

Gestão de excelência

PAULO MASSATO YOSHIMOTO*

Maior polo econômico do Brasil, concentrando 19% do PIB brasileiro, a Região Metropolitana de São Paulo não só é a maior aglomeração urbana da América Latina como também está entre as seis maiores do planeta. A Grande São Paulo extravasa limites e, imensa e intensa como é, impõe desafios diárias a seus 21,8 milhões de moradores (47% dos habitantes do Estado) e a qualquer empresa que se dispuser a trabalhar aqui. É um desafio promover a melhoria da qualidade de vida na Grande São Paulo.

A complexidade da RMSP vem dos seus primórdios, do crescimento territorial desordenado do centro em direção aos flancos, gerando sucessivos anéis periféricos. Teoricamente haveria algum limite físico a esse crescimento territorial, porém, ao longo de décadas, a metrópole paulista se limitou somente ao norte pela Serra da Cantareira e a sul pela Serra do Mar. Invadiu e ocupou parte dos mananciais da Billings/Guarapiranga e, a leste e oeste, expandiu-se exponencialmente às margens do Rio Tietê,

juntando municípios em uma única massa territorial. Isso tudo em um tempo bastante curto. Nas décadas de 1950 e 1960, por exemplo, a população da Grande São Paulo duplicou de tamanho, apresentando taxas de crescimento anual de mais de 5%.

Nas décadas seguintes o crescimento foi reduzindo e se consolidando, ocorrendo quase totalmente nos anéis periféricos (*tabela 1*).

Para atender a metrópole, desde 1900, companhias de saneamento foram criadas, extintas e unificadas, constituindo a Sabesp. E nos últimos 46 anos temos o desafio de operar o abastecimento de água em uma região que tem a disponibilidade hídrica por habitante comparada à de zonas semiáridas, com média anual de apenas 130 000 litros por habitante. E de expandir a coleta e o tratamento de esgotos para despoluir e preservar o Tietê, os mananciais da Billings e Guarapiranga e outras centenas de cursos d'água canalizados ou não. Mesmo ainda operando mais de 96 000 quilômetros de redes de água e esgoto, que em certos pontos datam de 1890.

Mais do que olhar unicamente a gran-

diosidade e complexidade de escala, atuar na Grande São Paulo também requer olhar para o social. A metrópole é muito mais do que a região do Centro Expandido da Capital, é preciso conhecer e saber trabalhar nas regiões periféricas, pois é lá que grande parte da população atendida está. Conforme dados da Prefeitura de São Paulo, 3 milhões dos 11 milhões de habitantes da Capital ocupam favelas ou áreas irregulares e cerca de 32% da população possui renda per capita de até meio salário mínimo. Pensando nesta população de baixo poder aquisitivo, não é viável oferecer uma tarifa de água que comprometa boa parte de sua renda mensal. Precisamos sempre buscar soluções de menor custo para reduzir a desigualdade social e econômica, não impactando a tarifa praticada.

Ao longo dos anos os padrões de atendimento e de serviços requeridos pela população da Região Metropolitana se elevaram. E, para acompanhar esta evolução, a Diretoria Metropolitana iniciou sua jornada em busca da excelência. A pioneira foi a Unidade de Negócio Leste que em 1997 passou a bali-



Tabela 1 - Município de São Paulo e Região Metropolitana de São Paulo – evolução da população (1900-2018)

	Município de São Paulo		Região Metropolitana de São Paulo	
	População	Taxa Média Anual de Crescimento (%)	População	Taxa Média Anual de Crescimento (%)
1900	239.820	-	302.787	-
1920	579.033	4,5	702.248	4,3
1940	1.326.261	4,2	1.568.045	4,1
1950	2.198.098	5,2	2.662.786	5,4
1960	3.781.446	5,6	4.854.414	6,2
1970	5.885.475	4,5	8.076.287	5,2
1980	8.475.380	3,7	12.549.856	4,5
1991	9.512.545	1,2	15.089.744	1,9
2000	10.398.576	0,9	17.807.926	1,7
2010	11.253.503	0,76	19.683.955	0,97
2018	11.753.659	0,62	20.856.507	0,83

Fonte: IBGE e Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE.

zar sua gestão no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Em 2000, a unidade foi a área pioneira da Sabesp a ser reconhecida pela excelência de sua gestão, com premiação no Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS).

