

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

CARLOS EDUARDO RIBEIRO

**“Eficiência no Serviço Público de Saneamento”**: uma análise a partir do  
**planejamento estratégico**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2018

CARLOS EDUARDO RIBEIRO

**“Eficiência no Serviço Público de Saneamento”:** uma análise a partir do  
**planejamento estratégico**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal” –  
Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Planejamento  
Orientadora: Profa. Dra. Giovanna Pezarico

CURITIBA - PR

2018



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Especialização em Gestão Pública Municipal



### **TERMO DE APROVAÇÃO**

“Eficiência no Serviço Público de Saneamento”: uma análise a partir do planejamento estratégico

Por

**CARLOS EDUARDO RIBEIRO**

Monografia apresentada às 19:00, do dia 18 de outubro de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Turma , ofertado na modalidade de Ensino a Distância, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

---

Giovanna Pezarico  
UTFPR - Curitiba  
(orientador)

---

Joao Mansano Neto  
UTFPR - Curitiba

---

leonardo tonon  
UTFPR - Curitiba

DEDICATÓRIA

A minha família base de todo o meu esforço.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente quero agradecer a Deus, pois nele encontrei forças necessárias para superar todas as dificuldades e adversidades ao longo desse período de intenso aprendizado. Principalmente quando a jornada se apresentava pesada, as dificuldades e os muitos obstáculos tinham de ser superados e graças a ele pude vencer cada uma dessas batalhas.

Agradeço muito a Professora Orientadora GIOVANNA PEZARICO pela tão importante contribuição, por me incentivar a cada etapa desta monografia e nortear com muita dedicação todo o esforço que dediquei a esta pesquisa.

À direção do SERVIÇO MUNICIPAL DE ÁGUA E ESGOTO - SEMAE Autarquia da Prefeitura Municipal de Mogi das Cruzes, em especial ao Departamento Comercial da empresa que me inseriu no contexto do planejamento da empresa e tive a grata oportunidade de contribuir diretamente na implantação do plano estratégico da empresa.

Aos senhores JOSÉ LUIZ e ROBSON que me incentivaram a ingressar na especialização e principalmente incentivaram a concluir o curso.

À minha família que sempre me ensinou que a educação era o caminho para transformar a realidade de qualquer pessoa, hoje compreendendo e vivo plenamente cada um dos ensinamentos que da base familiar recebi.

Por fim agradeço a minha esposa DANIELA RIBEIRO e aos meus filhos LIANDRA e BRUNO que são a razão maior de todos os meus planos.

"Qual de vocês, se quiser construir uma torre, primeiro não se assenta e calcula o preço, para ver se tem dinheiro suficiente para completá-la?"

A Bíblia (Lucas, 14:28).

## RESUMO

RIBEIRO, CARLOS EDUARDO. Políticas públicas para a eficiência no serviço de saneamento com foco no Planejamento Estratégico. 42 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

Este trabalho tem por objetivo analisar o planejamento estratégico da empresa, em especial mostrar a necessidade de uma gestão que tenha visão do futuro e alinhe suas ações hierarquicamente em harmonia com o planejamento estratégico definido. Uma organização pública que define com base no planejamento os rumos e as políticas a serem adotadas tem a noção do caminho a ser percorrido e uma ampla visão, para de fato, atingir seus objetivos. Para uma melhor compreensão do que tange o assunto, conceitos de Planejamento Estratégico, Elementos do Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico Governamental foram abordados. Por se tratar especificamente de um estudo em uma empresa pública de saneamento se faz necessário que o plano esteja alinhado com legislação vigente o que em suma colabora e muito com a tese, pois uma de suas primícias estabelecidas pela chamada lei do Saneamento de nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007 regulada posteriormente pelo Decreto Presidencial Nº 7.217, DE 21 DE JUNHO DE 2010 tem no Planejamento Estratégico a base para a universalização do Saneamento Básico. A pesquisa e coleta de informações a respeito do assunto conciliou a teoria por meio de pesquisas bibliográficas e em sites de busca, além da participação prática na equipe de gestão de processos da empresa colaborando diretamente no mapeamento dos processos e principalmente no alinhamento das ações ao plano estratégico da empresa no município de Mogi das Cruzes - SP, participação nas discussões em equipe de trabalho e gestão da empresa. O estudo apresenta a necessidade de se adotar boas práticas na promoção de uma cultura voltada ao planejamento e principalmente para que haja um alinhamento das ações ao plano macro. Demonstram características do Serviço Municipal de Água e Esgoto de Mogi das Cruzes, alguns avanços da companhia nas questões de planejamento, identificando os maiores desafios da gestão na formulação de políticas públicas que promovam as condições de fornecer água potável bem como coletar e tratar o esgoto no município.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Elemento do Planejamento e Estratégico Governamental.

## ABSTRACT

RIBEIRO, CARLOS EDUARDO. Public policies for assistance without sanitation service focused on Strategic Planning. 42 f. Monograph (Specialization in Municipal Public Management). Federal Technological University of Paraná, Curitiba, 2018.

This paper aims to analyze the strategic planning of the company, in particular to show the need for a management that has a vision of the future and to align its actions hierarchically in harmony with the defined strategic planning. A public organization that defines, based on planning, the directions and policies to be adopted, has the notion of the way to go and a broad vision to actually achieve its objectives. For a better understanding of the subject matter, concepts of Strategic Planning, Elements of Strategic Planning and Strategic Planning were addressed. Because it is specifically a study in a public sanitation company, it is necessary that the plan is in line with current legislation, which, in short, contributes and much to the thesis, since one of its first fruits established by the so-called Sanitation Law No. 11,445, of January 5, 2007, subsequently regulated by Presidential Decree No. 7,217, OF JUNE 21, 2010, has in the Strategic Planning the basis for the universalization of Basic Sanitation. Research and information gathering on the subject reconciled theory through bibliographic research and search sites, as well as practical participation in the process management team of the company collaborating directly in the mapping of the processes and mainly in the alignment of the actions to the plan strategy of the company in the municipality of Mogi das Cruzes - SP, participation in the discussions in work team and company management. The study presents the need to adopt good practices in the promotion of a culture focused on planning and especially for the alignment of actions to the macro level. They show characteristics of the Mogi das Cruzes Municipal Water and Sewage Service, some of the company's advances in planning issues, identifying the major management challenges in the formulation of public policies that promote the conditions to provide potable water as well as collect and treat sewage in the Cou.

**Keywords:** Strategic Planning, Elements of Planning, Government Strategy



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Território e Ambiente IBGE.....	23
Figura 2 – Captação ECR II.....	24
Figura 3 – ETA Centro: Estação de tratamento de água.....	25
Figura 4 – ETA Leste: Estação de tratamento de água.....	25
Figura 5 – Reservatório de Água.....	26
Figura 6 – ETE: Estação de tratamento de esgoto.....	26
Figura 7 – Cadeia de valor.....	30
Figura 8 - Balanced Scorecard.....	31
Figura 9 – Painel Indicador.....	35

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CCO Centro de Controle Operacional

ETA Estação de Tratamento de Água

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ETE Estação de Tratamento de Esgoto

PEG Planejamento Estratégico Governamental

PNSBA Plano Nacional de Saneamento Básico

PMAE Plano Municipal de Água e Esgotamento Sanitário

SEMAE Serviço Municipal de Água e Esgoto

SNIS Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	122
1.1	Problema.....	122
1.2	Justificativa .....	133
1.3	Objetivo Geral.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 4
1.4	Objetivos Especificos.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 4
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	166
2.1	Planejamento Estratégico .....	166
2.2	Elementos do Planejamento Estratégico .....	177
2.3	Planejamento Estratégico Governamental.....	199
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3.1	Carcterização da Pesquisa.....	20
3.2	Procedimentos da Pesquisa.....	20
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
4.1	Planejamento da Empresa.....	27
4.2	Elementos Abordados no Plano .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 8
4.2.1	Cadeia de Valor.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 9
4.2.2	Vantagens Competitivas.....	31
4.2.3	Eficiência dos Serviços.....	33
4.2.4	Filiação a FNQ.....	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
	REFERÊNCIAS .....	40

## **1 INTRODUÇÃO**

O Plano Nacional de Saneamento Básico - PNSB com base chamada lei do Saneamento: BRASIL. Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007 do Governo Federal que estabelece as diretrizes para o saneamento básico em todo o país, regulamentada a partir do Decreto Presidencial: BRASIL. Decreto-lei nº 7.217, de 21 de junho de 2010 e tem como horizonte a universalização do saneamento. Aliado a esse esforço governamental é notório que nos últimos anos, tem se debatido e com muita pertinência a questão do planejamento estratégico para a gestão em saneamento básico principalmente após a forte crise hídrica enfrentada no estado de São Paulo nos anos de 2014 a 2016. A discussão em torno do tema Planejamento passou a ser cada vez mais constante na agenda política dos governantes e tem mobilizado diversos setores da sociedade civil que cobram das autoridades uma melhor gestão dos recursos naturais principalmente à água fonte de vida essencial as futuras gerações (LAVORATO, 2014).

