem a medidas de melhorias contínuas tais como: adequação da mobília, monitor com regulagem de altura, ginástica laboral, treinamento de postura e outros. O Serviço de Segurança do Trabalho (SST) fiscaliza o uso de EPI, as condições de trabalho, buscando a prevenção de acidente e evitando doença ocupacional. O Daae disponibiliza a todos os servidores o serviço de atendimento de Urgência e Emergência, que se estende a qualquer pessoa que estiver nas dependências do Daae.



**Figura 6.3.: Treinamento ministrado aos servidores**

Cabe destacar que todas as Normas Reguladoras de Segurança e Medicina do Trabalho (Portaria MTP nº 3.214, Lei Federal nº 6.514/1977) são atendidas pelo SST, bem como são levantados dados, contabilizando todos os acidentes de trabalho, classificados pelos coeficientes de frequência e gravidade, monitorados através de indicador de desempenho. Para a tomada de todas as medidas de prevenção e aprimoramento, cujo o controle é sob responsabilidade da GRH, é necessária a previsão no Plano Anual de Capacitação, PPA, LDO e LOA. A gestão do SST cabe à GRH. Entretanto, no Daae, a responsabilidade pela saúde e segurança do trabalho, não é exclusiva de uma só pessoa e ninguém se convence que, neste domínio, consegue fazer progressos se não contar com a motivação e o envolvimento de todos, assumindo cada um, a sua própria parte

da responsabilidade na prevenção dos acidentes e doenças ocupacionais. Todos os servidores, independente do cargo que ocupam, colaboram com esta prática, já que possuem a responsabilidade de respeitar a regulamentação e as instruções de segurança, adotando procedimentos de trabalho seguros e comunicando quaisquer situações de trabalho perigosas para a segurança e a saúde. A CIPA, apesar de não colaborar para elaboração destes laudos, auxilia o SST, já que é responsável por fiscalizar os locais de trabalho através da elaboração de mapa de risco, relatórios e inspeção de segurança.

**E)** A satisfação das pessoas é avaliada por meio de pesquisa de clima organizacional a cada três anos pela GRH. A ideia surgiu de discussões em Grupos de Trabalho formados por servidores em 2008, tendo como método a aplicação de questionário abrangendo a todas as gerências. Através da pesquisa obtém-se o Índice de Satisfação Geral. Os resultados dessa pesquisa são transmitidos pela GRH aos responsáveis que buscam realizar melhorias a partir destes resultados, como, por exemplo, o Centro de Convivência, a disponibilização de computadores com internet (*lan house*), melhorias no Refeitório, as quais, para realização, é necessária a previsão no PPA, LDO e LOA. A divulgação da pesquisa, das ações e dos resultados é de competência da GCE.





Processos



## 7 PROCESSOS

A) O Daae determina os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos principais e de apoio, considerando as necessidades e expectativas das partes interessadas, apresentadas no Perfil P1.C(1) – Quadro P2, bem como os padrões de trabalho descritos em 1.2.e. Desde 2005, os requisitos e indicadores são definidos de acordo com a NBR ISO 9001. Para tanto, há a promoção de Reuniões Gerenciais semestrais,

formação de Comissões para a determinação desses requisitos. O atendimento aos principais requisitos é verificado pelos gerentes por meio dos indicadores de desempenho, comparando o resultado alcançado com as metas estabelecidas para cada indicador. Os principais requisitos aplicáveis aos produtos e processos do Daae e os principais indicadores estão citados no Quadro 7.1.

