



2018

NÍVEL
IV

Unidade de Negócio
OESTE - MO



PNQS

RELATÓRIO DE GESTÃO

PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE EM SANEAMENTO

PNQS Admin

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp

Aprovado

Categoria:

As Melhores de Gestão no Saneamento - AMEGSA

Sub Categoria:

Nível IV Plus

Tipo da organização candidata:**Unidade autônoma de outra organização?**

Sim

Razão Social:

Sabesp - Unidade de Negócio Oeste - MO

Candidata (Responsável):**Forma de Direito:**

Público

CNPJ:

43.776.517/0399-81

Home-page:

www.sabesp.com.br

Principais Atividades:

Distribuição de água potável, coleta e afastamento de esgotos domésticos e não domésticos.

Data de início das atividades:

01/04/1996

Qtde. de pessoas na força de trabalho:

818

Perc. da força de trabalho:

Locais das instalações com força de trabalho

Nome:Complexo Leopoldina
(Sede da Unidade de**Endereço:**Rua Major Paladino, 300 - ;
São Paulo - SP**Qtde. de pessoas:**

248

Negócio; Departamentos
de Planejamento,

Nome: Unidade de Gerenciamento Regional Tietê (Sede, 2 Polos de Manutenção, 1 Escritór	Endereço: Rua Laerte Cearense, 290 - ; Carapicuíba -	Qtde. de pessoas: 123
---	---	---------------------------------

Nome: Unidade de Gerenciamento Regional Cotia-Poá (Sede, Polo de Manutenção, Escritóri	Endereço: Avenida Nossa Senhora de Fátima, 845 - ; Cotia - SP	Qtde. de pessoas: 98
---	--	--------------------------------

Nome: Unidade de Gerenciamento Regional Cotia-Poá (Polo de Manutenção Taboão da Serra)	Endereço: Rua João Meneguetti, 300 - ; Taboão da Serra - SP	Qtde. de pessoas: 23
---	--	--------------------------------

Nome: Unidade de Gerenciamento Regional Osasco (Sede, Escritório Regional)	Endereço: Rua Antonio Agu, 566 - ; Osasco - SP	Qtde. de pessoas: 57
--	---	--------------------------------

Nome: Unidade de Gerenciamento Regional Osasco (Polo de Manutenção Osasco)	Endereço: Rua Minas Gerais, 10 - ; Osasco - SP	Qtde. de pessoas: 45
--	---	--------------------------------

Nome: Unidade de Gerenciamento Regional Butantã (Sede, Escritório Regional)	Endereço: Rua Major Paladino, 300 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 88
---	---	--------------------------------

Nome: Unidade de Gerenciamento Regional Butantã (Polo de Manutenção)	Endereço: Rua Torre de Marfim, 15 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 19
--	---	--------------------------------

Nome: Divisão de Adução	Endereço:	Qtde. de pessoas: 35
-----------------------------------	------------------	--------------------------------

Rua Laerte Cearense, 290 -
; Carapicuíba - SP

Nome: Divisão Eletromecânica	Endereço: Rua Minas Gerais, 10 - ; Osasco - SP	Qtde. de pessoas: 39
--	---	--------------------------------

Nome: Divisão de Controle Sanitário	Endereço: Av. Pirarucu, 3891 - ; Barueri - SP	Qtde. de pessoas: 47
--	--	--------------------------------

Contatos

Principal dirigente

Nome: Aurélio Fiorindo Filho	Fone: 11 38386-381	Email: aureliofilho@sabesp.com.br
--	------------------------------	---

Responsável Candidatura

Nome: Rosana Shinzato Sakimoto	Fone: 11 38386-103	Email: aureliofilho@sabesp.com.br
--	------------------------------	---

Apresentador do Case no Seminário de benchmarking

Aplicável AMEGSA

Declaração de autonomia da organização candidata:

Declaramos ter funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no sentido de sermos responsáveis pelo planejamento das ações para atingir nossos objetivos, cumprir nossa missão e atender nossos clientes. Possuímos clientes como pessoas físicas ou outras pessoas jurídicas, consumidoras, usuárias ou compradoras regulares de nossos serviços/produtos no mercado que não são de nossa própria organização.

Concordou

Concordamos que, no caso de candidatura ao Nível B ou I, essa elegibilidade, mesmo que aprovada, poderá ser suspensa se uma organização controladora, que abranja a organização aqui candidata, vier a pleitear elegibilidade em nível acima do aqui postulado.

Concordou

Concordamos com a participação de empregados de empresas do setor como acompanhantes da banca de examinadores.

Concordou

SUMÁRIO

P. Perfil	I
1. Liderança	01
2. Estratégias e Planos	15
3. Clientes	22
4. Sociedade	31
5. Informações e Conhecimento	37
6. Pessoas	44
7. Processos	55
8. Resultados	67
G. Glossário	G1
A. Anexos	A1



PERFIL

PNQS | 2018

P1 Descrição da organização

A) Instituição, propósitos e porte

(1) MO é a denominação, neste relatório, da Unidade de Negócio Oeste da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo S/A - Sabesp.

(2) A Sabesp é uma empresa brasileira de economia mista e de capital aberto que atua como concessionária na prestação de serviços de saneamento básico e ambiental em 368 dos 645 municípios de São Paulo. Conta com quase 14 mil empregados e é responsável pelo abastecimento de água para 27,9 milhões de pessoas, o que corresponde a aproximadamente 66% da população urbana do Estado, com patrimônio líquido de R\$ 17,2 bilhões. Considerando a população atendida, é a maior empresa de saneamento das Américas e uma das maiores do mundo, segundo a *Arup in Depth Water Yearbook 2014-2015*. A MO relaciona-se com a Alta Administração da Sabesp por meio da Diretoria Metropolitana (M), que leva as demandas ao Conselho de Administração. Esta estrutura permite que a MO atue diretamente no relacionamento com seus clientes, principalmente as prefeituras atendidas com as quais compartilha decisões, prioriza investimentos e discute cláusulas contratuais, dentro do grau de autonomia regional para a tomada de decisões que possui. Para questões institucionais a MO contribui com informações e com a implementação das políticas corporativas, não tendo autonomia para decidir sobre questões como renovação e novos contratos com os municípios, política tarifária, novos produtos e serviços, captação de recursos, contratação de empregados, entre outros. A receita bruta global da MO em 2017 foi de R\$ 1.380 milhões, representando 11,3% da receita bruta global Sabesp e 16,0% em relação a M. A Força de Trabalho - FT da MO representa 5,4% do total da Sabesp (dez/2017).

(3) A Sabesp foi fundada em 1973 como sociedade de participação acionária (Governo do Estado de São Paulo, acionistas privados e municípios), a partir da fusão das seis empresas que operavam o sistema de saneamento no Estado. Em 1996, a Sabesp adotou o modelo de gestão baseado na regionalização por bacias hidrográficas, atendendo à legislação de saneamento estadual e de recursos hídricos, levando a uma reorganização com a constituição das 17 Unidades de Negócio, geridas como núcleos independentes de resultados econômico-financeiros, funcionando como empresas distintas e possuindo CNPJs próprios, responsáveis pela administração de seus recursos de investimentos e despesas. Em 2002, aderiu às regras do Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBovespa), obteve o registro na *Securities and Exchange Commission (SEC)* e suas ações passaram a ser negociadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque, a *New York Stock Exchange (NYSE)*, na forma de *American Depositary Receipts (ADRs)* – Nível III.

(4) A MO atende cerca de 3,5 milhões de pessoas de parte da região Oeste da cidade de São Paulo e dez municípios da região metropolitana, com serviços públicos de distribuição de água e coleta e afastamento de esgoto, além da prestação de serviços ao cliente.

(5) As principais informações sobre o porte estão descritas na Fig.P1. A sede da MO está localizada no município de São Paulo, na Rua Major Paladino, 300, Vila Leopoldina e seu principal executivo é o superintendente Aurélio Fiorindo Filho, profissional de carreira que atua na Sabesp desde 1992.

(6) O legado que a MO deixa para a posteridade é a “Melhoria da qualidade de vida e saúde da população”, propósito que extrapola a atividade-fim descrito em P1-A4.

B) Modelo de negócio

(1) Os principais produtos são: água potável distribuída por meio de redes e serviços de coleta e afastamento dos esgotos por meio de redes coletoras. Cerca de 98% da água distribuída para os municípios atendidos pela MO é comprada da MA, que mantém oito sistemas produtores integrados, dos quais quatro abastecem a MO (Cantareira, Guarapiranga, Alto Cotia e São Lourenço). Cerca de 2% da água distribuída é tratada pela MO em ETAs de pequeno porte, para atender aos municípios mais distantes dos sistemas integrados de abastecimento. Os esgotos coletados pela MO são encaminhados às ETEs da MT.

Fig.P1 – Porte da MO

Tipo	Unidade
Extensão territorial	1.018 km ²
População atendida	3,5 milhões
Volume de água distribuído	336,8 milhões m ³
Volume de esgoto p/ tratamento	64,9 milhões m ³
Faturamento	R\$ 1.481 milhões
Investimento	R\$ 116 milhões
Ligações de água	897 mil
Ligações de esgoto	646 mil
Extensão de redes de água	7.491 km
Extensão de redes de esgotos	4.313 km
Reservatórios	116
Estações de Tratamento de Água - ETAs	5
Estações Elevatórias de Água - EEAs	42
Boosters	95
Válvulas Redutoras de Pressão - VRPs	260
Estações Elevatórias de Esgoto - EEEs	62
Agências de atendimento	13
Unidades administrativas e/ou operacionais	5

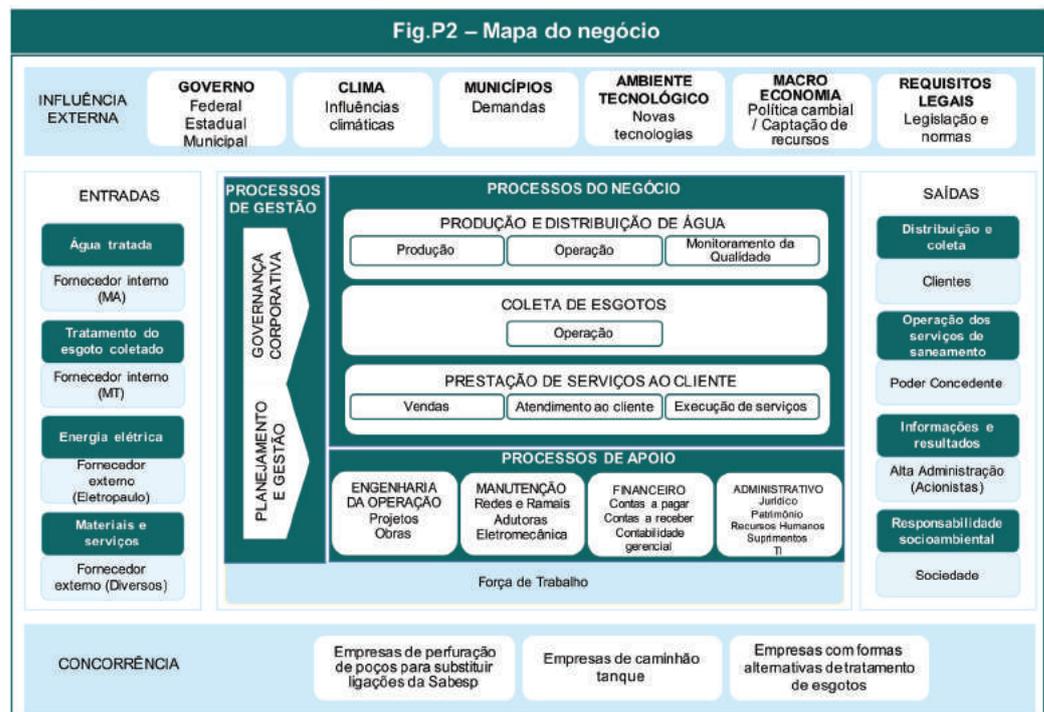


Fig.P3 - Descrição dos processos da cadeia de valor

Processos		Descrição	
Gestão	Governança corporativa	Administração e controle das ações da UN para atender aos interesses dos acionistas e demais partes interessadas.	
	Planejamento e gestão	Formulação das estratégias MO e controle dos resultados a partir das diretrizes corporativas.	
Negócio	Operação de água	Produção	Captação de água bruta; tratamento e adução de água tratada para os reservatórios.
		Distribuição	Distribuição de água potável com regularidade e pressão adequada.
		Monitoramento da qualidade	Coleta e análise da água de acordo com os padrões estabelecidos na Portaria MS.
	Op.de esgotos	Coleta e afastamento	Coleta e afastamento de esgoto sanitário doméstico e não doméstico.
	Prestação de Serviços	Vendas	Venda de água tratada e coleta de esgoto por meio de ligações de água e esgoto e contratos de demanda firme e Gestão do consumo, hidrômetros e cadastro comercial.
		Atendimento ao cliente	Atendimento às solicitações, reclamações e sugestões feitas pelos clientes.
Execução de serviços		Execução dos serviços solicitados pelos clientes.	
Apoio	Engenharia da Operação	Projetos	Planejamento das obras e intervenções para os sistemas de água e esgotos.
		Obras	Execução de obras para ampliação e otimização dos sistemas de água e esgotos.
	Manutenção	Redes e ramais	Manutenção corretiva e preventiva de redes e ramais de água e esgotos até 400 mm.
		Adutoras	Manutenção de ventosas, reservatórios, redes > 400 mm e barragens.
		Eletromecânica	Manutenção dos equipamentos eletromecânicos dos sistemas de água e esgotos.
	Financeiro	Contas a pagar	Pagamentos faturados e à vista, restituição de valores, reembolso a empregados.
		Contas a receber	Recuperação de receitas por negociação de dívidas, cobrança administrativa e judicial.
		Contabilidade gerencial	Acompanhamento da gestão orçamentária e contábil.
	Administrativo	Jurídico	Atendimento às demandas judiciais de órgãos externos e processos internos.
		Suprimentos	Aquisição de bens e contratação de serviços e obras obedecendo à legislação vigente.
		Recursos humanos	Desenvolvimento humano, gestão do conhecimento e da segurança e saúde.
		Patrimônio	Administração dos bens móveis e imóveis e segurança patrimonial.
Tecnologia da informação		Gestão e infraestrutura de tecnologia da informação.	

