ELABORANDO O PLANO DE MELHORAMENTO INSTITUCIONAL E OPERACIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO

Bruno Ken Marchezepe[1]
Engenheiro consultor e tutor de projetos de treinamento e capacitação em Redução e Controle de Perdas. Doutorando em Hidráulica e Engenharia Sanitária (USP São Carlos).
Vitor Souza Covos Alonso
Engenheiro consultor, especialista em hidráulica e meio ambiente. Mestrando em Hidráulica e Engenharia Sanitária (USP São Carlos).
Ianca Peixoto Miranda
Engenheira consultora, especialista em redes de distribuição em sistemas de abastecimento de água. Doutoranda em Hidráulica e Engenharia Sanitária (USP São Carlos).
Marcio Donizeti de Barros Junior
Cientista de Dados, especialista em projetos de Business Intelligence aplicados à gestão do negócio de companhias de saneamento básico.
Mário Augusto Bággio
Engenheiro consultor, sócio-diretor da HWater. Especialista na agregação de valor em companhias de saneamento básico, sobretudo na Redução e Controle de Perdas de Água.

Endereço[1]**:** Rua Quintino Bocaiúva, 1051 – Vila Seixas – Ribeirão Preto - SP - CEP: 14020-095 - Brasil - Tel: +55 (19) 99202-1874 - e-mail: contato@hwater.com.br.

RESUMO

O Plano de Melhoramento Institucional e Operacional (PMIO) do SAAE de Sobral-CE, estruturado para o horizonte até 2033, estabelece diretrizes estratégicas focadas na excelência dos serviços e no cumprimento das metas do Marco Legal do Saneamento de 2020. Por meio de diagnósticos globais, levantamento de ativos, planejamento em longo prazo e implantação de plataformas de monitoramento aliadas a treinamentos práticos, o projeto promoveu uma profunda reestruturação técnica e administrativa na autarquia. A aplicação prática das metodologias entre 2024 e 2026 reverteu o histórico de deficiência em planejamento e rotinas operacionais empíricas, gerando resultados já bastante expressivos: um salto no faturamento anual, redução da dívida ativa, queda substancial nas perdas de água de 63,4% para 42,0%, agilidade no atendimento de demandas da população e a otimização dos trâmites de compras da autarquia, que caíram de 145 para 15 dias. Aliando sua robusta capacidade econômico-financeira à execução contínua desse plano de ação e ao engajamento de suas lideranças, o SAAE delineia um caminho sólido para superar seus gargalos e tornar-se uma referência nacional em saneamento mais eficiente e sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia, Perdas de Água, Gestão.

INTRODUÇÃO

O Plano de Melhoramento Institucional e Operacional (PMIO) do SAAE de Sobral, planejado entre nov/2024 e abr/2026, teve como objetivo promover um saneamento sustentável por meio da excelência operacional, inovação tecnológica e valorização das pessoas, fortalecendo a eficiência institucional e a marca do SAAE. Buscamos contribuir diretamente para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: ODS - 6 (Água Potável e Saneamento), 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) e 14 (Vida na Água), garantindo serviços de qualidade, preservação ambiental e gestão eficiente dos recursos hídricos.

O PMIO é peça fundamental na melhoria dos serviços de saneamento, e fortalece não só a eficiência, mas a própria imagem do SAAE perante a sociedade e os próprios servidores. Os trabalhos desenvolvidos objetivam, a partir do diagnóstico resultante da etapa anterior, a elaboração e pactuação do das diretrizes e propostas para o Plano de Melhoramento Institucional e Operacional (MIO) do SAAE, contendo o Plano de Gestão Estratégica do SAAE, com a definição de diretrizes, missão, visão e valores, metas, indicadores, dentre outros; bem como a estruturação de um Plano de Investimentos e Negócios e de Plano de Ações Global e Sistemático evolutivos para um horizonte de projeto para os próximos anos até 2033, a serem implementados pelo SAAE.

OBJETIVO(S)

Este trabalho apresenta o Plano de Melhoramento Institucional e Operacional (PMIO) do Serviço Autônomo de Água e Esgoto (SAAE) de Sobral. Desenvolvido no âmbito do Programa de Desenvolvimento Socioambiental de Sobral (PRODESOL) e financiado pelo Banco de Desenvolvimento da América Latina e Caribe (CAF), o PMIO visa otimizar os recursos e esforços da autarquia. O objetivo central é estabelecer diretrizes estratégicas e operacionais para que o SAAE alcance a excelência na prestação de serviços e cumpra as metas de universalização do Novo Marco Legal do Saneamento até o horizonte de 2033.

METODOLOGIA UTILIZADA

O PMIO contou com a entrega de 11 Produtos, interrelacionados entre si de acordo com a *Figura 1*, e descritos nas seções a seguir.

