

# Modelo organizacional para a administração de sistemas operacionais do interior

MARCELO FERNANDES CASCIONE (1)  
JOSÉ MOUKARZEL (2)  
SERGIO PINTO PARREIRA (3)

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva proporcionar uma visão ampla do modelo de organização adotado pela Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP para o Interior do Estado, que tem permitido administrar os sistemas incorporados, executar obras de melhoria e possibilitado o crescimento gradativo, de forma uniforme e eficiente.

A elaboração deste tema visa, principalmente, atender as diversas solicitações de técnicos de outras Companhias Estaduais de Saneamento Básico e promover discussões sobre o assunto, para o aperfeiçoamento do sistema organizacional das Empresas em geral.

Como a SABESP, as demais Companhias Estaduais integrantes do PLANASA estão, atualmente, dedicadas ao desenvolvimento institucional de seus sistemas organizacionais. O BNH vem atuando como agente catalizador neste processo, orientando a preparação dos Planos Diretores de Desenvolvimento Institucional PDDI e prevenido financiamentos para a execução

dos programas anuais de desenvolvimento.

Os projetos de modernização das estruturas organizacionais, na busca de novas soluções para os problemas existentes, são fundamentais para o fortalecimento empresarial das entidades, paralelamente às ações no campo de implementação e atualização de sistemas técnicos e de aperfeiçoamento técnico-profissional.

Um menor interesse pelos estudos de atualização das estruturas organizacionais tem provocado, na maioria das vezes, a ineficiência das Empresas, impedindo um gerenciamento racional dos recursos disponíveis na realização das metas pretendidas.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO MODELO

### 2.1. EVOLUÇÃO CRONOLÓGICA

Quando da criação da SABESP, em 1973, a sua área de operação estava restrita ao Município de São Paulo.

O seu desenvolvimento operacional, em direção ao Interior do Estado, iniciou-se em 1º de novembro de 1974 com a incorporação do sistema de saneamento do Município de Botucatu. Este foi o primeiro passo dado dentro da metodologia esta-

belecida para implementação do PLANASA.

Para fazer frente a esta nova situação, foi concebida e criada a Superintendência de Administração de Sistemas Isolados, subordinada à então Diretoria de Operação, com a atribuição de gerenciar os sistemas que fossem absorvidos, dando-lhes apoio técnico e administrativo.

Para viabilizar a incorporação das empresas regionais de saneamento: Companhia de Saneamento da Baixada Santista – SBS e Companhia de Saneamento do Vale do Ribeira – SANEVALE, foram desenvolvidos estudos para o estabelecimento de uma estrutura organizacional, que fosse padrão para as demais regionais que futuramente seriam criadas.

Portanto, as primeiras regionais implantadas na SABESP correspondem às áreas das extintas Companhias. Foram assim criadas a Superintendência Regional da Baixada Santista – SRB e a Superintendência Regional do Vale do Ribeira – SRR.

Apesar da SABESP desejar que as incorporações se concentrassem prioritariamente em determinadas regiões, para viabilizar a implantação de Superintendências Regionais, esta estratégia não foi possível, por ser o processo de adesão facultativo por parte do Poder Público Municipal.

(1) Assistente Executivo da Diretoria de Operação do Interior – SABESP.  
(2) Superintendente de Sistemas e Métodos, Diretoria Administrativa – SABESP.  
(3) Assessor de Planejamento, Diretoria de Planejamento – SABESP.

Via de regra, os municípios que aderiram à SABESP foram aqueles de pequeno porte, que não contavam com sistemas de saneamento ou que exigiam grandes investimentos para reabilitação e expansão dos existentes. Em termos econômicos, dos 262 municípios assumidos somente 16 apresentavam resultados positivos.

A assunção de grande número de sistemas, na sua maioria de pequeno porte, tornou imperiosa a criação de uma unidade que desse agilidade na elaboração de projetos e obras para estas localidades. Esta unidade foi denominada Superintendência de Obras Especiais – SOE, subordinada também à Diretoria de Operação.

Decorrente do desenvolvimento do Programa de Assunção de Municípios, vários sistemas foram incorporados na região do Vale do Paraíba e, em 1977, justificou-se a criação da Superintendência Regional do Vale do Paraíba – SRV.

A contínua expansão da SABESP no Interior do Estado, exigiu o desdobramento da Diretoria de Operação em duas, sendo criadas em 1979 a Diretoria de Operação da Região Metropolitana – DO e a Diretoria de Operação do Interior – DI.

Em janeiro de 1981 foi constituída a Superintendência Regional de Presidente Prudente, totalizando, além da Superintendência de Administração de Sistemas Isolados, quatro Superintendências Regionais.

