

FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO  
MBA EM SANEAMENTO AMBIENTAL

Otavio Eduardo Corsi

**MELHORIA NOS PROCESSOS DE DEFINIÇÃO E DESAPROPRIAÇÃO DE ÁREAS  
PARA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE TRATAMENTO DE ESGOTAMENTO  
SANITÁRIO NA SABESP**

São Paulo

2020

Otávio Eduardo Corsi

**MELHORIA NOS PROCESSOS DE DEFINIÇÃO E DESAPROPRIAÇÃO DE ÁREAS  
PARA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE TRATAMENTO DE ESGOTAMENTO  
SANITÁRIO NA SABESP**

Projeto de Pesquisa Aplicada apresentada ao MBA em Saneamento Ambiental da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de especialista em Saneamento Ambiental sob a orientação da Professora Dra. Luciana Pranzetti Barreira.

São Paulo

2020

Biblioteca FESPSP – Catalogação-na-Publicação (CIP)

352.6

C826m Corsi, Otavio Eduardo.

Melhoria nos processos de definição e desapropriação de áreas para implantação de sistemas de tratamento de esgotamento sanitário na SABESP / Otavio Eduardo Corsi. – 2020.

25 p. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Pranzetti Barreira.

Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Saneamento Ambiental) – Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo.

Bibliografia: p. 23-25.

1. ETE. 2. Partes interessadas. 3. Análise de riscos. 4. TACs. I. Barreira, Luciana Pranzetti. II. Título.

CDD 23. : Gerenciamento de água e esgoto – 352.6

Elaborada por Éderson Ferreira Crispim CRB-8/9724

Otavio Eduardo Corsi

**MELHORIA NOS PROCESSOS DE DEFINIÇÃO E DESAPROPRIAÇÃO DE ÁREAS  
PARA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE TRATAMENTO DE ESGOTAMENTO  
SANITÁRIO NA SABESP**

Projeto de Pesquisa Aplicada apresentada ao MBA em Saneamento Ambiental da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de especialista em Saneamento Ambiental sob a orientação da Professora Dra. Luciana Pranzetti Barreira.

Data da aprovação:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Nome do (a) professor (a), titulação,  
Instituição e assinatura.

---

Nome do (a) professor (a), titulação,  
Instituição e assinatura.

Dedico este trabalho aos sentimentos humanos, pois através deles a nossa missão na Terra  
será cumprida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família e amigos pela compreensão e apoio durante a elaboração deste trabalho.

Um especial agradecimento à minha orientadora, professora Dra. Luciana Pranzetti Barreira, que não hesitou em apoiar e direcionar cada pedacinho deste trabalho.

Agradeço ao privilégio da vida, onde somos presenteados a cada segundo com a possibilidade da constante evolução.

## RESUMO

O objetivo deste projeto de pesquisa aplicada é analisar os procedimentos realizados pela Sabesp para a desapropriação de áreas de terceiros para a implantação de empreendimentos de Estação de Tratamento de Esgotos (ETE), a fim de estabelecer critérios que visem minimizar entraves judiciais que possam ocorrer e, conseqüentemente, prejudicar o processo de execução de obras para as partes interessadas. Em decorrência do levantamento dos problemas recorrentes nos processos judiciais de desapropriação da companhia, considerando como critério de seleção os maiores prazos dispendidos nas ações judiciais, este trabalho também propõe elencar os critérios para a elaboração de uma matriz de risco que vise identificar antecipadamente as áreas que possuirão maior probabilidade de que possíveis entraves judiciais ocorram. Dessa forma, esta metodologia busca dirimir os atrasos aos empreendimentos, não cumprimento de prazos de Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) previamente firmados, geração de gastos administrativos através do retrabalho de procedimentos internos, multas e outros.

Palavras-chave: Estação de Tratamento de Esgotos. Partes interessadas. Análise de riscos. Termos de Ajustamento de Conduta.

## **ABSTRACT**

The objective of this applied research project is to analyze the procedures carried out by Sabesp for the expropriation of third party areas for the implementation of Wastewater Treatment System (WTS) projects, which aims to establish criteria that minimize legal obstacles that may occur and, consequently, harm the process of execution of works for interested parties. Due to the lifting of the recurring problems in the judicial proceedings of the company's expropriation, considering the longest periods spent in the lawsuits as the selection criteria, this study also intends to list the criteria for the development of a risk matrix to identify in advance the areas that are more probable to lead to possible legal barriers. Thus, this methodology will seek to solve project delays, non-compliance with the Conduct Adjustment Terms (CATs) deadlines previously signed, generation of administrative expenses through the reformulation of internal procedures, fines and others.

