

## **INDICADORES GERENCIAIS DA SANESUL: Análise qualitativa e descritiva do plano de metas e sua utilização e aplicação no estado de Mato Grosso do Sul**

**Rodrigo Custódio de Mello Sogabe,**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Escola Superior de Administração - ESAN,  
[rodrigossogabe@gmail.com](mailto:rodrigossogabe@gmail.com)

**Marco Antonio Costa da Silva,**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Câmpus de Naviraí,  
[jtemda@gmail.com](mailto:jtemda@gmail.com)

### **RESUMO**

A Sanesul se faz presente em 68 municípios atuando na prestação de serviços, oferecendo água potável e também esgotamento sanitário. Considerando a complexidade de atuação geográfica e de gestão do negócio, essa pesquisa tem como objetivo analisar os modelos e métodos de gerenciamento de suas localidades, mais especificamente da utilização, análise e avaliação de indicadores, sua aplicabilidade, a relação com a gratificação e impacto nos serviços prestados. A SANESUL iniciou em 2008 seu Plano de Metas, onde estipulava indicadores, onde as localidades por sua vez deveriam cumprir com os valores estipulados, e em troca receberiam uma gratificação. Contudo o que se verifica é que muitas localidades não conseguem atingir as metas, há uma falta de ligação com a realidade das localidades que gera uma desmotivação dos funcionários.

**Palavras-chave:** Indicador; Sanesul; Localidades; Desempenho.

## **1 INTRODUÇÃO**

O mercado, ao longo dos anos, tem se tornado cada vez mais competitivo, com uma oferta de serviço cada vez mais restrita e disputada. Isso levou as empresas a buscarem maneiras de se sobressair, se amparando em teorias e aplicando métodos que aumentassem a eficiência. Logo, não foi somente as empresas privadas que buscaram tais avanços. No governo de FHC (1995 – 2003), Luis Carlos Bresser (Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado entre 1995 a 1998) implantou a gestão pública gerencial. As empresas estatais também tiveram que buscar avanços gerenciais e gestão no intuito de manter um nível de prestação de serviço adequado e acompanhar o mercado.

A Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul (SANESUL) foi criada em 26 de janeiro de 1979, almejando melhorar a qualidade de vida da população sul-matogrossense, através de ações de saneamento básico e esgotamento sanitário, por meio do decreto estadual nº 71/79 como empresa pública, com autonomia administrativa e financeira, passando a fazer parte da Administração Indireta, vinculada ao Poder Executivo Estadual. Posteriormente, foi transformada em Sociedade Anônima de Economia Mista em 12 de maio de 1994 pela Lei Estadual 1.496/94, sendo este seu status jurídico até os dias atuais.

Atualmente presta serviços a 79 localidades no Estado, sendo 68 municípios e 9 distritos, buscando levar serviços de saneamento da mais alta qualidade para seus clientes.

A Sanesul deu início ao seu Plano de Metas da Sanesul em 2008. Iniciando a utilização de indicadores no intuito de propiciar um gerenciamento mais efetivo de suas atividades sobretudo nas Regionais e localidades onde o serviço é efetivamente prestado. A utilização de indicadores de desempenho buscou fomentar a capacidade e o trabalho das Regionais além de buscar diminuir pontos negativos que a empresa possui, como a perda de água.

A empresa exerce suas atividades no Estado de Mato Grosso do Sul e se encontra subdividida em 10 regiões, chamadas Regionais, mais a Sede, localizada em Campo Grande. Cada Regional é responsável por uma quantidade de localidades, que se encontram na mesma região que a sede da Regional, por exemplo, a Regional de Dourados possui a própria cidade de Dourados como uma de suas localidades juntamente com as demais localidades próximas, na região de Dourados. Entende-se como localidade os municípios e distritos que a Sanesul possui Concessão para prestação dos serviços de saneamento. O que se constata é uma

independência das Regionais, não estando vinculadas a nenhuma Diretoria, tendo as demais Gerências e Assessorias o objetivo de trabalhar para o bom atendimento ao cliente, logo trabalham dando o suporte necessário para o funcionamento cada vez mais efetivo das Regionais e suas respectivas Localidades.

O problema do indicador a ser utilizado na SANESUL é a dificuldade encontrada por várias Regionais em não conseguir cumprir com os objetivos propostos. O objetivo desta pesquisa é realizar uma revisão do método utilizado, seu impacto e os efeitos gerados nas localidades. Como objetivos secundários busca-se fazer um comparativo entre as localidades e assim entender a diferença de trabalho entre elas.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

São inegáveis as mudanças econômicas, culturais, tecnológicas, comerciais e intelectuais que a globalização trouxe para o mundo. Bolaño (1996, p.15) define pontos importantes de transformação gerados pela globalização, chamada também de Terceira Revolução Industrial: “1) Peso crescente do complexo eletrônico; 2) Um novo paradigma de produção industrial - automação integrada flexível; 3) revolução no processo de trabalho; 4) transformação das estruturas e estratégias empresariais; 5) as novas bases da competitividade; 6) a globalização como aprofundamento da internacionalização; e 7) as alianças tecnológicas como nova forma de competição”.

Seguindo a mesma ideia de raciocínio, Lastres (1997, p. 11) cita os principais pontos do processo de globalização: a adesão de um rol de países a políticas de cunho (neo) liberal e a ampla difusão das tecnologias de informação e comunicação, permitindo melhores meios técnicos para assim promover a ruptura radical na extensão e velocidade dos contatos e de trocas de informações possíveis entre diferentes atores. A mesma autora ainda explana sobre a importância das evoluções técnicas nos processos de globalização:

As inovações técnicas, organizacionais e institucionais — geradas nas últimas duas décadas, que facilitam sobretudo a montagem e operação de redes e sistemas que operam em escala global — aumentaram significativamente a amplitude e a velocidade da circulação de bens, serviços e informações, assim como de valores e símbolos culturais (LASTRES, 1997, p. 12).

O Brasil, inserido no mercado capitalista e globalizado pós Segunda Guerra também é influenciado por tais movimentos. Conforme relatam Albuquerque e França (1998, p. 40) “o ambiente empresarial brasileiro vem se tornando intensamente competitivo em virtude das profundas mudanças que vêm ocorrendo na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na própria inserção do elemento humano no tecido social e produtivo”. Os autores ainda relatam que tais mudanças, devido a abertura abrupta do mercado brasileiro, tiveram maior impacto e buscaram reduzir e reorientar o papel do Estado na economia do Brasil.

Verificando tais transformações, sobretudo no âmbito empresarial, novas teorias e técnicas surgiram tanto em decorrência da globalização como muitas delas por sua vez alavancaram tais mudanças, onde muitas vezes há uma linha tênue de onde cada ideia possa ter surgido. Delimitando ainda mais, pode se citar uma das grandes teorias, pensamentos que buscaram ampliar os meios de produção das empresas, ao ponto de ao mesmo tempo melhorar o produto e diminuir seus custos: a Administração da Qualidade e seus indicadores de desempenho.

A Administração da Qualidade não se limita a apenas empresas privadas, mas todo e qualquer tipo de organização. Ela proporciona uma busca por uma maior produtividade e também um aumento de valor agregado aos produtos e serviços. Para tanto ela se ampara em diversas técnicas para aferição e controle do desempenho das empresas.