Como não há perspectiva, a curto prazo, de incorporações na área da Superintendência de Administração de Sistemas Isolados, a ponto de permitir a cobertura de todo o Estado através de Superintendências Regionais, a SABESP está desenvolvendo estudos para incrementar a descentralização operacional nesta área, criando polos, denominados Gerências Regionais, visto os bons resultados proporcionados com a criação das Superintendências Regionais.

As Gerências Regionais se constituíram, assim, nos embriões das futuras Superintendências que serão constituídas na medida que houver aglutinação das localidades a serem assumidas em torno desses polos.

A evolução do Programa de Assunção, com vistas à operação de 80% dos municípios do Interior do Estado, passando-se de 262 municípios hoje operados para a meta proposta de 427, não é passível de uma previsão cronológica e depende menos da ação da SABESP do que uma reformulação nas diretrizes e políticas do PLANASA.

## 2.2. POLÍTICA DE DESCENTRALIZAÇÃO

Como regra geral, as Superintendências Regionais são autônomas quanto à atividade operacional, possuindo alto nível de delegação gerencial.

Para que a SABESP se mantivesse integrada, nos aspectos administrativos e técnicos, foi necessário definir a forma de atuação da Diretoria de Operação do Interior, a qual deveria seguir as diretrizes gerais e políticas estabelecidas para as unidades sediadas em São Paulo. Portanto, as políticas que norteiam as atividades devem ser uniformes tanto para o Interior quanto para a Região Metropolitana de São Paulo.

Como exemplo, apresentamos a seguir as unidades sediadas em São Paulo responsáveis pela coordenação de algumas políticas operacionais da SABESP.

POLÍTICA	UNIDADE
– Comercial	Superintendência Comercial
– Manutenção	Superintendência de Manutenção
– Controle Sanitário	Departamento de Controle Sanitário
– Pessoal	Superintendência de Recursos Humanos
– Jurídica	Superintendência Jurídica
– Financeira	Diretoria Financeira
– Transportes	Superintendência de Serviços Administrativos
– Materiais/Licitações	Superintendência de Suprimentos

As políticas definidas servem para orientar as atividades, sem cercear o poder de decisão dos gerentes do Interior, evitando que os problemas surgidos nessa área sejam canalizados para decisão em São Paulo. Para isto, os principais gerentes procuram manter contatos com as unidades de São Paulo para absorver a filosofia de atuação da Companhia, tornando o Interior o menos dependente quanto possível da Capital.

A descentralização somente se efetiva através de delegações formais de autoridade. Como exemplo, apresentamos a seguir algumas destas delegações:

- Contratação de Obras e Serviços, com ou sem fornecimento de Materiais e/ou Equipamentos, Serviços Técnicos Especializados e Serviços Administrativos, de valor até 1.000 ORTN's.
- Adiantamento e dispêndios classificáveis como despesas até 130 ORTN's.
- Cancelamento de débitos vencidos não tarifários de valor até 30 ORTN's. Conforme, inicialmente pre-

visto, à medida em que as Superintendências Regionais foram consolidando a posição de desenvolver sua capacidade de gerenciamento autônomo descentralizado, foi-lhes delegadas as atribuições relativas a projetos e obras nas suas regiões, que estavam a cargo da Superintendência de Obras Especiais. Portanto, passou a ser de responsabilidade das Superintendências Regionais, através da Divisão de Projetos e Obras, pequenas obras de melhorias e ampliação de sistemas, além das obras de emergência e daquelas em localidades com população urbana de até 5.000 habitantes.

Em consequência, a Superintendência de Obras Especiais está atuando somente na região da Superintendência de Administração de Sistemas Isolados.

Atualmente a Superintendência de Obras Especiais está gerenciando obras

no valor aproximado de Cr\$ . . . . . 1.050.000.000,00 beneficiando 128 municípios e 166 pequenas comunidades.

Cabe lembrar que a execução de obras maiores, de implantação e ampliação de sistemas de água e esgotos, é da responsabilidade da Diretoria de Construção, sediada na Capital, e que atua no Interior através de suas Residências de Obras, não sendo, pois, controladas pelas unidades da Diretoria de Operação do Interior.

## 2.3. CRITÉRIO DE REGIONALIZAÇÃO DO INTERIOR DO ESTADO

Apesar do aspecto legal envolvido, garantindo a autonomia aos municípios para decidir pela adesão ou não ao PLANASA, a SABESP procura seguir um plano estabelecido, que divide o Interior do Estado de São Paulo em regiões, determinando as áreas de atuação das Superintendências Regionais, bem como os municípios para instalação das sedes das Superintendências

cias, das Gerências Divisionais e das Seccionais.