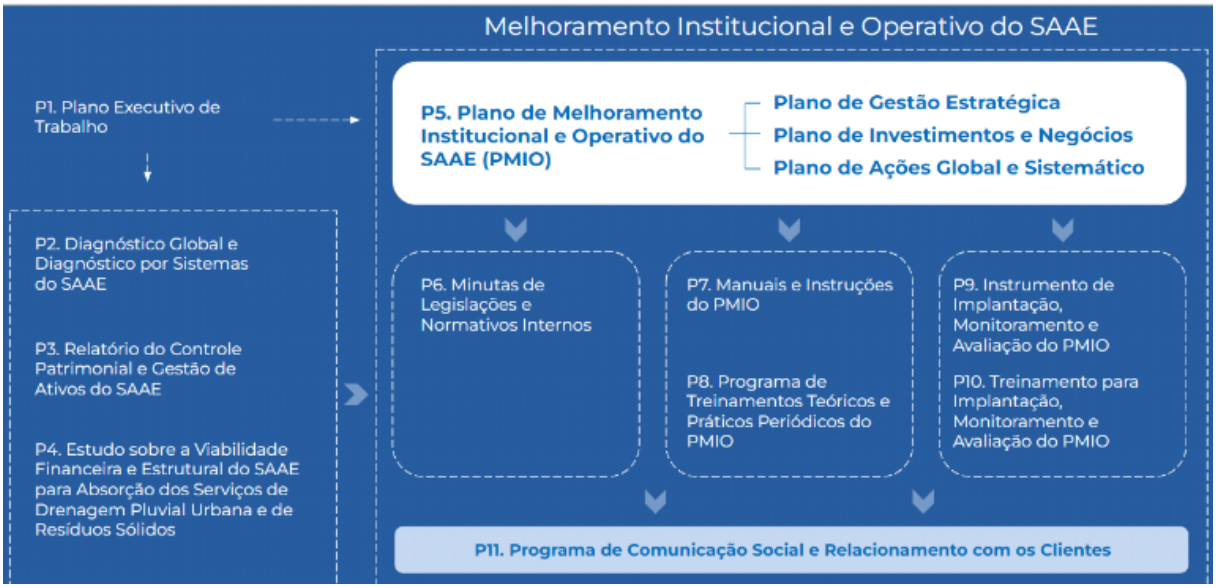


Figura 1 - 11 Produtos Entregáveis do PMIO.

Produto 1 – Plano Executivo De Trabalho

O Produto 1 tratou-se do Plano Executivo de Trabalho, proposto e aprovado em 2024, com previsão de finalização do contrato conforme Termo de Referência, em setembro de 2025.

Este Projeto abrange o Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Sobral, contemplando uma reestruturação de todas suas áreas. O Plano Executivo de Trabalho segue fundamentos da moderna Gestão por Projetos preconizadas pelo PMI, descritas abaixo:

- PASSO 1 – Todo Projeto, e não será diferente com o propósito desse contratado pelo PM de Sobral/SAAE, pressupõe a criação de um PMO (Escritório de Gerenciamento do Projeto), designado por Resolução de Diretoria do SAAE, composto por pessoas chave do SAAE e por nossos consultores, cada qual numa especialidade aderente ao escopo do presente certame licitatório. Grupos de Trabalho Sistêmicos serão criados, como instrumento de fomento à participação dos servidores. Estes grupos sistêmicos serão criados em algumas etapas do trabalho, sobretudo no diagnóstico. Poderão ser adotados modelos híbridos (presencial e à distância), elegendo um líder por grupo, e orientando as atividades a serem desenvolvidas, de modo que se consulte o maior número de colaboradores possível, e que, mesmo não podendo contribuir presencialmente, estarão em ciência à distância através de grupos de discussão online (via Whatsapp, por exemplo). Os líderes de uma atividade podem ser diferentes de outra, de acordo com necessidade.

- PASSO 2 – Alinhamento dos membros do PMO, via desenvolvimento gerencial, relativo ao escopo do Edital e sobre os principais conceitos e fundamentos da Gestão de Projetos.
- PASSO 3 – Revisão da EAP – Estrutura Analítica de Projeto, à luz do Termo de Referência definido pelo SAAE, e MS Project correspondente.
- PASSO 4 – Construção do PLANO EXECUTIVO DE TRABALHO e IMPLEMENTAÇÃO DAS ATIVIDADES contidas no Termo de Referência, obedecendo à estrutura documental preconizada no Edital.
- PASSO 5 – Aprovação do Plano Executivo de Trabalho pelo PMO, promovendo sua ampla difusão às Lideranças do SAAE e membros dos Grupos de Trabalho Sistêmicos.

Produto 2 – Diagnóstico Global E Diagnóstico Por Sistemas Do Saae

Este produto apresenta informações obtidas a partir de estudos técnico-científicos e da análise do cadastro técnico e comercial do SAAE, abrangendo a estrutura organizacional, interfaces entre setores, e a identificação de problemas operacionais e administrativos. Com base nessa análise, o documento delineia diretrizes e recomendações para otimizar a eficiência operacional e atender de forma mais eficaz às necessidades de colaboradores e clientes.

Há, sobretudo, necessidade de padronização do trabalho, e planejamento e execução da rotina, compra de materiais e equipamentos, e tratamento das burocracias típicas de uma autarquia. E antes de tudo, medir seus indicadores, tanto de processos principais de água e esgoto, quanto de atividades administrativas. Não há controle sem medição.

Apesar das dificuldades, o SAAE possui boa capacidade econômica e financeira para realizar suas atividades, o que já demonstra uma grande vantagem. O desenvolvimento do PMIO será fundamental para o planejamento destas ações, e representa o passo inicial do planejamento e execução de ações que possam melhorar o serviço e a imagem do SAAE perante a população sobralense.

A falta d'água observada em alguns pontos da rede de abastecimento, ainda que localizada, não permite aos gestores um olhar futuro, atrelado a um Plano Estratégico. Pelo contrário, as pressões decorrentes de usuários nem sempre satisfeitos, acabam gerando improvisações, obras mal pensadas e sem efetividade, além de custosas. O SAAE, como já amplamente discutido em grupos temáticos durante as dinâmicas relativas ao Processo de Planejamento Estratégico, não tem problemas de oferta de água, mas sim de distribuição. Diversas ações podem mitigar a falta d'água, sem a necessidade de obras vultuosas de infraestrutura hidráulica.

O PMIO, programa idealizado pelo governo municipal de Sobral, invariavelmente cotejará as ações integradas para garantia do abastecimento, ancorado em:

- Boas práticas tarifárias;
- Boa política de hidrometração;
- Implantação de Centro de Controle Operacional (integrador da Operação e da Manutenção);
- Planos provisórios de racionamento, com dia para começar e para terminar;
- Planos de Setorização, criando-se macro, meso e micro-distribuição;
- Estratégia de Redução e Controle de Perdas e de Água não faturada.

Produto 3 – Relatório Do Controle Patrimonial E Gestão De Ativos Do Saae

O Produto 3 apresenta informações obtidas a partir de visitas técnicas, análise de documentos e cadastros técnicos fornecidos pelo SAAE, bem como de inventários patrimoniais anteriores. São abordados neste documento o inventário físico e a avaliação patrimonial dos bens móveis, imóveis — incluindo os bens enterrados — e da frota de veículos. Também são identificados os bens inservíveis, em desuso ou sucateados, com a devida recomendação para encaminhamento a processos de desfazimento, por meio de leilão e/ou alienação.