A Teoria Matemática e sua ciência administrativa em bases lógicas e matemáticas, surgiu após a Segunda Guerra Mundial e sua utilização na Pesquisa Operacional. Seu uso na estratégia militar abriu espaço para que a teoria passasse a ser utilizada por organizações públicas e privadas após 1945.

Conforme Chiavenato (2014, p. 443) explica que os autores matemáticos tiveram grande relevância, sobretudo quando se trata da contribuição da utilização de indicadores financeiros e não financeiros a fim de medir ou avaliar o desempenho das organizações, seja total ou parcialmente. O autor ainda reitera os sinais vitais de uma organização são seus índices de desempenho pois eles permitem mostrar as ações da empresa e os respectivos resultados.

Conforme Tatikonda e Tatikonda (1998) apud Fischmann e Zilber (1999, p.2):

Sistemas de medidas de desempenho são uma parte integral do controle da administração. O sistema reflete a filosofia e cultura organizacionais e descreve o quanto o trabalho é bem feito em termos de custo, tempo e

qualidade. Para serem efetivas, as medidas de desempenho necessitam refletir variações ocorridas na competitividade.

Conforme Socorro e Correa (1994, p. 139) explicitam, enquanto no âmbito privado a qualidade impacta na produtividade, na esfera pública ela está voltada para a questão da cidadania, pois partindo do ponto em que a função da administração pública é prover a sociedade com bens e serviços que necessita os cidadãos, ao pagarem impostos e taxas, esperam, em contrapartida, receber serviços públicos com qualidade correspondente a sua contribuição. Assim, o aumento da cidadania tem levado as pessoas a cobrarem uma maior efetividade na qualidade dos serviços oferecidos pelo agente público.

Os indicadores também se tornam vitais na medida em que se pode considerá-los como informação, que por sua vez passa a ter papel estratégico na prestação dos serviços. Humberto Lesca (1994, p 67) retrata muito bem a importância para as empresas ao afirmar que “a informação é um vetor estratégico importantíssimo, pois pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto dos esforços”.

Com o avanço das Teorias gerenciais, a implementação da Administração Pública Gerencial, os órgãos públicos (no âmbito Federal, Estadual e Municipal) passaram a buscar metodologias, modelos e técnicas que pudessem melhorar a sua eficiência a prestação de serviços à sociedade. Nesse rol de órgãos entraram tanto a Administração Direta como a Indireta, aqui se enquadrando a SANESUL, Sociedade de Economia mista que presta serviços de saneamento, tratamento e fornecimento de água potável e tratamento do esgotamento sanitário no Estado de Mato Grosso do Sul. Ela, assim como as demais estatais, buscou influência nos modelos gerenciais.

Desta forma, há de se conceituar os termos amplamente utilizados pela Nova Gestão Pública. A eficácia é critério de análise de alcance de metas estabelecidas, a eficiência consiste na utilização dos recursos relacionados com os serviços prestados aos cidadãos, a efetividade, o resultado em termos de bem-estar para os cidadãos beneficiados pela política pública e da sociedade como um todo. Logo, a efetividade é a união da eficiência com a eficácia (CASTRO, 2006).

Por fim, Freitas explica:

As metas e os indicadores de desempenho fornecem o instrumental para a mensuração do desempenho da organização (em diversos níveis) ou programa. Medir o desempenho envolve a determinação de um conjunto de indicadores relativos à organização como um todo e às suas divisões, processos, atividades etc., que devem refletir os resultados de cada nível observado (2001, p. 63).

O autor descreve com clareza as funções das Metas e os indicadores de desempenho dentro do Planejamento estratégico das empresas.

### **3 METODOLOGIA**

O método de pesquisa utilizado será Pesquisa Qualitativa e Descritiva. Gerhard e Silveira (2009, p. 32) fazem uma breve conceituação sobre Pesquisa Qualitativa e exemplificam a Pesquisa Descritiva:

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. [...] São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto.

No caso deste trabalho foi realizado um estudo de caso, abordando a implantação do Plano de Metas da Sanesul, no que se trata dos indicadores de desempenho utilizados. Sendo o intuito a análise dos indicadores apenas, não serão citados os nomes das localidades, substituídos por um número.

Para conseguir obter resultados, se fez necessário a busca na rede de computadores privada da Sanesul, também chamada de Intranet. Lá foram coletados os dados dos planos de metas de 2010 até 2018. Nesses dados foram verificadas diversas informações, analisadas os indicadores pertinentes e também as localidades. A conclusão a que se chegou foi que para uma efetiva análise seria interessante utilizar apenas os indicadores com continuidade:

- Índice de Arrecadação (IA);
- Índice de Qualidade da água (IQA);
- Índice de Perda por Ligação (IPL).

Enquanto os dois primeiros são computados como percentual (%) o último tem como unidade de medida a relação Litro/ligação/dia (l/lig/dia).

Quanto às localidades, das 79 localidades que fazem parte do Plano de Metas, constatou-se que apenas 73 possuem uma análise constante ao longo do período estudado. Ainda estudando as informações, o % de gratificação foi analisado e utilizado como base verificação da eficiência do indicador. Com tais informações podem-se estudar os impactos gerados pelos



indicadores nas localidades e sua relação com a gratificação anual concedida as Localidades que conseguiram atingir as metas estabelecidas no começo do ano.

Para coleta de dados foram coletados documentos na intranet da SANESUL. Conforme explica Godoy (2006) os documentos constituem fontes primárias que podem ser várias naturezas como por exemplo, materiais impressos ou não e devem trazer informações relevantes para o objeto da pesquisa, podendo ser jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais, relatórios etc (ROESCH, 2009).

Os documentos utilizados para esse artigo foram: a) Relatório Geral Indicadores; b) Relatório Localidades; c) Relatório Gratificação Localidades, sendo cada um dos 3 relatórios para cada período. Para análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Na perspectiva de Bardin (2006, p.38) trata-se de “um conjunto de técnicas de análise que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo”. Desta forma, com base nos constructos teóricos, foi realizada a análise dos dados.

## 4 DISCUSSÃO E ANALISE DE DADOS

Nesta etapa da pesquisa são apresentados os dados coletados para realização do estudo empírico e as respectivas observações em cada uma das informações.