Quadro 7.1: PRINCIPAIS PROCESSOS, REQUISITOS E MELHORIAS

Processo	Requisitos	Parte Interessada	Principais Indicadores	Resp.	Principais Melhorias	Interrelac (Coop)
<b>Principais Processos do Negócio</b>						
Tratamento de Água	Atender à Portaria M.S. 2.914/11; Manter o Sistema de Qualidade ISO 9001; Promover auditorias internas e externas.	Ente Instituidor / Usuário / Sociedade / Legislação	Análise de Cloro; Análise de Coliformes; Análise de Turbidez; Índice de Reclamações relativo à Qualidade da Água	GTA	Aplicação de Ortopolifosfato na água final, reduzindo o nº de reclamações em mais de 80%; Divisão da cidade em setor de abastecimento para melhor monitoramento da água na rede de distribuição; Instalação de descargas nas pontas de rede.	Processos de Apoio (GTE)
Distribuição de Água	Abastecimento de Água com regularidade e qualidade.	Usuário / Sociedade	Índice de atendimento urbano de água	GPPE	Perfuração de novos poços artesianos visando atender os bairros novos; Construção de novos reservatórios em pontos estratégicos; Expansão de adutoras e redes de distribuição.	Processos de Apoio (GTA)
		Ente Instituidor / Usuário / Sociedade	Índice de perdas na distribuição	GCP	Subsetorização dos Setores Fonte Zona Alta e Vila Xavier Zona Alta; Instalação de Válvulas Redutoras de Pressão em Subsetores; Readequação da manutenção da macromedicação; Renovação do parque de hidrômetro acima de 5 anos.	Processos de Apoio; Atendimento ao Usuário. (GPPE)
		Ente Instituidor / Usuário / Sociedade	Índice de vazamento em rua e calçada	GREDD	Identificação de redes deterioradas para substituição.	Processos de Apoio (GPPE, GCP)
Coleta e Afastamento de Esgoto	Garantir o lançamento de efluentes sanitários dentro dos padrões vigentes.	Ente Instituidor / Usuário / Sociedade	Índice de atendimento urbano de esgoto	GPPE	Fiscalização de empreendimentos.	Processos de Apoio (GCOM)
		Ente Instituidor / Usuário / Sociedade	Tempo de Controle de Atendimento a Extravasamentos de Esgotos	GREDD	Acompanhamento dos indicadores de desempenho para ações preventivas de retorno de esgotos.	Processos de Apoio (GPPE)
Tratamento de Esgotos		Ente Instituidor / Usuário / Sociedade	Remoção de DBO no Efluente da ETE Araraquara; Remoção de DBO no Efluente da ETE Bueno de Andrada; Remoção de DBO no Efluente da ETE Assentam. Bela Vista	GTE	Sistema de desaguamento e secagem térmica de lodo da ETE Araraquara.	Processos de Apoio (GREDD)

**Quadro 7.1: PRINCIPAIS PROCESSOS, REQUISITOS E MELHORIAS**

Processo	Requisitos	Parte Interessada	Principais Indicadores	Resp.	Principais Melhorias	Interrelac (Coop)
Resíduos Sólidos	Prestação dos serviços com qualidade e regularidade, visando a preservação do meio ambiente.	Ente Instituidor / Usuário / Sociedade	Indicador de Autossuficiência Financeira c/ Manejo de RSU; Indicador de RSS; Indicador de Coleta Seletiva	GRES	Aumento da coleta seletiva com ganhos ambientais para a sociedade e econômicos para os catadores da Cooperativa.	Processos de Apoio (GRED)
Resíduos Especiais		Ente Instituidor / Usuário / Sociedade	Índice de Massa RCC per capita em Relação à Pop. Urb.; Indicador da Taxa Coletada de RCC em Relação à Quantidade Total de Resíduos Sólidos Coletados	GRES P	Ampliação do Plano de Gerenciamento de RCC com a implantação de mais PEVs, reduzindo os descartes irregulares, resultando em impactos ambientais positivos. Aprimoramento dos convênios e parcerias para política de logística reversa.	Processos de Apoio (GRED)
Atendimento ao Usuário	Manter o Sistema de Qualidade ISO 9001.	Usuário	Índice de Atendimento	GCOM	Ajuste nas escalas do serviço e implantação da UMA.	Processos de Apoio (GPPE, GCP, GRED)
<b>Processos de Apoio</b>						
Manutenção Elétrica e Mecânica	Obter o bom funcionamento e melhor <i>performance</i> dos equipamentos elétricos e mecânicos.	Ente Instituidor / Usuário / Sociedade	Índice de Disponibilidade	GMEM	Implantação da automação e gerenciamento de variáveis de processos; Modernização dos equip.; Manutenção em poços; Execução de novos poços; Aplicação de manutenção preventiva e preditiva.	
Execução Orçamentária	Atender à Lei Complementar Federal nº 101/2000.	Ente Instituidor	Índice de Comportamento da Receita Própria; Índice de Comportamento da Despesa Própria	GFIN	Análise do comportamento da arrecadação e da despesa afim de serem adotadas as medidas necessárias a manutenção do equilíbrio orçamentário.	
Execução Financeira	Evidenciar a eficácia do processo arrecadatário.	Ente Instituidor	Índice de evasão de receitas	CTRL	Revisão dos procedimentos de retificação de conta por excesso de consumo de água.	
Tecnologia da Informação	Maior rapidez e qualidade na solução dos problemas registrados pelos servidores.	Ente Instituidor / Usuário	Índice de atendimentos dentro do SLA	GTI	Melhor gerenciamento e planejamento na execução das tarefas da GTI; Agilidade no atendimento aos servidores; Quantificação do trabalho; Ações preventivas.	
Suprimentos	Promover maior economia nas contratações, sem distanciar-se do quesito qualidade.	Ente Instituidor / Sociedade	Índice de Economia em Licitações	GSUP	Instituição do Pregão como modalidade licitatória; Advento da LC nº 123/2006, que concede maior competitividade às MEs e EPPs.	
Comunicação e Eventos	Gestão do fluxo das informações internas e externas, gerando agilidade e acessibilidade.	Força de Trabalho / Usuários / Sociedade / Meios de Comunicação	Índice de Atendimento das Solicitações da Imprensa	GCE	Aprimoramento da apresentação e filtragem das informações.	
Gestão de Recursos Humanos	Gerenciar a competência dos servidores.	Interno / Força de Trabalho	Índice de Satisfação dos Servidores; Índice de Efetivação do Plano de Capacitação	GRH	Criação do "Espaço Convivência", dotado de cadeiras para descanso, TV, computadores com internet. Implantação de sala para atividades terapêuticas. Implantação do Manual de Conduta e Ética. Estabelecimento do treinamento <i>on the job</i> . Contratação de Nutricionista.	