Para a regionalização do Interior, inicialmente foi estudado a divisão em bacias hidrográficas, de acordo com o ponto de vista de aproveitamento racional e preservação dos recursos hídricos, uma das responsabilidades da SABESP. Com efeito, a bacia hidrográfica é a unidade natural quando se fala em aproveitamento e preservação dos recursos hídricos, porquanto uma ação isolada praticada em qualquer ponto da bacia, pode trazer sérios problemas em termos de seu aproveitamento global. Este critério coincidia ainda com o enfoque adotado para os Planos Diretores de Saneamento, estudos que estabelecem as diretrizes técnicas para o aproveitamento das bacias hidrográficas.

Tal plano foi abandonado quando do estudo da influência de outros fatores decisivos na divisão regional do Interior. Por exemplo: sistemas de comunicação, vias de acesso, transportes rodo-ferro-aeroviário, influências regionais com relação aos aspectos econômicos, políticos e administrativos.

Portanto, o plano atual de regionalização foi estabelecido com base nas seguintes premissas:

- a) manter as áreas o mais próximo possível das regiões administrativas do Estado, permanecendo intactas dentro de cada regional as sub-regiões administrativas, com o benefício adicional de facilitar a troca de dados estatísticos e outras informações entre as diversas entidades do Estado e/ou empresas;
- b) facilitar o acesso e a comunicação entre as cidades integrantes da regional;
- c) equilibrar a carga de serviço entre regionais, mantendo-se em cada uma um número semelhante de municípios de médio e grande porte;
- d) limitar o número de regionais a oito, permitindo que a Diretoria tenha condições efetivas de coordenação, apoio e controle.

#### 2.4. CRITÉRIOS PARA O ESTABELECIMENTO DO NÍVEL ORGANIZACIONAL DOS SISTEMAS INCORPORADOS

De acordo com o que foi apresentado no item anterior, o plano de regionalização estabelecido para o Interior já define, para cada região, a sede de

Superintendência Regional, bem como os municípios que serão classificados como Gerência Divisional e Seccional.

Portanto, na adesão de cada município, o nível do mesmo na estrutura hierárquica é definido prioritariamente de acordo com este plano.

Como não é possível a adoção deste plano como suporte para um Programa de Assunção, para que os sistemas sejam assumidos numa ordem cronológica adequada, na prática alguns ajustes são realizados, elevando o nível de um município, em substituição a outro previamente escolhido mas não incorporado, para viabilizar a coordenação de outros municípios menores.

Em termos de subordinação entre municípios, tem sido adotado um critério pragmático, levando-se em conta a proximidade geográfica e as facilidades de acesso com o município de maior nível, independente da obediência aos limites regionais definidos no plano. Esta estratégia é adotada até que um número maior de municípios seja assumido e possibilite a implantação de todas as Superintendências Regionais nos moldes planejados.

A figura 1 — "Representação da Estrutura Organizacional da SABESP no Estado de São Paulo" apresenta a situação atual do Interior, identificando os municípios nos quais a SABESP atua, seus respectivos níveis organizacionais e as regiões das Superintendências implantadas.

Os Quadros 1 e 2 apresentam, respectivamente (Quadro 1) — "Perfil dos Municípios do Litoral e Interior Operados pela SABESP em 1980" e (Quadro 2) — "Evolução dos Serviços de Água e Esgotos".

### 3. APRESENTAÇÃO DO MODELO ORGANIZACIONAL

#### 3.1. APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA DA SABESP

A SABESP foi constituída tendo por objetivo planejar, executar e operar serviços públicos de saneamento básico no Estado de São Paulo. Dentro deste objetivo contribui para a melhoria da qualidade de vida das populações, bem como proporciona melhores condições para o desenvolvimento econômico, social e ambiental nas regiões em que atua.

De acordo com o Regimento Interno da Diretoria a direção executiva da Companhia está a cargo da Dire-

toria Colegiada, constituída pela Presidência e 6 Diretorias. O organograma representando as Diretorias e as unidades subordinadas diretamente a elas, está apresentado na figura 2.

As atividades básicas desempenhadas em cada Diretoria estão descritas a seguir:

#### Presidência

Tem por atribuição básica a coordenação das Diretorias da SABESP. Coordena as atividades a elas atribuídas, de acordo com a política, normas e diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Colegiada, exercendo, também, diretamente, a supervisão, coordenação, avaliação e o controle das atividades relativas à divulgação e imprensa, relações externas e auditoria interna.