### 4.1 Uma breve caracterização da estrutura da SANESUL

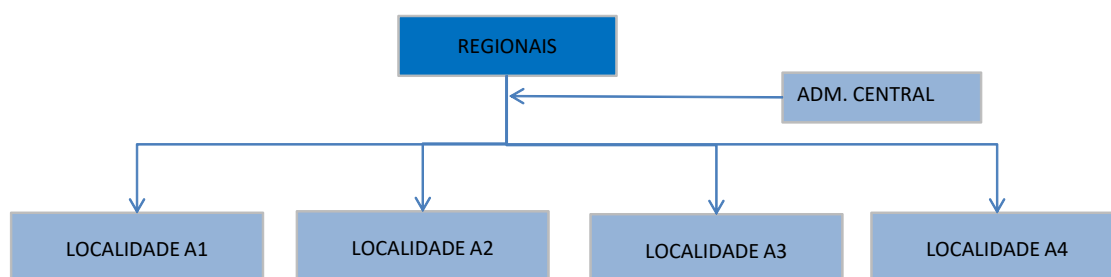
A SANESUL exerce suas atividades no Estado de Mato Grosso do Sul e se encontra subdivididas em 10 regiões, chamadas Regionais, sendo responsáveis pelas respectivas localidades:

- Regional Dourados: Douradina; Dourados; Fátima do Sul; Indápolis; Itanhum; Itaporã; Maracajú; Nova Alvorada do Sul; Rio Brilhante; Vicentina; Vila São Pedro; Vila Vargas.
- Regional Ponta Porã: Amabai; Antonio João; Aral Moreira; Coronel Sapucaia; Laguna Caarapã; Paranhos; Ponta Porã.
- Regional Três Lagoas: Água Clara; Bataguassu; Brasilândia; Ribas do Rio Pardo; Santa Rita do Pardo; Selvíria; Três Lagoas.

- Regional Coxim: Alcinópolis; Camapuã; Coxim; Figueirão; Pedro Gomes; Pontinho do Cocho; Rio Negro; Rio Verde de Mato Grosso; Sonora;
- Regional Jardim: Bonito; Caracol; Guia Lopes da Laguna; Jardim; Nioaque; Porto Murtinho; Sidrolândia.
- Regional Corumbá: Corumbá; Ladário.
- Regional Paranaíba: Aparecida do Taboado; Chapadão do Sul; Inocência; Paranaíba.
- Regional Nova Andradina: Anaurilândia; Angélica; Batayporã; Deodápolis; Ipezal; Ivinhema; Jateí; Nova Andradina; Nova Casa Verde; Novo Horizonte do Sul; Taquarussu;
- Regional Aquidauana: Anastácio; Aquidauana; Bodoquena; Cipoilândia; Dois Irmãos do Buriti; Miranda; Terenos.
- Regional Naviraí: Caarapó; Eldorado; Iguatemi; Itaquiraí; Japorã; Juti; Mundo Novo; Naviraí; Sete Quedas; Tacuru.

Antigamente denominada Regional Campo Grande, após a perda da concessão da capital a SANESUL, a transformou na Administração Central, que dá suporte e todo o apoio necessário para que as Regionais possam executar os seus serviços, conforme demonstrado na figura 1.

**Figura 1** - Fluxograma de funcionamento e suporte das regionais



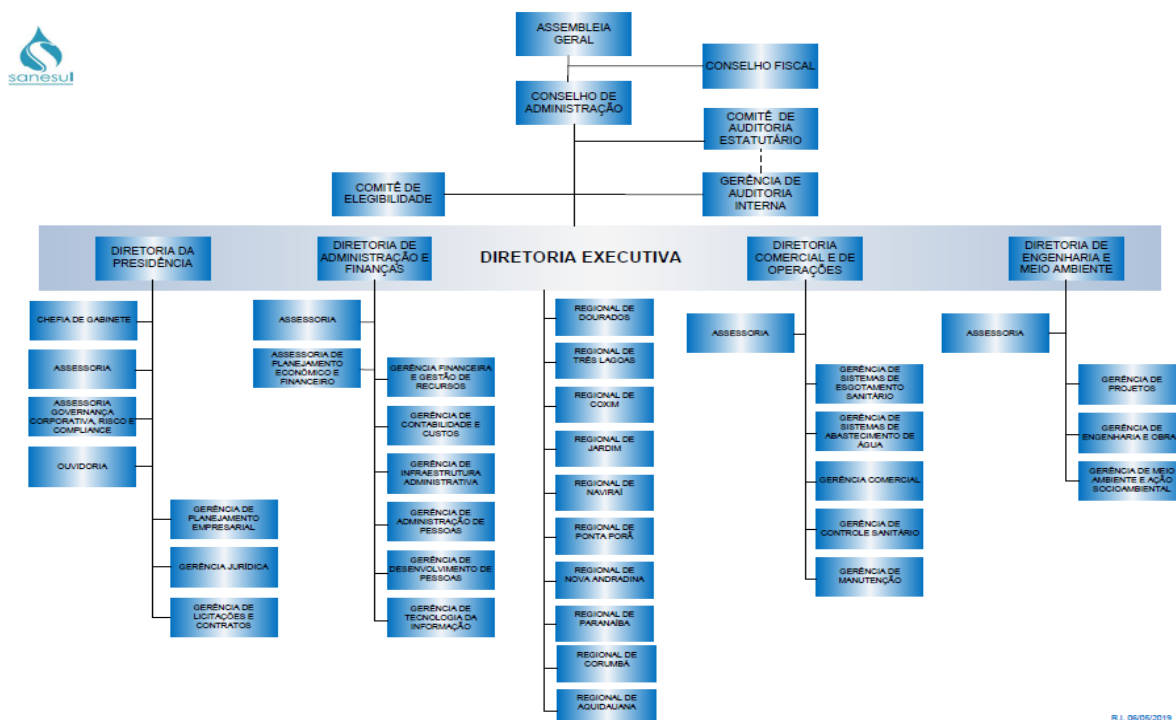
**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A Administração Central também possui indicadores a serem atingidos, contudo ela depende da atuação das Regionais para atingir as suas metas e receber a gratificação.



Com tais modificações foi remodelada a estrutura organizacional da empresa. Após mais alguns ajustes, o organograma da empresa se encontra conforme apresentando na Figura 2.

**Figura 2** - Organograma atual da Sanesul.



**Fonte:** Rede de computadores privada da Sanesul (2019)

## 4.2 A questão dos indicadores na SANESUL

A Sanesul desde 2008 vem utilizando os indicadores a fim de melhorar a eficiência e qualidade dos serviços prestados. Todavia ela também busca o aprimoramento de sua análise, logo os próprios indicadores foram alterados ao longo dos anos. Contudo esse aprimoramento gerou uma quebra nos dados, o que dificulta a análise temporal dos mesmos porque muitos indicadores foram coletados por um ano apenas e alterados no ano seguinte.

Os indicadores se dividem em três áreas: Indicadores das Localidades; Indicadores das Regionais e Indicadores da Sede. No entanto os Indicadores das Localidades permeiam os demais indicadores das Regionais e da Sede, tendo peso tanto nas Regionais quanto na sede.

No Quadro 3 é demonstrado, para fins de esclarecimento, as fórmulas de cálculo dos indicadores das localidades e das Regionais do Plano de Metas de 2018 e a correlação entre elas:

**Figura 3** – Correlação de Fórmulas entre Indicadores Localidade x Regional.

$$I_{\text{localidade}} = \left[ 0,55 \left( \frac{IA_r}{IA_m} \right) + 0,30 \left( \frac{IPL_m}{IPL_r} \right) + 0,10 \left( \frac{ILNF_r}{ILNF_r} \right) + 0,05 \left( \frac{IQA_r}{IQA_m} \right) \right] \times 100$$

$$I_{\text{proprio reg}} = \left[ 0,40 \left( \frac{IA_r}{IA_m} \right) + 0,35 \left( \frac{IPL_m}{IPL_r} \right) + 0,20 \left( \frac{VFAT_r}{VFAT_m} \right) + 0,05 \left( \frac{IQA_r}{IQA_m} \right) \right] \times 100$$

**Fonte:** Rede de computadores privada da Sanesul (2019) (Adaptada pelos autores)

É possível constatar a influência dos indicadores das localidades no indicador das Regionais. O que se percebe é apenas uma mudança no peso delas para cada fórmula, onde consta 55% o IA na Localidade enquanto o peso passa a ser de 40% na Regional para o mesmo indicador. Ainda que ele não impacte no indicador da Administração Central, quando visualizado as fórmulas para o cálculo de gratificação, tanto das Localidades, Regionais e Administração Central, entende-se a dimensão dele conforme descrito na figura 4.