Quadro 7.1: PRINCIPAIS PROCESSOS, REQUISITOS E MELHORIAS

Processo	Requisitos	Parte Interessada	Principais Indicadores	Resp.	Principais Melhorias	Interrelac (Coop)
	Prover saúde e segurança no trabalho; Atender às Normas Regulamentadoras da Portaria 3.214/1978.	Interno / Força de Trabalho	Coefficiente de Frequência; Coeficiente de Gravidade; Número de acidentes	GRH	Disponibilização de serviços de pronto atendimento de urgência e emergência. Instituição de ginástica laboral. Promoção de campanhas de vacinação (hepatite e gripe). Adequação das ações de melhoria da gestão da ergonomia (móveis e equipamentos).	
Gestão da Frota	Manter a frota em condições satisfatórias de uso para atender à demanda de serviços.	Interno	Índice de Disponibilidade da Frota	GADM	Renovação da frota; execução de manutenções com suporte de sistema informatizado <i>on line</i> , que possibilita a diminuição dos trâmites administrativos e, consequentemente, redução do tempo de parada da frota.	
Assessoria e Contencioso Jurídico	Evitar contenciosos e obter a melhor tutela jurídica	Força de Trabalho / Interno	Incidência de processos administrativos internos julgados como procedentes	PROC	Instituição de Secretária para atuação em processos administrativos.	
		Interno / Usuários	Incidência de processos judiciais recebidos julgados como procedentes	PROC	Padronização das atividades e inclusão no SGQ.	



Figura 7.1.: Processo Tratamento de Água



Figura 7.3.: Coleta Seletiva – Processo Resíduos Sólidos



Figura 7.2.: Serviço de manutenção de redes de água – Processo Distribuição de Água

**B)** Através do SGQ obtém-se o controle do cumprimento dos padrões dos processos, para que as necessidades e expectativas de clientes e de outras partes interessadas sejam alcançadas, tendo como responsável o CCQ. O controle do sistema é realizado através de Procedimentos, Instruções de Trabalho e Mapas de Processo. Os processos de auditorias internas e externas têm possibilitado a identificação de possíveis pontos de melhoria. O tratamento de eventuais não-conformidades identificadas é feito por meio de RAC para

estudar suas causas. As ações corretivas são implementadas através de Plano de Ação, com avaliação de sua eficácia e padronização do novo modelo. Em 2012, implantou-se uma metodologia de melhoria, através da ferramenta MASP, para a qual os servidores – representantes de todos os processos gerenciais – foram treinados, produzindo

6 trabalhos, que resultaram na adoção de 4 práticas, conforme Quadro 1.3.

**C)** A análise e melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor são realizadas por meio de *benchmarking* sob demanda, cujo inter-relacionamento pode ser observado em 4.Sociedade, item A. As práticas estão relacionadas no Quadro 7.2.:

**Quadro 7.2.: EXEMPLOS DE EVOLUÇÃO E APRENDIZADO DAS PRÁTICAS**

Objeto	Critério de Escolha	Resultado	Resp (Cooperação)
Aplicação de ortofosfato	Experiência bem sucedida de mais de 5 anos	Redução de mais de 80% no número de reclamações referentes a águas amarelas em ponta de rede.	<b>GTA</b> (GFIN, GSUP e GCE)
<b>Organização Investigada:</b> Saae São Carlos e Saaej Jaboticabal			
Utilização de hidróxido de cálcio em suspensão	Fácil aplicabilidade e grau de pureza do produto.	Correção do pH de dois poços.	<b>GTA</b> (GFIN, GSUP e GCE)
<b>Organização Investigada:</b> DAEJundiá e Sabesp Botucatu			
Tratamento do Lodo do Esgoto	A adoção do sistema utilizado pela indústria de abatedouro de aves mostrou-se mais adequada, devido à alta carga orgânica dos rejeitos, os quais requerem a secagem térmica. Diante da verificação da viabilidade da aplicação no setor de saneamento básico, realizaram-se adaptações na fornalha para uso de GLP, e no sistema de flotação para minimizar a demanda sobre a centrífuga.	Os resultados apontam uma melhoria de 17,5% no índice de eficiência do tratamento de esgotos, em relação ao início de operação do sistema. Houve a retirada de 92.095 m3 de lodo, com redução do volume desse material em 99,37%. Cabe ressaltar a significativa capacidade de reuso da água extraída do processo, cujo volume diário é de 40 m3, o que equivale a 14.600 m3 por ano.	<b>GTE, GPPE</b> (GFIN, GSUP e GCE)
<b>Organização Investigada:</b> A partir de proposta da empresa Albrecht Equipamentos Industriais Ltda., de Joinville-SC, pautada em sistema semelhante utilizado em indústria têxtil, a Fipai/USP apresentou projeto, aprimorado pela consultoria Serec, através de solução dada pela empresa Fast, baseada em indústrias de abatedouros de aves, cujo sistema de adensamento, desaguamento e secagem térmica do lodo, tem aplicação, no âmbito dos serviços de saneamento básico, inédita no Brasil.			
Faturamento imediato	Sistema de leitura com processamento e emissão de contas de água <i>on line</i> , disponibilizado pela fornecedora do GCS.	Redução do ciclo de faturamento, que antes era de aproximadamente 20 dias, passando a ser imediato.  Otimização da utilização dos recursos humanos, realizando ao mesmo tempo a coleta dos dados e a entrega das contas.  Melhoria do relacionamento com os usuários, pois na hora da leitura, analisa-se o consumo, podendo alertar possíveis vazamentos, evitando desperdícios.	<b>GCOM</b> (GFIN, GSUP e GCE)
<b>Organização Investigada:</b> CAB Cuiabá			



**Figura 7.4.: Operação do equipamento de faturamento imediato**

**D)** Por meio da GSUP, a seleção e qualificação dos fornecedores são realizadas de forma integrada e coerente com as diretrizes corporativas e a Legislação Federal. Os fornecedores de obras e serviços são selecionados sob demanda por meio de processos licitatórios que seguem critérios de capacidade técnica, financeira e jurídica. Durante o processo licitatório, a habilidade do fornecedor é considerada por meio da demonstração da capacidade técnica, comprovada através de atestados. Nas contratações, as empresas devem também apresentar seus atestados de qualificação técnica, comprovando sua experiência na prestação dos respectivos serviços. Para certificar-se da situação legal das licitantes, o Daae utiliza-se da consulta à “Relação de Empresas Apenadas” do TCE-SP. A qualificação dos fornecedores é realizada em cada licitação quando é exigido que estes atuem de acordo com as legislações cabíveis e atendam a todos os itens técnicos. A avaliação dos

fornecedores é feita quando o responsável pelo setor solicitante recebe os produtos ou serviços, faz uma análise dos mesmos e envia um parecer à GSUP para que esta, quando houver algum problema ou não-conformidade, possa tomar as medidas legais cabíveis, em cooperação com a PROC. Pode-se destacar como refinamento da prática, a elaboração de questionário para ser aplicado pelo servidor responsável pela fiscalização do contrato. Este questionário trata de questões trabalhistas. Após sua aplicação, este é remetido à PROC para análise das conformidades legais. No caso de verificação de algum descumprimento legal, agenda-se uma reunião com o fornecedor infrator, na qual são passadas orientações para suprir o descumprimento legal.

**E)** O orçamento é elaborado e controlado através da LOA, a qual tem sua apresentação discriminada por funções, subfunções, programas, projetos ou atividades. Todas as ações a serem executadas estão contidas na LOA, integrando os respectivos Programas, sejam os financiados por arrecadação própria, por transferências voluntárias ou por meio de endividamento. Quanto às receitas, as regras são as mesmas. Todo dinheiro arrecadado tem o seu registro no orçamento. Desde 2009, o planejamento orçamentário é difundido entre todas as gerências de modo a promover a ampla participação, sendo consolidado na GFIN, a qual realiza a gestão dos processos de execução orçamentária. Para isto, analisa e consolida as demandas informadas pelas áreas, comparando-as com os valores realizados nos três últimos exercícios e valores comprometidos nas contratações. A Direção do Daae aprova anualmente o orçamento e monitora periodicamente, dentro do SGQ, os principais indicadores, tais como Índice de Comportamento da Receita Própria, Índice de Comportamento da Despesa Própria e Índice de evasão de receitas, observando o andamento de projetos,

informações físico-financeiras e demandas técnicas, assegurando o alinhamento entre o orçamento, as estratégias e objetivos da organização. Sistemáticamente é feita a avaliação dos indicadores de desempenho e caso os resultados não estejam dentro do

esperado, são tomadas decisões para correção de rumos para que dessa forma seja possível atingir as metas. Se necessário, são definidos e implementados remanejamentos e ajustes para cumprimento do orçamento conforme a previsão.