#### Diretoria de Planejamento

Tem por atribuição básica a execução das atividades de Planejamento necessárias ao atendimento das necessidades futuras da SABESP, estabelecendo as metas plurianuais.

Elabora os estudos de viabilidade técnica e econômica de novos empreendimentos ou remanejamento e desenvolvimento dos sistemas existentes. Elabora os planos tarifários, pedidos de reajustamento de tarifas e outros trabalhos correlatos. Efetua, também, contactos com as Prefeituras, entidades financiadoras e órgãos da administração pública em geral, objetivando a elaboração e realização de planos e projetos de saneamento básico nos Municípios do Estado de São Paulo e, ainda, com os organismos federais envolvidos no processo de reajustes tarifários, objetivando estabelecer bases adequadas para a receita operacional da Companhia.

#### Diretoria de Construção.

Tem por atribuição básica a construção de novos empreendimentos e o remanejamento e desenvolvimento de instalações existentes dos sistemas de água e esgotos, na área de concessão da SABESP, com exceção das obras discriminadas nas atribuições da Diretoria de Operação do Interior, bem como a elaboração de projetos detalhados ou executivos.

Efetua o controle técnico de qualidade e o acompanhamento administrativo dos projetos e obras.

Executa, também, em estreita colaboração com a Diretoria de Planeja-



FIG. 1

Faixas de População (10 <sup>3</sup> )	SRB		SRV		SRR		SRP		SAR		MUNICÍPIOS	
	População	Nº de Mun.	Total	%								
Até 5	—	—	43.488	19	74.746	30	46.675	28	175.454	81	158	60,3
De 5 a 10	9.821	1	33.482	5	124.208	18	55.041	7	70.424	11	42	16,1
De 10 a 50	43.241	2	242.687	10	333.344	14	187.834	9	331.992	13	48	18,3
Mais de 50	903.294	5	455.185	4	121.703	2	190.987	2	143.630	1	14	5,3
<b>Total</b>	<b>956.356</b>	<b>8</b>	<b>774.842</b>	<b>38</b>	<b>654.001</b>	<b>64</b>	<b>480.537</b>	<b>46</b>	<b>721.500</b>	<b>106</b>	<b>262</b>	<b>100,0</b>

FONTES CENSO I.B.G.E. 1980

SRB – Superintendência Regional da Baixada Santista SRV – Superintendência Regional do Vale do Paraíba  
 SRR – Superintendência Regional do Vale do Ribeira SRP – Superintendência Regional de Presidente Prudente  
 SAR – Superintendência de Administração de Sistemas Isolados.

QUADRO 1 – Perfil dos Municípios do Litoral e Interior Operados pela SABESP em 1980.

		Nº de Municípios	Ligações		Ext. da Rede (Km)		Volume Produzido m <sup>3</sup>	Nº de Empregados na Operação
			Água	Esgoto	Água	Esgoto		
1977 (DO)	R.M.S.P.	22	1.071.660	490.804	11.077	5.794	79.271.000	6.840
	INT. E LIT.	171	384.156	183.025	4.542	2.191	18.565.000	4.006
	<b>TOTAL</b>	<b>193</b>	<b>1.455.816</b>	<b>673.829</b>	<b>15.619</b>	<b>7.985</b>	<b>97.836.000</b>	<b>10.846</b>
1978 (DO)	R.M.S.P.	23	1.212.779	457.403	12.653	6.815	83.284.000	7.591
	INT. E LIT.	193	529.175	225.587	4.953	2.801	22.772.000	4.698
	<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>1.741.954</b>	<b>682.990</b>	<b>17.606</b>	<b>9.616</b>	<b>106.056.000</b>	<b>12.289</b>
1979	R.M.S.P.	20	1.405.133	553.017	15.401	8.186	87.189.000	7.669
	INT. E LIT.	214	573.521	261.619	5.628	3.348	25.928.000	5.262
	<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>1.978.654</b>	<b>814.636</b>	<b>21.029</b>	<b>11.534</b>	<b>113.117.000</b>	<b>12.931</b>
1980	R.M.S.P.	26	1.498.643	681.597	16.287	10.172	90.718.000	8.025
	INT. E LIT.	261	624.397	351.760	6.272	4.567	30.520.000	6.546
	<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>2.123.040</b>	<b>1.033.357</b>	<b>22.559</b>	<b>14.739</b>	<b>120.698.000</b>	<b>14.571</b>

QUADRO 2 – Evolução dos Serviços de Água e Esgoto

mento, o preparo de subsídios necessários à obtenção de recursos financeiros junto às entidades financiadoras.