**Figura 4** – Relação dos Indicadores nas fórmulas de Gratificação.

$$I_{\text{proprio reg}} = \left[ 0,40 \left( \frac{IA_r}{IA_m} \right) + 0,35 \left( \frac{IPL_m}{IPL_r} \right) + 0,20 \left( \frac{VFAT_r}{VFAT_m} \right) + 0,05 \left( \frac{IQA_r}{IQA_m} \right) \right] \times 100$$

$$G = \left[ 0,60 (I_{\text{localidade}}) + 0,25 (I_{\text{reg. próprio}}) + 0,15 (MDEX_{\text{empresa}}) \right] \times 100$$

$$G = \left[ 0,40 (I_{\text{localidade}}) + 0,25 (I_{\text{reg. próprio}}) + 0,20 (I_{\text{reg. ponderado}}) + 0,15 (MDEX_{\text{empresa}}) \right] \times 100$$

$$I_{\text{localidade}} = \left[ 0,55 \left( \frac{IA_r}{IA_m} \right) + 0,30 \left( \frac{IPL_m}{IPL_r} \right) + 0,10 \left( \frac{ILNF_r}{ILNF_r} \right) + 0,05 \left( \frac{IQA_r}{IQA_m} \right) \right] \times 100$$

$$G_{\text{Adm. Central}} = \left[ 0,50 \left( \sum \text{peso}_{\text{Reg}} I_{\text{Reg próprio}} \right) + 0,50 \left( \frac{MDEX_m}{MDEX_r} \right) \right] \times 100$$

**Fonte:** Rede de computadores privada da Sanesul (2019) (Adaptada pelos autores)

Sendo a gratificação um bônus financeiro aquelas que atingiram as metas pré-estabelecidas ao longo do período, se percebe nas fórmulas que impacta em todas as gratificações, seja direta ou indiretamente, nas Localidades e Regionais/Administração Central respectivamente.

Serão analisados os três principais Indicadores pois estes permaneceram ao longo dos anos, permitindo um conjunto de dados válidos e suficientes a ser estudado. Apesar do Plano de Metas ter iniciado em 2008, se encontram viáveis os dados de 2010 pra frente, limitando assim o período de análise entre 2010 até 2018.

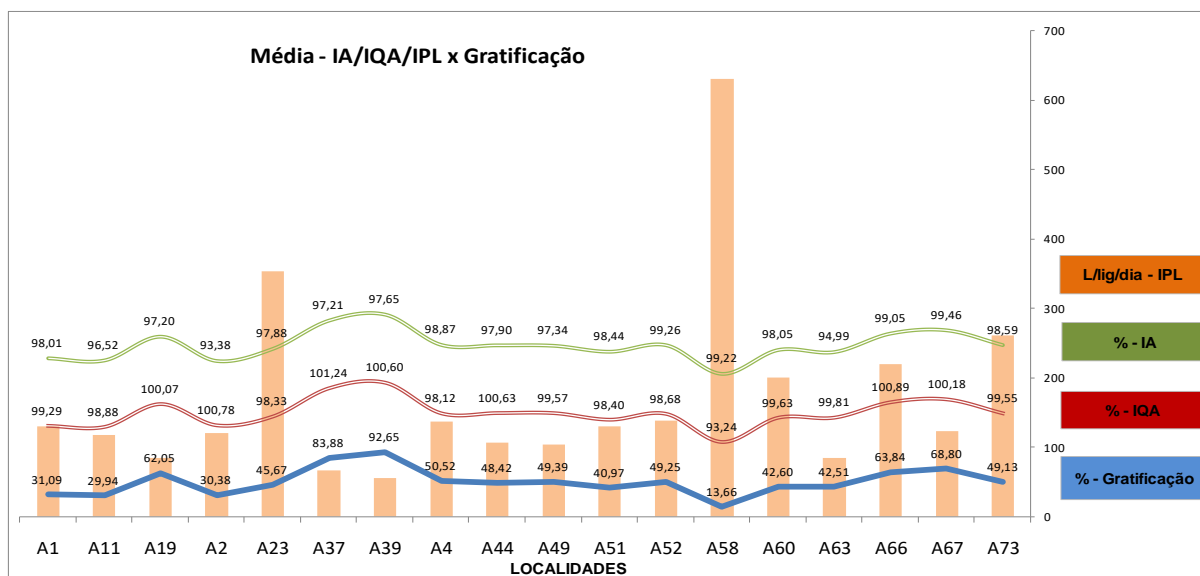
Um ponto em questão se dá no fato de que o atingimento das metas de tais indicadores se dá efetivamente pela localidade, logo se torna mais interessante a análise do impacto deles nas localidades e nos seus respectivos funcionários.

A Sanesul faz atualmente um acompanhamento de 79 unidades. Contudo 6 unidades foram retiradas da análise pois foram incluídas há pouco tempo, como Ipezal, não tendo um histórico para uma análise consistente.

Considerando que o intuito deste trabalho é o estudo dos indicadores e sua eficiência/eficiência, e não especificamente das localidades, os nomes das mesmas serão suprimidos, substituídos por símbolos alfa numéricos, como A1, A2, A3, A70, etc.

Buscando cruzar as informações em busca de correlações, foi elaborada a figura 5, colocando as médias dos 3 indicadores das localidades juntamente com a média de gratificação de cada uma delas ao longo do tempo:

**Figura 5** – Média de Indicadores/Gratificação das Localidades Peso <15%.



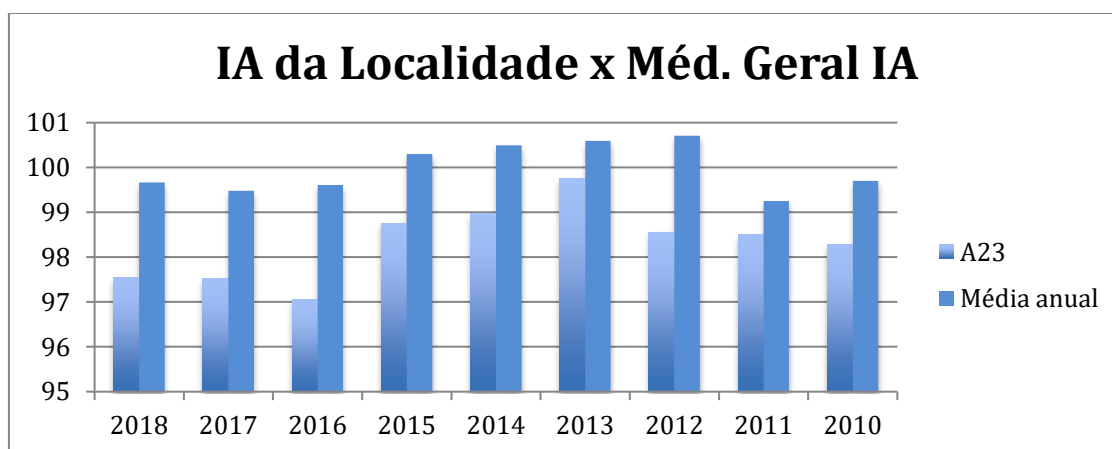
**Fonte:** Rede de computadores privada da Sanesul (2019) (Elaborado pelos autores).