Resultados



**8.1. RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS**

Código	Indicador	Unidade de Medida	Sentido	2011	2012	2013	Referencial comparativo		RPI 2013	
IFn01	Índice de desempenho financeiro (O)	%	↑	138,94	129,05	122,35	RMS	140,16	IN	100
IFn02	Indicador de águas não faturadas por volume (E)	%	↓	44,63	41,46	40,45	RMS	23,25		
IFn03	Despesas totais com os serviços por m <sup>3</sup> (E,O)	R\$/m <sup>3</sup>	↓	1,45	1,51	1,50	RMS	1,73		
IFn07	Dias de faturamento comprometidos c/ contas a receber (O)	Dias	↓	74,86	84,30	96,40	RMS	48,25		
IFn08	Despesa <i>per capita</i> com manejo de resíduos sólidos urbanos (O)	R\$/hab	↓	67,77	58,69	57,69	SNIS	83,15		
IFn10	Autossuficiência com manejo de resíduos sólidos urbanos (O)	%	↑	18,20	20,97	25,66	SNIS	28,59		
IFn15	Índice de evasão de receita (E)	%	↓	10,65	14,47	12,01	RMS	5,03		

**8.2. RESULTADOS RELATIVOS A SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE**

Código	Indicador	Unidade de Medida	Sentido	2011	2012	2013	Referencial comparativo		RPI 2013	
ISc02	Índice das sanções e indenizações (E)	%	↓	0,52	0,58	0,20	RMS	0,18		
ISc02a	Índice de sanções e indenizações para resíduos sólidos (E)	%	↓	0,02	0,03	0,00	RMS	0,00		
ISc04	Indicador de mitigação de impactos ambientais (E)	%	↑	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	RMS	63,64		
ISc05	Incidência de processos administrativos internos julgados como procedentes (O)	%	↓	2,57	2,62	2,51	RMS	0,43		
ISc07	Incidência processos judiciais recebidos julgados como procedentes (O)	ocorr.-ano p/ 1.000 hab.	↓	0,01	0,00	0,02	RMS	0,29		
ISc08	Índice de comprometimento de renda familiar (O)	%	↓	11,35	10,69	10,48	RMS	12,96		
ISc09	Índice de tratamento do esgoto gerado (O)	%	↑	135,40	141,41	107,49	RMS	56,52	IN	100

# RESULTADOS

## 8.3. RESULTADOS RELATIVOS A CLIENTES E MERCADO

Código	Indicador	Unidade de Medida	Sentido	2011	2012	2013	Referencial comparativo		RPI 2013	
ICm01	Índice de reclamações e comunicação de problemas (O)	Reclam. p/ ligação	↓	0,64	0,64	0,59	RMS	0,81		
ICm01a	Índice de reclamações de problemas (O)	Reclam. p/ ligação	↓	0,64	0,64	0,59	RMS	0,63		
ICm02	Índice de satisfação dos clientes (E)	%	↑	86,24	88,73	85,00	RMS	81,74	IN	84
ICm04	Índice de conhecimento dos serviços e produtos (O)	%	↑	99,77	100,00	99,70	RMS	83,00		
ICm05	Índice de atendimento urbano de água (E,O)	%	↑	100,00	99,81	99,82	RMS	94,35	IN	100
ICm06	Índice de atendimento urbano de esgoto sanitário (E,O)	%	↑	99,88	99,84	99,85	RMS	54,36	IN	100
ICm07	Índice de tratamento do esgoto gerado (E,O)	%	↑	100,00	100,00	100,00	RMS	68,23	IN	100
ICm08	Índice de atendimento total de água (E,O)	%	↑	97,46	97,44	97,42	RMS	88,65		
ICm09	Índice de atendimento total de esgoto sanitário (E,O)	%	↑	97,16	97,18	97,18	RMS	69,04		
ICm10	Tempo médio de resposta à reclamação dos cidadãos/usuários (O)	h/Reclam	↓	5,77	6,67	6,37	RMS	1,35		
ICm13	Índice de ocorrências no órgão de defesa do consumidor (O)	Reg.ocorr/ 1.000 lig.	↓	0,02	0,00	0,02	RMS	0,08	IN	0,00
ICm14	Índice de audiências no órgão de defesa do consumidor (O)	%	↓	0,00	0,00	0,00	RMS	7,31	IN	0,00

## 8.4. RESULTADOS RELATIVOS A PESSOAS

Código	Indicador	Unidade de Medida	Sentido	2011	2012	2013	Referencial comparativo		RPI 2013	
IPe01	Índ. de produtividade da força de trabalho p/ os sistemas de água e esgotos (O)	ligações/ empregado	↑	419,39	409,57	407,72	RMS	943,11		
IPe03	Índice de capacitação anual da força de trabalho (O)	h.ano/ empregado	↑	0,17	0,51	0,34	RMS	46,89		