A consolidação do levantamento patrimonial realizado no âmbito deste Produto representa um passo fundamental para o fortalecimento da governança e da eficiência operacional do SAAE. A análise criteriosa dos ativos físicos, acompanhada da sua avaliação técnica e financeira, permitiu identificar os componentes que

concentram maior valor, os ativos obsoletos ou em fim de vida útil, e as lacunas no processo de tombamento e registro patrimonial. A partir desse diagnóstico, tornam-se indispensáveis as seguintes diretrizes para o aprimoramento contínuo da gestão de ativos:

- Cumprimento integral dos procedimentos de tombamento, inclusive para bens sem nota fiscal, com base em avaliação técnica e normativos oficiais;
- Atualização dos registros contábeis e técnicos em sistemas integrados, com codificação, rastreabilidade e vinculação a responsáveis;
- Implantação de rotina de vistorias, avaliação de estado de conservação e atualização da vida útil dos ativos, como subsídio ao planejamento de manutenção, substituição e descarte;
- Revisão do ciclo de vida dos ativos com foco na renovação programada, principalmente dos bens que, apesar de ainda servíveis, já ultrapassaram a vida útil técnica, como os hidrômetros e redes em cimento amianto;
- Fortalecimento da articulação entre as áreas técnicas e patrimoniais, garantindo que todos os bens recebidos por obras da Prefeitura ou de outros parceiros institucionais sejam incorporados de forma tempestiva e padronizada;
- Elaboração de plano plurianual de substituição de ativos críticos, considerando criticidade operacional, valor patrimonial e custo de manutenção.

A adoção dessas práticas, alinhadas às normas técnicas e aos manuais regulatórios, permitirá ao SAAE não apenas cumprir exigências legais, mas também avançar para um modelo de gestão de ativos mais moderno, eficiente, transparente e orientado a resultados. Com isso, reforça-se o compromisso da autarquia com a sustentabilidade técnico-financeira e a qualidade dos serviços prestados à população.

Produto 4 – Estudo De Viabilidade Financeira E Estrutural Para A Absorção Dos Serviços De Drenagem Pluvial Urbana E Resíduos Sólidos Pelo Saae De Sobral/CE

O Produto 4 buscou compreender o cenário atual do SAAE e dos serviços de resíduos sólidos e drenagem urbana hoje prestados pela Prefeitura Municipal de Sobral. Sabe-se que há casos de sucesso de autarquias de saneamento prestarem os serviços dos 4 pilares do saneamento, demonstrados pelo caso de Jussara – PR e Penápolis – PR.

PRODUTO 5 – PLANO DE MELHORAMENTO INSTITUCIONAL E OPERACIONAL DO SAAE (PMIO)

O **Produto 5 – Plano de Melhoramento Institucional e Operacional do SAAE (PMIO)** é a principal etapa do projeto da formulação e implementação de melhorias institucionais e operacionais nos Sistemas do SAAE de Sobral. O Plano de Melhoramento Institucional e Operacional do SAAE de Sobral teve como objetivo promover um saneamento sustentável por meio da excelência operacional, inovação tecnológica e valorização das pessoas, fortalecendo a eficiência institucional e a marca do SAAE. Buscamos contribuir diretamente para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: ODS - 6 (Água Potável e Saneamento), 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) e 14 (Vida na Água), garantindo serviços de qualidade, preservação ambiental e gestão eficiente dos recursos hídricos.

O PMIO é peça fundamental na melhoria dos serviços de saneamento, e fortalece não só a eficiência, mas a própria imagem do SAAE perante a sociedade e os próprios servidores. Os trabalhos desenvolvidos nesta etapa objetivam, a partir do diagnóstico resultante da etapa anterior, a elaboração e pactuação do das diretrizes e propostas para o Plano de Melhoramento Institucional e Operacional (MIO) do SAAE, contendo o Plano de Gestão Estratégica do SAAE, com a definição de diretrizes, missão, visão e valores, metas, indicadores, dentre outros; bem como a estruturação de um Plano de Investimentos e Negócios e de Plano de Ações Global e Sistemático evolutivos para um horizonte de projeto para os próximos anos até 2033, a serem implementados pelo SAAE após a execução do objeto contratado.

Para solucionar os gargalos diagnosticados, o prognóstico do SAAE estrutura-se na formulação e execução do **PMIO**, um plano de longo prazo (2025-2033) desenhado sob a ótica de reinvenção estratégica, geração de valor (impacto) e foco na execução contínua. A estratégia é dividida em três ferramentas principais: Bússola, Portfólio e Roadmap.

A Bússola Estratégica define a identidade e a direção da autarquia, orientando a geração de valor para todos os stakeholders com base em cinco dimensões:

- **Propósito:** "Fazer do Saneamento um pilar de desenvolvimento humano, ambiental e social".
- **Visão de Futuro:** "Promover um saneamento sustentável, com excelência operacional, inovação tecnológica e valorização das pessoas e da nossa marca".
- **Sonhos e Ambições (Eixos Estratégicos):** Para atingir essa visão, foram traçadas seis ambições principais, elencadas abaixo.
    1. Atendimento de excelência;
    2. Eficiência operacional e redução de perdas;
    3. Modernização e inovação tecnológica;
    4. Gestão e processos internos;
    5. Valorização e desenvolvimento das pessoas; e
    6. Marca, imagem e comunicação.

A seguir, a Bússola Estratégica do SAAE, evidenciando seu propósito, visão de futuro, desafios estratégicos e sonhos e ambições, tirados dos próprios servidores do SAAE.