Na figura 5 constata-se a média das localidades, sendo feito no período de 2010 a 2018. Para a análise se verificou o impacto de cada um dos indicadores de desempenho com a gratificação. Para um melhor estudo e também visualização dos dados, foram filtradas apenas unidades que tem um peso no seu sistema acima de 15%, sendo então analisadas 17 localidades nesse gráfico.

Percebe-se um acompanhamento dos indicadores com as gratificações, tanto o IA quanto o IQA. Sendo o IPL inversamente proporcional à Gratificação, nota-se que o seu aumento impacta na redução da gratificação. Um ponto a se destacar é o alto índice de IPL na localidade A58, com uma média de perda de 631 L/lig/dia, destoando da média de perdas das demais localidades, explicando assim a importância desse índice visto tal localidade ter a menor média de gratificação dentre os selecionados e sendo está uma localidade relevante no estado. Também vale ressaltar o índice de IPL alto da localidade A23, uma perda de 353 L/lig/dia, contudo por obter melhores números nos demais índices, tem a sua média de gratificação melhor. Tal gráfico consegue explicitar o rol de informações disponibilizadas e sua importância para a empresa principalmente em seu Planejamento estratégico.

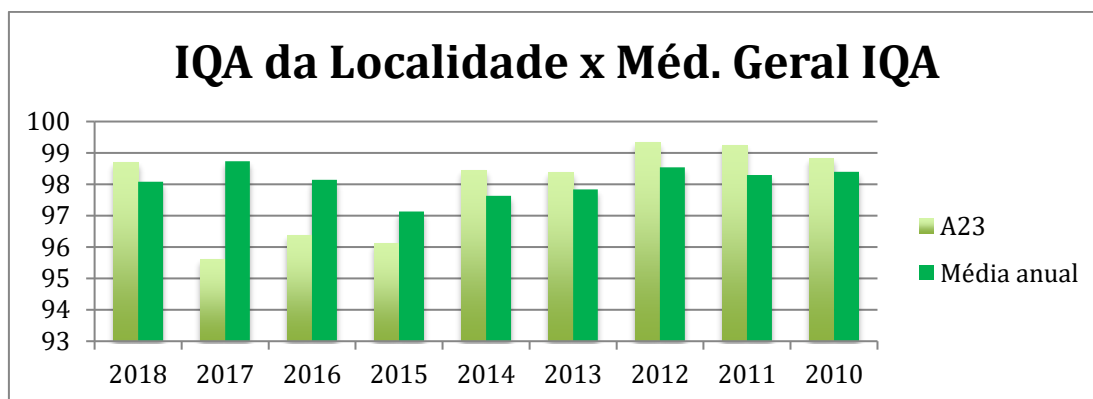
Por ter apresentado variações relevantes serão analisadas as duas localidades (localidade A23 nos gráficos de 1 a 4 e A58 nos quadros de 5 a 8) comparando os índices das mesmas com a média do índice nos respectivos anos.

**Gráfico 1**–IA Localidade A23



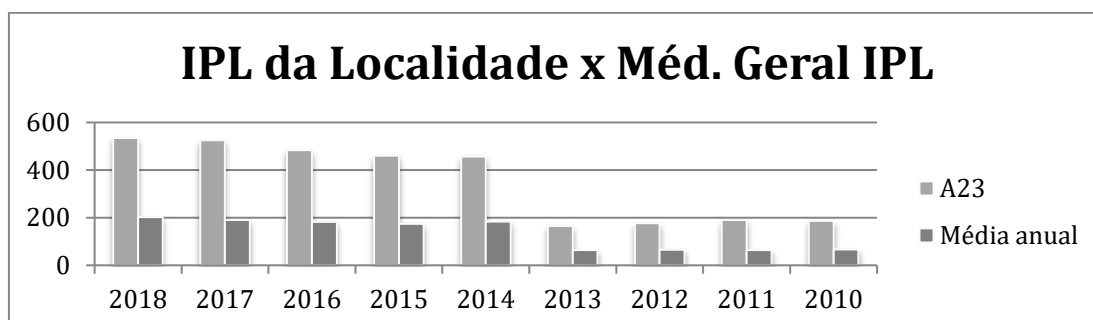
**Fonte** – Rede de computadores privada da Sanesul (2019) (Elaborado pelo autor).

**Gráfico 2 – IQA Localidade A23**



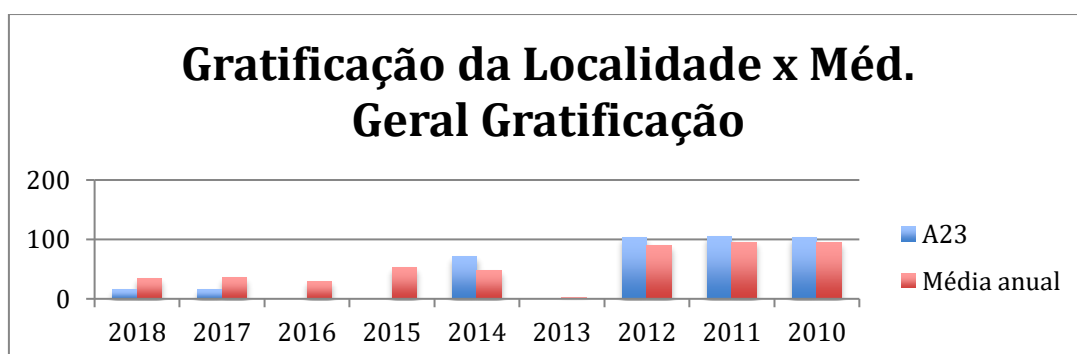
**Fonte** – Rede de computadores privada da Sanesul (2019) (Elaborado pelos autores).