**Keywords:** Wastewater Treatment System. Stakeholders. Risks Analysis. Conduct Adjustment Terms.



## LISTA DE SIGLAS

ARSESP	Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo
CETESB	Companhia Ambiental do Estado de São Paulo
CNV	Comunicação Não-Violenta
ETE	Estação de Tratamento de Esgotos
LI	Licença de Instalação
LP	Licença Prévia
PL	Projeto de Lei
PPI	Plano Plurianual de Investimentos
SABESP	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SES	Sistema de Esgotamento Sanitário
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
UN	Unidade de Negócio

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA</b> .....	12
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
<b>4 OBJETIVOS</b> .....	16
<b>4.1 OBJETIVO GERAL</b> .....	16
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	16
<b>5 METODOLOGIA A SER UTILIZADA</b> .....	17
<b>5.1 LEVANTAMENTO, SELEÇÃO E ANÁLISE DE PROCESSOS DE     DESAPROPRIAÇÃO</b> .....	18
<b>5.2 REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS</b> .....	20
5.2.1 COM OS ENTES DA COMPANHIA .....	20
5.2.2 COM OS TERCEIROS .....	21
<b>5.3 SISTEMATIZAÇÃO, ELABORAÇÃO DE MATRIZ DE RISCO E PROPOSTAS</b> .....	21
<b>6 CRONOGRAMA DE REALIZAÇÃO DO PROJETO</b> .....	21
<b>7 RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	22
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	23

## 1. INTRODUÇÃO

O saneamento básico no Brasil é um direito assegurado, tanto pela Constituição Federal de 1988 como pela Lei nº 11.445/2007 (BRASIL, 2007), configurando-se como o conjunto de serviços, infraestrutura e instalações operacionais de abastecimento de água, esgotamento sanitário, limpeza urbana, drenagem urbana e manejo de resíduos sólidos.

Dentre os componentes do saneamento, o esgotamento sanitário, foco deste trabalho, é um sistema que requer diferentes infraestruturas, pois envolve a coleta, transporte, tratamento e disposição final, considerando desde as ligações prediais até o seu lançamento final no meio ambiente e, conforme Hespanhol (2002), os métodos de tratamento de esgotos foram, inicialmente, concebidos como resposta à preocupação pelos efeitos negativos causados pela descarga de efluentes no meio ambiente .

O tipo de tratamento escolhido pode interferir de diversas maneiras nas proximidades do local a ser implantado tal sistema, como pela geração de odores desagradáveis, proliferação de insetos e vetores diversos, desvalorização de áreas ao entorno e outros. Como diz Oliveira (2004 apud O'BRIEN, 1999), as indústrias são forçadas a reconhecer a sua obrigação com a sociedade no desenvolvimento de sistemas de produções sustentáveis, aos quais minimizem impactos ambientais.

De acordo com Sperling (2014), os métodos de tratamento a serem adotados devem considerar critérios técnicos e econômicos, tanto quantitativos quanto qualitativos de cada alternativa. Segundo o mesmo autor, *“os pontos técnicos são em grande parte das vezes intangíveis e, num grande número de situações, a decisão final pode assumir um caráter de subjetividade”*.

Para Oliveira (2004), grande parte dos gestores, bem como governantes e prefeitos, não tem acesso a muitas informações quando se deparam com problemas como a escolha do sistema de tratamento de esgoto sanitário em seu município.

Sendo assim, nota-se que não existe um modelo previamente estabelecido como a melhor alternativa de tratamento de efluentes, contudo, se as especificidades da região receptora do novo sistema, seja em zona urbana ou rural, não forem levadas em consideração, poderão existir questões futuras que possivelmente influenciarão a implantação e operação do empreendimento, como por exemplo, a liberação de áreas por proprietários, definição de áreas

próximas para disposição de lodos gerados, sustentabilidade ambiental, manutenção periódica do sistema e outros. Especificamente na questão da escolha das áreas é que este trabalho se propõe a uma análise mais aprofundada, pois a definição de áreas e sua posterior desapropriação, são fatores que interferem diretamente nos processos de implantação desses sistemas de tratamento.

Este projeto tem como foco a análise de procedimentos existentes realizados por uma grande companhia de saneamento do estado de São Paulo (Sabesp) para a desapropriação de áreas de terceiros para implantação de empreendimentos com o objetivo de tratamento de esgotos sanitários, visando evitar as ações judiciais de desapropriação ou possíveis entraves nas mesmas. A escolha deste tema justifica-se uma vez que a companhia vem apresentando dificuldades em cumprir os cronogramas de execução de seus empreendimentos e, uma das causas são os entraves ocasionados pelos processos de desapropriação de áreas que são utilizadas para tais sistemas.