#### Diretoria de Operação da Região Metropolitana

Tem por atribuição básica a execução das atividades de operação e manutenção dos sistemas de captação, tratamento e distribuição de água e coleta, tratamento e disposição final de esgotos em toda a área de concessão da SABESP na Região Metropolitana de São Paulo. Exerce as atividades comerciais e de atendimento ao público decorrentes da operação dos sistemas na sua área de atuação e executa, também, obras de melhorias desses sistemas e obras de emergência.

#### Diretoria de Operação do Interior

Tem por atribuição básica a execução das atividades de operação e manutenção dos sistemas de captação, tratamento e distribuição de água e coleta, tratamento e disposição final de esgotos em toda a área de concessão da SABESP, exceto a Região Metropolitana de São Paulo. Exerce as atividades comerciais e de atendimento ao público decorrentes da operação dos sistemas na sua área de atuação. Executa, também, pequenas obras de melhoria e ampliação dos sistemas, além das obras de emergência e daquelas em localidades com população urbana de até 5.000 (cinco mil) habitantes (censo de 1970). Efetua também a supervisão e organização dos contatos com as Prefeituras na sua área de atuação, visando a assun-

ção de novos municípios e a harmonização das metas e interesses dos já operados com os interesses da SABESP.

#### Diretoria Financeira

Tem por atribuição básica a execução das atividades necessárias ao planejamento e suprimento de recursos financeiros destinados às diversas áreas da SABESP, efetuando os controles decorrentes da aplicação desses recursos.

#### Diretoria Administrativa

Tem por atribuição básica a execução das atividades de apoio à Presidência e demais Diretorias da SABESP, no que tange a recursos humanos e materiais, transportes, jurídicos, sistemas e métodos, controle de patrimônio e demais atividades auxiliares.