**Gráfico 3 – Gráfico IPL Localidade A23**



**Fonte** – Rede de computadores privada da Sanesul (2019) (Elaborado pelos autores).

**Gráfico 4 – Gráfico Gratificação Localidade A23**



**Fonte:** Rede de computadores privada da Sanesul (2019) (Elaborado pelos autores).

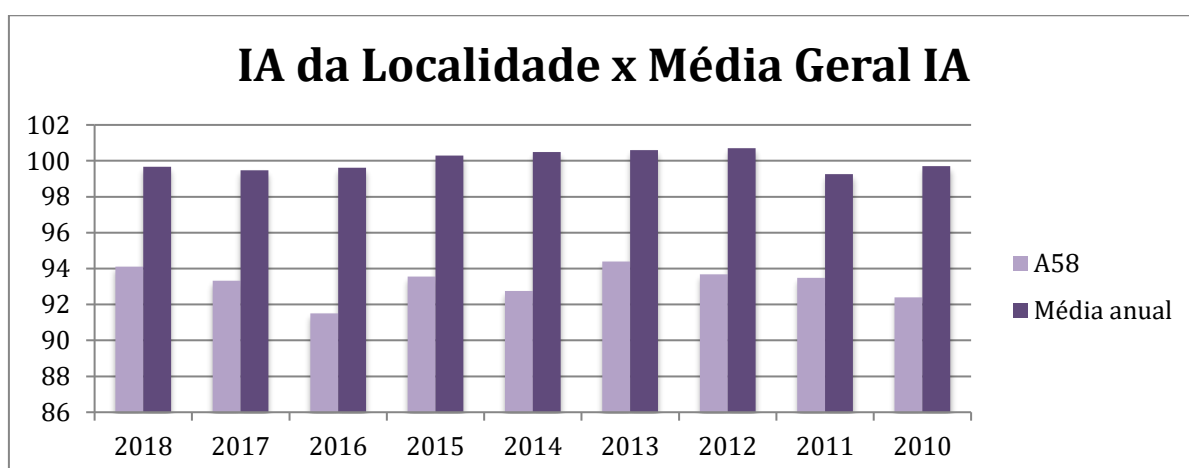
Analisando o gráfico 1 percebe-se que consta abaixo da média quanto ao índice de arrecadação, tendo ficando com uma qualidade da água acima da média das demais localidades,

com uma pequena queda entre 2015 a 2017, conforme o gráfico 2. Já no gráfico 3 o índice de perda de água por ligação se manteve abaixo das demais, sendo que em 2014 essa diferença teve um aumento considerável, demonstrando que o indicador foi eficaz em medir a perda, contudo não foi eficiente quanto a mudança da localidade. Quanto a gratificação percebe-se que em todo o contexto ela veio diminuindo, sendo os piores resultados entre 2015 e 2017, onde também teve piora no IQA e aumento do IPL, novamente denotando uma incapacidade de melhora da Regional.

Vale ressaltar que tal localidade é uma das maiores do Estado, de alta complexidade de gestão, de grande importância sobretudo no âmbito estratégico da empresa, o que impacta em maiores desafios para o atingimento dos índices.

Agora serão analisados os mesmo gráficos para a localidade A58:

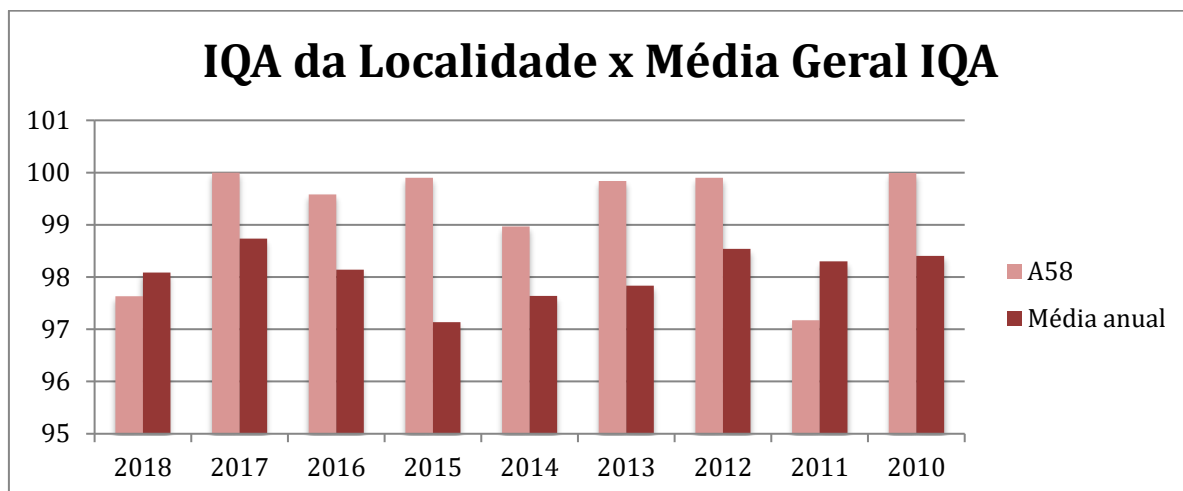
**Gráfico 5** – Gráfico IA Localidade A58



**Fonte:** Rede de computadores privada da Sanesul (2019) (Elaborado pelos autores).

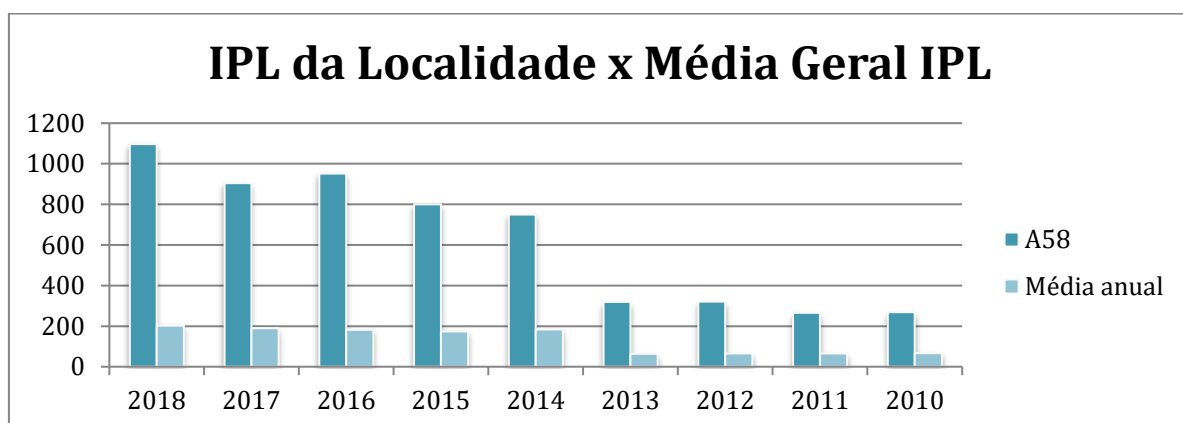


**Gráfico 6** – Gráfico IQA Localidade A58



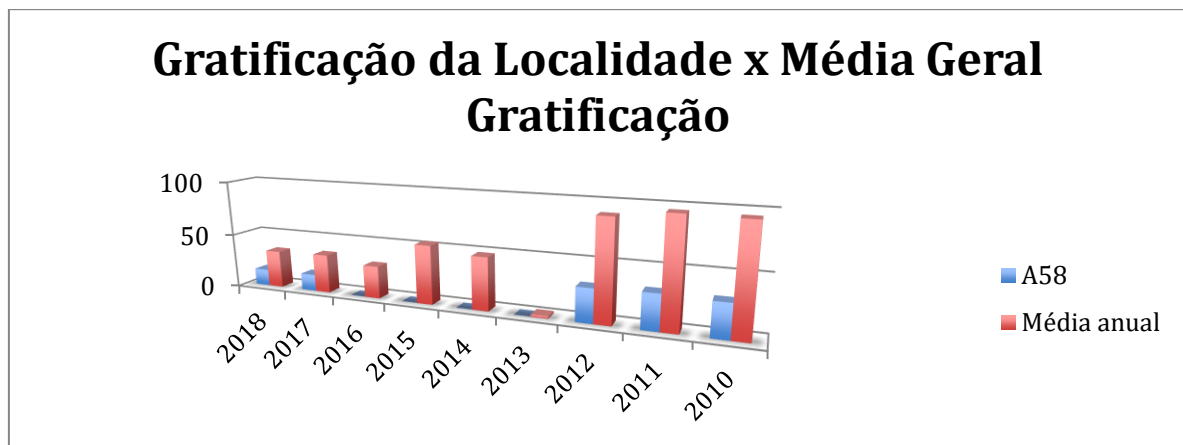
**Fonte:** Rede de computadores privada da Sanesul (2019) (Elaborado pelos autores).