## **2. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA**

O processo de desapropriação de áreas a serem utilizadas pela Sabesp ocorre em duas etapas complementares, sendo a primeira definida através de decreto municipal realizado pelo poder executivo municipal e a segunda, a efetiva desapropriação.

Na primeira etapa, o poder público municipal executa a desapropriação - por utilidade pública e interesse social - conforme artigos 2º, 6º e 40 do Decreto Lei Federal nº 3.365 e suas alterações<sup>1</sup>, elaborado pelo poder executivo federal em 21 de junho de 1941. A segunda etapa consiste na realização de desapropriação nos autos, sendo que a responsável por esta atividade – incluindo as despesas monetárias às custas do processo e desapropriação – é a Companhia, no caso, a Sabesp.

Portanto, as etapas de desapropriação para a instalação de uma estação de tratamento de esgoto (ETE) são iniciadas com a publicação do Decreto no Diário Oficial, que torna de interesse do Poder Público, ou de quem lhe faça às vezes, a área que será expropriada. Posteriormente, será ajuizada a ação de desapropriação e o expropriado, em caso de não haver acordo, irá contestá-la através de advogado, impugnando o valor da oferta.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del3365compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del3365compilado.htm)>. Acesso em: 22 mai. 2020.

Entretanto, as contestações judiciais, especificamente, quanto ao valor monetário das terras expropriadas, não são necessariamente ocasionadas apenas pela discordância do valor indenizatório em si. Todavia, este trabalho sugere um levantamento aprofundado para descobrir possíveis outras motivações que possam contribuir para a recorrência dos entraves judiciais que as desapropriações de áreas sofrem e, a morosidade desses processos pode estar influenciando negativamente no prazo de execução das obras bem como no planejamento de investimento da Companhia.

A ideia deste projeto é analisar casos de desapropriação ocorridas na Sabesp que tenham causado entraves judiciais que impediram ou atrasaram as obras de implantação de sistemas de tratamento de esgoto, e propor, a partir dessa análise, procedimentos que possam contribuir com a minimização desses riscos.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

No que tange ao meio ambiente, para May (2009 apud NOZAKI, 2007), o saneamento básico possui um papel fundamental no saneamento ambiental, ou seja, procura-se investir na exploração de um bem (por exemplo, a água), mas também promover ações variadas para que essas fontes sejam mantidas e preservadas.

Braga *et al.* (2005) caracterizaram as ETEs como estruturas que possuem objetivo de reduzir a carga poluidora dos esgotos sanitários antes do seu lançamento no corpo de água receptor e, possuem grande papel na proteção da saúde pública, pois evitam que ocorram contaminações na água, alimentos, mãos, utensílios domésticos ou serem transportados por vetores, como moscas e baratas, provocando infecções.

Em decorrência das obras de saneamento básico no setor público, nota-se que, para ocorrer a implementação de um sistema de tratamento de esgotos, um processo envolvendo diversas áreas deve ocorrer, iniciando-se pelo estudo detalhado da localidade a receber tal estrutura, seguido de levantamento topográfico, projeto, orçamento, desapropriação de área, licitação e execução da infraestrutura.

Este trabalho vem demonstrar a importância que a etapa de desapropriação de área possui na implantação de um empreendimento, pois, caso a mesma seja realizada de maneira inadequada, as etapas seguintes poderão apresentar problemas.

Conforme Oliveira (2016) conceitua-se desapropriação como o ato pelo qual o Poder Público, mediante prévio procedimento e indenização justa - em razão de uma necessidade ou utilidade pública, ou ainda diante do interesse social -, despoja alguém de sua propriedade e a toma para si.

De acordo com o sítio eletrônico da Agência Câmara de Notícias<sup>2</sup>, 60% das ações judiciais propostas pela Advocacia-Geral da União para destravar obras de infraestrutura no país têm relação com entraves na desapropriação de áreas. Em duas situações específicas, o ideal seria permitir a desapropriação, mesmo sem autorização legislativa: a primeira quando houver acordo entre os chefes dos poderes executivos envolvidos (União, estados, Distrito Federal e municípios) sobre a área a ser desapropriada, ou quando o empreendimento for definido em lei como prioridade pelo ente federado que necessita da desapropriação.