Estrutura Organizacional da SABESP

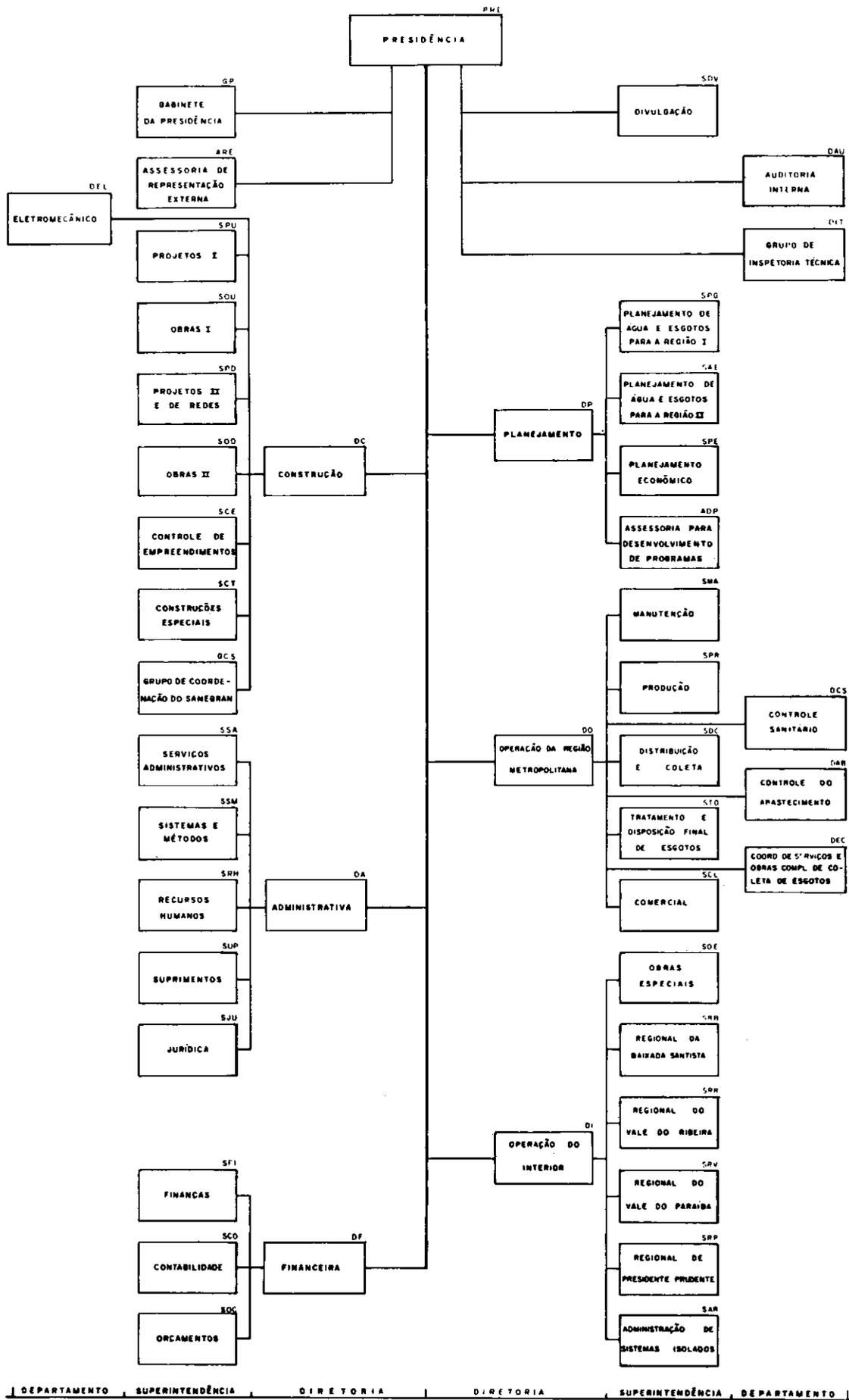


FIG. 2

### 3.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PADRÃO PARA AS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS

O critério adotado para a departamentalização das unidades responsáveis pela administração das áreas do interior do Estado de São Paulo foi regional.

O Interior do Estado é dividido em grandes regiões denominadas Superintendências Regionais. Estas áreas estão subdivididas em regiões menores, englobando vários municípios, denominados Gerências Divisionais, que também estão subdivididas em regiões menores denominadas Seccionais.

Os municípios menores, na sua grande maioria, são classificados como Postos de Operação.

Os Postos de Operação não são classificados como unidades administrativas, possuindo o mínimo de recursos para operar e manter as instalações operacionais e atender o público, sendo, na prática, considerados como extensão da unidade que estão subordinados, que pode ser uma Seccional ou Gerência Divisional.

Portanto, quando da assunção dos serviços de água e esgotos de determinado município, os mesmos são classificados em Superintendência Regional, Gerência Divisional, Seccional ou Posto de Operação, dependendo do porte, importância regional e critérios organizacionais.

No município sede da Superintendência Regional ficam localizados os Departamentos Técnicos e Administrativo de apoio, coordenação e controle da Superintendência e está implantada, ainda, uma Gerência Divisional para operar e manter as instalações e atender o público, por ser o município mais importante da Região.

O organograma, representado na Figura 3, é padrão para todas as Superintendências Regionais, para que seja possível a uniformidade de diretrizes e sistemas administrativos para as diversas regiões do Estado, respeitadas as características operacionais de cada sistema.

Para melhor entendimento do funcionamento da estrutura organizacional, as funções básicas das unidades representadas no organograma estão descritas a seguir:

#### 1. Superintendência Regional

Coordenar todas as atividades da Companhia na região, de modo que se-

jam cumpridos os planos e programas estabelecidos para a área.

O Superintendente é o representante da SABESP na região. Todos os empregados da Companhia que atuam na área estão lotados na Superintendência Regional, desempenhando atividades de acordo com diretrizes e normas estabelecidas pela Administração Central.

#### 1.1. Assessoria da Superintendência

É o departamento que tem sob sua responsabilidade o desenvolvimento, acompanhamento ou controle dos programas de atendimento, contratos de financiamento, orçamentos, elaboração de cartas-contrato, assessoria jurídica e toda área, controle da produção, elaboração de relatórios e atividades de divulgação.

#### 1.2. Departamento Administrativo

É responsável pelo fornecimento e coordenação do apoio administrativo para a Superintendência Regional, relativo a assuntos de pessoal, transportes, financeira, almoxarifado e serviços gerais, através de suas unidades subordinadas.

##### 1.2.1. Divisão de Administração de Pessoal

É responsável pelas atividades relativas a recrutamento e seleção, treinamento, controle de frequência, movimentação de pessoal, rescisão contratual, convênios médicos, benefícios, administração de apólices de seguro, higiene e segurança do trabalho, distribuição de uniformes, de acordo com as diretrizes da Superintendência de Recursos Humanos da Diretoria Administrativa.

##### 1.2.2. Divisão de Serviços Auxiliares

Cabe a esta unidade dar apoio às áreas da Superintendência Regional quanto a serviços de transportes, controle do consumo de combustíveis e lubrificantes, administração de contratos de prestação de serviços de transportes, manutenção de 1º escalão dos veículos e equipamentos automotivos, manutenção de móveis e equipamentos de escritório, serviços de guarda e vigilância, serviços de reprodução, maquete e copa, operação de sistemas de comunicação telefônica, telex e rádio de acordo com as diretrizes da Superintendência de Serviços Administrativos da Diretoria Administrativa.