**Gráfico 7** - Gráfico IPL Localidade A58



**Fonte:** Rede de computadores privada da Sanesul (2019) (Elaborado pelos autores).

**Gráfico 8** – Gráfico Gratificação Localidade A58

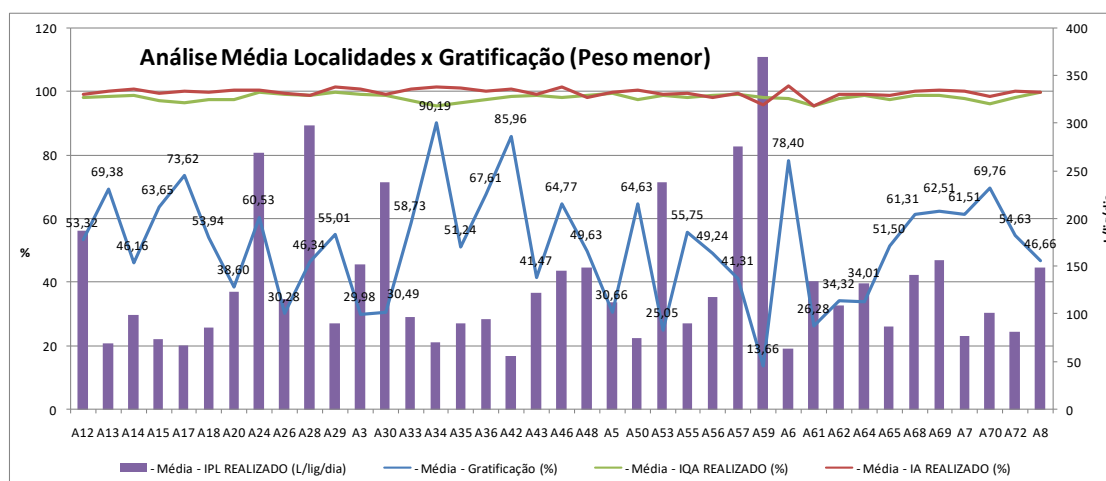


**Fonte:** Rede de computadores privada da Sanesul (2019) (Elaborado pelos autores).

Sobre a localidade A58, se verifica no gráfico a sua dificuldade em atingir os índices, sobretudo o de perda de água, tendo os maiores valores de perda de água de todas as localidades, o que certamente impacta, nem mesmo tendo índices de qualidade da água acima da média, nas baixíssimas gratificações, isso quando chegou a receber. Tais valores têm impacto não só na localidade, mas também em todo o planejamento estratégico da Sanesul pois tal ineficiência é explicitado no IPL, indicador que retrata o desperdício da água distribuída e não contabilizada/arrecadada.

Visando verificar a atuação dos índices de menor relevância, foi elaborado o gráfico 9 no intuito de verificar as localidades entre 15% a 2% de peso para as suas respectivas Regionais.

**Gráfico 9 - Média de Indicadores/Gratificação das Localidades Peso >15%**

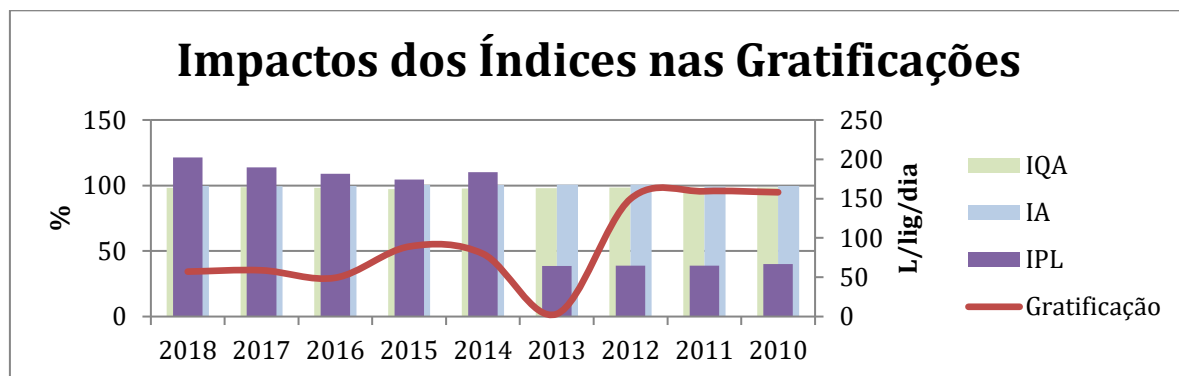


**Fonte** - Rede de computadores privada da Sanesul (2019) (Elaborado pelos autores).

No Gráfico 9 é possível visualizar o impacto do IPL nas gratificações visto que na sua grande maioria segue inversamente proporcional a tal indicador. É perceptível a sua eficiência em aferir tais valores e também sua relevância quando se analisa no gráfico que as médias do IA e do IQA se mantiveram num valor bem próximos, com pouca variação entre as Regionais, visto apenas que em algumas localidades como A34 e A6 onde o aumento do IA, juntamente com um baixo IPL, conseguiu chegar a valores mais altos de gratificação que as demais localidades. Importante perceber o alto índice de perda de A57 e A59, explicando a baixa gratificação.

Cabe analisar também a relação direta entre os indicadores e assim verificar o impacto gerado nas Gratificações.

**Gráfico 10** – Indicadores x Gratificação



**Fonte:** Rede de computadores privada da Sanesul (2019) (Elaborado pelos autores).

Ao analisar o gráfico se verifica que os indicadores IA e IQA não tem proporcionado um grande impacto nas gratificações geradas. Por sua vez o IPL gera uma grande alteração na gratificação, é perceptível no gráfico a inversão proporcional entre o IPL e a gratificação.

Percebe-se que até 2013, onde se conseguiu manter estável a média de IPL as gratificações eram altas. Após 2013 a situação inverteu, ficando o IPL num valor elevado, ficando consequentemente a gratificação numa posição inferior.

Logo, se conclui uma melhor eficácia do indicador IPL em análise e disso deriva um impacto maior na gratificação. Por sua vez percebe uma eficiência das localidades de maneira geral quanto ao atingimento das metas estabelecidas dos indicadores IA e IQA.