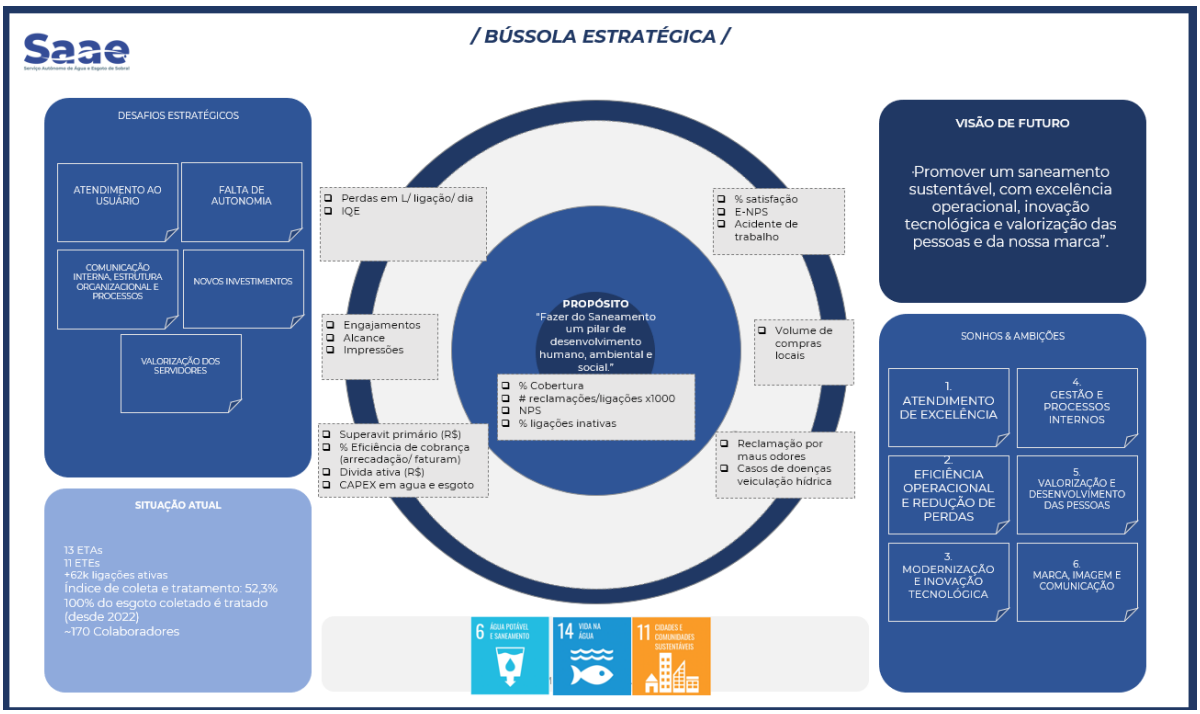


Figura 2 - Resultado da Bússola Estratégica do SAAE (Fonte: baseado de Pallister e Grandi, 2023).

O Portfólio Estratégico do SAAE organiza as iniciativas e projetos de investimento do SAAE de acordo com o nível de risco/inovação e o tempo de retorno, dividindo-os em três Horizontes principais e uma base de Suporte Organizacional.

- **Horizonte 1 (Proteger e Otimizar):** Ações de curto prazo para resolver as "dores" imediatas. Inclui os projetos de Recadastramento de Usuários, Melhoria da Distribuição de Água, Ampliação da Rede de Coleta e Tratamento, Autonomia Administrativa, Humanização da Operação, Redução de Perdas no Sistema, e Gestão/Modernização dos Ativos.
- **Horizonte 2 (Qualificar e Crescer):** Projetos de médio prazo para escalar a eficiência, como a implementação da Central de Medição e Controle (CCO) e a Setorização Operacional das redes.
- **Horizonte 3 (Experimentar e Aprender):** Inovações de longo prazo, abrangendo a Economia Circular e Sustentabilidade (ex: reúso de efluentes, energia solar) e o Saneamento Inteligente e Digital.

- **Suporte e Viabilização:** Ações internas transversais, como Governança & Compliance, Desenvolvimento Organizacional, Programa SAAE + Capacitado, Comunicação Institucional, Inovação Aberta, e a transição para uma Nova Sede Administrativa.

A seguir, são mostrados os Domínios do Portfólio Estratégico do SAAE de Sobral. Boa parte encontra-se no Horizonte 1, determinando ações que podem ser implementadas mais a curto prazo, com pouco risco, e que proporcionariam retornos em um curto espaço de tempo.

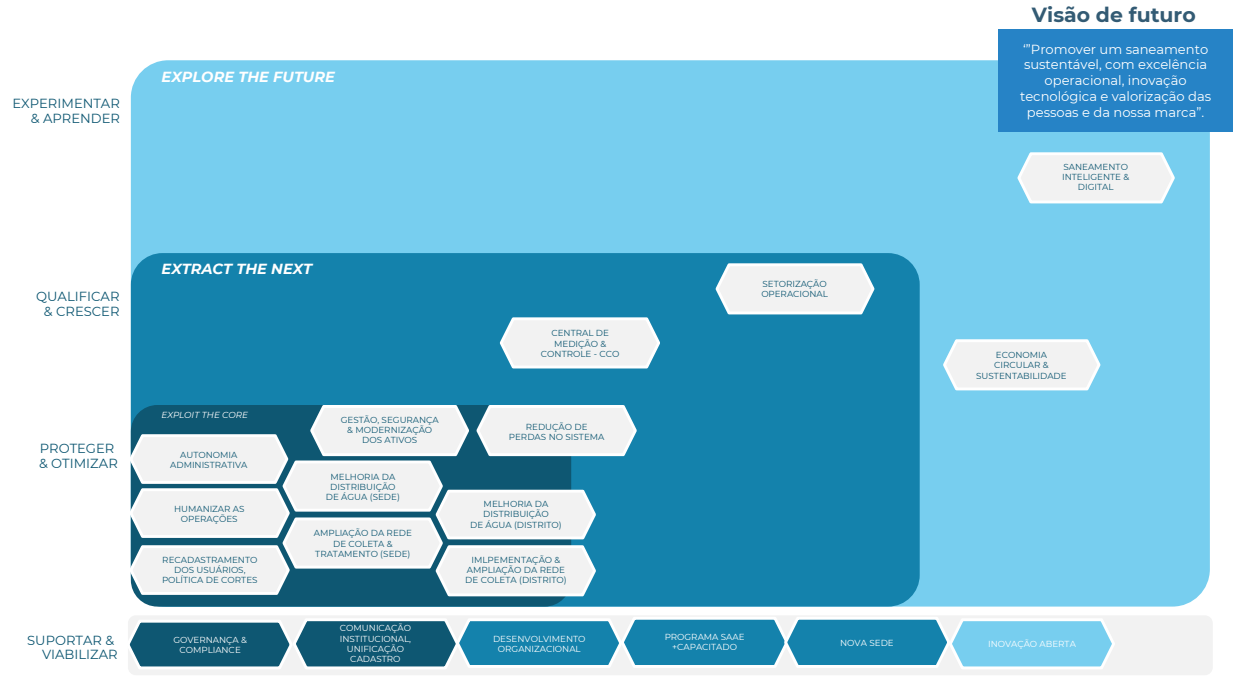


Figura 3 - Portfólio Estratégico do SAAE Sobral (Fonte: baseado de Pallister e Grandi, 2023).