O MEG foi a metodologia de gestão escolhida pois permite estabelecer comparação com empresas de classe mundial, independentemente do porte e do setor de atuação. Além disso o modelo propicia a integração com todos os colaboradores desde o nível mais alto gerencial até as equipes operacionais, e, consequentemente, a transferência de conhecimento e agilidade na tomada de decisões.

A partir de 2000, o MEG foi implantado em todas as unidades de negócio da Diretoria Metropolitana, inaugurando assim um novo marco da prestação de serviços da Sabesp. Visando soluções mais rápidas, resultados melhores, cumprimento de metas contratuais e também redução de custos. O modelo deu tão certo que em 2013 a Diretoria Metropolitana como um todo, e não somente suas unidades em separado, foi reconhecida com o PNQS II – Ouro.

O que todos nós paulistas vivemos na sequência aqui na metrópole foi desafiador de muitas formas: os dois anos da crise hídrica que teve início em 2014. Para a Sabesp,

podemos afirmar com tranquilidade que foi a prova de fogo de maior impacto de toda sua história.

A região noroeste do Estado passou pela maior estiagem já registrada em mais de 80 anos de série histórica. Para resolver o problema não existiu milagre, foi com planejamento, conhecimento técnico, inovação e muita integração entre as áreas, que foi possível superarmos a crise hídrica.

A maturidade da gestão da Diretoria Metropolitana, área mais afetada pela estiagem, foi fundamental para que as ações de combate à crise hídrica fossem realizadas com agilidade, segurança e êxito. Algumas soluções já planejadas foram antecipadas, como a construção do Sistema Produtor São Lourenço. Porém, a maioria das ações executadas surgiu da característica Metropolitana de buscar e incentivar as melhores práticas, de reforçar as soluções mais eficazes e com menor custo. São exemplos a rápida ampliação das ETAs Rio Grande e ABV com implantação de membranas ultrafiltrantes, a utilização de bombas agrícolas na captação da água do Cantareira e a construção em tempo recorde das obras da reserva técnica nas represas Atibainha e Jaguari. Outras soluções diferenciadas foram a implantação de sistemas de reversão dos boosters (boosters flex) e a interligação entre os mananciais dos Sistemas Produtores.

Em 2016, ano em que o abastecimento já retornava à normalidade, a Diretoria Metropolitana foi reconhecida no PNQS III – Platina, tendo como pontos fortes superação e inovação. A eficácia das ações tomadas fica evidente em 2018, quando passamos novamente por severa seca e, em razão de todas as ações anteriores desenvolvidas, ninguém sequer sentiu seus efeitos.

Comprovadamente eficiente, o MEG agora está em processo de implantação em toda as demais Diretorias da Sabesp, o que vai permitir à Companhia perseguir suas prioridades com foco integrado, uma vez superado o desafio da segurança hídrica. Estão na pauta prioritária a universalização do saneamento nas 371 cidades atendidas, recuperação de córregos e dos rios Tietê e Pinheiros e a contínua redução de perdas.

Na Diretoria Metropolitana, o processo de gestão continua em evolução constante: em 2017, a diretoria foi reconhecida com o PNQS IV – Diamante; em 2018, com o PNQS IV – Rubi; e, agora em 2019, buscamos o Duplo Rubi.

Como resultado da gestão ágil e inovadora, temos implantado programas de melhorias como os centros de controle operacionais (CCOs, CODs, CEMEOs) para monitoramento de instalações, a automação de ETAs/ETEs, a valorização e retenção de conhecimento com os programas Melhores Práticas e Campeonato de Operadores, e a agilidade na execução de obras com a Contratação por Performance.

Além disso foram criados programas que trazem cidadania à população mais pobre, como o Se Liga na Rede (que conectou gratuitamente 30 000 imóveis de famílias de baixa renda à rede de esgoto), o Água Legal (que regularizou mais de 100 000 ligações e economizou 42 milhões de metros cúbicos de água com extinção dos vazamentos) e o Córrego Limpo, que desde 2007, quando teve início, já despoliu 152 cursos d'água, beneficiando diretamente 2,5 milhões de pessoas e preservando o meio ambiente.

A gestão de excelência cria as condições ideais para decisões certeiras, soluções inovadoras e resultados obtidos rapidamente. Esse é o nosso objetivo: trabalhar para o bem comum, melhorando a qualidade de vida da população, com mais saúde, cidadania e dignidade, e preservando o meio ambiente. 

*Paulo Massato Yoshimoto é diretor Metropolitano da Sabesp, Engenheiro Civil E-mail: pyoshimo@sabesp.com.br