No município de Mogi das Cruzes, localizado na região metropolitana da Grande São Paulo, a autarquia municipal o Serviço Municipal de Água e Esgoto - SEMAE tem alinhado seu planejamento estratégico ao Plano Nacional de Saneamento Básico - PNSB, ou seja, a universalização do saneamento. Uma vez definido esse objetivo se faz necessário que as ações cooperem para que a empresa alcance com êxito o que fora determinado, portanto o objetivo desse estudo é mostrar o quanto a eficiência na realização em especial mostrar a necessidade de uma gestão que tenha visão do futuro e alinhe suas ações hierarquicamente em harmonia com o planejamento estratégico definido. Buscando definir conceitos de Planejamento Estratégico, identificando avanços e dificuldades alcançados pela atual administração bem como os desafios a serem enfrentados e superados, sobretudo buscar mostrar o quanto se faz necessária à eficiência no serviço público.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

No contexto nacional a realidade do saneamento ainda é muito deficitária. Em levantamento realizado pelo Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento - SNIS (2016) divulgado em 2018 o total de pessoas sem o abastecimento de água potável era de 16,7%

(cerca de 35 milhões de brasileiros). Quando o assunto é esgotamento sanitário os números do SNIS são ainda piores, 48,1% dos brasileiros utilizavam medidas alternativas para lidar com os dejetos, ou seja, mais de 100 milhões de pessoas sem a coleta adequada de esgoto em sua maioria despejando diretamente o esgoto nos rios (SNIS. 2016).

Discutir políticas públicas em saneamento é de muita relevância não só para a municipalidade, mas também para todo o planeta, segundo dados apresentados pelo Instituto Trata Brasil – TB apontam que 633 milhões de pessoas no mundo continuam sem acesso a uma fonte de água potável (TB. 2018).

## **1.2 Justificativa**

Universalizar o Saneamento, ou seja, abastecer 100% das residências com água tratada além de coletar e principalmente tratar todo esgoto gerado no município (que será devolvido em forma de água limpa aos rios) é uma necessidade de nossa sociedade e para que isso seja possível é necessário um eficiente plano, além disso, que haja compromisso com a execução do que for planejado.

A relevância desse assunto é evidenciada quando verificado o cenário nacional do saneamento, como mencionado na apresentação do problema de pesquisa, mais de cem milhões de brasileiros ainda não possuem coleta adequada de esgoto e trinta e cinco milhões de brasileiros não recebem água tratada em suas residências e para mudar esse cenário as companhias de saneamento devem sim traçar estratégias a curto, médio e longo prazo.

Sobre a falta da cobertura dos serviços pesa ainda a escassez dos recursos naturais, conforme o artigo publicado no site do pensamento verde referenciando a crise hídrica em 2014 que mobilizou todo o estado de São Paulo e colabora com a justificativa de se planejar o saneamento:

Crescemos ouvindo que o Brasil era um país rico em recursos naturais e com muita água. Só que não falaram que os grandes centros estavam longe das grandes reservas. Esta visão superficial e simplista criou uma cultura despreocupada da população em relação a estas questões. Com raras exceções, o cidadão médio da cidade de São Paulo não percebeu que o Sistema Cantareira, que abastece aproximadamente 45% da região metropolitana já vinha dando sinais de esgotamento nos últimos três anos. Em 2011, na época das chuvas, o reservatório estava com mais 90% da sua capacidade, mas nos anos seguintes já começava a apresentar indicadores preocupantes, e em 2014 o indicador apresentado foi e é alarmante. (LAVORATO, 2014)

Nesse contexto aponta um cenário onde a gestão pública se vê frente ao anseio de aumentar a capacidade administrativa para que tenha a capacidade de enfrentar os desafios futuros com sustentabilidade.

A pesquisa pretende contribuir com a organização, objeto de todo o estudo, estendendo a contribuição a todos os seus beneficiários: direção, servidores e clientes/consumidores, uma vez que tem direcionado o estudo as questões técnicas em busca da eficiência e qualidade no serviço público.

O maior beneficiado por uma empresa (principalmente uma empresa pública) que caminha na direção das melhores práticas na prestação do serviço é o cidadão, razão de ser e de existir de um órgão público, para ele e por ele todo o esforço em minha busca para contribuir com eficiência na gestão pública.

Para a área do conhecimento a pesquisa contribui diretamente por seu aspecto consultivo, ou seja, uma análise a partir do planejamento estratégico deixará um registro científico de uma companhia pública municipal que ao ser apreciado por companhias ou municípios de portes menores ou semelhantes irá contribuir para elaboração, manutenção ou ajustes em seus planos diretivos.

Um aspecto também relevante a ser citado sobre essa pesquisa é que ela pode contribuir ao gestor municipal auxiliando diretamente na avaliação e elaboração de políticas públicas voltadas ao saneamento. Na avaliação dos índices do saneamento por parte do gestor municipal cabe a ele junto de seu corpo de secretariado elaborar planos para que o município cumpra o que foi estabelecido em lei, porem de nada adiantaria bons planos se a gestão da autarquia não fosse capaz de respondê-los com a qualidade e eficiência desejada e nessa hora a pesquisa pode contribuir uma vez que pretende evidenciar a sua eficiência.

### **1.3 Objetivo Geral**

A presente pesquisa tem por objetivo analisar a contribuição do Planejamento Estratégico para a Autarquia e o impacto dos serviços prestados nos índices do saneamento e na vida do cidadão de Mogi das Cruzes em termos de sustentabilidade, eficiência e qualidade.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Analisar o planejamento da Autarquia SEMAE e as ações adotadas para que o plano seja de fato alcançado.

Levantar e relatar as práticas adotadas acerca do plano.

Analisar a cadeia de valor e a contribuição dela ao plano macro da empresa.

Contribuir para que a cultura do planejamento seja difundida.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor compreensão do leitor este capítulo irá descrever cada item das palavras chaves da pesquisa, buscando abordar cada assunto, proporcionando assim um bom entendimento ao leitor sobre o que tange o assunto.

### 2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o mais amplo planejamento de uma empresa, ele é definido pela alta cúpula da organização sendo ele o plano maior da instituição no qual todos os outros planos estarão subordinados.

Segundo Drucker (1997, p. 47) “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar” Para que o plano estratégico seja alcançado é necessário que a empresa crie as melhores condições para competir em relação as demais empresas no mercado.

Dos grandes pensadores desse relevante tema podemos citar Michael Porter. Em seus estudos, Porter identificou, observando o ambiente competitivo em que diversas organizações estavam inseridas, as questões que resultavam a cada uma delas algum tipo de vantagem competitiva.

Segundo Porter (1985) a Vantagem Competitiva é obtida na medida que o valor que a empresa proporciona aos seus clientes tem em relação oposta ao custo que ela tem para criar o serviço. A formulação de uma estratégia que se apresente como competitiva é fundamental para a organização, pois esta necessita criar condições, simultâneas, para responder a todos os anseios dos segmentos do mercado, e proporcionar à empresa, desta forma, criar uma colocação estratégica. Para Porter, a estratégia esta intimamente ligada à vantagem competitiva e a busca por ela deve abranger uma análise interna muito ampla sobre todos os processos da empresa e a partir dessa análise deve-se trabalhar para que se chegue à eficácia operacional que é junto à estratégia instrumento vital para que se conquiste a vantagem competitiva. Trabalhando com base na eficácia operacional uma empresa alcançará as melhores práticas, sobretudo reduzirá custos operacionais e desperdícios de recursos melhorando assim o seu desempenho e alcançando os melhores resultados.