Por fim, o Roadmap descreve a estratégia no tempo, distribuindo os projetos do Portfólio em um cronograma visual de curto, médio e longo prazos (2025 a 2033). Ele transforma o planejamento em planos táticos, prevendo desde a criação de comissões internas e estudos preliminares (ETP) nos primeiros trimestres de 2025 e 2026, até a licitação de macromedidores, implantação de telemetria, substituição de ramais antigos e modernização de Estações de Tratamento ao longo dos anos seguintes. O resultado do Planejamento Estratégico de Ações rumo a 2033 é definido por uma tabela com ações ao longo do tempo.

Produto 6 – Minutas Dos Projetos De Leis E Normativos Internos

O Produto 6 buscou a concretização das ações criadas no PMIO juridicamente e normativamente, embasando as decisões de forma mais concreta e dentro dos conceitos legais.

Produto 7 – Manuais De Instruções Para Todos Os Serviços Operacionais E De Atendimento Com Os Clientes Do Saae

O Produto 7 tratou da criação de normas internas, manuais de operação, atendimento e padrões a serem cumpridos pelos servidores do SAAE. É inegável que sem padrões o SAAE Sobral não sairá do lugar. A padronização é essencial para a garantia da qualidade de todos os produtos gerados no SAAE, desde uma água e esgoto bem tratados, até relatórios e Ordens de Serviço bem-feitos.

Produto 8 – Programa De Treinamentos Teóricos E Práticos Periódicos Por Setor/Gerência

O Produto 8 representou o desenvolvimento dos treinamentos dos padrões de trabalho desenvolvidos. Houve treinamento intensivo ao longo de setembro e outubro de 2025 presencialmente como forma de aprimorar os

processos da operação das Estações de Tratamento de Água e de Esgoto (ETAs e ETEs). A iniciativa buscou a consolidação do conhecimento e criação efetiva de manuais de operação das ETAs e ETEs junto com os operadores. Os resultados foram promissores, dada a participação e feedback positivo dos participantes, com aprimoramento dos processos.

A equipe de treinamento da consultoria enfatizou que os problemas e desafios podem ser resolvidos com ajuda dos padrões e instruções de trabalho. A padronização é uma ferramenta que orienta e dá ao trabalhador uma garantia de qualidade do trabalho, além de ditar requisitos mínimos para que o trabalho seja corretamente executado, e que devem ser usados para justificar compras de materiais e equipamentos, bem como basear decisões operacionais do SAAE.

Os treinamentos serviram como uma via de mão dupla, na qual o SAAE recebiu conhecimentos teóricos e práticos acerca do funcionamento de seus diversos sistemas, e a consultoria adquiriu material rico que permitirá o desenvolvimento dos demais produtos.

Produto 9 – Instrumento de Implantação, Monitoramento e Avaliação do PMIO

O Produto 9 correspondeu à fase que discute sobre instrumentos de execução do Melhoramento Institucional e seu monitoramento no SAAE Sobral. Este produto é parte das entregas previstas no contrato e constitui um marco importante para a efetiva implantação e avaliação do PMIO no SAAE.

Sabendo que, em linhas gerais, cerca de 80% das companhias ao redor do mundo não executam o que planejam (Bossidy e Charan, 2002), é importante que o SAAE considere a correta execução de seus planos e acompanhamento periódico de seus indicadores. Este Produto 9, aliado com o Produto 10 de treinamento da implantação do PMIO, foi essencial no apoio ao monitoramento dos indicadores, e assegurar que a gestão está sendo realizada no SAAE.

Produto 10 – Treinamento Para Implantação, Monitoramento E Avaliação Do MIO

O Produto 10 foi composto de treinamentos com servidores e gestores dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário do SAAE Sobral, apresentando informações obtidas a partir da plataforma de BI construída.

O treinamento prático consistiu na recapitulação de parte da teoria já ministrada, e apresentar aos servidores a prática da Reunião de Análise Crítica mensais que servem para apuração de resultados em relação às metas estabelecidas, e criação de Fato-Causa-Ação (FCA) para apuração de causas para o atendimento ou não das metas, e indicação de ações para o próximo mês. Foram definidos Fatos, que demonstram o atingimento ou não das metas de cada indicador no mês de análise, apuração das possíveis causas do não atingimento, e definição de ações concretas e responsáveis para as ações. Essa prática foi notadamente bem recebida pelos servidores, que compreenderam o que deve ser feito, e trouxe o PMIO finalmente à realidade de cada um, com ações concretas definidas.

É importante destacar que a prática de Reuniões de Análise Crítica não requer nada além de vontade das lideranças: diretores e gerentes. Não há necessidade de alocação de recursos, nem financeiros nem de tempo, já que são práticas objetivas e com dados já existentes do SAAE.

Produto 11 – Programa De Comunicação Social E Relacionamento Com Os Clientes

O Produto 11 é o Plano de Comunicação tanto interno quanto externo do SAAE. Houve o diagnóstico das necessidades de transparência do SAAE, e algumas ações propostas já foram cumpridas, melhorando sobretudo a transparência nas redes sociais, já melhorando a imagem passada para a população sobralense.