##### 1.2.3. Divisão Financeira

Esta unidade tem a atribuição de

dar apoio às áreas de Superintendência Regional quanto a pagamentos, controle dos fundos de caixas sob a responsabilidade das Gerências Divisionais e Seccionais, controle da arrecadação através dos bancos conveniados, programação financeira, recolhimentos de tributos e seguros sobre imóveis, de acordo com as diretrizes da Superintendência de Finanças da Diretoria Financeira.

Recebe, classifica e mantém sob sua guarda os documentos para fins do registro contábil, após a transcrição de dados através de planilhas especiais, que são encaminhadas para processamento eletrônico, sob a coordenação da Superintendência de Contabilidade da Diretoria Financeira.

Mantém ainda o controle físico dos bens patrimoniais, através de sua identificação e localização.

#### 1.2.4. Divisão Coordenação Comercial

É responsável em dar apoio a todas as áreas da Superintendência Regional quanto ao conhecimento e aplicação de procedimentos comerciais, coordenação de programas para elevação dos índices de arrecadação, melhoria do atendimento ao público e padronização de critérios, bem como atuar no controle das atividades comerciais descentralizadas.

#### 1.2.5. Setor de Almoxarifado

Cabe a esta unidade administrar o almoxarifado regional, efetuando o controle físico do mesmo e dos depósitos localizados nas Gerências Divisionais, programar a necessidade de materiais a serem fornecidos pelos Almoxarifados Centrais de São Paulo, suprir os depósitos sob sua coordenação, efetuar compras na região, de acordo com as diretrizes da Superintendência de Suprimentos da Diretoria Administrativa.

#### 1.3. Departamento Técnico

Este departamento tem a atribuição de dar apoio às áreas da Superintendência Regional quanto a controle sanitário, projetos, obras e manutenção dos equipamentos e instalações, através de suas unidades subordinadas:

##### 1.3.1. Divisão de Controle Sanitário

Cabe a esta unidade dar apoio quanto à inspeção sanitária das instalações de operação, coleta de amostras, análises físico-químicas ou bacteriológicas