Fig.P4 - Principais equipamentos

Equipamento	Qtde
Bombas em reserva estratégica	355
Bombas instaladas	375
Caminhões	69
Controladores de VRPs com GPRS	148
Dataloggers de vazão e pressão com GRPS	430
Equipamentos de segurança (medidor de gás, tripé)	41
Geofones	35
Hidrômetros em reserva estratégica	10.421
Hidrômetros instalados	901.497
Loggers de ruído	80
Medidores de vazão	57
Parque de informática (micros, impressoras)	998
PDA's	121
Veículos de passeio	68
Veículos especiais	10
Veículos utilitários/comercial leve	149

(2) Os principais ganhos dos clientes em receber os serviços da MO são: receber água com qualidade e regularidade, com uma das menores tarifas do Brasil; ter a coleta de esgoto, contribuindo para a redução de doenças de veiculação hídrica; receber produtos com a incorporação de tecnologias pioneiras no setor e que não fazem distinção entre classes sociais e ter a certeza que os produtos e serviços ofertados contribuem para a melhoria e preservação do meio ambiente.

(3) A Fig.P2 mostra a representação gráfica dos processos da cadeia de valor, inserido no mapa do negócio da MO e a Fig. P3 apresenta a descrição dos processos. Embora a captação e tratamento de água sejam de atribuição da MA, a MO realiza a captação e tratamento de pequena parte da água distribuída (2%), considerando este processo como parte do negócio, em virtude do seu impacto no processo de operação de água.

(4) Os principais equipamentos utilizados pela MO para execução de seus processos estão descritos na Fig.P4 e as principais instalações na Fig.P1. As principais tecnologias empregadas com o objetivo de melhorar a eficiência operacional e a prestação dos serviços estão apresentadas na Fig.P5.

Fig.P5 - Principais Tecnologias

Tecnologia	Descrição
COD	Controle e monitoramento 24 horas do sistema de abastecimento de água.
Cromatografia iônica	Técnica utilizada no processo de monitoramento da qualidade da água, para identificar íons com concentrações muito baixas, em um tempo de análise reduzido e em pequenos volumes de amostra.
Espectroscopia de emissão óptica por plasma induzido	Técnica empregada para monitoramento da qualidade da água; capaz de analisar simultaneamente até 73 elementos com baixo consumo de gás e sem emprego de materiais inflamáveis, oferecendo maior segurança aos analistas.
Dosadores hidráulicos	Permite dosagem de cloro e flúor em poços e/ou reservatórios desprovidos de alimentação elétrica.
Georreferenciamento de válvulas > Ø500mm	Aparelho que capta as coordenadas locais e lança no sistema SIGNOS, para localização da peça mesmo que essa tenha sido coberta pelo asfalto ou que os pontos de referência tenham sido alterados (postes, esquinas, etc).
Modelagem hidráulica	Método de planejamento analítico de ações voltadas a operação de água e esgotos.
Operação de booster pelo Ponto Crítico	Registro de pressão no ponto crítico/ponto a jusante para criar uma lógica no booster e definir qual a pressão de recalque necessária.
Proviewer Mobile	Versão mobile do software desenvolvido pela MO para supervisão das instalações eletromecânicas, permitindo que as informações sejam consultadas de qualquer lugar por meio de um telefone celular com acesso à internet.
Sistemas informatizados	SIGNOS, SCOA, SIGES e outros descritos na Fig.5.1.2 e Fig.5.1.3.
TACE	Entrega de conta no ato da apuração de consumo mensal, agilizando o faturamento e atendimento ao cliente.
Telemetria	Monitoramento de equipamento à distância possibilitando a atuação imediata das equipes em campo na verificação de ocorrências.
Televisonamento	Filmagem do interior das redes para verificação das condições de funcionamento.
Unidades móveis	Deteção de vazamentos, atendimento ao público, manutenção eletromecânica.
Válvulas telecomandadas	Equipamentos comandados à distância através da instalação de atuadores elétricos, aprimorando a gestão do sistema de abastecimento de água e garantindo maior segurança operacional.
VRPs	Equipamentos para regulação e controle das pressões de água nas redes distribuidoras.

PERFIL

(5) As competências essenciais da MO são: conhecimento técnico, relacionamento com as partes interessadas e Operação dos sistemas de saneamento urbano.

C) Quadro resumo de partes interessadas e redes de atuação

(1) As principais partes interessadas, os interlocutores e as necessidades e expectativas estão descritas na Fig.P6.

Fig.P6 – Partes interessadas						
Parte interessada	Representante da PI	Necessidades	Expectativas	Método de identificação	Requisitos	Indicadores
Acionista	Diretoria M	Crescimento sustentável com geração de lucro e distribuição de dividendo	Sustentabilidade	Planejamento Estratégico - 2016/2020 (Diretrizes estratégicas)	Retorno do Investimento	8.1.1; 8.1.2; 8.1.3
					Universalização do atendimento com água	8.5.25
		Água não pode faltar	Segurança hídrica		Ampliação do atendimento com coleta de esgoto	8.5.26
					Redução das perdas de água	8.5.7
Serviços com qualidade	Excelência na prestação de serviços	Satisfação dos clientes	8.3.2			
Poder Concedente	Prefeitos, Câmaras municipais	Saneamento básico	Prestação de serviços de saneamento	Contratos de Programa e Reuniões com os prefeitos	Cumprimento dos contratos com os municípios	8.5.50
Sociedade	Lideranças comunitárias, ONGs, Ministério Público	Água potável e Saneamento	Melhoria da qualidade de vida	Relatórios do Ministério das Cidades e ONGs e Encontros com a Comunidade	Atendimento de água	8.2.1
					Atendimento de esgoto	8.2.2
					Tratamento de esgoto	8.2.4
Clientes	Clientes participantes das pesquisas, Órgãos de defesa do consumidor, ARSESP e Ouvidoria	Água transparente e cristalina, gostosa de beber, sem cheiro, tratada e potável	Água com qualidade	Pesquisa Qualitativa e Quantitativa (Pesquisa de Satisfação dos Clientes)	Conformidade da Água Distribuída	8.5.10
		Fornecimento de água com regularidade e pressão adequada	Disponibilidade de água		Regularidade da Distribuição	8.5.5
		Não sentir o cheiro de esgoto, não ter entupimento na rua e não voltar para o imóvel	Qualidade do serviço de esgoto		Conformidade do processo coleta	8.5.19
		Não sentir o cheiro do esgoto, não ter que limpar fossa, não poluir rios e córregos, não ter doenças.	Disponibilidade do serviço de coleta de esgoto		Atendimento com a coleta de esgoto Disponibilidade de coleta de esgoto Atendimento com o tratamento do esgoto coletado	8.2.4; 8.2.2; 8.3.19
		Serviço bem feito, funcionários educados e atenciosos e fácil comunicação com a empresa	Atendimento de qualidade		Satisfação dos Clientes Pós-Serviço	8.3.3
		Conserto rápido dos vazamentos, fechamento dos buracos e agilidade para resolver problemas	Agilidade do atendimento		Atendimento aos prazos dos serviços	8.3.4; 8.3.7; 8.3.8
Força de trabalho	Próprios empregados e sindicatos	Bom ambiente de trabalho	Crescimento	Pesquisa de Clima Sabesp	Estímulo ao crescimento	8.4.21
			Tratamento igual		Equidade	8.4.20
			Valorização e reconhecimento		Reconhecimento	8.4.14
		Manutenção do emprego	Segurança no emprego	Acordo Coletivo	Estabilidade da FT	8.4.3
Fornecedores	Representantes dos fornecedores	Recebimento no prazo	Pagamento em dia	Reunião com administradores e fornecedores	Pagamento em dia	8.5.52
		Manutenção dos serviços fornecidos	Perenidade no fornecimento do serviço		Continuidade de serviços	8.5.54
	MT	Aumento do volume tratado	Encaminhamento dos efluentes para tratamento	Planejamento Estratégico	Volume de esgotos encaminhado para tratamento	8.2.4
	MA	Regularidade na produção de água	Regularidade na entrega	Orçamento de vendas	Regularidade	8.5.53

(2) As principais redes externas em que a MO atua estão representadas na Fig.P7. A rede interna é constituída pela estrutura de grupos apresentada na Fig.P14 e tem como propósito a cooperação contínua entre as áreas, promovendo a interação, o incentivo à diversidade de ideias para o aprimoramento do Sistema de Gestão da MO.

Fig.P7 – Redes externas

Nome	Interlocutor	Propósito	Forma de atuação da MO
ABES	MO	Contribuir para o desenvolvimento do saneamento ambiental visando à melhoria da saúde, do meio ambiente e da qualidade de vida das pessoas.	Participação em eventos técnicos.
CNQA	MO	Estimular a prática de modelos de gestão reconhecidos mundialmente e promover o intercâmbio das melhores práticas no setor de saneamento.	Participação nas reuniões, nos eventos e no PNQS.
CTDISA	MOI13	Manter o GRMD atualizado e alinhado ao SNIS e IWA, com o objetivo de contribuir com as empresas de saneamento.	Participação nas reuniões e fóruns de discussão.
Prefeituras	UGRs	Compartilhar decisões e priorizar investimentos	Prestação de contas e captação de demandas.
Comitê de bacias	MOI12	Contribuir para a gestão dos recursos hídricos; acompanhar a elaboração de legislação, a implantação da cobrança pelo uso dos recursos hídricos, a agenda de eventos importantes, além de outros temas relevantes para a Sabesp.	Compartilhamento da experiência técnica para superação dos problemas encontrados.
Sindicatos	MOD13	Zelar pelos direitos dos trabalhadores e fiscalizar as condições de trabalho.	Liberação de representantes e definição de acordos coletivos.
Fóruns da M	MOD, MOE, MOI e UGRs	Atuar na gestão e melhorias dos processos da cadeia de valor	Discussão e análise dos processos e seus respectivos resultados.

D) Detalhes sobre partes interessadas específicas

(1) Sócios, mantenedores ou instituidores

O principal acionista é o Governo do Estado de São Paulo (50,3% das ações). A Sabesp abriu seu capital em 1994, possui 100% de ações ordinárias e em 2002 tornou-se a primeira empresa de economia mista a aderir ao Novo Mercado da BM&F Bovespa (31,6%), o segmento de mais alto nível de governança corporativa do Brasil. Neste mesmo ano, a Companhia obteve o registro na Securities and Exchange Commission – SEC e suas ações passaram a ser negociadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque – NYSE (18,1%). A instância máxima de decisão é a Assembleia Geral de Acionistas. A Sabesp é administrada pelo Conselho de Administração - CA, de acordo com as regras do regulamento do novo mercado e pela Diretoria Colegiada, composta por seis membros, eleitos pelo CA, sendo um deles designado Diretor Presidente.

(2) Força de trabalho

A FT é composta por 741 empregados com vínculo regido pela CLT. Conta ainda com 33 aprendizes e 48 estagiários, que desempenham atividades dentro de uma proposta de educação e desenvolvimento da empregabilidade, sendo preparados para o mercado de trabalho. As Figs.P8 e P9 informam os percentuais dos empregados por nível de escolaridade e relativos aos cargos de liderança, composto por 28 gerentes, 11 gestores de células específicas e 54 encarregados e supervisores, responsáveis pela supervisão de equipes.

Fig.P8 - Nível de escolaridade (Ref: Dez/2017)

Escolaridade	Qtde	%
Mestrado	3	0,4
Pós-graduação / Especialização	98	13,2
Superior – Graduação	199	26,9
Ensino médio	381	51,4
Ensino fundamental completo	28	3,8
Ensino fundamental incompleto	32	4,3

Fig.P9 - Nível funcional (Ref: Dez/2017)

Função/Cargo	Qtde
Gerentes	28
Gestores	11
Encarregados e Supervisores	54
Universitários	104
Técnico/Administrativos	336
Operacional	207

(3) Clientes e mercados-alvo

O mercado-alvo é segmentado geograficamente a partir de bacias hidrográficas (d_2011) e compreende a região Oeste do Município de São Paulo e mais dez municípios da RMSP: Barueri, Carapicuíba, Cotia, Itapevi, Jandira, Osasco, Pirapora do Bom Jesus, Santana de Parnaíba, Taboão da Serra e Vargem Grande Paulista, onde atua de acordo com as determinações da Lei Federal 11.445/07. Dentro deste mercado, os clientes estão segmentados por perfil de consumo, dividido em Grandes Consumidores e Rol Comum (3.1.A). Para a MO, os clientes alvo são os clientes atuais (todos os que utilizam os serviços de abastecimento de água e a coleta de esgotos) e os potenciais (aqueles que não utilizam os serviços de abastecimento de água e/ou esgotos, os que se abastecem de fontes alternativas, os que fazem uso dos sistemas de forma irregular e os que estão em áreas passíveis de regularização pelo poder público). A atuação da MO junto aos clientes, ocorre de maneira direta, sem distribuidores ou revendedores.

(4) Fornecedores e insumos

Os principais fornecedores, bem como os serviços ou produtos fornecidos estão descritos na Fig.P10. A MA e a MT são os fornecedores internos e também são Unidades de Negócio vinculadas à Diretoria M com atribuições específicas de captar, tratar e armazenar água, bem como tratar e dispor os esgotos, respectivamente. O pagamento a esses fornecedores é realizado na forma de acerto contábil interno. O fornecedor de energia elétrica é coordenado corporativamente pela TOG e monitorado pela MOEL.

Por ser uma empresa controlada pelo Governo do Estado, a Sabesp e as suas unidades estão sujeitas, em suas contratações de obras e serviços e aquisição de materiais e equipamentos, aos requisitos da Lei Federal 8.666/93 e atualizações e da Lei Federal 10.520/02. Esta condição restringe as possibilidades do desenvolvimento de parcerias com fornecedores bem como da cadeia de fornecimento, uma vez que as empresas que participam das licitações estão situadas no território nacional e a Sabesp, bem como a MO, não pode manter fornecedores de longo prazo, a menos que sejam selecionados por processo licitatório.