Buscar a eficácia operacional através do estudo dos processos possibilita identificar quais pontos do processo agrega valor ao produto e assim permite para o gestor que crie uma cadeia de valor ao seu produto e nesse contexto podemos visualizar o quão



importante alinhar os processos ao planejamento, sobretudo o quanto a gestão dos recursos operacionais podem contribuir para que a organização alcance seus objetivos.

## 2.2 Elementos do Planejamento Estratégico

Os elementos que compõem um planejamento estratégico são: Missão, Visão e Valores. Complementam ainda os elementos do planejamento outros fatores como Cenários, Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas.

**Missão:** para Oliveira (1999) “Missão é a razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro”. Segundo DRUCKER, (2011) não se define uma empresa pela sua nomenclatura, seu estatuto ou ainda pelo produto que ela fornece; A empresa é definida pela sua missão. Somente a missão quando claramente definida é a razão de ser da organização, é capaz de tornar tangível os objetivos de uma empresa. Para Philip Kotler (2005) uma missão quando bem assimilada é capaz de fomentar nos colaboradores um senso comum de que são peças fundamentais no processo.

**Visão:** segundo Oliveira (2005), é um cenário, um horizonte que representa onde a empresa deseja chegar em seu ramo de atuação. Para Hart (1994) a visão e a junção dos objetivos da empresa e seus desejos em relação ao futuro.

**Valores:** Os valores têm por função orientar a vida de uma empresa, nortear o comportamento dos colaboradores. Valores podem ser considerados como um projeto da empresa, um orientador do caminho para que ela possa atingir os objetivos (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

“A organização hierárquica dos valores pressupõe que os membros da organização não se relacionam com o mundo físico e social, como observadores que assistem a um espetáculo, mas como atores que participam que tomam partido, que se envolvem e transformam o ambiente organizacional e tentam se impor e se fazer reconhecer no meio social” (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000, p. 04).

**Cenários:** para Antonio Cesar Amaru Maximiano (2006, p. 337), "a análise de ameaças e oportunidades do ambiente é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo". Para Denis Alcides Rezende (2008, p. 67), é "(...) tudo que circunda ou envolve a organização e suas pessoas por todos os lados, ou seja, o meio ambiente interno e externo".

A matriz SWOT: (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) em português (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta que auxilia na análise dos cenários.

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando. Kotler (2000), cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Analisam-se as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

Objetivos Estratégicos: Para Matos J. Matos R. e Almeida (2007, p. 442), a “formulação dos objetivos estratégicos faz-se necessário à definição das perspectivas norteadoras, objetivando o cumprimento da missão e o atingimento da visão declarados pela organização. ” Para Rezende (2008, p. 48), por sua vez, os objetivos estratégicos “também podem ser definidos como as grandes metas a serem atingidas pela organização. Estão relacionados com os resultados que a organização pretende atingir em determinado prazo para consolidar seu negócio ou atividade”.

Objetivos e Metas: Para Costa (2007), os objetivos e metas também têm a finalidade de propor desafios ao planejamento estratégico.

Quão maior e mais arrojado forem os objetivos e metas, mais desafiador será o planejamento. Segundo o entendimento de Rodrigues et al (2009), os objetivos podem ser classificados segundo natureza, forma e prazo. Referente à natureza, os objetivos podem ser gerais ou específicos. Quanto à forma, eles podem ser quantitativos ou qualitativos e, por fim, em relação ao prazo, de curto ou longo prazo.

Outros elementos abordados que irão complementar o estudo no que tange o alcance do planejamento são a Cadeia de valor e as vantagens competitivas adotadas pela autarquia.

Com a definição da cadeia de valor a empresa consegue identificar em qual etapa do processo agrega valor ao produto ou serviço e este fica perceptível ao cliente consumidor. A busca por vantagens competitivas é uma importante característica que a empresa busca para se destacar em relação as demais companhias de Saneamento.

## 2.3 Planejamento Estratégico Governamental

O Planejamento Estratégico Governamental - PEG passou a ser uma condição necessária para a transformação das políticas públicas no país, uma vez que a evolução histórica “Estado Herdado” impôs o realinhamento da gestão pública com as demandas da sociedade em busca do “Estado Necessário”. Além disso, o PEG tem um papel de suma importância que é o de servir como uma ferramenta transformadora do Estado, para que este seja capaz não apenas de atender às demandas da população, mas de buscar uma gestão mais participativa, justa e democrática. O PEG tende a ser muito mais eficiente uma vez que conte com a ampla participação popular.

Schmitter (2006) encontrou, a partir de uma análise transversal para mais de cem países, um índice de correlação significativamente alto (aproximadamente de 0,9) entre “grau de democracia de um país” e “capacidade de gestão do seu Estado”.

Na realidade atual da autarquia o planejamento estratégico governamental vem ganhando força à medida que a gestão abre o campo de sua visão para a execução de ações cada vez mais bem planejadas beneficiando diretamente a população de Mogi das Cruzes, o quadro diretivo da organização tem direcionado seu esforço a gestão estratégica alinhando assim as ações com as boas práticas dos ambientes privados buscando agregar valor ao serviço ofertado ao nosso cliente consumidor para que assim possamos seguir firmes na direção da meta maior que é a universalização do saneamento.

Dominar os aspectos teóricos e práticos do processo de elaboração de políticas públicas e atuar de maneira eficiente no seu dia a dia a ponto de [...] utilizá-los como ferramenta da mudança social, econômica e política e ainda fazerem com que a estrutura que corporificam – o Estado – seja cada vez mais eficaz no uso dos recursos que a sociedade lhe faculta e que produza impactos crescentemente efetivos. (DAGNINO, 2009, p.40).

A importância de se abordar o planejamento público se torna uma constante, pois a migração do “Estado Herdado” para o “Estado Necessário” só se dará mediante ao PEG, com a qualificação e capacitação dos gestores públicos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo apresenta a escolha e a caracterização do método de pesquisa.

#### 3.1 Caracterizações da Pesquisa

A presente pesquisa é qualitativa e descritiva com levantamento documental, de referências, com base no PMAE, plano municipal de abastecimento de água e esgotamento sanitário na cidade de Mogi das Cruzes o PMAE é um levantamento minucioso realizado pelo SEMAE, por meio de uma empresa especializada, e que prevê um cronograma de obras e investimentos, em função da projeção de crescimento populacional e da própria malha urbana da cidade. É importante ressaltar que esse plano a ser explorado na pesquisa teve participação da sociedade civil, pois a prefeitura junto a autarquia dedicou um período para que todos os cidadãos pudessem enviar sugestões para a composição desse plano

A pesquisa ao método de pesquisa qualitativa nesse caso tem por característica um aprofundamento sobre o planejamento da organização. Em relação ao método de pesquisa descritiva é um estudo de caso com análise documental.

O período estudado foi o ciclo de janeiro 2016 a junho de 2018 períodos esse que coincidem com a administração do atual prefeito.

#### 3.2 Procedimentos da Pesquisa

De acordo com Oliveira (2003), “os estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para efeito de uma pesquisa mais precisa ou, ainda, para elaboração de hipóteses”. Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados, Gil (2007) classifica as pesquisas em dois grandes grupos: No primeiro grupo, têm-se as pesquisas bibliográfica e documental, que se utiliza de fontes de “papel”; E no segundo grupo, encontramos pesquisas que se utilizam de fontes de “gente”, isto é, dependem de informações transmitidas pelas pessoas.