Os processos de desapropriação por utilidade pública são demorados e burocráticos. A fim de dirimir esses entraves, o poder executivo, sob direção do governo do ex-presidente Michel Temer, apresentou o projeto de lei 11.277/2018, que como ementa visava alterar o Decreto-Lei nº 3.365, de 21 de junho de 1941, a Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973, a Lei nº 6.766, de 19 de dezembro de 1979, e a Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002<sup>3</sup>. Entretanto, conforme informações disponíveis no sítio eletrônico da Câmara dos Deputados<sup>4</sup>, a situação atual deste PL é de não tramitação, e encontra-se aguardando a Constituição de Comissão Temporária pela Mesa.

Há grande dificuldade do governo – em todas as esferas<sup>5</sup> em realizar obras de infraestrutura em prazos adequados, e muito se justifica pela complexidade de realizar um planejamento adequado. Segundo González (2008), o planejamento da construção consiste na organização para a execução, e inclui o orçamento e a programação da obra. O orçamento contribui para a compreensão das questões econômicas e a programação é relacionada com a distribuição das atividades no tempo.

A Sabesp também possui dificuldades semelhantes e, mesmo realizando um planejamento detalhado para os investimentos da Companhia num prazo de 5 anos, chamado

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2190285>>. Acesso em: 07 mar. 2020.

<sup>3</sup> Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/551736-projeto-torna-mais-rapido-processo-de-desapropriacao-por-utilidade-publica/>>. Acesso em: 07 mar. 2020.

<sup>4</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del3365compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del3365compilado.htm)>. Acesso em: 22 mai. 2020.

<sup>5</sup> União, estados, Distrito Federal e municípios.

de Plano Plurianual de Investimentos (PPI), e o atualizando anualmente, acaba encontrando barreiras de cumprimento dessas metas. Em grande parte, pode-se citar problemas oriundos de desapropriação de áreas para a realização de empreendimentos e, conseqüentemente, atrasando o processo de obtenção de licenças (Licenças Prévia e de Instalação, respectivamente, LP e LI) junto aos órgãos competentes, como por exemplo, a Cetesb.

Conforme o art. 10 da Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981 (BRASIL, 1981), a construção, instalação, ampliação e funcionamento de estabelecimentos e atividades utilizadores de recursos ambientais, efetiva ou potencialmente poluidores ou capazes, sob qualquer forma, de causar degradação ambiental dependerão de prévio licenciamento ambiental, estabelecendo assim a vinculação entre o início das obras de SES a obtenção do devido licenciamento.

Outro fator agravante – inerente à unidade da Sabesp localizada na região noroeste do interior do estado de São Paulo - é o fato de muitas obras de ETEs necessitarem de grande movimentação de solo. Diante deste cenário, verifica-se a importância de ser executado e respeitado o cronograma de execução de obras, pois obras com necessidade de controle tecnológico de compactação de solo, devem evitar os períodos chuvosos, como é o caso da região da Unidade de Negócio (UN) Baixo Tietê e Grande (RT).

Segundo o sítio eletrônico institucional da Sabesp<sup>6</sup>, a Companhia é definida como uma empresa de fornecimento de água, coleta e tratamento de esgotos de 371 municípios do Estado de São Paulo, onde 27,9 milhões de pessoas são abastecidas com água e 22,8 milhões de pessoas com coleta de esgotos. A Sabesp é responsável por cerca de 27% do investimento em saneamento básico feito no Brasil e, de acordo com informações, planeja investir aproximadamente R\$ 18,7 bilhões no período 2019-2023.

Para que a Sabesp realize esses investimentos citados – como forma de exemplificação – é de extrema importância que todos os processos internos ocorram conforme o planejamento prévio, pois atrasos nesses processos, como é o caso das desapropriações de áreas, poderão significar prejuízos financeiros, uma vez que parte dos recursos a serem investidos possuem origem de instituições financeiras através de empréstimos.

A tomada de capital externo pela Sabesp, muitas vezes, ocorre a partir de instituições internacionais a prazos longos, sendo assim, os juros, que são fixados em moeda estrangeira,

---

<sup>6</sup> Disponível em: < <http://site.sabesp.com.br/site/interna/Default.aspx?secaoId=505> > Acesso em 09. mar. 2020

poderão sofrer variações cambiais ao longo do prazo de pagamento e, dependendo de tais variações, pode-se criar um entrave na sustentabilidade de pagamento.