A MO possui cerca de 1.460 empregados de terceiros, sem coordenação direta, regidos por contratos de fornecimento específicos, atuando nas atividades ligadas aos processos principais do negócio e de apoio. As principais atividades realizadas por esses empregados são: execução de ligações de água e esgoto, manutenção nos sistemas, apuração de consumo e entrega de contas, atendimento nas agências, detecção de vazamentos não visíveis, detecção de irregularidades em ligações e efetivação de corte e supressão de ligação de água e seu restabelecimento.

Fig.P10 – Principais Fornecedores

Grupo de fornecedores	Serviços/produto		Principais fornecedores	Valores R\$/ milhões
INTERNO	Tratamento de água	Água tratada	MA	223,5
	Tratamento de esgotos	Tratamento de esgotos	MT	92,2
EXTERNO	Materiais e equipamentos	Tubos, painéis elétricos, hidrômetros, conexões bombas, válvulas, etc -	Saint Gobain, S.O.S. Dusctil, FAE, LAO, AFER, Doal Plastic, Multilit, Angolini, ESA, WEG, Danfoss, FGS Brasil, Loksan.	25,6
	Obras e serviços	Ligações, manutenções, apuração de consumo, atendimento nas agências, cobrança administrativa e judicial, segurança patrimonial e limpeza	Trail, Celebras, AME, Engeform, Correios, H.R., Hanattec, MND, Parâmetro, Guarizzi, Gerentec, TCRE, Jundsondas, Tecdata, G4F, Especialy, Sanear, Job, Romatek, Tardivo, Vectora, Ercon.	169,7
	Energia elétrica	Energia elétrica – baixa e média tensão	AES Eletropaulo	20,4

(5) Sociedade

O órgão regulador da Sabesp é a ARSESP – Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo, criada pela Lei Estadual Complementar 1.025/07. As principais comunidades de relacionamento são compostas prioritariamente por áreas de vulnerabilidade social e pelas escolas. Os principais impactos negativos potenciais estão relacionados a alteração da qualidade da água; esgotamento dos recursos naturais; incômodo à população, por falta d'água e/ou baixa pressão; qualidade do serviço executado e geração de esgotos domésticos decorrente de obstruções em redes coletoras (Fig.4.1.3). O principal passivo ambiental está relacionado ao lançamento provisório de esgotos, para os quais estão sendo assinados Termos de Ajustamento de Conduta - TACs, sob coordenação da Superintendência de Gestão Ambiental - TA, em parceria com a CJ, MO, Ministério Público e Município.

(6) Parceiros

As principais parcerias, bem como seus objetivos, datas de início e as competências compartilhadas estão apresentadas na Fig.P11.

Fig.P11 - Exemplos de projetos em parceria

Parceiros	Nome da Parceria/Objetivo	Competências compartilhadas
Empreendedores da região Oeste (d_2004)	Parcerias - implementação de sistema de água e esgotos, com a antecipação da expansão dos sistemas e redução de custos de operação e manutenção.	Execução de projetos e obras pelos empreendedores de acordo com requisitos da MO, que disponibiliza material qualificado e fiscalização, garantindo a incorporação da obra no sistema público.
SENAI (d_2005)	Programa Aprendiz – curso de dois anos estruturado de modo a contemplar os setores administrativos, contábeis, financeiros e de recursos humanos.	Capacitação profissional.
Prefeitura Municipal de São Paulo (d_2007)	Programa Córrego Limpo - reverter a degradação dos córregos, por meio da melhoria da qualidade das águas e do entorno.	Execução de obras para eliminar ou reduzir a carga poluidora que chega aos corpos d'água, associada a ações socioeducativas em escolas, além de desassoreamento e limpeza dos córregos.
ONGs e Cooperativas (d_2009)	Programa 3Rs e PROL - ações para a redução no consumo de materiais, minimização de resíduos e coleta de óleo doméstico para destinação adequada.	Disponibilização de pontos de coleta na área de abrangência da MO.
Fornecedores (d_2016)	Parceria entre MO, MA, MM, KSB e Eletropaulo para implantação do projeto piloto BFT – Bomba funcionando como turbina, inovador no setor de saneamento brasileiro.	Aproveitamento da pressão hidráulica para a geração de eletricidade com o uso de bombas que funcionam como turbinas.

P2 Concorrência e ambiente competitivo

A) Ambiente competitivo

(1) São consideradas concorrentes as fornecedoras de água por meio de caminhão tanque e empresas de perfuração de poços. O maior impacto desta atuação acontece junto aos clientes Grandes Consumidores devido aos baixos preços praticados. Na coleta e afastamento de esgoto a incidência de concorrentes está relacionada à implantação de soluções de tratamento de esgoto junto às indústrias e condomínios do segmento Grandes Consumidores. Para minimizar o impacto no faturamento devido a migração de clientes para a concorrência, é oferecido atendimento diferenciado por meio dos Representantes Comerciais e disponibilizado produtos dirigidos a estes clientes, visando a redução de custos para as empresas, a preservação do meio ambiente e o aumento de faturamento para a MO. Um dos principais produtos é o contrato de Demanda Firme, que proporciona à empresa uma tarifa diferenciada, variando de acordo com a faixa de consumo, possibilitando a redução de custos. Além disso, a MO identifica os clientes abastecidos por fontes alternativas (poços ou caminhões tanque) e faz a mensuração do esgoto por meio da instalação de hidrômetros para medição de água e consequente cálculo do volume de esgoto. Na impossibilidade da instalação do hidrômetro é feita uma estimativa com base na média de consumo anterior ou de acordo com o consumo de clientes com características semelhantes ou ainda por meio da medição de vazão do esgoto. Esta medição representa 2,17% de todo o volume faturado que é coletado e afastado da MO.

(2) A MO opera por meio de concessão de serviços, regulamentada pela Lei Federal 11.445/07, e sua parcela de mercado são os municípios operados. Em função da atuação no segmento de monopólio natural a concorrência não é significativa.

(3) A qualidade do produto água garante à MO diferenciação e vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Esse é um dos principais fatores de sucesso da organização que trabalha com serviços essenciais à vida. Outro fator importante é a credibilidade da Companhia. A marca Sabesp é um dos principais fatores que diferenciam a empresa dentro do setor, uma vez que é reconhecida como uma das maiores empresas de saneamento do mundo. Sua marca forte e seus resultados garantem a captação de recursos internacionais.

(4) Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo:

- Promulgação da Lei das Estatais (nº 13.303/16), com a finalidade de dispor sobre o estatuto jurídico de empresas públicas, sociedades de economia mista e suas respectivas subsidiárias no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

PERFIL

- Incentivo do governo federal à atuação do setor privado na área de saneamento visando a privatização de empresas estatais, a concessão de serviços ou a criação de parcerias público-privadas. Em setembro de 2016, foi lançado o Programa de Parceria do Investimento (PPI), que normatiza o processo de concessões e privatizações para os próximos anos.
- Promulgação da Lei 16.525/17 que autoriza o Poder Executivo a criar uma Sociedade Controladora para exercer o controle das ações da companhia, mantendo o Governo do Estado como acionista majoritário, em processo conhecido como *holding*. A controladora a ser criada vai auxiliar o governo do Estado na implementação de políticas públicas voltadas ao saneamento básico. Serão reunidos ativos dessa área e outros serviços de relação com seu objetivo, como água de reúso, drenagem e resíduos sólidos, relacionados ao saneamento, de acordo com a legislação brasileira. Com a *holding*, o Estado capitaliza ações e eleva a capacidade de investimentos em obras de ampliação dos seus serviços à população.

B) Desafios estratégicos

(1) Os principais desafios para a manutenção da competitividade da MO são:

- Redução de perdas de água, constitui-se em um dos maiores desafios do setor de saneamento em todo o Brasil, em função da ocupação de áreas de forma desordenada, com constituição geográfica que ora necessita de aumento de pressão na rede, ora necessita de redução de pressão.
- Renovação dos contratos com os municípios de acordo com as novas diretrizes estabelecidas pela Lei 11.445/07, que propõe um novo modelo de negociação em substituição aos antigos contratos de concessão.
- Elevação dos índices de coleta e tratamento de esgoto nos municípios atendidos, visando a universalização dos serviços, por meio da execução de obras de coletores tronco, estações elevatórias de esgoto, linhas de recalque, e redes coletoras de esgoto.
- Eficiência operacional dos sistemas de água e esgoto buscando a maximização dos resultados e redução de despesas.

(2) O estabelecimento de parcerias e alianças potencializam as competências, as relações com clientes e sociedade, integram as partes e promovem o crescimento mútuo (Fig.P11). A MO promove parcerias conforme descrito em P1, item D.

(3) A MO busca o aprimoramento dos processos e da gestão com a aplicação de novas tecnologias, entre elas:

- Modelos de contrato (performance e desempenho), sendo a remuneração proporcional à realização do serviço, gerando a necessidade de mudanças profundas nos sistemas corporativos que gerenciavam os modelos antigos de contrato (pagamento unitário). Os novos contratos geram mudanças para os empregados com novas formas de atuação e documentação dos serviços e para os fornecedores com novas ferramentas de controle e gestão.
- Pioneirismo na implantação de miniturbinas e mini-hidrelétricas para a produção de energia elétrica para controle do abastecimento e disponibilização da eletricidade sobressalente à concessionária de energia, respectivamente.
- Triturador de sólidos provenientes das redes coletoras de esgotos, protegendo as bombas e dando segurança à operação das estações elevatórias de esgotos.
- Infosense: equipamento que permite o diagnóstico acústico em redes coletoras para identificação de obstruções, rompimentos, presença de gordura ou entulho, facilitando o direcionamento de ações e utilização de equipamentos corretos para a solução.
- Estações de tratamento de esgoto (ETEs) compactas: tecnologia de tratamento de esgoto doméstico utilizando sistema compacto que permite atuar em pequenos setores que não dispõem de coletores tronco para o devido encaminhamento do esgoto.
- Modernização de *boosters*, com a substituição dos equipamentos analógicos por eletrônicos, permitindo a variação dos parâmetros de vazão por meio de novos softwares de controles.

P3 Aspectos Relevantes

(1) Considerando os aspectos relativos ao setor de saneamento e no que se refere às suas atividades, a MO está sujeita à Lei 11.445/07, que estabelece os serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário como essenciais e que trata da universalização. Em relação ao meio ambiente e à saúde pública, está sujeita à Lei 9.605/98, às regulamentações aplicáveis pela SMA e à Portaria de Consolidação 05/2017 – Anexo XX do Ministério da Saúde, que dispõe sobre a qualidade da água para consumo humano. Sendo o Estado de São Paulo o maior acionista da Sabesp, a Companhia está sujeita à legislação aplicável às empresas estatais, com destaque para as Leis 8.666/93, relativa aos processos de contratação de fornecedores, Lei 10.520/02, que instituiu a modalidade de licitação tipo pregão para aquisição de bens e serviços comuns e para a Lei 13.303/16, que estabelece regras para compras, licitações e para a nomeação de diretores, membros do conselho de administração e de presidentes em empresas públicas e de sociedade mista. Com relação aos aspectos de segurança e saúde ocupacional, os requisitos legais aos quais a MO está sujeita são a CLT, a Lei 6.514/77 e a Portaria MTE 3.214/78, e suas alterações. A MO segue o Decreto Tarifário Estadual nº 41.446/96 e não possui autonomia nas decisões relativas às tarifas, cabendo à Diretoria Colegiada da Sabesp, propor eventuais alterações e ajustes à ARSESP, que também é responsável pelas deliberações de índices de reajustes anuais e revisões tarifárias.

(2) As demandas envolvendo requisitos legais, dentre outros, provenientes do Poder Público e demais órgãos da sociedade, são tratadas de maneira sistematizada, buscando-se o adequado atendimento de cada caso. Nos últimos três anos, foram identificados, como relevantes e de impacto significativo nas operações, ações civis públicas e inquéritos civis que comportam medidas na esfera legal e administrativa e que se encontram em andamento em diferentes estágios. Para os passivos ambientais estão sendo assinados Termos de Ajustamento de Conduta - TACs, sob coordenação da Superintendência de Gestão Ambiental - TA, em parceria com a CJ, MO, Ministério Público e Município. A MO, em conjunto com a M, CJ e TA, tem adotado estratégia de negociação com grande êxito, como por exemplo, o caso de Cotia. No referido acordo, a MO está empreendendo recursos para ampliar o tratamento de esgoto, bem como compensar possíveis danos ambientais. Em paralelo, estão em avançado estágio de negociação, nas ações civis públicas de Osasco e Itapevi.

(3) Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU) a disponibilidade hídrica ideal está entre 2.500 e 20.000 m³/hab/ano. Na RMSP, a disponibilidade de água é de 201 m³/hab/ano, classificando-a como crítica. Este cenário, permanentemente desafiador para a Diretoria M, tem a proporção aumentada na MO, cuja área de atuação possui a maior taxa de crescimento demográfico na RMSP.

P4 Histórico na busca da excelência

Em 1996, a Sabesp instituiu o Comitê de Redesenho Organizacional e criou a Política de Qualidade, com a finalidade de estabelecer os conceitos, diretrizes e responsabilidades que devem nortear o processo de qualidade, para melhorar as relações com clientes e fornecedores e reduzir custos. Como resultado deste Programa, em 1998, foi criado o TACE e em 2000 foram implantados os Polos de Manutenção e os Escritórios Regionais. Em 2001, buscando um novo patamar de desempenho, a MO adotou o modelo de gestão baseado nos fundamentos e critérios de excelência do PNQS, sistematizando as práticas de gestão e participando dos prêmios de qualidade. A evolução do Sistema de Gestão da MO está descrita na Fig.P12.