Código	Indicador	Unidade de Medida	Sentido	2011	2012	2013	Referencial comparativo		RPI 2013	
IPe3a	Índice de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento (O)	%	↑	101,50	148,76	92,77	RMS	128,63	IN	100
IPe3b	Índice de eficácia de treinamento (O)	%	↑	100,00	100,00	100,00	RMS	96,78		
IPe04	Índice de satisfação dos empregados (O)	%	↑	78,66			RMS	50,28	IN	90
IPe05	Índice de frequência de acidentes (O)	acidente X milhão HHT	↓	38,34	24,90	18,57	RMS	24,55	IN	20
IPe06	Coeficiente de gravidade de acidentes (O)	dias perd. X milhão HHT	↓	440,98	76,78	753,74	RMS	231,92	IN	400
IPe11	Índice de produtividade de pessoal total (equivalente) (O)	lig./ empregado	↑	270,59	280,58	276,64	RMS	907,55		
IPe12	Índice de absenteísmo (E)	%	↓	3,10	2,99	3,23	RMS	3,43	IN	2,7

**8.5. RESULTADOS RELATIVOS A PRODUTOS E PROCESSOS**

Código	Indicador	Unidade de Medida	Sentido	2011	2012	2013	Referencial comparativo		RPI 2013	
ISp01	Ind. conform. da quant. de amostras p/ aferição da qualid. da água distrib. (O)	%	↑	100,59	117,72	140,71	RMS	128,65		
ISp02	Incidência de análises de aferição da qualid. da água distrib. fora do padrão (O)	%	↓	0,61	0,51	0,38	RMS	2,74		
ISp03	Remoção de carga poluente do esgoto recebido na ETE (E,O)	%	↑	70,88	71,17	72,92	RMS	86,67	IN	80
ISp04	Tempo médio de execução de ligação de água (O)	h/ligação	↓			67,87	RMS	136,14	IN	120
ISp06	Tempo médio de execução de ligação de esgoto sanitário (O)	h/ligação	↓			46,74	RMS	165,20	IN	120
ISp08	Incidência de reclamações sobre qualidade da água (O)	%	↓	0,33	0,22	0,25	RMS	1,20		
ISp09	Incidência de reclamações sobre falta de água (O)	%	↓	2,27	2,19	2,50	RMS	22,98		
ISp10	Tempo médio de execução dos serviços (E,O)	h/serv. executado	↓	59	43	31	RMS	69,01		

## RESULTADOS

Código	Indicador	Unidade de Medida	Sentido	2011	2012	2013	Referencial comparativo		RPI 2013	
ISp11	Continuidade no abastecimento de água (E)	%		99,96	99,94	99,97	RMS	90,57		
ISp13	Incidência de extravasamentos de esgotos sanitários (O)	extravas./ km		1,04	0,95	1,05	RMS	2,38		
ISp14	Indicador de perdas totais de água por ligação (E)	L/lig./dia		453,35	415,10	391,49	RMS	278,31		
AA10ab	Reabilitação de redes de água (O)	%/ano		0,28	0,26	0,18				
AR08ab	Reabilitação de coletores de esgotos (O)	%/ano		0,08	0,10	0,11				
ISp15	Incidência das análises de cloro residual fora do padrão (O)	%		0,35	0,36	0,10	RMS	1,57	IN	2
ISp16	Incidência das análises de turbidez fora do padrão (O)	%		0,05	0,07	0,03	RMS	1,61	IN	4
ISp17	Incidência das análises de coliformes totais fora do padrão (O)	%		0,97	0,42	0,45	RMS	1,88	IN	4
ISp18	Índice de conformidade da quant. de amostras p/ aferição da água tratada (O)	%		100,59	117,72	140,71	RMS	100,00		
ISp19	Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede (O)	%		71,16	69,30	71,84	RMS	79,68	IN	80
ISp20	Incidência das análises fora padrão p/ aferição da qualidade da água tratada (O)	%		0,61	0,51	0,38	RMS	2,38		
ISp21	Índice de recuperação de materiais recicláveis (O)	%		38,50	39,30	52,49				
ISp22	Índice de resíduos sólidos totais com destinação adequada (O)	%		100,00	100,00	100,00			IN	100
ISp23	Índ. de conform. da quant. de amostras para aferição de esgoto tratado (O)	%		143,52	114,81	133,80	RMS	227,09	IN	100
IPa01	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores (O)	%		0,00	0,00	0,00	RMS	5,55		
IPa02	Índice de hidrometração (O)	%		100,00	100,00	100,00	RMS	98,13	IN	100
IPa03	Índice de macromedição (O)	%		86,18	86,45	90,24	RMS	91,59		