Aqui se incluem a pesquisa experimental, a *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso. Para explicitar tal procedimento a pesquisa segue rigorosamente as duas etapas apresentadas por Gil (2007) inicialmente pesquisando nas literaturas sobre o planejamento estratégico, estratégia, vantagens competitivas e o planejamento estratégico governamental, aliada à literatura a pesquisa explora de forma

sucinta o Plano Municipal de Água e Esgotamento Sanitário - PMAE em Mogi das Cruzes documento oficial que norteia todas as ações da autarquia para em seguida verificar em nossa rotina de trabalho junto aos profissionais, sobretudo no departamento onde trabalho explorando e averiguando se as ações praticadas estão em acordo com a estratégia da empresa. A análise se desenhou de forma crescente onde primeiramente se deu de forma um tanto quanto curiosa quando perguntei a um de nossos diretores se a autarquia tinha um planejamento estratégico definido, ao receber a confirmação que havia sim um plano estratégico, foi dado início a toda parte de exploração documental.

A autarquia disponibiliza uma pasta no sistema de informação chamada Público Permanente e nela documentos e portarias públicas podem ser visualizados a qualquer momento por qualquer um de nossos servidores.

Nessa pasta estão, por exemplo: documentos como oficiais explorados nessa pesquisa como a referida Portaria 6853 de 06 de abril de 2016 onde o SEMAE oficializou sua missão, visão e valores. Também nessa pasta ficam disponíveis normas e procedimentos, matérias de treinamentos e compartilhamentos de aprendizados em cursos e palestras um importante recurso para a manutenção de todo o capital intelectual da empresa.

A pesquisa também teve em seu caminho bastante pesquisa virtual nos sites de divulgação dos índices de saneamentos e uma pesquisa muito ampla no site da prefeitura municipal de Mogi das Cruzes onde são divulgados oficialmente os planos diretores de água e esgoto.

Os documentos diretamente utilizados nessa pesquisa foram o Regulamento Geral do Sema, Plano Diretor Municipal, Plano Municipal de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário, As Portarias Publicadas na pasta “Público Permanente” da Autarquia, em especial as relacionadas à Missão Visão e Valores, a Estrutura Organizacional, Normas e Procedimentos e a de Processos Gerenciais.

Estrategicamente os documentos de maiores relevâncias municipais como o Plano Diretor e Plano de Abastecimento deram o norte a pesquisa. Com a leitura exploratória e entendimento desses dos planos macros a forma de avaliar os demais documentos foi a de verificar a concordância entre eles. Os dados foram analisados por meio da averiguação documental transcrevendo e correlacionando assim os processos nos níveis tático e operacional em comparação a estratégia da autarquia.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente apresenta-se a Portaria 6853 de 06 de abril de 2016 onde o SEMAE oficializou sua missão, visão e valores.

A autarquia tem por missão: Prestar serviço de saneamento a população atuando de forma sustentável, sua visão é ser reconhecido como referência na prestação de serviços de saneamento e atendimento à população e seus valores são o respeito, comprometimento, criatividade & inovação, comunicação & relacionamento, excelência e confiança.

Ao iniciar a pesquisa eu nem era um sabedor se a autarquia tinha ou não um plano estratégico definido, ou seja, foi um perfeito encontro de um pesquisador sedento do saber e um mar de oportunidades para enriquecimento profissional e pessoal na vida de um servidor público que tem a esperança de ver eficiência e qualidade nos serviços prestados pelos órgãos públicos.

A questão da eficiência dos serviços tema dessa pesquisa se sustenta à medida que serão apresentados itens da gestão estratégica da autarquia de forma desdobrada nos níveis hierárquicos da empresa, ou seja, a conforme a evolução dos serviços realizados nos níveis tático e operacional o impacto é refletido na estratégia geral da organização, criando assim uma ligação entre a eficácia dos serviços prestados e a eficiência da empresa como um todo. Quanto melhor e mais eficaz a gestão e a operação da empresa, mais eficiente será o resultado do planejamento estratégico.

Mergulhando nesse universo pude encontrar a luz da ciência toda a gama de material necessário para a ampla discussão sobre o planejamento estratégico da empresa. Hoje segundo o SNIS o SEMAE atinge 98% do atendimento de água e atinge a marca de 85,79 % do esgoto coletado conforme, Tabela – 1.

Código do Município	Índice de Atendimento Urbano de água	Índice de Atendimento Urbano de água
353060	98%	85,79%

Tabela 1 - DIAGNÓSTICOS DOS SERVIÇOS DE ÁGUA E ESGOTO 2016, MOGI DAS CRUZES  
Fonte SNIS (2018)

No Site do IBGE está apresentado no campo território e ambiente numeração semelhante à do SNIS, ou seja, o município de Mogi das Cruzes atende 85% do esgotamento sanitário, como podemos verificar na imagem abaixo os números demonstram que o resultado do trabalho é muito positivo conforme Figura 1.

## Território e Ambiente

Apresenta 85,5% de domicílios com esgotamento sanitário adequado, 62,2% de domicílios urbanos em vias públicas com arborização e 28,7% de domicílios urbanos em vias públicas com urbanização adequada (presença de bueiro, calçada, pavimentação e meio-fio). Quando comparado com os outros municípios do estado, fica na posição 386 de 645, 578 de 645 e 255 de 645, respectivamente. Já quando comparado a outras cidades do Brasil, sua posição é 677 de 5570, 3563 de 5570 e 1292 de 5570, respectivamente.

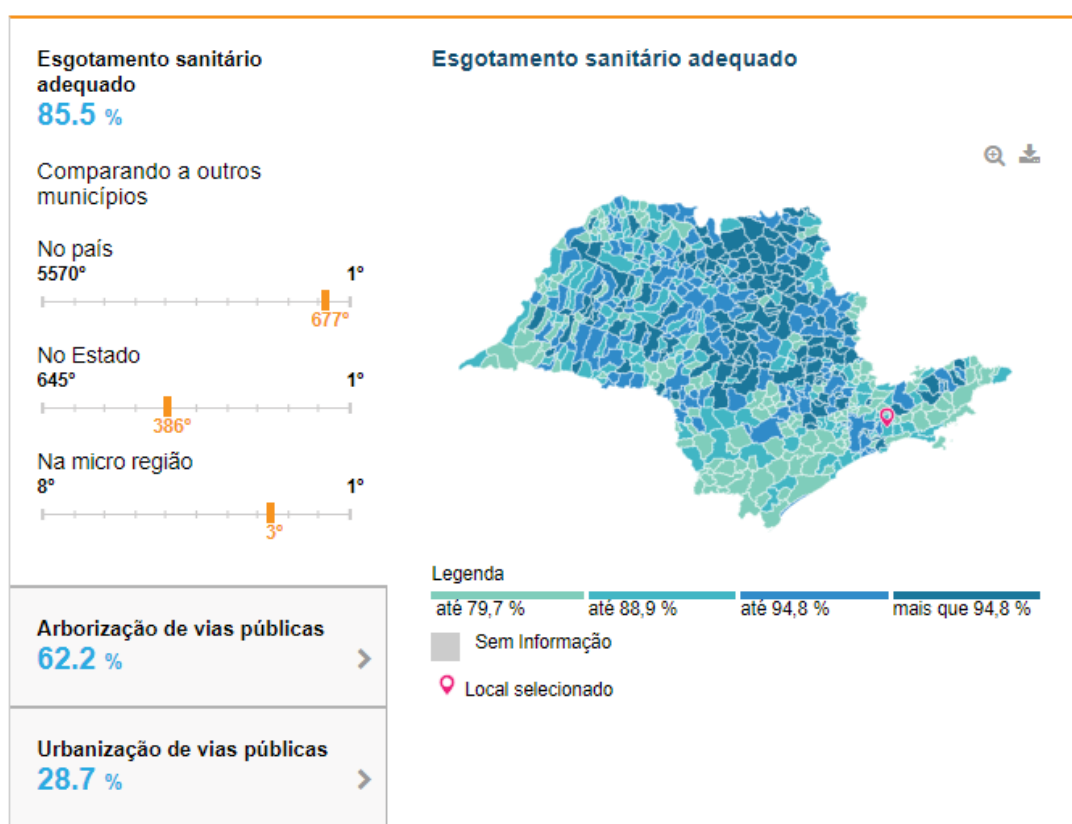


Figura 1 – Território e Ambiente

Fonte: IBGE (2018)

Pois bem, o SEMAE- Serviço Municipal de Água e Esgoto de Mogi das Cruzes tem por finalidade captar, tratar e distribuir água potável a toda à população, além de coletar e tratar todo o esgoto gerado no município de Mogi das Cruzes.