Fig.P12 - Histórico da busca da excelência – fatos mais relevantes

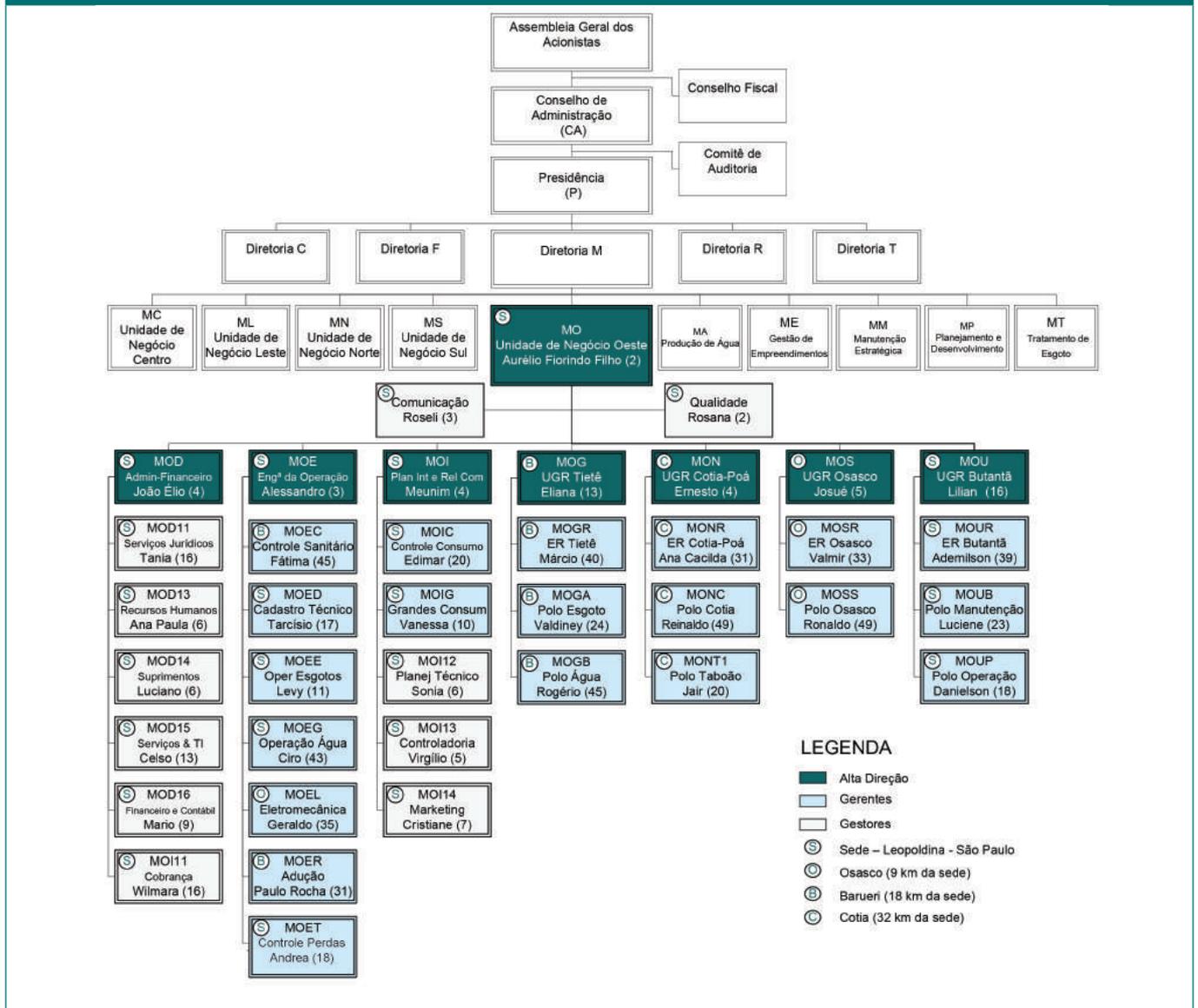
2017	Reconhecimento no PNQS Nível IV Plus Troféu Rubi Constância de Propósitos; Reconhecimento no PNQS Nível IV Troféu Quíron Diamante como Diretoria Metropolitana; Finalista e vencedor da categoria IGS com o case "GEAR Gestão de esgotamento com atitude e responsabilidade"; Finalista e vencedor da categoria PEOS com o case "Vazamento Zero"; Finalista na categoria PEOS com o case "Evolução do Programa de Redução de Perdas na Unidade de Negócio Oeste"; Finalista na categoria PEOS com o case "Projeto Stanca – Setor Cohab"; Finalista na categoria PEOS com o case "Criação do novo setor de abastecimento Capão Redondo"; Finalista na categoria PEOS com o case "Programa de redução de perdas no município de Osasco"; Finalista na categoria PEOS com o case "Vila Dirce – a substituição de ativos como ação para redução de perdas"; Finalista e 2º lugar PMP-M, com o projeto "Plantão Operacional de Esgoto à Distância"; Finalista no PMP-M, com o projeto "Cliente em foco"; 1º lugar Campeonato de Operadores – Manutenção conjunto eletromecânica e automação; 2º lugar Campeonato de Operadores – Leitura e entrega de conta; 3º lugar Campeonato de Operadores – Ligação de água.
2016	Reconhecimento no PNQS Nível III Troféu Platina - Diretoria Metropolitana; Finalista no PMP-M, com o projeto "Consertando: Um Pontapé para a Negociação"; Finalista no Mérito da Inovação na Gestão, do IPEG, com o projeto "Consertando: Um Pontapé para a Negociação"; 2º lugar Campeonato de Operadores – Leitura e entrega de conta e Atendimento a clientes; 3º lugar Campeonato de Operadores – Automação; Reconhecimento no Prêmio Bench Mais Brasil, com o case "Escassez hídrica".
2015	Placa de reconhecimento FNQ aos 15 anos de contribuição com a causa da Excelência em Gestão no Brasil; 2º lugar Campeonato de Operadores – JarTest; 3º lugar Campeonato de Operadores – Atendimento a clientes; Reconhecimento no Prêmio Bench Mais Brasil, com o case "Se liga na rede".
2014	Finalista no PNQS, categoria IGS, com o case "Programa Córrego Limpo"; Diploma Rumo à Excelência PNQS Nível II – UGR Butantã.
2013	Reconhecimento no PNQS Nível IV Troféu Diamante – MO; Reconhecimento no PNQS Nível II Troféu Ouro – Diretoria Metropolitana.
2012	Reconhecimento no PNQ Destaque Clientes – MO; Reconhecimento no PPQG Nível III Troféu Governador do Estado de São Paulo– MO; Reconhecimento no PPQG Nível II Troféu Ouro - UGR Cotia; UGR Tietê; Divisão de Grandes Consumidores; Reconhecimento no PPQG Nível II Troféu Bronze – UGR Butantã; Reconhecimento com distinção no PNQS Nível IV – MO; Reconhecimento no PNQS Nível II Ouro - Divisão dos Grandes Consumidores; UGR Osasco; Reconhecimento no PNQS, categoria IGS, com o case "Gestão dos RPIs para alavancar os resultados"; Reconhecimento no Prêmio Bench Mais, com o case "Bairro Ecológico".
2011	Reconhecimento no Prêmio Eficiência Operacional M (Melhor Desempenho em Redução de Perdas); Reconhecimento no PNQS Nível III Platina - MO; Finalista no PNQS, categoria IGS, com o case "Planejamento Operacional"; Reconhecimento no PNQS, categoria IGS, com o case "EPL- Escritório Local a busca contínua pela eficiência operacional";
2010	Reconhecimento no PNQS Nível II Ouro – ER Butantã; Finalista no PNQS, categoria IGS, com o case "Sustentabilidade financeira proporcionando a universalização do saneamento".
2009	Implementação da prática Mapeamento, análise e otimização de processos; Reconhecimento no PNQS Nível I – ERs Butantã e Taboão da Serra; Reconhecimento no Prêmio Bench Mais, com o case "GESC"; Reconhecimento no PNQS, categoria IGS, com o case "Programa Parceria Sustentável"; Reconhecimento no Prêmio Eficiência Operacional M
2008	Reconhecimento no PNQS Nível I – ERs Barueri e Pirajussara; Reconhecimento no Prêmio Gestão Banas; Reconhecimento no Prêmio Bench Mais, com o case "Operação Natureza – Córrego Limpo"; Reconhecimento no PNQS, categoria IGS, com o case "Desenvolvimento de Lideranças"; Reconhecimento no Prêmio Eficiência Operacional M (Inovação pela criação e desenvolvimento do Sistema SCORPION®).
2007	Reconhecimento no PNQS Nível I – ER Antonio Agu; Reconhecimento no Prêmio Bench Mais, com o case Coletor -Tronco Garcia; Reconhecimento no Prêmio Eficiência Operacional M (Maior ganho de volume na substituição de hidrômetro); Finalista no PNQS, categoria IGS, com o case "Controle e acompanhamento dos indicadores por meio do Sistema Maestro".
2006	Certificação ISO 9001 no processo Fundo Rotativo da célula Contas a Pagar; Reconhecimento no Prêmio Água e Cidade; Reconhecimento no Prêmio Gestão Banas; Reconhecimento no PNQS, categoria IGS, com o case "Controle de perdas por meio do sistema SCORPION®.
2005	Implementação do Projeto MASPP aplicado às Perdas; Inovação no controle e acompanhamento dos indicadores estratégicos (Sistema Maestro); Inovação no Controle de perdas de Água e Faturamento (Sistema SCORPION®).
2004	Reconhecimento no PNQS Nível II – MO.
2003	Certificação ISO 9001 na Execução Financeira da célula Contas a Pagar; Reconhecimento no PPQG Nível II Troféu Ouro - MO.
2002	Reconhecimento no Prêmio Nacional da Qualidade no Saneamento Nível I - MO; Reconhecimento no Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão Prata - MO.
2001	Adoção do Modelo de Excelência da Gestão® - MEG.
1998	Certificação ISO 9001 do laboratório (Divisão de Controle Sanitário)
1996	Criação da Política Institucional da Qualidade – PI0011.

P5 Organograma

(1) O organograma das funções gerenciais da MO está apresentado na Fig.P13. A Alta Administração da Sabesp é composta pelo presidente e diretores e a Alta Direção da MO é composta pelo superintendente e gerentes de departamento.

(2) A MO trabalha fortemente com a estrutura de grupos (d_2003) com representantes das diversas áreas, cujos empregados continuam executando suas atividades ligadas ao cargo e também passam a dedicar-se a temas e assuntos importantes para a UN (Fig.P14), fortalecendo a cooperação entre as áreas para a melhoria dos processos. Estão classificados como grupos permanentes aqueles que dão apoio aos processos do negócio e gerenciais e os grupos temporários aqueles com vistas à realização de projetos específicos (PO-RH0314 Sistema de Trabalho).

Fig.P13 - Organograma



LEGENDA

- Alta Direção
- Gerentes
- Gestores
- S Sede - Leopoldina - São Paulo
- O Osasco (9 km da sede)
- B Barueri (18 km da sede)
- C Cotia (32 km da sede)

Fig.P14 - Estrutura de Grupos

Grupos permanentes		Grupos temporários	
Nome do grupo	Coordenador	Nome do grupo	Coordenador
Comitê da Qualidade da Gestão	Aurélio Fiorindo Filho	GT MA 1 Pessoas	Ana Paula Rodrigues Syrio
Grupo da Qualidade – GQ	Rosana Shinzato Sakimoto	GT MA 2 Gestão	Fábia Silvia Mendes Veiga
Agentes da Qualidade	Fábia Silvia Mendes Veiga	GT MA 3 Cultura	Rosana Shinzato Sakimoto
Agentes de RH	Ana Paula Rodrigues Syrio	GT MA 4 Distribuição	Ricardo Cardoso da Silva
Agentes de Informação	Roseli Alves C. Lourenço	GT MA 5 Controle de perdas	Andrea Jaen Andriani
Fórum de água	Ciro César Falcucci Lemos	GT MA 6 Suprimentos	Luciano Giacon
Fórum de esgotos	Paulo Levy de Souza Rodrigues	GT MA 7 Eficiência operacional	Arnaldo Jorge de Freitas
Fórum comercial	Edimar Manoel de Oliveira	GT MA 8 Coleta e tratamento	César Augusto F. Barbieri
GT Ganhos	Vanessa Dias do Valle	GT MA 9 Clientes	Cristiane Vassoler
GT Liderança	Edimar Manoel de Oliveira	GT MA 10 Sociedade	Cíntia Elena Nicolau
GT Planejamento Operacional	Meunim Rodrigues O. Junior	GT MA 11 Terceiros	Júlio César do Amaral Cortinolle
GT Polos de manutenção	Danielson Brigano Luzio	GT MA 12 Vendas	Edimar Manoel de Oliveira
GT Técnicos Comunitários	José Marinho dos Santos Neto	GT MA 13 Rentabilidade	Sandra Gusso da Silva
GT Referenciais comparativos	Virgílio Antonio de A. Tosta	GT MA 14 Arrecadação	Lucinea Evangelista Cavalcante

PERFIL

P6 Pontuações máximas para a organização

Critérios / Itens	Limite mínimo possível de escolha	Limite máximo possível de escolha	Pontuação máxima para a MO
1. LIDERANÇA	100	140	130
1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	30	50	30
1.2 Governança	20	40	40
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	20	40	30
1.4 Análise do desempenho da organização	20	40	30
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	50	80	60
2.1 Formulação das estratégias	20	50	30
2.2 Implementação das estratégias	20	50	30
3. CLIENTES	70	100	70
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado	30	60	30
3.2 Relacionamento com clientes	30	60	40
4. SOCIEDADE	20	50	30
4.1 Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental	20	50	30
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	50	80	50
5.1 Informações da organização	20	50	30
5.2 Conhecimento da organização	20	50	20
6. PESSOAS	90	120	90
6.1 Sistema de trabalho	20	50	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30	50	40
6.3 Qualidade de vida	20	40	20
7. PROCESSOS	90	120	120
7.1 Processos da cadeia de valor	30	50	40
7.2 Processos relativos a fornecedores	20	50	40
7.3 Processos econômico-financeiros	30	50	40
Subtotal Processos Gerenciais	-	-	550
8. RESULTADOS			
8.1 Econômico-financeiros	80	120	110
8.2 Sociais e ambientais	60	90	60
8.3 Relativos aos clientes e ao mercado	80	120	100
8.4 Relativos às pessoas	60	90	70
8.5 Relativos aos processos	80	120	110
Subtotal Resultados Organizacionais	-	-	450
TOTAL GERAL	-	-	1000



LIDERANÇA₃

PNQS | 2018

1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

A) Valores e princípios organizacionais

Desde 2001, a Sabesp estabelece os princípios organizacionais no Planejamento Estratégico coordenado pela Superintendência de Planejamento Integrado – PI e conta com a participação do presidente, assessores, diretores e superintendentes das Unidades de Negócio. Anualmente, a MO revisa os valores e princípios corporativos no Planejamento Operacional (PO-MO) e faz uma reflexão à luz da cultura da UN e ao alinhamento às diretrizes da Diretoria, atualizando, quando necessário. Desde 2011, a MO define as Premissas do Superintendente na etapa de Preparação do PO-MO (Fig.2.1.2) para promoção da excelência e a criação de valor para as partes interessadas a serem incorporados em suas estratégias. A partir de 2016, em decorrência do aprendizado realizado pelo Grupo do Planejamento, as premissas foram cruzadas com os princípios organizacionais para o direcionamento da prática de cultura organizacional. O cruzamento avalia se as premissas estão alinhadas aos princípios organizacionais e vice-versa, se há necessidade de complementá-los, pois ambos são utilizados na definição das estratégias e servem de base para a gestão da cultura (1.1.B).