Internamente à empresa, entende-se que, o dinheiro externamente captado para realizar um investimento deve ser aplicado de maneira controlada e eficiente para que se possa obter lucratividade o mais breve possível, pois uma obra de saneamento devidamente executada (redes e ligações de água e esgoto, ETEs e ETAs, poços profundos e outros), assim que for imobilizada pelo setor contábil da Companhia, se transformará em novos parâmetros para que a Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo (ARSESP), possa emitir um parecer favorável à elevação de novos valores tarifários que serão aplicados aos usuários, gerando assim, maior captação de recurso financeiro dos serviços prestados à população.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo geral**

Analisar os procedimentos realizados pela Sabesp para a desapropriação de áreas de terceiros para a implantação de empreendimentos de ETE, a fim de estabelecer critérios que possam minimizar entraves judiciais.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Levantar processos de desapropriação de áreas para implantação de ETEs com maiores entraves judiciais na Companhia, considerando como critério de seleção, os maiores prazos dispendidos nas ações judiciais;
- Analisar os problemas recorrentes que nortearam os entraves judiciais;
- Elaborar uma matriz de risco para os processos de desapropriação de áreas da Companhia, buscando melhorias nos procedimentos.

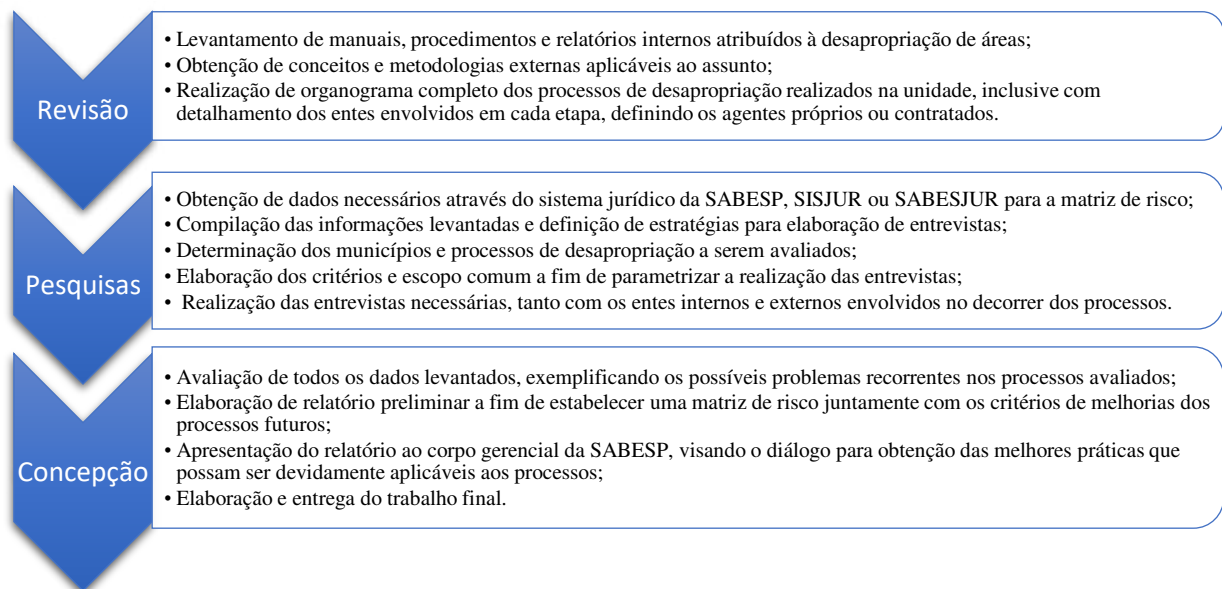


## 5. METODOLOGIA A SER UTILIZADA

Para a execução deste projeto de pesquisa serão realizados procedimentos de revisão bibliográfica e revisão documental, abrangendo leis, normativos internos, manuais e relatórios de atividades. Também serão analisados casos onde ocorreram desapropriações que tiveram grandes entraves judiciais, a fim de estabelecer quais os problemas mais recorrentes entre eles. Neste projeto estão sendo considerados entraves judiciais exemplos como: interpelações sucessivas por parte do expropriado e obtenção da imissão de posse à Companhia, ou não aceitação dos valores indenizatórios da área a ser desapropriada propostos tanto pela Sabesp quanto pelo(a) perito(a) designado(a) pelo(a) juiz(a) da ação.

A partir desse levantamento, e por meio de uma matriz de risco, a proposta é estabelecer metas e procedimentos para dirimir tais deficiências que acabam acarretando em atrasos aos empreendimentos (projetos, compra de materiais e execução de obras), não cumprimento de prazos de Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) previamente firmados, geração de gastos administrativos para retrabalho de procedimentos internos, multas e outros.