Uma breve ilustração do ciclo produtivo. Todo o processo produtivo tem início na captação de água rio Tiete chamado ECR II estação de captação e recalque a ela possui

outorga vigente com autorização para captar 2.800 m<sup>3</sup>/h (Q=778 L/s), operando 24 horas/dia, com validade de 10 anos, conforme Portaria DAEE N° 3772, de 01 de dezembro de 2015.

A captação está localizada no limite com o município de Biritiba Mirim – SP é conhecida pelos mogianos com a captação da pedra de afiar, Figura – 2, bairro onde está localizada, uma curiosidade sobre a estação é que ela funciona ininterruptamente vinte e quatro horas por dia é o pulmão de todo o sistema produtor.

Recentemente a estação passou por obras de melhoria e modernização, visando assim garantir que a matéria prima chegue às estações de tratamento.



Figura 2 - Vista da entrada de água na captação ECR II

Foto: Fernanda Monteiro (2016)

Uma vez captada a água é tratada nas ETAs – Estações de Tratamento de Água o SEMAE possui duas estações de tratamento de água a ETA Centro, Figura – 3, que foi implantada no ano 1957 além da ETA Leste, Figura – 4, que foi implantada a cerca de dez anos, as duas estações trabalham com o tipo de tratamento chamado de convencional que é aquele modelo clássico de tratamento de água.





Figura 3 - Vista da ETA Centro

Foto: Portal News (2016)



Figura – 4 Vista da ETA LESTE

Foto: Ney Sarmento (2017)

Após o tratamento a água reservada, Figura – 5, é distribuída a toda a população e fica sendo também responsabilidade do SEMAE recolher e tratar todo o esgoto o tratamento de esgoto e realizado na ETE. Estação de Tratamento de Esgoto, Figura - 6.



Figura 5 - Ao fundo uma das torres usadas como reservatório de água  
Foto: PMMC. (2016)



Figura 6 - Vista aérea da Estação de Tratamento de Esgoto  
Foto: Capuar. (2016)

Entendendo bem como o é funcionamento da empresa, ou seja, o ciclo produtor desde a captação passando pelo tratamento e distribuição da água até a coleta e tratamento do

esgoto se torna mais fácil à compreensão de todo o esforço governamental para que os municípios sejam autossuficientes no saneamento básico.

#### **4.1 O Planejamento da Empresa**

A pesquisa teve todo o fundamento no planejamento estratégico com o intuito de criar um link entre a eficiência dos serviços prestados e o planejamento estratégico da autarquia, foram dias de importantes descobertas e a primeira delas foi o fato de encontrar um plano muito bem elaborado ricos em detalhes que contempla cada uma das ações a serem efetuadas, para que o nosso município cumpra a universalização do saneamento.

Como mencionado na introdução desse trabalho o governo federal atua de forma direta no que tange a questão do planejamento na área do saneamento com o PNSBA Plano Nacional de Saneamento Básico com base chamada lei do Saneamento de nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007 do Governo Federal que estabelece as diretrizes para o saneamento básico em todo o país, regulamentada a partir do Decreto Presidencial Nº 7.217, DE 21 DE JUNHO DE 2010 e tem como horizonte a Universalização do Saneamento.

Tendo uma lei federal a ser cumprida a autarquia iniciou no ano de 2017 os debates públicos para a criação do PMAE Plano Municipal de Água e Esgotamento Sanitário que foi um levantamento muito minucioso realizado pela autarquia, por meio de contratação da empresa especializada, que prevê um cronograma geral de obras e de todos os investimentos, em função da projeção de crescimento populacional e da própria malha urbana do município.

Cabe aqui ressaltar que durante o período de discussão e consultas a prefeitura municipal de Mogi das Cruzes divulgou amplamente que as informações estariam disponíveis por meio do site promovendo assim a participação popular uma das mais importantes ações.

A certeza de um bom plano para qualquer gestor público está essa participação da sociedade nas tomadas de decisão, somente a participação popular pode alavancar qualquer planejamento estratégico governamental.

Esse planejamento contemplou os mais amplos aspectos e cenário possível afim de que a autarquia alcance até o ano de 2033 a universalização do saneamento a empresa contratada se chama HAGAPLAN, uma empresa fundada em 1987 com vasta experiência em consultorias e prestação de serviços técnicos.

## 4.2 Elementos abordados no Plano

1. As características gerais do município: abordando localização geográfica, características físicas, questões socioeconômicas o uso e a ocupação do solo.
2. Análise dos Planos e Estudos existentes: foram levados em conta os planos e projetos já existentes e estes incorporados ao estudo.
3. Estudo sobre as instalações dos sistemas de água existentes: considerados todo o sistema produtor, as estações elevatória de distribuição, adutoras, operação e manutenção e as perdas na distribuição.
4. Estudo sobre as instalações do sistema de esgotamento sanitário: considerados o sistema de coleta, transporte e tratamento do esgoto.
5. Estrutura administrativa: Diagnóstico comercial e dos procedimentos ligados a estrutura organizacional.
6. Faturamento: Estrutura tarifária, custos e atendimento ao cliente.

População	433.901
Salário médio mensal dos trabalhadores formais	2,7 salários mínimos
PIB per capita (2015)	R\$ 33.278,09
Instalações do sistema de esgotamento sanitário	85% de atendimento
Área da unidade territorial	712,541 km <sup>2</sup>
IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal	0.783

Tabela 2 – Características Gerais do Município

Fonte: IBGE

Com todos os itens acima analisados, pela empresa contratada a estrutura foi se formando e o plano municipal de abastecimento de água e esgoto ganhando corpo sendo primeiramente apresentada uma versão preliminar com:

Diagnósticos dos sistemas físicos, técnico-operacionais e gerenciais dos serviços de água e esgoto, definição de objetivos, metas, formulação do planejamento dos sistemas, plano de obras e cenários de viabilização de implantação.

Em seguida a prefeitura disponibilizou em seu site o acesso para a consulta popular e a recepção de sugestões para possíveis adequações à versão preliminar do plano em seguida veio às audiências públicas da qual tive a oportunidade de participar em uma delas realizada na câmara municipal, por fim depois da ampla participação popular a versão consolidada do plano se formou e foi aprovada pelo legislativo.

Uma vez aprovado o plano passou a ser o norteador das atividades da autarquia e na mesma ideia cronológica dos fatos segue a pesquisa e tudo aquilo que o pesquisador havia vislumbrado no início de tudo começa a clarear dentro de um contexto administrativo técnico aonde a pesquisa vai migrando para a operação, para o trabalho cotidiano, para o local onde tudo o que se foi estudado reflete diretamente aos olhos e aos sentidos da nossa população, onde se é possível verificar e sentir em cada uma das ações o valor que elas podem agregar ao nosso cliente consumidor.

Onde as ideias de vantagens competitivas a redução de custos operacionais, eficiência e qualidade vão emergindo como que uma necessidade básica e vital para a sobrevivência da empresa principalmente em tempos tão difíceis de nossa economia como os atuais índices de crescimento e desenvolvimento do nosso país com um todo e esse ambiente trás para a autarquia a necessidade de se adequar as boas práticas de mercado.

O propósito desse processo é assegurar a concretização da visão de negócios estabelecida e compartilhada para a organização pela identificação das oportunidades e ameaças que emergem do ambiente analisado (CHIAVENATO, 2003, p. 83).

#### **4.2.1 Cadeia de Valor**

O conceito de cadeia de valor formulado por Porter (1986) destaca a agregação de valor através da realização de atividades primárias e secundárias. Analisar minuciosamente os processos caracteriza-los e gerir pelos processos possibilita aos gestores a interação das atividades Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o conceito de cadeia de valor descreve as novas estruturas e processos com os quais as organizações procuram se preparar estrategicamente.