Código	Indicador	Unidade de Medida	Sentido	2011	2012	2013	Referencial comparativo		RPI 2013	
IPa04	Consumo médio de energia elétrica (O)	kWh/m <sup>3</sup>	↓	0,34	0,36	0,42	RMS	0,58		
IPa09	Índice da satisfação dos usuários de informações (O)		↑				RMS	55,71	IN	90
IPa10	Índice de serviços externos executados dentro do prazo (O)	%	↑	42,77	46,72	52,78	RMS	77,46		
IFr01	Índice de atraso nas entregas dos fornecedores (O)	%	↓	0,00	0,00	0,00	RMS	7,53		
IFr02	Índice de insumos químicos entregues fora de especificação (O)	%	↓	0,00	0,00	0,00	RMS	0,25	IN	0,00
IFr02a	Índice de insumos críticos não químicos entregues fora de especificação (O)	%	↓	0,00	0,00	0,00	RMS	0,00		
IFr03	Índice de falhas no fornecimento de energia elétrica (O)	h/est. elev. x ano	↓	5,60	3,02	5,46	RMS	6,90		
IFr07	Índice de desempenho de prestadores de serviço (O)	%	↑	99,15	96,52	97,55	RMS	93,14		

**Notas:**

- RMS: comparação com resultados médios do setor extraídos de Relatórios de Gestão de organizações premiadas no ciclo anterior do PNQS.
- Nível aceitável quando o resultado for melhor que o estabelecido pelo RPI ou o apurado com RMS.

# GLOSSÁRIO

## A

ACIA	Associação Comercial e Industrial de Araraquara
AcquaGIS	Sistema de Gerenciamento de Informações Geográficas
AGS	Sistema de Análise de Gestão para Saneamento

## C

CCO	Centro de Controle Operacional
CCQ	Comitê de Controle da Qualidade
CEAF	Coordenadoria Executiva de Administração e Finanças
CEC	Coordenadoria Executiva de Comunicação
CENU	Coordenadoria Executiva dos Negócios Jurídicos
CEO	Coordenadoria Executiva de Operações
CERS	Coordenadoria Executiva de Resíduos Sólidos
Cetesb	Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
CGR	Centro de Gerenciamento de Resíduos
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CTA	Companhia Tróleibus Araraquara
CTRL	Controladoria

## D

Daae	Departamento Autônomo de Água e Esgotos
Daae	Departamento de Águas e Energia Elétrica
DBO	Demanda Bioquímica de Oxigênio

## E

EI	Ente Instituidor
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
EPS	Poliestireno expandido
ETA	Estação de tratamento de água
ETE	Estação de tratamento de esgoto
ETRCC	Estação de tratamento de resíduos da construção civil
ETRS	Estação de tratamento de resíduos sólidos

## F

FO	Fornecedores
FT	Força de trabalho

## G

GADM	Gerência de Administração
GCE	Gerência de Comunicação e Eventos
GCOM	Gerência Comercial
GCP	Gerência de Controle de Perdas
GCS	Sistema de Gestão Comercial para Saneamento
GFIN	Gerência de Finanças
GLP	Gás liquefeito de Petróleo
GMEM	Gerência de Manutenção Elétrica e Mecânica
GOBR	Gerência de Obras Administrativas
GPPE	Gerência de Projetos e Planejamento Estratégico
GREDE	Gerência de redes e edificações
GRES	Gerência de Resíduos Sólidos
GRESPE	Gerência de Resíduos Especiais
GRH	Gerência de Recursos Humanos
GRS	Sistema de Gestão Gerador de Consultas e Relatórios
GSS	Sistema de Gestão de Serviços de Saneamento
GSUP	Gerência de Suprimentos
GTA	Gerência de Tratamento de Água
GTE	Gerência de Tratamento de Esgoto
GTI	Gerência de Tecnologia da Informação

## I

IN	Interno
----	---------

## L

LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
-----	---------------------------------

LE	Legislação
LOA	Lei Orçamentária Anual
LTCAT	Lauda Técnico das Condições de Trabalho

## M

MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
MC	Meio de comunicação

## O

OF	Órgão Fiscalizador
OP	Orçamento Participativo

## P

PAP	Postos de Atendimento ao Público
PCCV	Plano de Carreiras, Cargos e Vencimentos
PCMSO	Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional
PDM	Plano Diretor do Município
PEV	Ponto de entrega de entulhos e volumosos
PMA	Prefeitura Municipal de Araraquara
PPA	Programas do Plano Plurianual
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PROC	Procuradoria