RESULTADOS

O projeto de planejamento foi finalizado após entregas dos produtos seguindo cronograma repactuado com o Comitê Técnico. Após análise de dados entre 2024 e março de 2026, foram constatados resultados positivos após a implantação do PMIO e assunção da nova gestão do SAAE Sobral, alguns deles elencados a seguir, dentre outros disponíveis na plataforma de BI.

Faturamento
O SAAE, deficitário até meados de 2023, conseguiu uma revisão tarifária, atrasada havia anos, com aumento de tarifa de água e esgoto, o que ajudou a saúde financeira da autarquia, respeitando-se a modicidade tarifária. O salto de faturamento, de 2024 para 2025, foi de cerca de 9%, resultado de mais ligações de água e esgoto realizadas e maior eficiência de cobrança. Esse aumento permite ao SAAE o reinvestimento em infraestrutura necessária, renovando seus ativos e impulsionando projetos necessários à melhoria dos serviços. Atribui-se o resultado a uma renovação dos processos pela nova gestão, apoiada pelo planejamento e mapeamento dos processos críticos feito no planejamento do PMIO.

Perdas de Água
Outro grande indicador de eficiência nos serviços, sobretudo operacionais, é o índice de perdas de água. Ao longo dos anos, as perdas totais no SAAE aproximavam-se de 60% (BRASIL, 2025), sendo geralmente estimada por volumes de entrada das ETAs. O SAAE buscou a redução dos volumes produzidos desnecessariamente nas Estações de Tratamento de Água, mantendo os volumes de fato consumidos pela população, além de maior atenção na medição dos volumes tratados, função de melhorias da nova gestão juntamente a procedimentos estabelecidos e treinamentos ao longo do PMIO. Essa simples constatação resultou em queda nos custos do SAAE e diminuição de vazamentos, melhor eficiência das equipes, maior atenção nas medições de vazões. A redução de um índice de 63,4% para 42,0% só demonstra a possibilidade de atingimento das metas do Marco Legal, de 25% de perdas, dentro do prazo de 2033.

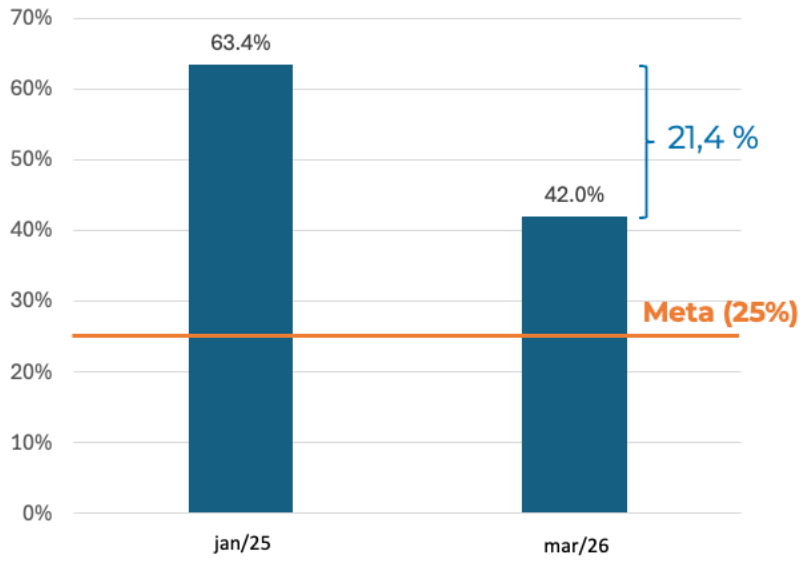


Figura 4 - Perdas de água em porcentagem (%).

Analisando por outro indicador em L/lig.dia, o resultado fica mais evidente, com a possibilidade de diminuição mais acentuada nos próximos anos, resultado de uma gestão mais eficiente, tanto para redução de vazamentos, quanto de combate a ligações fraudulentas e clandestinas. Cabe lembrar que a meta do Marco Legal para 2033 é de 216 L/lig.dia.

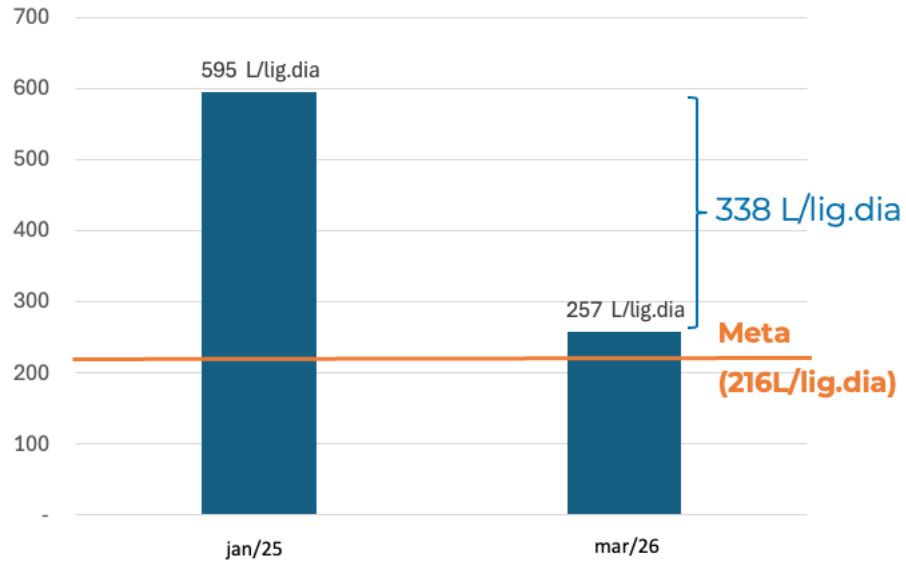


Figura 5 - Perdas de água em litros por ligação por dia (L/lig.dia).

Ligações Realizadas

Motivo de apatia do setor de relacionamento até 2024, que não podia fornecer prazos precisos de ligação de esgoto, que podiam chegar a 6 meses de espera, agora há tendência de que os serviços de ligações de esgoto sejam realizados, em sua maioria, dentro do prazo de 5 dias úteis estabelecidos pela Agência Reguladora, a ARCE, demonstrado no seguinte gráfico. As equipes passaram a contar com mais materiais à disposição, e adaptando-se o método de serviços de ligação, os prazos estão sendo mais bem atingidos.