O que se pode verificar, conforme elencado nos gráficos, é uma discrepância muitas vezes entre o estimado e a real possibilidade da localidade alcançar tais metas, visto que algumas localidades nunca alcançaram um dos índices, como exemplo a localidade A58.

Essa discrepância por sua vez demonstra uma falta de realidade com o que ocorre nas localidades, até mesmo os demais indicadores que não foram estudados nesse artigo não possuem essa característica de se aproximar da realidade local.

Assim, uma meta inatingível não irá motivar os funcionários a trabalharem visando cumprir as metas. Até mesmo gera o efeito contrário ao proposto visto que ao estipular um valor fora da realidade para a localidade, demonstra uma falta de visão da realidade e

comprometimento com a unidade prejudicada pelo não atingimento das metas, logo sem a gratificação.

#### **4.1 Plano de ação**

Diante de tal conjuntura, se faz necessário a implantação de metas plausíveis para que a localidade possa visualizar a possibilidade do real alcance dos valores estimados pelos indicadores e assim produzir mais, prestar um melhor serviço ao cliente.

Uma revisão nos dados e valores estimados, com a inclusão de uma taxa de correção permitiria que os valores não ficassem tão distantes da realidade.

Percebe-se que mesmo tendo conhecimento de uma informação de suma importância como o IPL elevado, a Sanesul não consegue diminuir tal índice, visto sua continuidade ao longo do tempo.

Quanto à proximidade com as reais necessidades da localidade, a Sanesul iniciou em 2018 o Sistema de Avaliação da Imagem e Segurança (Sais) que trata de uma visita as localidades visualizando e pontuando vários pontos de melhoria e também falhas de gestão dos gerentes das regionais e seus subordinados. Esse trabalho consiste em funcionários da Administração Central viajar pontuando e registrando acertos e erros gerenciais das Regionais e suas respectivas localidades.

Tal avaliação foi incrementada e utilizada na gratificação já de 2018 contudo tal programa deveria ser ampliado, sistematizado de tal forma que entrasse na fórmula do cálculo de gratificação das localidades e das Regionais.

### **5 CONCLUSÕES**

O objetivo deste trabalho foi o estudo dos indicadores dispostos no Plano de Metas da Sanesul no período de 2010 até 2018, sua atuação, grau de efetividade e impactos dos mesmos na Gratificação anual da empresa.

A utilização e análise de indicadores fazem parte do que há de mais importante no gerenciamento estratégico de qualquer organização, seja ela uma empresa privada, um banco ou uma prestadora de serviço, no caso da Sanesul. A Sanesul iniciou sua utilização há um bom tempo, contudo ainda busca os melhores meios de se analisar os serviços prestados pelas localidades o que gera uma dificuldade no estudo dos indicadores visto que apenas 3 possuem

registros mais antigos, os demais em algum momento foram substituídos ou parados de serem utilizados.

Por sua vez os 3 indicadores analisados permitiram deduzir que um deles, o índice de Perda por ligação (IPL) é o que tem gerado mais impacto nos serviços prestados e também na gratificação, ou não, dos funcionários das localidades. Tal indicador é de suma importância pois como nome mesmo diz impacta numa perda de um bem tão importante não só para a Sanesul mas para todo o meio ambiente.

A SANESUL segue o caminho correto, pois se por um lado não sacramentou os indicadores a serem utilizados, por outro demonstra uma busca em melhorar seus procedimentos de controle e análise, seja para uma melhoria no gerenciamento quanto para se alcançar valores e metas compatíveis com a realidade das localidades.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Estratégias de recursos humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho**: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração, v. 33, n. 2, p. 40-51, 1998. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18160/estrategias-de-recursos-humanos-e-gestao-da-qualidade-de-vida-no-trabalho--o-stress-e-a-expansao-do-conceito-de-qualidade-total>. Acesso em: 4 jun.2019.

BOLAÑO C. **Economia Política, Globalização e Comunicação**. Revista novos rumos n. 25 p. 15-23 (1996): Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/novosrumos/article/view/2047/1681>. Acesso em 10 jun. 2019.

CASTRO R. B. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. 30º Encontro da ANPAD, Salvador (2006). Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2019.

CHIAVENATO I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 9º Ed. Manole 2014.

COUTINHO, L. (2016). **A terceira revolução industrial e tecnológica**. As grandes tendências das mudanças. Economia E Sociedade, 1(1), 69-87. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8643306>. Acesso em: 16 mai. 2019.

FISCHMANN, Adalberto; ZILBER, Moisés A. Utilização de Indicadores de Desempenho como Instrumento de Suporte à Gestão Estratégica. In: **Anais...** Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação (ANPAD). Set. 1999.

FREITAS, C. A. S. de. (2014). **Auditoria de gestão e estratégia no setor público**. Revista Do Serviço Público, 52(4), p. 57-70. Disponível em:  
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/314>. Acesso em: 20 jun.2019.

GERHARDT T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 13 jun.2019.

GODOY A. S. **Pesquisa Qualitativa e Tipos Fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. v. 35, n. 3 p. 20 – 29 (1995). Disponível em:  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38200/36944>. Acesso em 26 jun. 2019.

LASTRES, H.M. M. **A Globalização e o Papel das Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. Brasília, 1997. Disponível em:  
[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2273/1/td\\_0519.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2273/1/td_0519.pdf). Acesso em: 12 jun.2019.

LASTRES H.M. M; Albaglis. **Informação e Globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em:  
[http://www.redesist.ie.ufrj.br/images/redesist\\_images/livros/IGEC/apresentacao.pdf](http://www.redesist.ie.ufrj.br/images/redesist_images/livros/IGEC/apresentacao.pdf). Acesso em: 25 jun.2019.

LASTRES H.M. M. **A Globalização e o Papel das Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. Brasília, 1997. Disponível em:  
[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2273/1/td\\_0519.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2273/1/td_0519.pdf). Acesso em 25 jun. 2019.

LESCA H.; ALMEIDA F.C. **Administração Estratégica da Informação**. Revista de Administração, São Paulo v.29, n. 3, p.66 – 75 julho/setembro de 1994 p. 67.

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18561/administracao-estrategica-da-informacao>. Acesso em: 17 mai.2019.

MATO GROSSO DO SUL. Organograma Sanesul. Disponível em:  
<http://intranet.sanesul.ms.gov.br/Content/upload/Organograma-Geral.pdf>. Acesso em: 12 jun.2019.

MATO GROSSO DO SUL. Histórico Sanesul.. Disponível em:  
<http://intranet.sanesul.ms.gov.br/documentos/historia.pdf>. Acesso em: 10 jun.2019

MATO GROSSO DO SUL. Dados – Resultados dos indicadores da empresa Sanesul... Disponível em: <http://pmnet.sanesul.ms.gov.br/Relatorios/GerencialIndicadores>. Acesso em: 15 jun. 2019.

ROESCH S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Estágios, TCC, Dissertações e Estudos de Caso. 3º Ed. Atlas 2005.



# III Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

10 a 13 de setembro de 2019 | Naviraí - MS



SOCORRO M.V de C.; TONET, H. C. **Qualidade na Administração pública**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 28(2): 137 – 152 ABR/JUN de 1994. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8481/7224>. Acesso em 20 jun. 2019.