## Estrutura Organizacional Padrão para as Superintendências Regionais

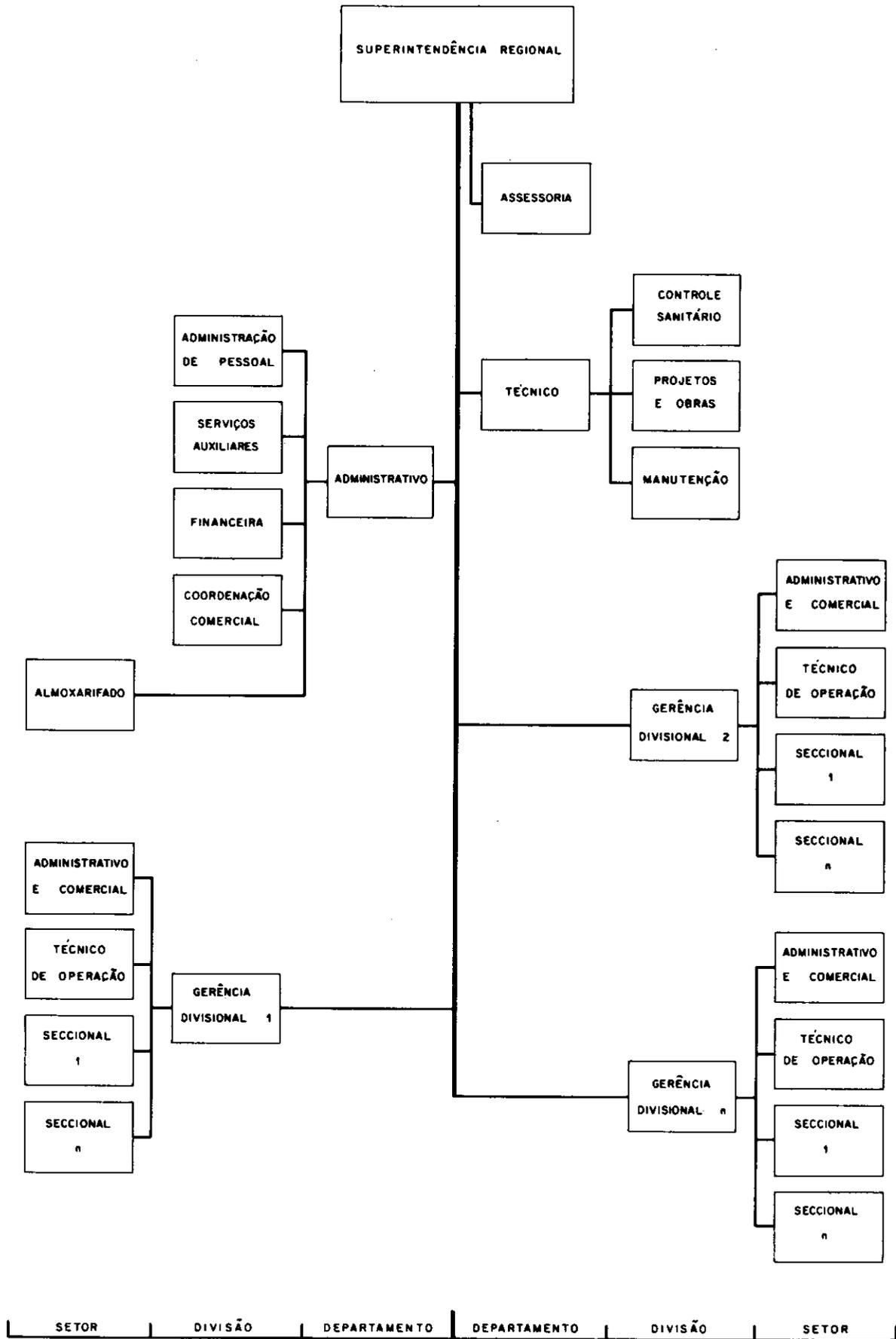


FIGURA 3 – Estrutura organizacional padrão para as Superintendências Regionais.

das amostras e dos produtos químicos utilizados no tratamento, efetuar estudos de operação das ETA's e ERO's, de acordo com a orientação do Departamento de Controle Sanitário da Diretoria de Operação da Região Metropolitana.

### 1.3.2. Divisão de Projetos e Obras

Esta unidade é responsável pela elaboração de pequenos projetos de engenharia, avaliação de projetos de loteamentos, bem como pela execução de pequenas obras de melhoria e de emergência, através de pessoal próprio ou contratado.

### 1.3.3. Divisão de Manutenção

Cabe a esta unidade coordenar o planejamento e execução da manutenção preventiva e corretiva, mecânica, elétrica e instrumental das instalações de operação da Superintendência Regional, orientar a manutenção das unidades descentralizadas, executar aferição de hidrômetros, contando para tanto com o apoio da Superintendência de Manutenção da Diretoria de Operação da Região Metropolitana.

### 1.4. Gerência Divisional

É a unidade responsável, na região

em que atua, pelas atividades de operação e manutenção dos sistemas de captação, tratamento e distribuição de água e coleta, recuperação e disposição final de esgotos, além das atividades comerciais e de atendimento público, sob a orientação e apoio dos Departamentos Técnico e Administrativo, através de suas unidades:

#### 1.4.1. Setor Administrativo e Comercial

Executa as atividades administrativas, financeiras, comerciais e de atendimento público no município sede da Gerência Divisional, coordena estes serviços executados nos Postos de Operação subordinados diretamente à Gerência, bem como dá apoio às Seccionais da área.

#### 1.4.2. Setor Técnico de Operação

Executa as atividades de operação e manutenção das instalações no município sede da Gerência Divisional, coordena estes serviços executados nos Postos de Operação subordinados diretamente à Gerência, bem como dá apoio às Seccionais da área.

#### 1.4.3. Seccional

É responsável pelas atividades administrativas, de operação, comerciais e

de atendimento público no município sede da unidade e coordena estas atividades executadas pelos Postos de Operação subordinados.

## 4. CONCLUSÕES

A busca de novas formas de estruturação organizacional visa, prioritariamente, a melhoria da eficiência empresarial das Companhias no atendimento das necessidades do ambiente em que atua, bem como possibilitar a obtenção de resultados esperados no uso racional dos recursos.

O modelo apresentado adota modernas concepções de estruturação organizacional, na descentralização do poder de decisão, objetivando o aumento da velocidade da solução dos problemas e no atendimento dos usuários, a simplificação burocrática e o desenvolvimento dos subordinados na participação da autoridade e responsabilidade.

Finalmente, espera-se que este modelo organizacional favoreça a atuação dos Gerentes, permitindo, através de ação descentralizada, nos moldes referidos, atingir a uma maior eficiência na utilização dos recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis, tão necessária face ao momento difícil de restrição econômica por que passa o País.