Tendo a autarquia a missão de prestar serviços com qualidade e de forma sustentável ao cliente consumidor a autarquia teve de se aperfeiçoar na gestão por processos e no final foi elaborado pelos gestores da autarquia uma cadeia de valor, Figura – 7, onde foram estabelecidas as seguintes situações:



Figura 7 - Cadeia de Valor

Fonte: SEMAE (2018)

- Gerir Governança: Buscar as boas práticas de gestão tem um impacto social muito grande, ou seja, melhora a imagem da empresa perante a sociedade e as ações da empresa passam a ser moldadas a partir do planejamento estratégico governamental com foco em nossos clientes consumidores. Chiavenato (2004) afirma que empresas bem-sucedidas são aquelas que estão abertas à mudança, são competitivas e totalmente voltadas para o cliente.
- Gestão Finalísticas de Negócio: São os processos primários aqueles em que a autarquia atua para cumprir a sua missão e tem relação direta com o nosso cliente consumidor que recebe a água tratada e a coleta do esgoto e tem garantido um canal de relacionamento.
- Suporte e Apoio: Tem por objetivo gerir as atividades de apoio como gerir recursos humanos, cadeia de suprimentos, Tecnologia da informação, infraestrutura e ativos, contratações, processos jurídicos e finanças.

A estruturação da cadeia de valor remete novamente o pesquisador ao planejamento estratégico governamental e possibilita a visualização de que a autarquia vem alinhando suas decisões ao planejamento definido, quando a cadeia de valor, Figura – 7 apresenta a sua esquerda a missão de prestar serviços de saneamento com qualidade e a sua direita a visão de universalizar o saneamento que é a essência do planejamento estratégico da empresa.

## 4.2.2 Vantagens Competitivas

“O Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o Scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo.” (KAPLAN; NORTON, 1997. p. 9)

Uma das mais gratas surpresas durante a pesquisa foi ver o quanto a autarquia tem se esforçado para implantar uma cultura para resultados, a atual gestão tem focado muito em trabalhar indicadores de eficiência e eficácia, de tempo e dos recursos, buscando sempre atender com qualidade o nosso cliente consumidor e dentro desse foco o foi criado o Balanced Scorecard da empresa, Figura - 8.

“O Balanced Scorecard deixa claro que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as consequências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores de sucesso a longo prazo”. (KAPLAN, NORTON, 1997. p. 9)

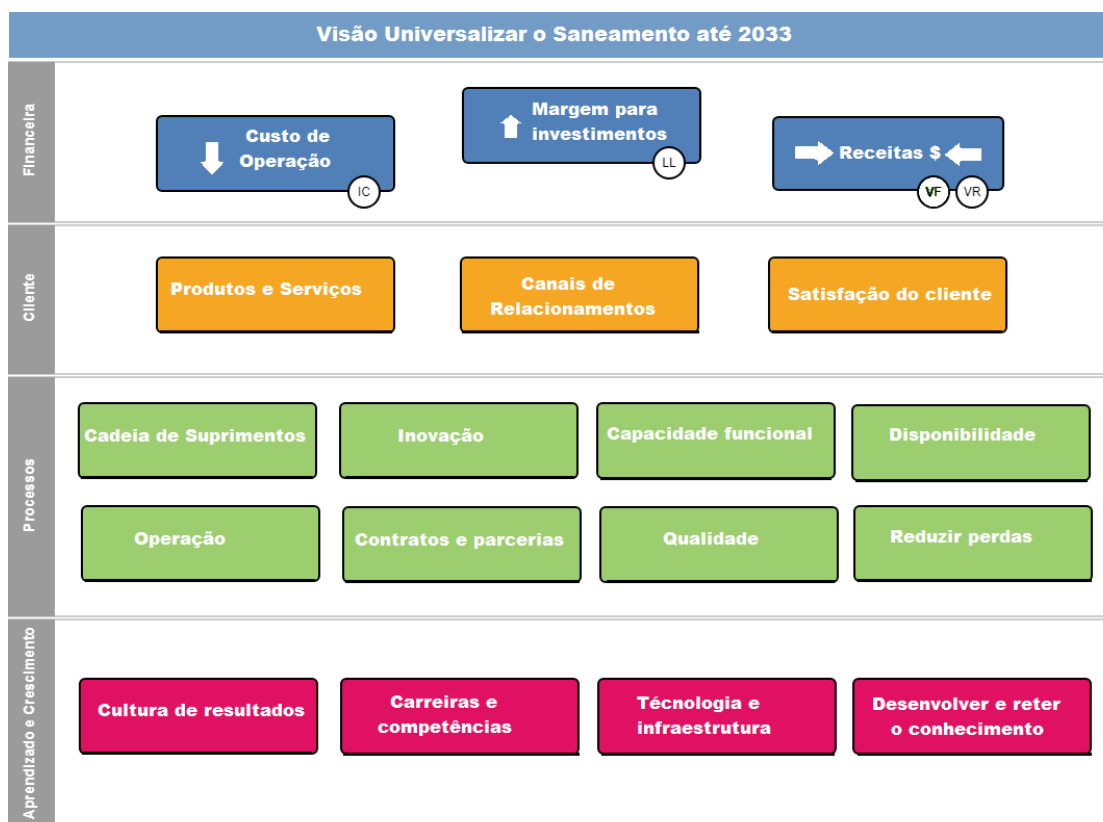


Figura 8 – Balanced Scorecard.

Fonte: SEMAE (2018)

Totalmente alinhado ao planejamento estratégico ele hierarquicamente aborda os seguintes temas:

1. Financeiro: Para Costa (2006, p. 26), as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo crescimento do negócio. Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias.

Nesse nível foram criados diversos indicadores de custos de produção, material, maquinários e mão de obra que são constantemente analisados para que haja a identificação dos pontos onde possa reduzir os custos com a operação. Paralelamente a esse indicador a autarquia monitora as bacias hidrográficas e a capacidade de fornecimento de água a fim de garantir a entrada de receita financeira.

Tem tratado a inadimplência com um cuidado muito especial criando mecanismos para que o inadimplente parcele e pague seus débitos antes da empresa ter que proceder com o corte do fornecimento, com essas medidas a empresa visa garantir a disponibilidade dos serviços e assim garantir que a receita chegue de fato aos cofres ao mesmo tempo reduzir custos operacionais, as atividades simultâneas é que vão garantir o lucro e aumentar a nossa margem de investimento para o cumprimento do planejamento estratégico.

2. Clientes: Para Rezende (2003, p. 100), a perspectiva dos clientes, permite gerenciar a proposta de valor para cada mercado e alinhar medidas genéricas de relacionamento com clientes – aquisição, participação, retenção, rentabilidade – por segmento ou nicho atendido, além de acompanhar a evolução das marcas e da imagem da organização.

O serviço de abastecimento de água é um trabalho ininterrupto e com o foco no cliente a empresa também busca garantir que o produto seja entregue com o mínimo de interrupções possíveis, outro ponto é garantir os canais de relacionamento para que as demandas do consumidor sejam tratadas com o máximo de respeito e eficiência e para isso a autarquia dispõe do serviço de contact center abrangendo atendimento presencial, telefônico e virtual, essas ações visam garantir a satisfação do nosso cliente consumidor.

3. Processos: Segundo Faria e Costa (2005, p. 375), esta perspectiva está relacionada às capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de gerar valor para clientes e acionistas.



A gestão por processos visa desenvolver e aperfeiçoar as ações como o desenvolvimento da cadeia de suprimento, desenvolver a inovação nas operações garantir parcerias e gerenciamento dos contratos e garantir que as operações aconteçam com qualidade contribuindo diretamente para redução das perdas operacionais.

4. **Aprendizado e Conhecimento:** Busca desenvolver a cultura para resultados, a administração competências e carreiras, infraestrutura e tecnologia além de gerir a base de conhecimentos da organização.

Um dos grandes aprendizados durante a pesquisa foi ver que as situações são causais, ou seja, as pequenas atitudes de melhoria nas camadas operacionais vão impactar diretamente no topo do Scorecard.

Quanto mais à empresa investir em aprendizado e conhecimento melhor será a gestão dos processos e da operação.

Quanto melhor for à gestão dos processos melhor a percepção de valor por nossos clientes e conseqüentemente. A melhor gestão dos recursos aumenta a margem de investimento que será aplicado para que a autarquia alcance o plano.