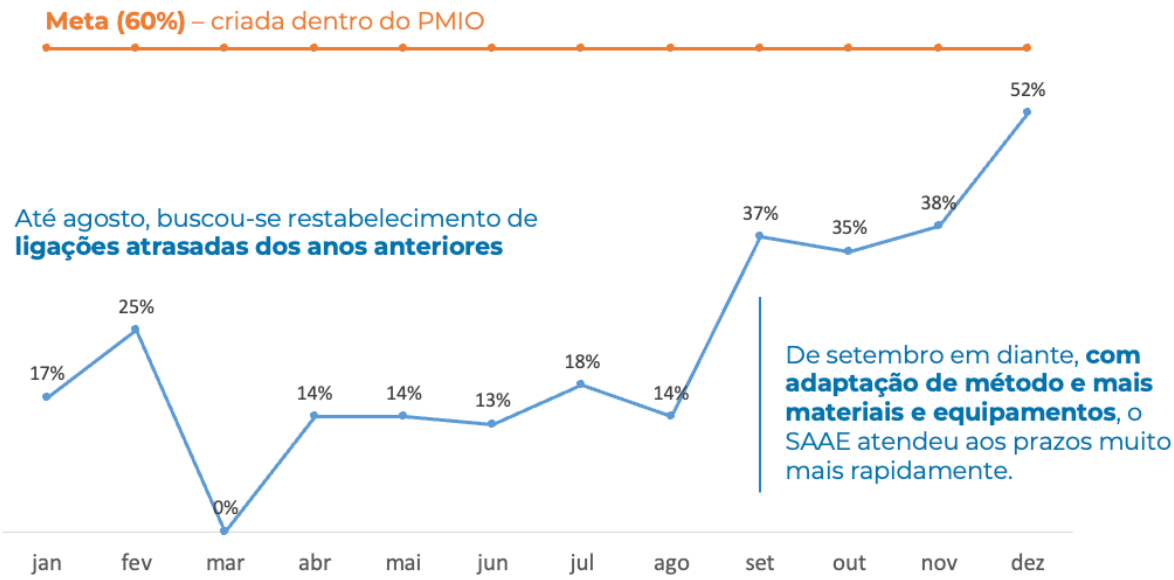


Figura 6 - Evolução do prazo de ligações de esgoto realizadas em 2025 no SAAE.

Reparo de Vazamentos

Junto ao combate às perdas, o tempo de reparo de vazamentos na rede de água, com prazo de 72h estabelecido pela ARCE, está agora sendo obedecido em média em 80% dos chamados, o que melhora o abastecimento para a população, de maneira geral. A eficiência de reparo de vazamentos também é indicada pelas perdas, que vem diminuindo mês a mês.

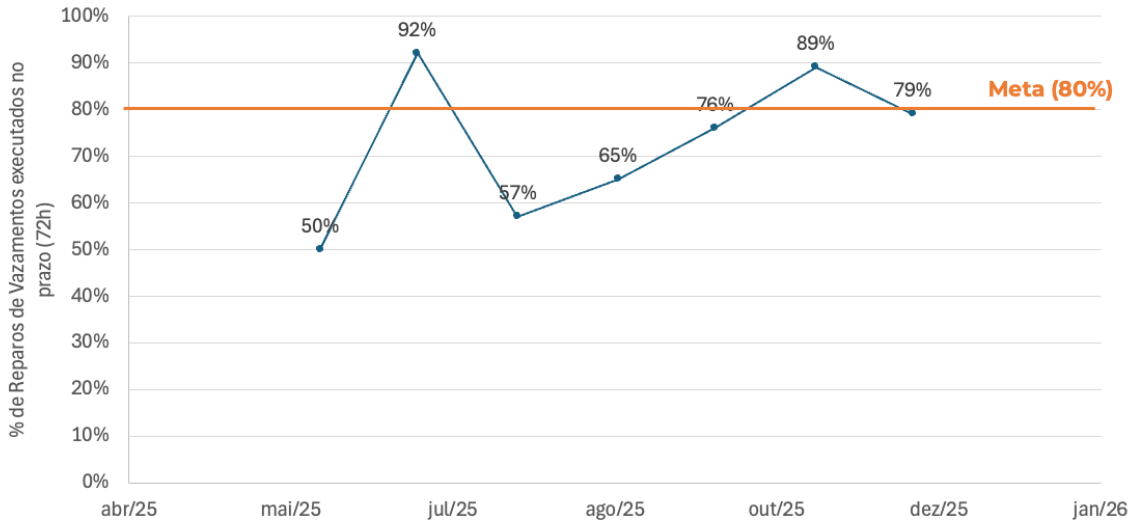


Figura 7 - Reparos de vazamentos realizados dentro do prazo de 72h, estabelecido pela ARCE.

Processo de Compras

Relatado como um dos problemas centrais desde o início do projeto, em 2024, o processo de compras de materiais, serviços e equipamentos enfrentava lentidão por falta de especificações técnicas adequadas e lentidão do processo de compras na prefeitura, já que o processo é vinculado com outras secretarias do SAAE. Após ajustes da nova gestão, especificações e orientações técnicas fornecidas pelo PMIO, a Gerência de Compras registrou grande melhora no tempo médio de processo. O tempo médio desde o início de um processo de compras até sua publicação, em dezembro de 2025, apresentou média de 34 dias, e até março de 2026, já se atinge médias de 15 dias, atingindo-se a meta estabelecida em projeto.