Esses princípios estabelecem aos empregados uma orientação para atitudes éticas, humanas, empreendedoras e de excelência, sustentando o pensamento e a ação da MO e propiciando valor para as partes interessadas. Nesse contexto, o papel da liderança é gerar exemplos e padrões de conduta e ética que reforçam e ratificam a postura interior em cada empregado, além de promover a disseminação desses valores de forma clara e sistemática, por meio dos canais de comunicação (Fig.1.2.4). O estabelecimento e atualização dos valores estão apresentados em 1.1.C. O controle da prática é verificado pelo cumprimento das etapas do PO-MO (PO-PL0014). Os princípios organizacionais estão apresentados na Fig.1.1.1.

Fig.1.1.1 – Princípios organizacionais

Missão	Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente.	
Visão	Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente.	
Valores	Respeito à sociedade e ao cliente	Oferecer produtos e serviços com qualidade e com tarifas adequadas.
	Respeito ao meio ambiente	Promover o desenvolvimento sustentável, a educação e a consciência ambiental, zelar pela proteção, preservação e recuperação dos recursos hídricos e do meio ambiente, para as presentes e futuras gerações.
	Respeito às pessoas	Promover a equidade de oportunidades, respeito às diversidades e desenvolvimento profissional. Estabelecer relações de confiança e estímulo à participação por meio da comunicação e da integração.
	Integridade	Agir com justiça, legalidade, coerência, transparência, ética e honestidade em todas as práticas e decisões.
	Competência	Atuar com profissionalismo, agilidade, eficácia, garantindo a qualidade de processos, serviços e produtos. Valorizar os conhecimentos compartilhados, pró-atividade, criatividade, inovação, simplicidade e flexibilidade na busca de soluções.
	Cidadania	Atuar com consciência cidadã e responsabilidade na promoção do bem público.

B) Cultura organizacional

O processo de gestão da cultura organizacional foi iniciado em 2014, com um projeto de implementação de prática de mudança cultural definido no PO-MO daquele ciclo. A identificação dos aspectos da cultura ocorre com a utilização de metodologia própria, baseada na quadrimembração da organização e no diagrama de hipóteses, tendo como entrada informações da pesquisa de clima, pesquisa de satisfação dos clientes, diagnósticos de consultorias e relatórios de avaliação. As informações são agrupadas em quatro níveis (recursos, processos, relações e identidade) e analisadas sob três pontos de vista: crenças (como as coisas funcionam), valores (o que é valorizado) e hipóteses (prováveis causas).

A partir da identificação e análise, o GT Cultura define o que deve ser mantido, reduzido, potencializado e transformado, gerando um plano de ação para o desenvolvimento dos aspectos culturais.

Em 2016, por meio de consultoria contratada, foram realizadas entrevistas com pessoas de diferentes cargos, funções, níveis de escolaridade e localidades, levantando elementos que foram acrescentados ao diagnóstico inicial, validando as hipóteses levantadas e aumentando a abrangência da prática. Em 2017, foi realizado o primeiro workshop de cultura denominado “Jeito que a MO quer ser”, com a participação da Alta Direção para a análise e definição de ações para promoção das mudanças culturais. Foram definidas ações para todas as lideranças e no âmbito MO foi elaborado um plano posteriormente incorporado ao PO-MO, por meio da Macroação Cultura, segmentada em três blocos: comunicação, liderança e processo.

Destaca-se a diversidade de ideias como parte dos princípios éticos da Sabesp e que pode ser verificada no processo de gestão da cultura, pela abrangência de áreas e práticas envolvidas e pelo nível de participação dos empregados nas entrevistas.

O controle é feito pelo acompanhamento mensal do cronograma e o monitoramento da eficácia das ações é realizado anualmente, pela análise da evolução, dos resultados da pesquisa de clima e de outras informações coletadas que foram utilizadas na identificação.

A Fig.1.1.2 apresenta alguns dos aspectos da cultura MO, classificados em funcionais e disfuncionais, bem como as ações de reforço ou minimização. A implementação das ações é de responsabilidade dos integrantes da Alta Direção e o controle ocorre nas reuniões do CQG.

Fig.1.1.2 – Aspectos culturais

Nível	Aspectos	F/D	Ações de reforço ou de minimização
Recursos	Ambiente físico de trabalho	👉	Reforma de instalações e aquisição de equipamentos
Processos	Processos estruturados	👉	Incentivo a melhorias e inovações
	Foco na “fazeção” / apagar incêndio	👉	Workshops de melhoria
	Demora para solução dos problemas	👉	Melhoria no relacionamento com as equipes
Relações	Comprometimento	👉	Plano integrado de comunicação e práticas de feedback
	Lideranças acessíveis	👉	Programa de desenvolvimento das lideranças
	Equidade nas relações e processos	👉	Maior participação em congressos, seminários, cursos
	Exercício da gestão de pessoas pelas lideranças	👉	Programa de desenvolvimento das lideranças
	Reconhecimento e valorização	👉	Plano integrado de comunicação, práticas de feedback, programa de desenvolvimento das lideranças, maior participação em congressos e seminários, etc.
	Comunicação ruidosa	👉	Melhoria no relacionamento com as equipes, plano integrado de comunicação
	Compartilhamento, cooperação e integração	👉	Envolvimento de equipes, eventos interdepartamentais para proporcionar “quebra de muros”
	Cultura do medo, conflitos não falados	👉	Melhoria no relacionamento com as equipes, práticas de feedback
	Percepção de “patinho feio”	👉	Maior participação em prêmios, congressos e trabalhos técnicos
Identidade	Áreas sem identidade	👉	Workshops de melhoria
	Orgulho e identificação	👉	Plano integrado de comunicação

C) Padrões de conduta e relacionamento ético

O Código de Ética e Conduta da Sabesp, elaborado de forma colaborativa por meio de entrevistas com representantes das diretorias e pesquisa pela intranet, foi lançado em 2006, atualizado em 2014 e é aplicado a toda a organização. O código é composto por valores (Fig.1.1.1) e princípios éticos (Fig.1.1.3), que estabelecem os padrões de conduta para que dirigentes e empregados atuem de forma integrada e coerente na condução de suas relações e negócios com diferentes públicos: clientes, acionistas, investidores, fornecedores, parceiros, terceiros, governo, comunidade e sociedade em geral. O documento norteia a atuação da Sabesp no combate a todas as formas de fraude, corrupção e atos lesivos à administração pública, em especial as previstas nas leis anticorrupção nacionais e estrangeiras.

A Comissão de Ética, cuja composição é definida por DD, tem como atribuições a elaboração, revisão e divulgação, zelo pela pertinência, atualização e aplicação do Código. A comissão analisa a natureza e a frequência das transgressões ao Código, recomenda ações preventivas e corretivas, acompanha os processos de infração e estimula o comprometimento dos colaboradores com uma conduta ética e imparcial. Em 2014, o código foi atualizado considerando diversas regulamentações, como Leis Anticorrupção, SOX e instruções da CVM e ainda para responder a demandas internas por meio da revisão dos valores e princípios após pesquisa de percepção *on line* com a FT. Destacam-se os temas inseridos: combate à corrupção, conflito de interesses, recebimento de presentes, canal de denúncias. Em 2017, foi elaborada uma cartilha especial com esclarecimentos sobre os principais pontos do Código de Ética e Conduta, numa abordagem simples dos temas diretamente ligados às questões éticas no cotidiano dos empregados. Com exemplos práticos, a cartilha aborda os valores, princípios e condutas éticas, com o objetivo de dar mais segurança aos colaboradores, mostrando o que pode e o que não pode ser realizado no exercício de suas atividades. Em 2018, o Código foi alinhado ao Código de Ética da Administração Pública Estadual (Decreto Estadual nº 60.428/2014), Regulamento do Novo Mercado, Lei Federal nº 13.303/2016 e Decreto Estadual nº 62.349/16, passando a se chamar Código de Conduta e Integridade da Sabesp.

Como forma de prevenção de desvios de conduta, todos os empregados e dirigentes, por ocasião de seu ingresso na Sabesp, recebem um exemplar do código, assinando um termo em que se comprometem a observar e cumprir os preceitos de ética e conduta nele previstos. Além disso desde 2007, todos os empregados da Sabesp devem entregar a declaração de bens e valores anualmente, cumprindo a Lei da Improbidade Administrativa. Adicionalmente a MO previne e conscientiza a FT em relação às questões de conduta com a elaboração de matérias e inserção dos temas nos veículos de comunicação e nas práticas de gestão: Boletim eletrônico, Mural, Vídeo Jornal, Espaço da Excelência, Dia do Compromisso, *WhatsApp* MO, Reunião com os Fornecedores. A programação das ações faz parte do Plano Integrado de Comunicação (Fig.1.1.4). Para a disseminação da Lei Anticorrupção 12.846/13, foram realizados treinamentos presenciais para as lideranças e virtuais para os empregados.

O tratamento das manifestações relativas à conduta ética e de retorno aos envolvidos é realizada conforme o PE-AU0003 Auditoria Interna, Averiguação e Sindicância Investigatória, que institui ações para tratamento dos desvios de conduta, bem como o Canal de Denúncias, via de acesso sigilosa para comunicação sobre ações ou omissões ofensivas aos princípios éticos da organização. Apesar da maioria das denúncias serem anônimas, na hipótese de reclamação identificada, é mantido contato e encaminhado retorno ao denunciante. Na MO, a área responsável pelo acompanhamento e encaminhamento das denúncias é o MOI.

O acesso ao Canal de Denúncias é sigiloso, sendo disponibilizados vários canais de comunicação às partes interessadas: *email* (canaldedenuncia@sabesp.com.br); telefone (3388-8100); caixa postal (61540 – CEP 05424-970); canais de relacionamento (Fig.3.2.1 – ouvidoria@sabesp.com.br, 195, 0800) e pessoalmente ou por carta dirigida à Superintendência de Auditoria (Rua Costa Carvalho, 300 – CEP 05429-900).

Em 2018 foi criado o Canal de Confiança, mecanismo institucional para solução de dúvidas sobre a aplicação do

Fig.1.1.3 - Princípios éticos

- Promover o equilíbrio sustentável entre as dimensões sociais, econômicas e ambientais.
- Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos produtos e serviços ofertados e o comprometimento com os resultados.
- Zelar pelos recursos públicos e privados, utilizando-os de forma eficiente, eficaz e lícita.
- Atuar com justiça nas ações e decisões, promovendo o equilíbrio e a harmonia, na conciliação dos interesses e propósitos da Sabesp e de seus diferentes públicos de relacionamento.
- Respeitar a legislação vigente e combater qualquer tipo de fraude, corrupção e prática de atos lesivos às administrações públicas nacionais e estrangeiras.
- Estabelecer a confiança como princípio de relação entre a Companhia e seus diferentes públicos de relacionamento.
- Atuar com transparência nas relações profissionais, nas práticas de governança corporativa e na comunicação com os diferentes públicos de relacionamento.
- Garantir práticas de gestão de pessoas que respeitem a diversidade e fortaleçam a motivação, a satisfação e o comprometimento.
- Fortalecer e aperfeiçoar o relacionamento com as comunidades onde atua diretamente e a sociedade em geral.

Código de Conduta e Integridade às situações do cotidiano, visando orientar os colaboradores sobre o comportamento ético na condução dos negócios da Sabesp em todos os níveis.

Os princípios éticos com os quais a Sabesp se compromete estão apresentados na Fig.1.1.3.

D) Comunicação dos temas para o desenvolvimento da cultura e engajamento das pessoas

A concepção do Plano Integrado de Comunicação tem início no PO-MO (d_2013) na etapa de Comunicação das estratégias (Fig.2.1.2), quando a MO112 em conjunto com o GT PO define as peças de comunicação e a estratégia para disseminação de todo o processo, culminando na realização do Dia do Compromisso, para comunicar e engajar a FT na realização dos objetivos e no alcance das metas estabelecidas.