A relação do Balanced Score Card, Figura – 8, com o planejamento estratégico pode ser detectada em sua estrutura que tem no seu topo a universalização do Saneamento, a coordenação das ações vão emergindo a fim de gerar uma margem de investimento maior e com a possibilidade de novos investimentos em saneamento básico a empresa aumenta a chance de alcançar seu objetivo estratégico.

### **4.2.3 Eficiência dos Serviços**

O Princípio da eficiência no serviço público está configurado na carta magna a constituição federal de 1988 e foi introduzido por meio da EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 04 DE JUNHO DE 1998.

"Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência"

Peter Drucker propôs o julgamento do desempenho de um administrador através dos critérios gêmeos de eficácia – capacidade de fazer as coisas ‘certas’ – e eficiência – a capacidade de fazer as coisas ‘certo’. Desses dois critérios, pelo que sugere Drucker, a

eficácia é o mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha dos objetivos errados (Stoner e Freeman, 1995. p. 136).

Eficiência é a capacidade de ‘fazer as coisas direito’, é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (input e output). Um administrador eficiente é o que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. Em outras palavras, um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se o administrador consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de insumos, será considerado eficiente (Megginson et al, 1998, p. 11).

Com todos os itens acima analisados pela empresa contratados a estrutura foi se formando e o plano municipal de abastecimento de água e esgoto ganhando corpo sendo primeiramente apresentada uma versão preliminar com:

Diagnósticos dos sistemas físicos, técnico-operacionais e gerenciais dos serviços de água e esgoto, definição de objetivos, metas, formulação do planejamento dos sistemas, plano de obras e cenários de viabilização de implantação.

Em seguida a prefeitura disponibilizou em seu site o acesso para a consulta popular e a recepção de sugestões para possíveis adequações à versão preliminar do plano em seguida veio às audiências públicas da qual tive a oportunidade de participar em uma delas realizada na câmara municipal, por fim depois da ampla participação popular a versão consolidada do plano se formou e foi aprovada pelo legislativo.

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...) (Chiavenato, 1994, p. 70).

Trabalhando os conceitos de redução de custos operacionais e satisfação do cliente e a qualidade dos serviços prestados o desempenho comercial da autarquia sofreu impacto positivo e o cliente consumidor foi o mais beneficiado com todo esse trabalho.

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser

feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis) (Chiavenato, 1994, p. 70).

Os indicadores comerciais de eficiência e eficácia são monitorados constantemente por meio do B.I Business Intelligence uma ferramenta de gestão que visa à coleta de dados, a análise crítica desses dados, o monitoramento das atividades e o compartilhamento de todas as informações que darão base de sustentação a todas as decisões gerenciais.

Com as ferramentas de gestão em mãos a autarquia semanalmente discute entre o corpo diretivo as ações e possíveis planos emergenciais de ações e todas as atividades que envolvem o bom funcionamento dos serviços, posteriormente cada diretor de departamento replica as informações aos gerentes que na empresa recebem o nome de chefe de divisão e este por sua vez orienta os encarregados e colaboradores as ações que deveram ser prioritárias durante aquele período.

Analisar, interpretar e agir com base nas análises dos dados dos indicadores, Figura – 9, aumenta e muito a assertividade das ações reduzindo custos operacionais e aumentando a eficiência dos serviços.

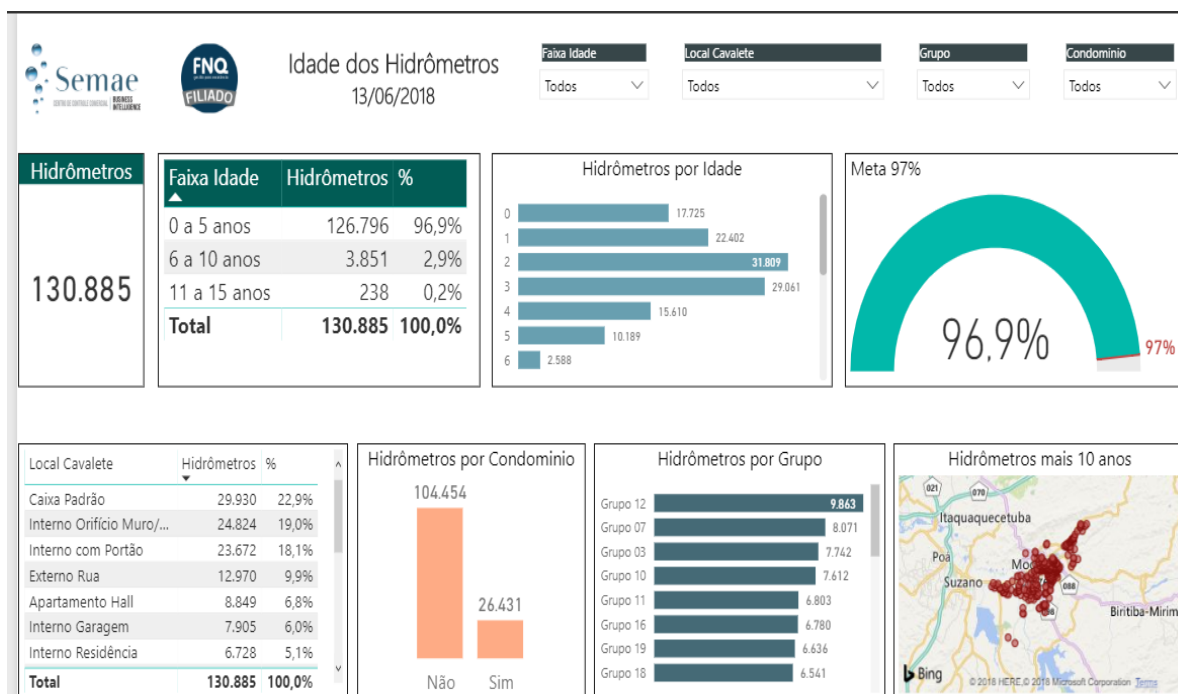


Figura 9 - Um dos indicadores pelo B.I

Fonte: SEMAE (2018)

Muitos podem alegar que poucas dessas necessidades de informações são novas, o que é, em grande parte, verdade. Conceitualmente, muitas das novas medições têm

sido discutidas há muitos anos e em muitos lugares. O que é novo é a capacidade técnica de processamento de dados. Ela possibilita que façamos de forma rápida e econômica aquilo que, há alguns anos, teria sido um trabalho laborioso e muito dispendioso. (DRUCKER, 2002. p.89)

Na ilustração acima podemos verificar o nosso parque de hidrometros. O SEMAE tem por objetivo trabalhar com a idade máxima de cinco anos de vida útil para evitar desgastes do material e prejuizos na medição de seus aparelhos. A meta estabelecida para o ano de 2018 é de 97% e praticamente foi atingida na metade do tempo.

#### **4.2.4 Filiação a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade**

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Criada em 1991, a FNQ é uma instituição sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, cujo objetivo é disseminar amplamente os Fundamentos e os Critérios de Excelência em Gestão para organizações de todos os setores e portes, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

No ano de 2017 a autarquia deu uma clara demonstração de seu compromisso com a qualidade e eficiência no serviço público quando pleiteou sua filiação a FNQ e mais uma vez a decisão administrativa governamental vai convergindo para o planejamento estratégico. Por ter como carro chefe o Modelo de Gestão a FNQ fornece suporte e treinamentos aos seus filiados, nesse contexto quero evidenciar que o estudo sobre a eficiência do serviço público fica diretamente ligado a essa questão.

O estímulo à evolução gerencial e ao desenvolvimento sustentável das organizações para que estas gerem valor a sociedade conecta o tema ao Planejamento Estratégico objeto desse estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de abordar o mérito e as considerações da pesquisa quero registrar aqui que ao abordar todo o planejamento da empresa e compara-lo a gestão aplicada encontrei um resgate muito forte do orgulho que carrego em ser um servidor público de carreira e relatar que o primeiro a ser transformado pela contribuição e pela luz da ciência foi sem sombra de dúvidas este que vos escreve, em cada leitura, cada conversa, cada letra digitada era construída a tese da pesquisa e reconstruída ao mesmo tempo uma história e todo o pleno sentido da palavra “servidor público” em minha vida, o meu engajamento como servidor certamente ganhou uma força e uma inspiração maior e que embora sendo eu uma pequena parte de um grande processo tenho a convicção de que o aprendizado irá de certa forma chegar revertido como melhorias no serviço prestado ao nosso cliente consumidor final.