A metodologia a ser aplicada possui três fases distintas e, como forma de facilitar a visualização foi elaborado o organograma com parte dos objetivos de cada etapa correspondente:



As atividades a serem realizadas neste estudo estão apresentadas nos itens a seguir:

## 5.1 Levantamentos, seleção e análise de processos de desapropriação

Para se construir uma base de análise de dados consistente para este projeto a área jurídica da Sabesp deverá ser envolvida, através da Superintendência Jurídica (CJ), que utiliza uma plataforma interna denominada SISJUR – Sistema de Informações Jurídicas. Este sistema foi implantado em 2002 e, atualmente, conta com mais de 600 usuários cadastrados e ativos, e possui cerca de 28 mil processos judiciais de diversas naturezas. Aproximadamente, 10 mil documentos são registrados no protocolo do SISJUR anualmente. Atualmente, atualizações estão sendo implementadas à plataforma e, sua denominação também sofrerá alteração, ficando estabelecida como SABESJUR.

A concepção deste projeto se dá a partir do levantamento de informações através deste sistema e, caso exista a necessidade de complementações quanto aos processos jurídicos, poderá ser utilizado o sítio eletrônico do Jusbrasil. Ressalta-se também que as áreas de projetos, operacional, orçamentos, fiscalização de obras e comercial também poderão ser consultadas no decorrer da pesquisa, pois, além da maioria delas estar envolvida na elaboração dos empreendimentos, tais áreas poderão auxiliar nas dúvidas que poderão surgir durante o processo de pesquisa.

Este levantamento deverá ser baseado na obtenção de informações das ações de desapropriações de áreas para implantação de ETEs ocorridas em um período de cinco anos precedentes à pesquisa, tanto judiciais quanto extrajudiciais – amigáveis –, vinculadas à Unidade de Negócio Baixo Tietê e Grande – RT, que possui 82 municípios operados, a fim de elaborar planilhas que irão conter dados relevantes à análise. Após este levantamento, será importante estabelecer um número similar de processos, se possível, em todas as divisões da UN - RT, objetivando dessa forma uma uniformidade nos cenários a serem estudados. Para que o levantamento de informações possa suprir os objetivos do projeto é de extrema importância que diferentes critérios sejam adotados, como por exemplo:

- nome(s) do(s) proprietário(s) da(s) área(s), a fim de verificar a correlação entre a quantidade de proprietários envolvidos e a ocorrência de entraves na liberação da área requerida pela Sabesp;

- endereço completo da área desapropriada, vinculando a localidade em questão com a divisão Sabesp correspondente, a fim de verificar a existência de funcionários previamente definidos como a equipe responsável pelo contato inicial ao(s) terceiro(s);
- dados da descrição perimétrica, tanto do terreno original quanto da área desapropriada, verificando se houve a melhor disposição do empreendimento no terreno do(s) terceiro(s), estabelecendo proporções métricas de relação entre área desapropriada pela área total do terreno;
- existência de acesso(s) e a proporção do(s) mesmo(s) com a(s) área(s) desapropriada(s), verificando quantas propriedades sofreram intervenção pela extensão do(s) acesso(s) e se isso tem ocasionado problemas aos funcionários da Companhia que realizam manutenções periódicas nas áreas;
- levantamento do tipo de ETE que foi implantado, a fim de verificar se o sistema implantado causa interferências ao(s) proprietário(s) da área desapropriada e ao(s) morador(es) próximo(s) como: odores desagradáveis fora das imediações do próprio sistema, existência de animais e insetos vetores de doenças e outros;
- verificação se os sistemas de esgotamento sanitário implantados obtiveram a licença de operação emitida pela Cetesb e, se houve alguma condicionante não cumprida nas licenças prévia e de instalação, pois a falta de licenciamento poderá ser um norteador de medidas não adotadas nos processos iniciais do empreendimento;
- datas de início e término da ação, valor das custas do processo e, informações complementares do andamento da ação para levantamento da ocorrência de possíveis recursos quanto aos valores sentenciados pela parte legal;
- em consonância à área comercial da Sabesp, realizar o levantamento do índice de satisfação do cliente naquele município correspondente ao período da ação de desapropriação, averiguando se ocorreu alguma correlação entre os índices de satisfação obtidos com o histórico da ação;
- identificação da divisão da Sabesp responsável pelo município durante a vigência da ação, para que se estabeleçam quais foram os funcionários envolvidos nos processos de desapropriação;

- levantamento dos laudos de avaliação imobiliária, buscando identificar se foi realizado por empresa terceirizada ou pelo quadro próprio de técnicos e/ou engenheiros da Sabesp, visando estabelecer vínculo entre o andamento dos processos e, estabelecer como questionamentos nas entrevistas quanto a qualidade no atendimento aos usuários dos serviços da companhia;
- após identificação do setor de obras responsável pelos empreendimentos analisados, levantar informações relevantes sobre o decorrer da execução do empreendimento, a fim de estabelecer novos critérios de análises para a matriz de risco;
- averiguação dos cenários de paralisação de diferentes processos pois, estabelecendo a real motivação dos mesmos, medidas mitigadoras eficazes poderão ser elencadas para que não ocorra o surgimento de possíveis entraves.