Em seguida, o plano passa a ter colaboração das áreas de Marketing, Qualidade e RH para definir os demais temas que devem ser comunicados durante o ano, com o objetivo de desenvolver a cultura MO e engajar as pessoas envolvidas. Os assuntos inseridos no plano estão relacionados às práticas de Gestão da cultura (1.1.B), Código de Ética e Conduta (1.1.C), Interação com as PIs (1.3.D), Pesquisa de clima (6.3.C), Melhoria de processos (7.1.C), além das PIs Fornecedores, Clientes e Sociedade e às saídas das reuniões do CQG. Em 2014, a MO inovou na prática de comunicação ao utilizar o aplicativo *WhatsApp* para que os empregados compartilhassem fotos dos trabalhos executados, tornando-os protagonistas das notícias publicadas diariamente no boletim eletrônico MO Informa. A prática além de inovadora, foi exemplar, sendo adotada por outras UNs e pela Sabesp posteriormente. O alinhamento do Plano Integrado de Comunicação às ações corporativas é feito por meio de reuniões via *sametime* (mensageiro eletrônico corporativo, envolvendo também representantes dos demais polos de comunicação, onde são acompanhadas as ações ou melhorias no âmbito corporativo e que são implementadas pela UN). Para avaliar a satisfação e o entendimento do público interno, a MO realiza anualmente uma pesquisa voltada aos veículos de comunicação interna para verificar o alcance dos mesmos e os resultados norteiam o aprendizado dessas ferramentas. Também são utilizados os resultados da pesquisa de clima, por meio de questões específicas relacionadas ao processo de comunicação. A eficácia para o público externo é medida pelo índice de exposição positiva na mídia, formado pelo resultado do número de matérias publicadas nas mídias locais. Para o entendimento das estratégias e princípios organizacionais, foi adotado um jogo interativo no Dia do Compromisso com perguntas específicas sobre o tema à toda a FT que participa do evento. A porcentagem de acertos forma o índice de entendimento das estratégias. No PO-MO 2014 foi definido um projeto específico para fornecedores e em 2014/2015, a MO instalou murais nos canteiros de obras e serviços dos fornecedores com o objetivo de engajar os terceiros a partir da publicação de matérias locais com a colaboração dos agentes de informação formados nos próprios canteiros. A iniciativa tornou-se *benchmark* a outras Unidades de Negócio que passaram a adotar o mural nos canteiros como forma de estreitar a comunicação com a FT dos fornecedores e pode servir de exemplo para outras empresas. Para avaliar a satisfação destes colaboradores com o Jornal Mural é aplicada pesquisa de satisfação no canteiro dos fornecedores (8.5.63). Em 2016, a prática foi ampliada para os fornecedores do processo apuração de consumo (TACG).

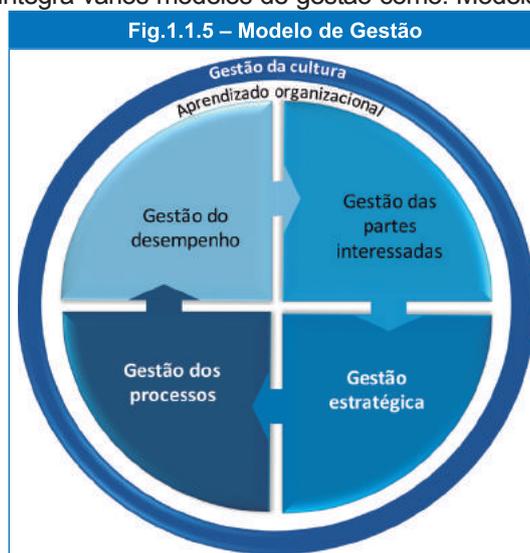
A Fig.1.1.4 apresenta as formas de comunicar os temas para desenvolvimento da cultura MO e para o engajamento das pessoas.

Temas	Público alvo	Canais de comunicação	Avaliação
<ul style="list-style-type: none"> • Missão, Visão e Valores • Código de Conduta e Integridade • Objetivos e metas • Melhorias e resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • FT • Acionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Boletim eletrônico MO Informa • Jornal Mural • Dia do Compromisso • Reunião Estruturada • <i>WhatsApp</i> MO 	<ul style="list-style-type: none"> • IFPCO Índice de favorabilidade – Pesquisa de clima organizacional - 8.4.8 • Satisfação com os canais de comunicação interna - 8.4.18 • Comprometimento da FT com as diretrizes - 8.4.17 • Processos administrativos - 8.2.11
	• Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião de partida • Reuniões mensais • Jornal Mural 	• ISPS Índice de satisfação geral - Pesquisa pós serviço - 8.3.3
	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Sociedade • Poder Concedente 	<ul style="list-style-type: none"> • Site Sabesp • Redes sociais • Releases • Visitas aos prefeitos • Visitas aos veículos de comunicação da região 	<ul style="list-style-type: none"> • ISPCP Índice de satisfação dos clientes – Pesquisa corporativa - 8.3.2 • Exposição positiva na mídia - 8.3.23

E) Estruturação do modelo de gestão

O sistema de gestão da MO (d_2007) está estruturado num modelo que integra vários modelos de gestão como: Modelo de Excelência da Gestão (MEG), *Sarbanes-Oxley* (SOX), *Balanced Score Card* (BSC), ISO 9001, OHSAS 18001, Responsabilidade socioambiental, Gestão do Valor Agregado (GVA), Governança Corporativa, Gestão do Conhecimento, Gestão de Projetos, Gestão por Competências, entre outros. O modelo foi construído em *workshop* gerencial, onde foram listados todos os modelos de referência utilizados, criado um metamodelo e consolidado no PO-QA0065 Sistema de Gestão. No ciclo de aprendizado 2017, o modelo foi adequado a 21ª edição do MEG®, com a definição da representação gráfica englobando todas as práticas de gestão da MO e divisão em seis blocos conforme Fig.1.1.5.

Destaca-se o bloco Gestão das partes interessadas, que inclui as práticas de Identificação e priorização; Conhecimento; Tradução das necessidades e expectativas em requisitos e Relacionamento com as partes interessadas. O modelo de gestão adotado pela MO é comunicado aos diferentes públicos por meio do Plano Integrado de Comunicação (1.1.D), utilizando-se das práticas de interação e comunicação com as partes interessadas (Fig.1.2.4). Em 2018, a Diretoria M definiu seu modelo de gestão com a participação e alinhamento aos modelos utilizados pelas UNs. A MO fará o realinhamento da representação gráfica de forma gradativa.



F) Estabelecimento e verificação de cumprimento de padrões

A Sabesp estabelece em nível corporativo, políticas e diretrizes para elaboração de procedimentos, padrões e normas para seus principais processos gerenciais, conforme PE-OR0001 - Instrumentos Organizacionais e Controle. Os procedimentos são categorizados de acordo com a abrangência de aplicação: PE - Procedimentos Empresariais – Documentos de abrangência Empresarial de responsabilidade das autoridades funcionais dos processos; PO – Procedimentos Operacionais – Documentos de abrangência nos níveis de Diretoria, UNs e Superintendências sob responsabilidades do nível gerencial pertinente.

Os documentos específicos da MO, são criados no sistema Gedoc, módulo MaxDoc, aprovados pelos responsáveis conforme *workflow* do sistema e enviados automaticamente às gerências das áreas abrangidas pelo procedimento. Os procedimentos podem ser elaborados ou revisados a qualquer momento e tem origem nos aprendizados das práticas, melhorias dos processos operacionais por meio dos fóruns e grupos de trabalho. Durante a vigência do documento é possível cadastrar as sugestões de melhoria por todos os empregados, que são analisadas pela área autora do documento, validadas pelos responsáveis, com posterior alteração de versão e comunicação automática do sistema aos envolvidos. A cada dois anos, a revisão é obrigatória.

Com a implantação do sistema SAP os POs relacionados aos processos impactados foram revisados pelas áreas responsáveis para verificar a coerência com o novo sistema e com os PEs revisados pelas autoridades funcionais (m_2017). A verificação do cumprimento dos procedimentos relativos aos processos de gestão da MO, além dos procedimentos M e Sabesp utilizados pela MO, ocorre permanentemente pelos itens de controle citados nos próprios procedimentos e verificados pelos próprios usuários e, anualmente, pelas auditorias realizadas pelo Grupo dos Auditores.

A implementação das ações corretivas, tanto de processos gerenciais como dos processos operacionais, é realizada no sistema Gedoc, e pode ser cadastrada por todos os empregados no módulo DocAction, que permite o acompanhamento da ocorrência *on line* com a notificação aos responsáveis via *email*, obedecendo as seguintes etapas: categorização da ocorrência (classificando-a em NCR, NCP e SME); plano de correção (disposição); análise de causa; plano de ação corretiva e verificação de eficácia. A gestão das ocorrências é realizada pela Qualidade mensalmente, quando um relatório de ações a vencer é emitido aos responsáveis. A partir de 2017, com a implantação do Painel de Bordo, as ações corretivas decorrentes das RADs também são registradas no próprio sistema e acompanhadas nas reuniões seguintes, de acordo com o prazo estabelecido.

G) Aperfeiçoamento de processos

Na busca permanente pelo desempenho superior e pela melhoria contínua do seu sistema de gestão, a MO tem o processo de aprendizado organizacional como a principal ferramenta de aperfeiçoamento de seus processos.

O Aprendizado Organizacional (d_2008) representado pela Fig.1.1.6 considera como *inputs* os aprendizados individuais que, reunidos, integram o Sistema de Trabalho (PO-RH0314) e são organizados no Sistema de Gestão (PO-QA0065) da Unidade de Negócio. Periodicamente o Sistema de Gestão é submetido a avaliações e auditorias, internas e externas; reuniões de análise de desempenho; *benchmarks*; pesquisas; ciclo do planejamento operacional; fiscalizações; participação em seminários, congressos e similares, entre outros. São identificados pontos fortes e oportunidades de melhoria na gestão e definidas ações que geram melhorias, inovações e mudanças culturais. O processo de aprendizado é avaliado pelo indicador de Desempenho do Sistema de Gestão (8.5.60) e está classificado em:

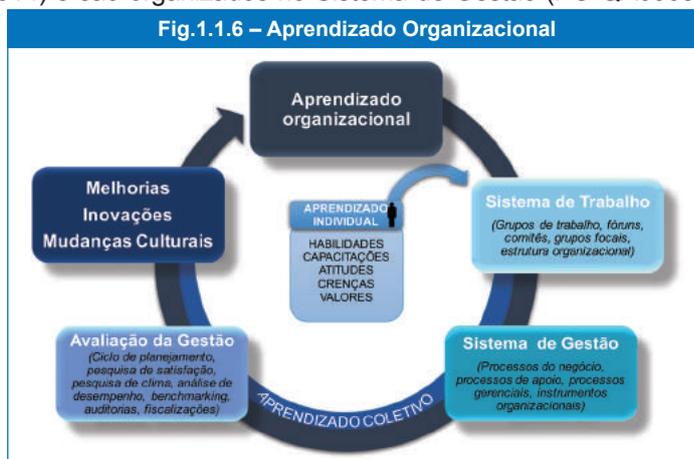
✓Aprendizado global: coordenado pela Qualidade, tem início com a seleção dos processos gerenciais que passarão pelo aprendizado no ano, listagem no FO-QA0020 Planejamento e Controle e montagem do grupos de trabalho com representantes dos departamentos relacionados aos processos a serem revistos. O aprendizado é realizado em três etapas: 1) Avaliação: diagnóstico atual do processo ou da prática; 2) Análise: análise dos problemas e as oportunidades de melhoria; 3) Plano de ação: definição das ações de melhoria.

✓Aprendizado dos processos: realizado pelas áreas, a partir das reuniões de análise de desempenho, planejamentos, *benchmarking*, fóruns, auditorias, fiscalizações, resultados de pesquisas, sugestões dos empregados, congressos, cursos, publicações e outros, com aplicação da metodologia do PDCL. A busca das soluções ocorre por meio dos grupos constituídos na própria área pelos gerentes e gestores e o aprendizado é registrado em atas de reunião e planos de ação.

As melhorias e inovações são estimuladas constantemente pelo CQG, favorecendo a criação, desenvolvimento e disseminação de novas ideias e ferramentas criadas pelos empregados. Em 2016, a MO implantou o programa Compartilhamento do Conhecimento (5.2.D), um evento em que os responsáveis pelas melhorias e inovações apresentam os *cases* ao corpo gerencial da MO. Em 2017, o evento teve que ser realizado em dois dias inteiros devido à quantidade de melhorias e inovações identificadas entre 2016 e 2017, decorrente dos aprendizados. Além de prestigiar os trabalhos desenvolvidos, os participantes avaliam se as melhorias e inovações podem ser aplicadas por outras áreas, inclusive as suas, e sugerem outras melhorias a serem incorporadas; gerando assim, um ciclo virtuoso de aprendizagem coletiva para a MO. Todas as melhorias, inovações e exemplaridades estão apresentadas ao final de cada item deste RG.

H) Obtenção e utilização de informações de boas práticas

A obtenção de informações sobre as boas práticas de gestão, ocorre principalmente pela realização de *benchmarking*, dentro e fora do setor de saneamento, desde que sejam organizações de referência, permitindo conhecer processos de gestão e padrões de trabalho, além de verificar o desempenho dos resultados de outras organizações. O processo está estruturado e padronizado de acordo com o PO-QA0150 *Benchmarking*, representado na Fig.1.1.7.



LIDERANÇA

As necessidades de *benchmarking* são identificadas durante o PO-MO, nas RADs ou no Aprendizado, com o objetivo de melhorar o desempenho dos processos gerenciais. As informações obtidas são registradas no Relatório de *Benchmarking* (FO-QA0021), preenchido pela equipe que realizou a visita e encaminhado à Qualidade que consolida em uma planilha e acompanha a implementação das melhorias.

Outra forma de investigação de boas práticas é a participação nos congressos e demais eventos do setor de saneamento. A participação nos prêmios de qualidade, alinhados ao MEG®, também é outro importante meio de estabelecimento de uma rede de *benchmarking* entre empresas com sistemas de gestão estruturados. A utilização das informações selecionadas é implantada por meio dos responsáveis pelos processos, nas etapas de planejamento e na rotina diária.

Os critérios adotados para selecionar as organizações foco de *benchmarking* estão relacionados com os processos investigados, buscando-se sempre aquelas que se destacam ou apresentam bons resultados, sendo empresas do setor ou não, sendo que dentro do setor as demais unidades da Sabesp podem ser escolhidas desde que sejam destaque. No caso dos *benchmarks* relacionados a indicadores, as empresas selecionadas como referenciais devem atender os critérios de pertinência de comparação descritos no PO-QA0070 Gestão das Informações Comparativas.