O tema pesquisado foi à eficiência no serviço público de saneamento a partir da análise do planejamento estratégico na gestão pública, a pesquisa mostrou a contribuição para eficiência nos serviços prestados e conseqüentemente a melhoria dos índices do saneamento no contexto do município de Mogi das Cruzes.

Ao analisar o planejamento da Autarquia SEMAE e as ações adotadas para que esse planejamento seja de fato alcançado, Foi possível identificar as práticas adotadas acerca do plano como a cadeia de valor e a contribuição dela ao plano macro da empresa, o balanced score card, que também é estruturado em função da estratégia, além das vantagens competitivas e o foco na qualidade, que contribuem para que a cultura do planejamento seja difundida na autarquia.

O Objetivo específico dessa pesquisa também foi atingido, pois, durante a pesquisa relatou-se as práticas administrativas, ou seja, como a empresa trabalha alinhada com o planejamento estratégico, busca reduzir custos e aumentar a margem de investimento trabalhando de forma sustentável o cidadão é o maior beneficiário de toda esse processo.

A relevância social do tema pode ser identificada à medida que a política pública no Brasil geralmente não tem como prioridade questões técnicas, destaco ainda que o anseio em se discutir a eficiência e o planejamento na gestão pública é de suma importância para mudar a realidade que encontramos nos quatro cantos do país nos dias de hoje. A emissora líder de audiência em televisão tem nos últimos dias divulgados vídeos de pessoas de cada um dos municípios do Brasil em um quadro chamado “O Brasil que eu quero” e constantemente assistimos reclamações de obras inacabadas, serviços públicos de péssima qualidade,

ineficiência de gestão e desperdícios de dinheiro e dos mais variados recursos que por sinal estão a cada dia, mais escassos.

Como resultado apresenta-se o PMAE Plano Municipal de Água e Esgotamento Sanitário, um plano muito bem estruturado, minuciosamente preparado, totalmente abrangente rico em detalhes e que coloca a autarquia no patamar das empresas que estão se esforçando para cumprir o Plano Nacional de Saneamento Básico - PNSBA com base chamada lei do Saneamento de nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007 do Governo Federal que estabelece as diretrizes para o saneamento básico em todo o país, regulamentada a partir do Decreto Presidencial nº 7.217, de 21 de junho de 2010 e tem como horizonte a Universalização.

Com a primeira parte da pesquisa sendo positiva houve a comparação das atividades com o que fora planejado com o intuito de esclarecer se as ações praticadas tinham como norteador o planejamento estratégico e novamente a resposta foi positiva e afirmo ainda que ao proceder com a comparação da prática com a teoria fui surpreendido com tamanho esforço em busca da eficiência, cito aqui a elaboração da Cadeia de Valor que foi totalmente desenhada à luz do planejamento estratégico, o Balanced Scorecard, mecanismo usado para a gestão dos processos e que traz a busca da empresa pela vantagem competitiva citada por Porter (1986).

O compromisso com a eficiência e a qualidade também foi um fator que cabe destaque com a filiação a FNQ - A Fundação Nacional da Qualidade onde a autarquia assume o compromisso com o modelo de eficiência em gestão.

Como evolução dessa pesquisa uma nova avaliação futura seria fundamental para que se possa confirmar se empresa seguiu ou não o caminho que hora nos é apresentado, sabemos que um órgão público sofre constantes interferências eleitorais e dependendo do ponto de vista do executivo, questões técnicas ficam em segundo plano em face às questões eleitorais e um novo estudo pode contribuir cientificamente revelando o êxito ou falhas durante esse ciclo.

As possibilidades encontradas são muito positivas em relação ao cumprimento do plano, porem a empresa tem o desafio de manter-se no caminho dos objetivos planejados.

Como evolução dessa pesquisa um novo estudo futuro seria fundamental para que se possa confirmar se empresa seguiu ou não esse caminho que hora nos é apresentado, sabemos que um órgão público sofre constantes interferências eleitorais e dependendo do ponto de vista do executivo, questões técnicas ficam em segundo plano em face às questões

eleitorais e um estudo futuro pode contribuir cientificamente revelando o êxito ou falhas durante o percurso.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n. 11.445, de 5 de janeiro de 2007. **Estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico**, Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111445.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111445.htm)> acessado em 25 de mar. 18.

BRASIL. Lei n. 7.217, de 21 de junho de 2010. BRASIL. Lei n. 11.445, de 5 de janeiro de 2007. **Estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico**, Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/D7217.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/D7217.htm)> acessado em 25 de mar. 18.

CARDOSO. Oscar Valente. **Cenários Estratégicos**. 2011  
<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/cenarios-estrategicos/52885/>> acessado em 23 jul. 18.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: na administração das organizações. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I, **Gerenciando pessoas**, São Paulo: Makron Books, 3. Ed, 1994.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p

COSTA, Frederico Lustosa da. **Condicionantes da reforma do Estado no Brasil**. In: **MARTINS, Paulo Emílio Matos;PIERANTI**, Octavio Penna (Org.). Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo. São Paulo: Editora FGV. ISBN 85-225-0547-0. p. 133-158.

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

DIAGNOSTICO ANUAL DE ÁGUAS E ESGOTOS. SNIS. **Diagnóstico de água e esgoto** Disponível em <<http://www.snis.gov.br/diagnostico-agua-e-esgotos>> acessado em 13 mai. 18.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Ed. Pioneira, São Paulo, 2002.

DRUCKER, Peter. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2 ed. Sao Paulo: Futura, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

BRASIL. IBGE. **Censo Demográfico**,  
Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/mogi-das-cruzes>> acessado em 25 mar. 18.



KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação Balanced Scorecard**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégica: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 9. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2003.

KOTLER, Philip KELLER, Kevin Lane: **Administração de Marketing**. 12ª Edição, São Paulo: PEARSON, 2005.

LAVORATO, Marilena. **Como aprender com a crise hídrica 2014**. Disponível em: <<https://pensamentoverde.com.br/colunistas/o-que-aprender-com-crise-hidrica-de-2014/>> Acessado em 01 jul. 18.

LEIGISLAÇÃO SANEAMENTO. **Portal do Saneamento**. Disponível em <<http://www3.ana.gov.br/portal/ANA/todos-os-documentos-do-portal/documentos-sre/alocacao-de-agua/oficina-escassez-hidrica/legislacao-sobre-escassez-hidrica/uniao/lei-no-11-445-2007-saneamento-basico/view>> Acessado em 13 mai. 18

MARTINS, Leandro. Marketing: **Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MATOS, José G. R.; Matos, Rosa M. B.; Almeida, Josimar R. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento**. Rio de Janeiro, E-papers, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998, p.11-12.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PLANO MUNICIPAL DE ÁGUAS E ESGOTAMENTO SANITÁRIO. **Plano de Municipal de Saneamento**. Disponível em <<http://www.mogidascruzes.sp.gov.br/pagina/servico-municipal-de-aguas-e-esgotos/plano-municipal-de-abastecimento-de-agua-e-esgotamento-sanitario>> acessado em 25 mai.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage**. New York: Free Press. (Disponível na biblioteca da FEA/USP), 1985.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528p

SCHMITTER, Philippe C. **Democratización y capacidad del Estado. Reforma y Democracia**. *Revista del Clad*, n. 34, feb. 2006. Caracas, Venezuela. p. 93 - 124.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: PrenticeHall, 1995. p. 136.

TAMAYO, A.; MENDES, A., M.;PAZ, M. G. T. **Inventário de Valores Organizacionais**. **Estudos de Psicologia**, 5(2), 289-315, 2000.

TAMAYO, A. **Valores Organizacionais: sua relação com a satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo**. *Revista Administração*. São Paulo, v. 33, n. 3 p. 56-63, 1998