## **5.2 Realização de entrevistas**

Após realizada a fase de revisão de procedimentos e informações em diversas áreas da Companhia, verifica-se a necessidade de aprofundamento em questões específicas que possibilitarão fornecer embasamento para estabelecer os graus de severidade juntamente com a ocorrência de critérios similares – na matriz de risco –, porém, em processos distintos de desapropriações de áreas. Para que as informações sejam obtidas com maior rigor e imparcialidade, serão realizadas entrevistas com os atores correspondentes de cada ação de desapropriação analisada, entes internos quanto externos à Sabesp. As entrevistas deverão ocorrer com apoio de questionários previamente elaborados, levando em consideração a quem se destina e visando levantar problemas recorrentes no trâmite geral de desapropriação, bem como, possíveis soluções para tais problemas.

### **5.2.1 Com os entes da Companhia**

Após o levantamento dos processos de desapropriação a serem estudados, deve-se identificar os funcionários que estiveram presentes em cada processo analisado e estabelecer o numero de entrevistados a fim de levantar todas as informações necessárias ao projeto. Os entes a serem entrevistados devem possuir as mais variadas funções nesses processos:

topógrafos, técnicos, engenheiros (projetistas, orçamentistas e de execução de obras) e gerentes (postos operacionais, seccionais, divisionais e de departamento operacional).

### **5.2.2 Com os terceiros**

O contato com os entes terceiros refere-se aos proprietários das áreas desapropriadas e também aos funcionários de empresas terceirizadas que realizaram os laudos de avaliação imobiliária.

### **5.3 Sistematização, elaboração de matriz de risco e propostas**

Após o levantamento de todas as informações necessárias ao projeto, uma matriz de risco deverá ser elaborada, onde os critérios citados no subtítulo 5.1 deverão ser apresentados, bem como novos critérios que poderão surgir a partir dos processos de entrevistas, de revisão bibliográfica e também através de informações do corpo gerencial da Sabesp após a divulgação do relatório prévio.

Nesta etapa da pesquisa, todas as melhorias que foram identificadas deverão ser elencadas e apresentadas de forma clara e objetiva e, organogramas das etapas, desde a concepção de projetos até o empreendimento executado, deverão ser desenvolvidos, sobretudo, o novo detalhamento das etapas de desapropriação de áreas.

## **6. CRONOGRAMA DE REALIZAÇÃO DO PROJETO**

O presente projeto de pesquisa aplicado será executado de acordo com os prazos estabelecidos no cronograma a seguir, com prazo total de 10 meses.

**Quadro 1 - Cronograma do projeto de pesquisa aplicada**

Atividades	2020				2021					
	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
Revisão Bibliográfica	x	x								
Levantamento de documentos e informações de sistemas (SISJUR e/ou SABESJUR)		x	x	x						
Análise dos documentos e dados avaliados			x	x	x	x				
Elaboração e realização de entrevistas					x	x				
Análise e associação de todos os dados levantados						x	x	x		
Elaboração de documento preliminar								x	x	
Elaboração de documento final										x

Fonte: Elaboração própria

## 7. RESULTADOS ESPERADOS

Este projeto propõe que a matriz de risco elaborada a partir de problemas recorrentes levantados em casos reais, possa ser aplicada nas fases iniciais de implantação de novos SES, a fim de apoiar o processo decisório de escolha da melhor área a ser desapropriada pela Sabesp, visando reduzir possíveis entraves quanto ao amplo acesso a esta área.

O foco dos questionamentos deverá buscar soluções para os possíveis problemas dos processos e, principalmente, criar condições de estabelecer uma equipe multidisciplinar de funcionários – em cada setor divisional – que, após treinamentos para mediações de conflitos e comunicação interpessoal, possa desempenhar sua função de maneira mais eficiente. Para esta abordagem aos clientes externos, este trabalho sugere apontar novas possibilidades de relacionamentos, como por exemplo, a técnica de comunicação não-violenta proposta por Marshall B. Rosenberg.

A possibilidade de uma nova maneira de realizar um processo visa trazer benefícios instantâneos aos envolvidos, pois cria-se uma nova consciência individual sobre a importância de seu papel na realização de determinada tarefa e, após treinamentos adequados, busca-se melhores resultados na mediação de conflitos com os clientes externos, focando-se no objetivo norteador deste trabalho, que é a diminuição dos entraves nas desapropriações de áreas de terceiros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAGA, B. et al. Introdução à engenharia ambiental: o desafio do desenvolvimento sustentável. 2. ed. São Paulo, 2005. 318 p.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 21 jul. 2020.