O Painel de Bordo para acompanhamento do PO-MO é um exemplo de melhoria implementada decorrente de *benchmarking* realizado na MS em 2016. Outro exemplo é a criação do Fórum de Liderança, em 2015, decorrente do *benchmarking* realizado na MC.

Em 2016, a MO criou o Compartilhamento do Conhecimento como forma de compartilhar as melhorias e inovações decorrentes do aprendizado do ciclo anterior e valorizar os grupos de trabalho, e que se constituiu como outra fonte de obtenção de boas práticas internas.

A Fig. 1.1.8 apresenta exemplos de evolução e aprendizado nos últimos três anos, bem como os resultados obtidos.

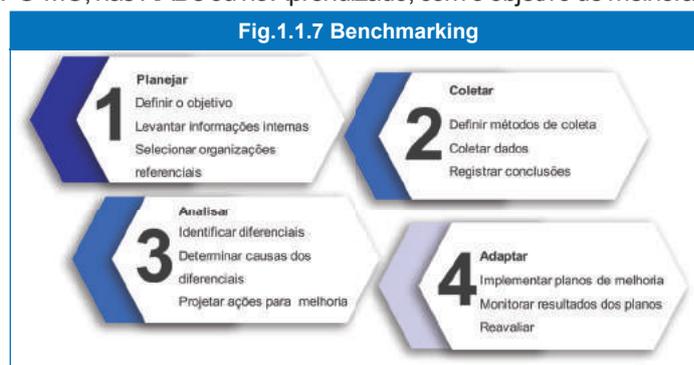


Fig.1.1.8 – Evolução e aprendizado dos processos relacionados à Cultura organizacional e Desenvolvimento da gestão

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Valores e princípios	m_2016: Cruzamento dos princípios organizacionais Sabesp com as Premissas estabelecidas no PO-MO.	Aprendizado global	Alinhamento dos princípios e premissas para que sejam a base da cultura desejada (1.1.B).
Cultura organizacional	m_2016: Contratação de consultoria para detalhamento dos elementos culturais. m_2017: Workshop “Jeito que a MO quer Ser”, como plano de mudança cultural .	PO-MO	As informações levantadas atestaram o diagnóstico realizado pela metodologia desenvolvida pela própria MO. Melhorias nos resultados da pesquisa de clima.
Padrões de conduta	m_2016: Instalação automática no mês da ética (maio) de papel de parede relacionado ao tema em todas as estações de trabalho e <i>notebooks</i> conectados à rede corporativa.	PE Sabesp	Intensificação das questões éticas para toda a FT de forma padronizada (8.4.17).
	m_2017: Campanha corporativa “A ética começa com você” no dia mundial da ética, após votação eletrônica com três opções de <i>slogan</i> .	PE Sabesp	Envolvimento da FT para o comprometimento ético (8.4.17).
Desenvolvimento da cultura e engajamento das pessoas	i_2014: Compartilhamento de fotos dos trabalhos executados pelos empregados e fornecedores pelo <i>WhatsApp</i> MO e publicados no MO Informa e Mural.	PO-MO	A MO foi pioneira na utilização do aplicativo que serviu de exemplo para as outras UNs e para a Sabesp. Os empregados e terceiros passam a ser protagonistas dos veículos de comunicação (8.4.18).
	e_2014: Implantação do mural nos canteiros das contratadas.	PO-MO	Valorização da força de trabalho dos fornecedores criando sentimento de pertencimento e comprometimento (7.2.F).
	m_2016: Implantação do Mural nos escritórios dos TACES.	PO-MO	Valorização da força de trabalho dos fornecedores criando sentimento de pertencimento e comprometimento.
	m_2016: Criação do banner “Cada Pessoa Conta” para a exposição de fotos dos empregados na entrada do Complexo Leopoldina.	PO-MO	Engajamento da FT MO por meio da valorização (8.4.8).
	m_2017: Criação do Boletim Cultura da Excelência, que é publicado semanalmente no MO Informa, tem como objetivo ajudar os empregados na busca da excelência.	Aprendizado global	Reforço dos elementos funcionais ao desenvolvimento da cultura.
	m_2018: Implementação da prática “Repórter por um dia”.	WKS de Cultura	Reforço dos aspectos funcionais e minimização dos aspectos disfuncionais .
Modelo de gestão	m_2017: Criação de representação gráfica do modelo de gestão.	Aprendizado global	Facilidade no entendimento e disseminação do PO-QA0065 Sistema de Gestão.
	m_2018: Criação do Modelo de Gestão da Diretoria Metropolitana.	PT-M	Fortalecimento do modelo de gestão da Diretoria M e alinhamento dos modelos já existentes nas Unidades de Negócio.
Padrões gerenciais	m_2017: Atualização dos procedimentos operacionais para adequação ao SAP e aos PEs revisados.	Projeto SiiS	Revisão dos procedimentos para melhoria dos processos.
	m_2017: Utilização do Painel de Bordo para registro das ações corretivas decorrentes das RADs	PO-MO	Disseminação das ações tomadas sem a necessidade de consultar o Gedoc.
Aperfeiçoamento dos processos gerenciais	m_2016: Implantação da prática Compartilhamento do Conhecimento	Aprendizado global	Valorização dos responsáveis pelas melhorias e inovações; compartilhamento das melhorias e inovações; fomento à inovação e ao aprendizado coletivo (8.4.8).
Obtenção de informações sobre boas práticas	m_2016: Implantação da prática Compartilhamento do Conhecimento	Aprendizado global	Tornou-se mais uma fonte para obter informações sobre as boas práticas de gestão desenvolvidas pela própria MO.

1.2 Governança

A) Estruturação da governança

Como companhia listada no Novo Mercado da B3 e na Bolsa de Valores de Nova York (*American Depositary Shares* - ADR Nível III) desde 2002, a Sabesp conta com uma estrutura de Governança Corporativa, orientada por elevados critérios éticos e de conduta, que primam pela transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, alinhados ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. A clareza e a confiabilidade dos dados reportados nas demonstrações financeiras, por exemplo, garantiram à Sabesp o Troféu Transparência de destaque entre as dez companhias premiadas na categoria de companhias com receita líquida acima de R\$ 5 bilhões, em 2017. Apesar de já dispor de uma estrutura de Governança consolidada, novos padrões de transparência e boa governança, tais como a Lei Federal 13.303/16 e o Decreto Estadual 62.349/16, foram editados, levando à necessidade de adaptações, cujo prazo de implementação foi junho de 2018. Além disso, uma nova versão do Regulamento de Listagem do Novo Mercado da B3 entrou em vigor no início de 2018, exigindo a revisão de documentos institucionais e de práticas de divulgação de informações. A estrutura de governança da Sabesp está apresentada na Fig.1.2.1.

Fig.1.2.1 - Estrutura de Governança Corporativa

Assembleia Geral de Acionistas	Instância máxima de decisão, com poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da Companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento. Compete à assembleia geral, dentre outros, eleger ou destituir os conselheiros de administração e fiscal, e membros do Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento. Todos os documentos a serem analisados ou discutidos em assembleia são disponibilizados na sede social, no <i>website</i> da Companhia e na B3, a partir da publicação do edital de convocação. A comprovação da condição de acionista poderá ocorrer a qualquer momento até a abertura dos trabalhos da assembleia geral, mediante o cumprimento das regras estabelecidas no Estatuto Social.
Conselho de Administração	É composto atualmente por 10 membros com mandato unificado de dois anos, permitida, no máximo, três reconduções consecutivas. Dentre os conselheiros, sete são independentes de acordo com as regras do Regulamento do Novo Mercado e da Lei Federal 13.303/16, sendo um deles eleito pelos acionistas minoritários. O Diretor-Presidente integra o Conselho de Administração, mas a ele não é permitido ocupar a posição de Presidente deste órgão. É assegurada a participação de um representante dos empregados no Conselho de Administração, com mandato coincidente com o dos demais conselheiros.
Comitê de Auditoria	Composto por três conselheiros de administração independentes, dos quais um é especialista em finanças e Coordenador do Comitê, assessora o conselho de administração. As responsabilidades e a forma de funcionamento deste Comitê estão definidas no Estatuto Social e em seu Regimento Interno.
Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento	Criado em abril/2018 por meio de disposição estatutária, para atender a Lei Federal nº 13.303/16 e o Decreto Estadual nº 62.349/16, este comitê é composto por até três membros, eleitos pela assembleia geral de acionistas. O comitê é também responsável por oferecer apoio metodológico e procedimental para o conselho de administração avaliar o desempenho dos diretores e membros de comitês estatutários.
Conselho Fiscal	Instalado de forma permanente, desde a criação da Companhia, é composto por no mínimo três e no máximo cinco membros efetivos e respectivos suplentes, eleitos anualmente pela Assembleia Geral Ordinária, permitida, no máximo, duas reconduções consecutivas. Atualmente compõe-se de quatro membros efetivos e três suplentes, sendo um deles representante dos acionistas minoritários.
Diretoria Executiva	É composta por seis membros com mandato unificado de dois anos, permitida, no máximo, três reconduções consecutivas. Os Diretores são eleitos pelo Conselho de Administração, sendo um deles designado Diretor-Presidente. O Diretor-Presidente integra o Conselho de Administração, enquanto permanecer no cargo de Diretor-Presidente.
Secretaria Executiva da Governança	Assessora os processos de governança, auxiliando o presidente do Conselho de Administração, o coordenador do Comitê de Auditoria, o Conselho Fiscal e o Diretor-Presidente da Companhia na definição da agenda das reuniões; no encaminhamento da agenda e do material de apoio às reuniões; na convocação e condução das assembleias gerais; e na elaboração das atas, entre outros.
Auditoria Interna	Área responsável por aferir a adequação dos controles internos, a efetividade do gerenciamento de riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras. Para o adequado cumprimento de suas responsabilidades, a Auditoria Interna está vinculada funcionalmente ao Conselho de Administração por meio do Comitê de Auditoria e administrativamente ao Diretor-Presidente e tem acesso a todos os documentos, registros físicos e lógicos, sistemas, locais e pessoas envolvidas com as atividades sob exame.
Auditoria Externa	A Sabesp obedece aos princípios que preservam a independência do auditor externo quanto a não auditar seu próprio trabalho, não exercer funções gerenciais e não advogar pelo seu cliente. A KPMG Auditores Independentes atua como auditor independente da Companhia desde a revisão das informações trimestrais de 30 de junho de 2016 e, até o momento não prestou outros serviços que ultrapassem 5% dos honorários pagos pelos serviços de auditoria externa.

B) Estabelecimento de diretrizes

O Estatuto Social, o Regimento Interno do Conselho de Administração, o Regimento Interno do Comitê de Auditoria, o Regimento Interno da Diretoria e os Instrumentos Organizacionais (Políticas Institucionais, Procedimentos Empresariais e Procedimentos Operacionais) são os documentos oficiais que estabelecem as diretrizes institucionais (d_1996).

A PI0029 Política Institucional de Conformidade, aprovada pelo Conselho de Administração, estabelece diretrizes, princípios e competências que orientam seus administradores e colaboradores a atuarem pela Companhia de forma a zelarem pelo cumprimento de leis, regulamentações e instrumentos organizacionais, preservando os ativos, a imagem, a integridade e os demais valores éticos da empresa.

O Departamento de Organização Empresarial – PIO tem a atribuição de elaborar, consolidar, atualizar e disponibilizar os instrumentos organizacionais à força de trabalho por meio do Sistema de Organização Empresarial (SOE). A MO pode propor formulação, adequação ou alteração dos instrumentos organizacionais do âmbito corporativo, submetendo à PIO, que após estudar a proposta, submete à aprovação da Diretoria Colegiada.

As diretorias de Gestão Corporativa - C, Financeira - F e a de Tecnologia - T são responsáveis por estabelecer diretrizes, normas e procedimentos para toda a empresa no que se referem aos assuntos: marketing, RH, responsabilidade social, TI, patrimônio, serviços jurídicos, suprimentos e contratações (C); contabilidade, finanças arrecadação, fiscal, orçamento (F); meio ambiente, desenvolvimento operacional e tecnológico, qualidade do produto água e esgoto, empreendimentos e projetos especiais (T). As propostas advindas dessas diretorias também devem ser submetidas à aprovação da Diretoria Colegiada, podendo culminar na Deliberação de Diretoria, disponibilizada na intranet.

Dependendo da natureza da diretriz, conforme estabelecido no estatuto social, a proposta depois de passar pela Diretoria Colegiada, deve ser submetida ao Conselho de Administração, que se reúne mensalmente para deliberar. O diretor Metropolitano faz a interlocução entre as UNs da Diretoria M, através da reunião semanal do Fórum M (diretor + superintendentes) e o Conselho de Administração onde o mesmo participa como membro. A definição de diretrizes com a participação dos vários níveis da corporação, inclusive da estrutura da governança corporativa garante o alinhamento dos processos gerenciais e a transparência dos atos da empresa.

C) Conformidade de requisitos legais e regulamentares

As diretrizes estabelecidas para orientar a atuação dos administradores e da FT são asseguradas pela Superintendência de Auditoria – PA por meio de auditorias. Tem atuação independente, com o objetivo de avaliar a integridade, adequação, eficácia e eficiência dos processos e dos sistemas de informações e de controles internos. Para o adequado cumprimento de suas responsabilidades, tem acesso a todos os documentos, registros físicos e lógicos, sistemas, locais e pessoas envolvidas com as atividades sob exame. Está subordinada à Presidência e suas atividades são supervisionadas pelo Comitê de Auditoria. O Regimento Interno do Comitê de Auditoria determina a revisão sistemática da eficácia do sistema de supervisão sobre o cumprimento das leis e regulamentações.

Como forma de prevenção, a PA estabelece um cronograma anual de auditoria e define em conjunto com as Unidades de Negócio, planos de ação com o objetivo de ajustar ou corrigir os procedimentos e controles vigentes e definir novos, caso necessário. A investigação de desvios ocorre a partir da apuração de denúncias, oriundas do Canal de Denúncias, do Serviço de Informação ao Cidadão – SIC ou da Ouvidoria, disponíveis no site da Sabesp. Os resultados das averiguações das denúncias são encaminhados ao Comitê de Auditoria e as incidências são reportadas ao Comitê de Ética e Conduta, que atua preventivamente por meio da disseminação e atualização do Código, e corretivamente no acompanhamento de eventuais infrações (d_2005).