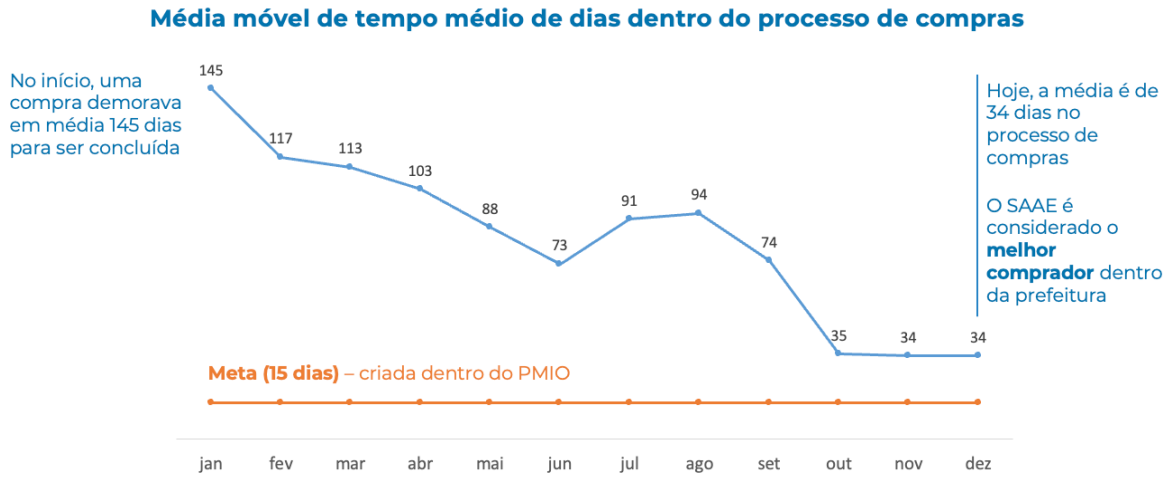


Figura 8 - Tempo do Processo de Compras no SAAE.

Dívida Ativa

Outro gargalo no faturamento é a dívida ativa, quando o consumidor deixa de pagar muitas faturas até o ano seguinte e se torna um devedor. Essa dívida era de cerca de R$38,7 milhões até 2024, com tendências crescentes a cada ano. A mudança de gestão, aliada a novos caminhos propostos pelo PMIO auxiliaram na queda para R$33,7 milhões no final de 2025. O resultado é um maior faturamento, e um SAAE com mais recursos para investimentos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como pode-se perceber, ao longo do projeto do PMIO, o SAAE já se torna mais eficiente através da diminuição das perdas, aumento de faturamento e tempo de processo de compras. Estes gargalos, quando resolvidos, oxigenam a autarquia e tornam os processos mais simples. A expectativa é de que os serviços melhores ainda mais no médio e longo prazo, com a implantação das ações mais estruturantes do SAAE. E mais desafiador do que conseguir recursos, é promover nova cultura para todos os servidores da autarquia, desde operacionais até cargos gerenciais.

Importante destacar que entre 2024 e 2025, houve restruturação do SAAE por mudança da gestão da prefeitura, o que também impactou nos resultados. Dessa forma, os resultados apresentados são decorrentes tanto do PMIO quanto da mudança de gestão, não sendo possível diferenciar resultados atribuídos a apenas uma das causas.

CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

O SAAE de Sobral é uma autarquia de grande porte que detém capacidade econômico-financeira favorável, mas que, assim como grande parte das organizações de saneamento brasileiras, era refém da ausência de planejamento estratégico e de rotinas operacionais empiricamente geridas. O diagnóstico evidenciou urgência na modernização de infraestruturas físicas e na padronização de processos de gestão. O prognóstico do PMIO atua exatamente nessa lacuna, fornecendo à autarquia um caminho metodológico claro. Através da execução rigorosa de sua Bússola, Portfólio e Roadmap, o SAAE tem a oportunidade não apenas de sanar os problemas de perdas de água, intermitência e gestão contábil/administrativa, mas de se transformar em uma referência nacional em saneamento sustentável e eficiente até 2033. O sucesso do PMIO dependerá intrinsicamente do engajamento das lideranças, da execução disciplinada dos planos de ação e do monitoramento contínuo dos indicadores propostos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. São Paulo: Atlas, 2020.

2. BOSSIDY, Larry. & CHARAN, Ram (2002). Execution: The Discipline of Getting Things Done. Crown Business.

3. BRASIL. Ministério das Cidades. Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental. Resultados SINISA 2025: informações e indicadores acerca dos módulos do SINISA (ano de referência 2024). Brasília: Ministério das Cidades, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/cidades/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/saneamento/sinisa/resultados-sinisa/resultados-sinisa-2025>. Acesso em: 27/07/2026.

4. CAMPOS, V. F. TQC: Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês) – Belo Horizonte, MG. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. 1992 (Rio de Janeiro: Bloch Ed.)

5. DINIZ, M. O. B. AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DE MEDIDORES PROPORCIONAIS DE VAZÃO PARA CONTROLE DO VOLUME DISTRIBUÍDO NO SISTEMA DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA DA CIDADE DE ARAGUAÍNA – TO. 2016, 89 p. Dissertação. Universidade Federal Do Tocantins, Palmas, TO. Disponível em https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/269/1/Mariana%20Oliveira%20Barata%20Diniz%20-%20Disserta%c3%a7%c3%a3o.pdf.

6. KAPLAN, Robert S., and NORTON, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

7. QUALYTEAM. Planejamento Estratégico, Tático e Operacional: Diferenças e Aplicações. Disponível em https://qualyteam.com/pb/blog/planejamento-estrategico-tatico-operacional/. Acesso em 14/11/2025.

8. MATARAZZO, Dante C.. Análise financeira de balanços: abordagem básica. 2.Ş ed. São Paulo: Atlas, 2010.

9. PALLISTER, I., Grandi, T. Accelerating Impact: An Integrated Approach to Strategy and Value Creation. Independently published, 2023.

10. SANEPAR – Companhia de Saneamento do Paraná. Modelo de Diagnóstico Operacional de Sistemas de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário. 2024. Modelo adaptado pela HWater disponível em https://drive.google.com/drive/folders/1jwWf282TMMXWmerlNqfVTRQ8Zh_zjCbX?usp=share_link

11. SOARES, Maurélio; LYRA, Ricardo Luiz Wüst Corrêa; HEIL, Nelson; KROENKE Adriana. O emprego da análise de balanços e métodos estatísticos na área pública: o ranking de gestão dos municípios catarinenses. Rev. Adm. Pública 45 (5) • Out 2011 • https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000500008