BRASIL. Lei no. 3.365 de 21 de junho de 1941. Dispõe sobre desapropriações por utilidade pública. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del3365compilado.htm#:~:text=1o%20A%20desapropria%C3%A7%C3%A3o%20por,em%20todo%20o%20territ%C3%B3rio%20nacional.&text=2o%20Mediante%20declara%C3%A7%C3%A3o%20de,Munic%C3%ADpios%2C%20Distrito%20Federal%20e%20Territ%C3%B3rios](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del3365compilado.htm#:~:text=1o%20A%20desapropria%C3%A7%C3%A3o%20por,em%20todo%20o%20territ%C3%B3rio%20nacional.&text=2o%20Mediante%20declara%C3%A7%C3%A3o%20de,Munic%C3%ADpios%2C%20Distrito%20Federal%20e%20Territ%C3%B3rios)>. Acesso em: 22 jul. 2020.

BRASIL. Lei no. 6.938 de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6938.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6938.htm)>. Acesso em: 21 jul. 2020.

BRASIL. Lei no. 11.445 de 5 de janeiro de 2007. Estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico; cria o Comitê Interministerial de Saneamento Básico; altera as Leis nºs 6.766, de 19 de dezembro de 1979, 8.666, de 21 de junho de 1993, e 8.987, de 13 de fevereiro de 1995; e revoga a Lei nº 6.528, de 11 de maio de 1978. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111445.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111445.htm)>. Acesso em 22. jul. 2020.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Informações sobre tramitação do projeto de lei 11.277/2018. Brasília. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2190285>>. Acesso em: 07 mar. 2020.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Projeto torna mais rápido processo de desapropriação por utilidade pública Informações sobre tramitação do projeto de lei 11.277/2018. Brasília. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/551736-projeto-torna-mais-rapido-processo-de-desapropriacao-por-utilidade-publica/>>. Acesso em: 07 mar. 2020.

GONZÁLEZ, Marco Aurélio Stumpf. Noções de orçamento e planejamento de obras. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008. Disponível em: <<http://www.engenhariaconcursos.com.br/arquivos/Planejamento/Nocoeseorcametoeplanejamentodeobras.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2020.

HESPANHOL, Ivanildo. Potencial de Reuso de Água no Brasil: Agricultura, Industria, Municípios, Recarga de Aquíferos. USP, São Paulo. RBRH - Revista Brasileira de Recursos Hídricos Volume 7 n.4 Out/Dez 2002, 75-95. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/305306332\\_Potencial\\_de\\_Reuso\\_de\\_Agua\\_no\\_Brasil\\_Agricultura\\_Industria\\_Municipios\\_Recarga\\_de\\_Aquiferos](https://www.researchgate.net/publication/305306332_Potencial_de_Reuso_de_Agua_no_Brasil_Agricultura_Industria_Municipios_Recarga_de_Aquiferos)>. Acesso em: 27 jul. 2020.

MAY, Andréia. Controle físico-financeiro de obras públicas de saneamento: estudo de caso no setor de obras da CASAN – SC. 2009. 57 f. Curso de graduação em engenharia sanitária e ambiental – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/124449/161.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 jul. 2020.

OLIVEIRA, Raphael Rodrigues Valença. Da viabilidade das hipóteses de desapropriação judicial e da ação de usucapião especial urbana coletiva. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF. Disponível em: <<https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/46666/da-viabilidade-das-hi>>



[poteses-de-desapropriacao-judicial-e-da-acao-de-usucapiao-especial-urbana-coletiva](#)>. Acesso em: 20 jul 2020.

OLIVEIRA, Sonia Valle Walter Borges de. Modelo para tomada de decisão na escolha de sistema de tratamento de esgoto sanitário. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19092006-125541/en.php>>. Acesso em: 27 jul 2020.

PORTAL INSTITUCIONAL SABESP. Informações sobre a composição da companhia Sabesp. São Paulo. Disponível em: <<http://site.sabesp.com.br/site/interna/Default.aspx?secaoId=505>>. Acesso em 09. mar. 2020.

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. [tradução Mário Vilela] 4. ed. São Paulo, 2006. 285 p.

VON SPERLING, Marcos. Introdução à qualidade das águas e ao tratamento de esgotos (Princípios do tratamento biológico de águas residuárias). 4. ed. Belo Horizonte, 2014. 472 p.