## R

RA	Registro de atendimento
RAC	Relatório de Ação Corretiva
RAP	Relatório de Ação Preventiva
RCC	Resíduo de Construção Civil
RSD	Resíduo Sólido Domiciliar
RSS	Resíduo de Serviços de Saúde
RSU	Resíduo Sólido Urbano

## S

SCVA	Sindicato do Comércio Varejista de Araraquara
SECG	Secretaria Geral
SESA	Serviço Especial de Saúde
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
Sipat	Semana interna de prevenção de acidente do trabalho
SISMAR	Sindicato dos Servidores do Município de Araraquara
SLA	Acordo de Nível de Serviço
SMMA	Secretaria Municipal de Meio Ambiente
SNIS	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
SO	Sociedade
SST	Serviço de Segurança do Trabalho

## T

TCE-SP	Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
--------	---

## U

UGCLI	Unidade de Gestão Cliente e Usuário
UMA	Unidade Móvel de Atendimento
US	Usuário
UTEL	Unidade de Teleatendimento

## Folha de Diagnóstico da Gestão - PNQS 2014 Nível I - 250 pontos

Organização: Daae Araraquara

Critério	Percentual					Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
<b>1. Liderança</b>	100%	80%	80%	90%	90%	<b>25</b>	<b>22,5</b>
<b>2. Estratégias e Planos</b>	100%	80%	80%	100%	90%	<b>20</b>	<b>18</b>
<b>3. Clientes</b>	100%	60%	80%	100%	70%	<b>18</b>	<b>12,6</b>
<b>4. Sociedade</b>	90%	100%	60%	60%	70%	<b>13</b>	<b>9,1</b>
<b>5. Informações e Conhecimento</b>	80%	100%	100%	100%	90%	<b>13</b>	<b>11,7</b>
<b>6. Pessoas</b>	100%	100%	80%	100%	90%	<b>20</b>	<b>18</b>
<b>7. Processos</b>	100%	80%	100%	100%	90%	<b>26</b>	<b>23,4</b>
<b>1-7</b>						<b>135</b>	<b>115</b>
	<b>Relevância</b>	<b>Melhoria</b>	<b>Competitiv.</b>	<b>Compromis.</b>	<b>Resultante</b>		
<b>8. Resultados</b>	90%	50%	50%	100%	60%	<b>115</b>	<b>69</b>
<b>Total</b>						<b>250</b>	<b>184</b>



## Departamento Autônomo de Água e Esgotos

Rua Domingos Barbieri, 100 - Caixa Postal, 380 - CEP 14802-510 - Araraquara-SP

Fone: (16) 3324-9581 - Fax: (16) 3324-4571 - DDG: 0800 775-1595

CNPJ 44.239.770/0001-67 - I.E. 181.323.924.112

[www.daaeararaquara.com.br](http://www.daaeararaquara.com.br)



### DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE

O Departamento Autônomo de Água e Esgotos (Daae) de Araraquara, por seu responsável principal abaixo assinado, declara, para os fins de direito, que são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura ao PNQS, não tendo sido omitidas informações adversas relevantes para a avaliação dos resultados da organização em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio ambiente e à força de trabalho.

Araraquara, 31 de julho de 2014

**Guilherme Ferreira Soares**  
Superintendente



**2ª Via - Comprovante de Remessa de TED**  
via GovConta Caixa

<b>Tipo de TED:</b>	Terceiros
<b>Nome:</b>	DEP AUT AGUA ESGOTO ARARAQUARA
<b>Conta Origem:</b>	0282/006/00000014-4
<b>Tipo de Conta:</b>	01 - Conta Corrente
<b>Tipo de Pessoa:</b>	Jurídica
<b>CPF/CNPJ:</b>	44.239.770/0001-67

<b>Banco:</b>	237 - BANCO BRADESCO S/A
<b>Conta Destino:</b>	3421/00000720819-7
<b>Tipo de Conta:</b>	01 - Conta Corrente
<b>Tipo de Pessoa:</b>	Jurídica
<b>Nome 1º Titular:</b>	ASSOCIACAO BRASIL ENG SANITARIA
<b>CPF/CNPJ 1º Titular:</b>	33.945.015/0001-81
<b>Valor:</b>	R\$ 8.000,00
<b>Valor da Tarifa:</b>	R\$ 0,00
<b>Finalidade:</b>	00010 - Crédito em Conta
<b>Identificação da Operação:</b>	MI 028 2014 PROC
<b>Histórico:</b>	DOC EXPRES

<b>Data de Débito:</b>	15/07/2014
<b>Data da Operação:</b>	15/07/2014
<b>Código da Operação:</b>	00103735
<b>Chave de Segurança:</b>	CYA96A0Q2S49YAUM

**Operação realizada com sucesso.**

Para imprimir o comprovante, utilize a opção de Impressão do seu browser.

**RETORNAR**