Na MO todas as verificações de conformidade e investigação de desvios são acompanhadas e asseguradas pelo Superintendente e as ações de correção devem ser aprovadas pelo Diretor, antes de serem encaminhadas à PA.

A Sabesp está sujeita às normas de governança corporativa da NYSE e do Regulamento do Novo Mercado, que exigem que o conselho seja, em sua maioria, composto por diretores independentes. De acordo com as regras da NYSE, o Comitê de Auditoria da Sabesp, dá assistência ao Conselho de Administração em questões que envolvem contabilidade, controles internos, relatórios financeiros e *compliance*.

A Lei Brasileira das Sociedades por Ações também exige que se tenha um conselho fiscal para operar independentemente da diretoria e dos auditores independentes. Além disso, auditorias em todos os níveis da organização são realizadas sistematicamente, como por exemplo, SOX, Tribunal de Contas do Estado, ARSESP, Ministério Público, Ministério do Trabalho, entre outras.

Vale destacar que a Sabesp faz parte do Índice de ações com governança corporativa diferenciada (IGC) da Bovespa, e é a única empresa do setor a fazer parte do Índice de ações com *Tag Along (ITAG)* diferenciado, composta por empresas que oferecem melhores condições aos acionistas minoritários, no caso de alienação do controle.

Em 2015, a Sabesp passou a ser signatária da *Call to Action*, iniciativa da ONU no ambiente do Pacto Global que incentiva governos a estabelecerem medidas anticorrupção. Em 2016, as políticas institucionais de Auditoria Interna e de Conformidade foram reformuladas, tendo como referência o modelo de “três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles”, recomendado pelo *The Institute of Internal Auditors – IIA*. Em 2017, a Superintendência de Auditoria Interna (PA) foi reconhecida por este instituto com a Certificação Internacional *Quality Assessment (QA)*. A certificação comprova que a Auditoria Interna da Sabesp realiza um trabalho capaz de trazer maior segurança à administração por meio de avaliações previstas em exigências legais e normativas.

D) Identificação e tratamento de riscos

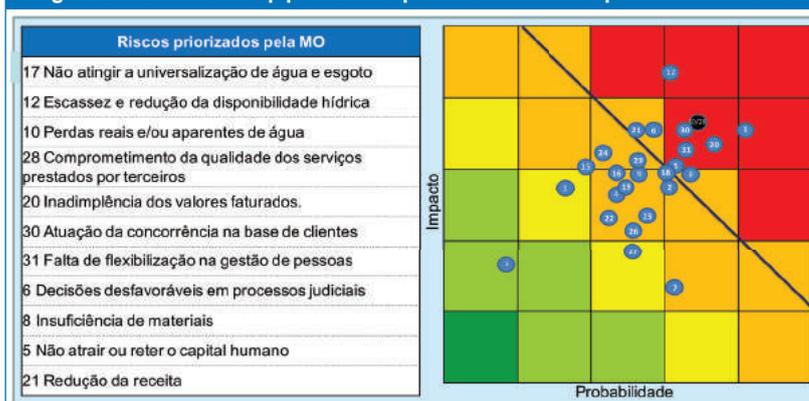
Desde 2010, a Sabesp adota política formal de gestão de riscos corporativos, que obedece a padrões internacionais e normas técnicas brasileiras, especificamente o COSO – ERM: *Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission Enterprise Risk Management Framework 2004* e as normas ABNT NBR ISO 31000 e ABNT ISO GUIA 73:2009. A Política Institucional de Gestão de Riscos Corporativos – PI0028 estabelece diretrizes para a conceituação dos riscos (eminente, de controle e residual) e para a avaliação dos riscos de acordo com os níveis de autoridade.

A identificação de riscos é realizada de forma corporativa, sob coordenação da Superintendência de Gestão de Riscos e Qualidade – PK, segmentada em quatro categorias: estratégico, financeiro, operacional e de conformidade e consolidada num mapa de riscos empresariais da Sabesp. Os riscos avaliados com nível de criticidade significativo e crítico são acompanhados pela Diretoria Colegiada e pelo Conselho de Administração.

Os riscos operacionais são analisados na Diretoria M durante os ciclos de planejamento anuais realizados nos níveis Tático e Operacional, possibilitando o tratamento por meio de Macroações desdobradas e acompanhadas nas UNs.

Na MO, os riscos relacionados ou que envolvam as parcerias são avaliados pela área jurídica e engenharia e são elaborados contratos com seguro garantia. Os riscos relacionados aos ativos de infraestrutura operacional são tratados na Macroação de Perdas (Fig.2.2.3). Até 2014, a MO utilizava a matriz de riscos, pertinente a Diretoria M, no PO-MO para direcionar os Objetivos Operacionais, a fim de que estes pudessem auxiliar no tratamento dos riscos identificados. Em 2015, a PK realizou na MO o *workshop* Gestão de Riscos,

Fig.1.2.2 - Riscos Sabesp priorizados pela MO no workshop Gestão de Riscos



no qual participaram os gerentes e gestores responsáveis pelos riscos apresentados. Foi apresentado o portfólio de riscos da Sabesp e os participantes votaram nos maiores riscos para a MO, considerando o nível de impacto e a probabilidade de ocorrência dos mesmos. A votação se deu por meio eletrônico, com os resultados *on line* e ao final foi gerada a lista dos 11 maiores riscos da MO (Fig.1.2.2). A análise foi feita pelo GT PO, e verificou-se que todos os riscos já estavam contemplados na Matriz SWOT, exceto o risco 31 Falta de flexibilização na gestão de pessoas. Pelo fato da MO não possuir governabilidade sobre este assunto, não foi definida nenhuma ação para este risco. Nos ciclos de Planejamento seguintes, os riscos foram reavaliados na etapa de Análise dos ambientes e utilizados na consolidação da Matriz SWOT que subsidiou a definição de objetivos, indicadores e metas. Os riscos são monitorados pela execução dos planos de ação e pelo desempenho dos indicadores, sendo acompanhados nas RADs.

E) Tomada, comunicação e implementação das decisões

As principais decisões são tomadas nas reuniões do CQG, reunindo superintendente e gerentes de departamento semanalmente (d_2011). Nestas reuniões, o superintendente repassa o ocorrido nas reuniões do fórum M, que também ocorrem semanalmente com a participação do diretor, assessores e superintendentes.

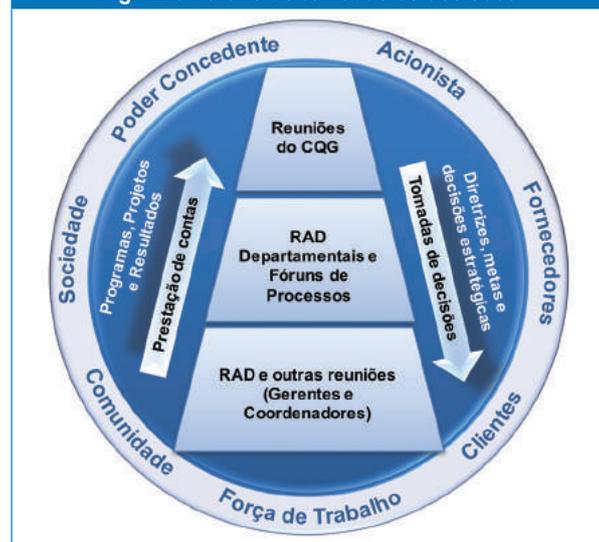
Nas reuniões do CQG os participantes trazem as principais demandas e/ou apresentam propostas/informações a serem aprovadas ou conhecidas pelo superintendente e pelos outros departamentos.

Os gerentes de departamentos, por sua vez reúnem-se com seus gerentes subordinados e fazem o repasse da reunião alinhando-os a respeito das principais decisões MO e M, estes se pertinente, alinham seus subordinados para implementar tais decisões, alterando procedimentos ou a forma de execução de serviços.

As decisões tomadas pelos gerentes de todos os níveis sempre consideram o equilíbrio no atendimento às partes interessadas e conta com apoio de diversos sistemas de informação como Painel de Bordo, relatórios gerenciais e produtos das reuniões da M (atas, apresentações, relatórios), para tornar o processo decisório transparente e ágil.

As reuniões são registradas em ata, e as ações e/ou pendências são acompanhadas nas reuniões subsequentes. Para assegurar a transparência e envolvimento, as decisões registradas em atas são enviadas aos gerentes e suas equipes quando relacionadas aos assuntos tratados. As atas da RAD, além de serem enviadas aos gerentes, são anexadas no

Fig.1.2.3 Fóruns de tomadas de decisões



Painel de Bordo, garantindo o acesso de todos às decisões tomadas. A Fig.1.2.3 ilustra a tomada de decisão nos diferentes níveis da MO. O relacionamento com a Alta Administração da Sabesp ocorre por meio da Diretoria M. Na reunião do fórum M, o superintendente pode levar demandas para serem aprovadas e/ou informações relevantes da MO. As demandas levadas, quando ultrapassam o nível de autoridade da decisão do fórum da M, são levadas pelo Diretor à reunião da Diretoria Colegiada. Esta por sua vez quando não possui o poder para deliberar sobre o assunto, remete através do diretor-presidente ao Conselho de Administração. Esta estrutura permite que a direção da MO atue diretamente no relacionamento com seus clientes, principalmente às prefeituras atendidas com as quais compartilha decisões e prioriza investimentos. Destaca-se o grau de autonomia regional para a tomada de decisões, ou seja, a MO não possui autonomia para decidir sobre questões como renovação de contratos com os municípios e novos contratos, política tarifária, novos produtos e serviços, captação de recursos, contratação de empregados, entre outros. As decisões relativas à operação do dia a dia ficam sob responsabilidade dos gerentes e gestores, conforme o Manual de Autoridade, disponível no sistema SOE.

A comunicação à FT é realizada por meio dos canais de comunicação (Fig.1.2.4), quando pertinente, e em eventos específicos, quando necessário, assegurando a agilidade necessária para o cumprimento das ações.

As demais partes interessadas, sempre que pertinente, são comunicadas por meio dos canais adequados em consonância com as diretrizes da PI0013 Política Institucional de Comunicação Empresarial, de forma a manter e desenvolver o comprometimento desses atores nas ações e objetivos da MO.

F) Comunicação de fatos importantes

Desde 2002, quando passou a integrar o Novo Mercado da Bovespa e da Bolsa de Nova York, a Sabesp comunica os fatos relevantes à CVM de acordo com a PI0022 Divulgação de atos e fatos relevantes e negociação de valores mobiliários de emissão da Sabesp, que estabelece critérios para identificação e diretrizes para a divulgação de atos e fatos relevantes. Arelado a esta política, a empresa segue o PE-CA0001, que define os atos e fatos relevantes para a Sabesp, estabelece o fluxo de informações interno e externo, define regras de conduta e responsabilidade e estabelece penalidades para os casos de não cumprimento das regras definidas, além de estabelecer a figura do Empregado Vinculado, responsável por comunicar possíveis fatos relevantes ao seu superior imediato. Segundo estes instrumentos, o diretor Econômico-financeiro é o único autorizado a fornecer informações à CVM, depois da devida aprovação da Diretoria Colegiada. Esta comunicação é feita por meio de documento escrito tanto à CVM como à Bolsa de Valores e à SEC. A comunicação às partes interessadas é feita nos jornais de grande circulação cujo conteúdo remete necessariamente ao endereço da internet onde está publicado o conteúdo idêntico ao texto enviado à CVM. Na Diretoria M, o próprio diretor foi nomeado como Empregado Vinculado. Dessa forma, os possíveis fatos relevantes são comunicados ao superintendente, que encaminha a demanda ao diretor Metropolitano para que as providências definidas na política e no procedimento sejam tomadas. Exemplos de fato relevante para a Sabesp: assinatura de acordo ou contrato de transferência do controle acionário da Companhia; mudança no controle da Companhia; celebração, alteração ou rescisão de acordo de acionistas; ingresso ou saída de sócio; autorização para negociação dos Valores Mobiliários; decisão de promover o cancelamento de registro de companhia aberta; incorporação, fusão ou cisão; transformação ou dissolução; mudança na composição do patrimônio; mudança de critérios contábeis; renegociação de dívidas.

Fig. 1.2.4 - Principais formas de interação e comunicação com as partes interessadas

PI	Veículo	Descrição	Frequência	Responsável	Controle
FT	Vídeo Jornal MO (d_2007)	Divulgação de informações, valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, objetivos, metas e decisões por meio de linguagem televisiva nas Reuniões Estruturadas.	Mensal	MO	Participação da FT nas Reuniões Estruturadas
	Espaço da Excelência (d_2009)	Espaço dedicado aos temas de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional nas Reuniões Estruturadas	Mensal	MO	Participação da FT nas Reuniões Estruturadas
	Correio eletrônico (d_1998)	Sistema <i>Notes</i> utilizado para agilizar a troca de informações e a comunicação entre as áreas.	Contínuo	CI	Ferramentas de segurança e filtragem
	Portal Sabesp/ MO (d_1996)	Intranet com acesso às informações da Sabesp e da MO e aos principais sistemas de uso corporativo e local.	Contínuo	Comunicação	Controle de acessos
	Dia do Compromisso (d_2001)	Disseminação dos objetivos e metas estabelecidas no Planejamento Operacional	Anual	Comunicação, MOD13 e GT PO	Nº de participantes
	Boletim Liderança em Foco (d_2011)	Boletim eletrônico direcionado aos gerentes/gestores, encarregados e supervisores, com informações diferenciadas sobre os grandes temas de gestão.	Bimestral	MOD13	Nº de acessos/recebidos
	Boletim Cultura da Excelência (m_2017)	Boletim eletrônico publicado no MO Informa, com temas voltados ao desenvolvimento dos elementos culturais	Semanal	Qualidade	Boletins enviados na data
FT e Fornecedores	Jornal Mural (d_2001 e m_2014)	Em forma de painel, com editorias fixas e padronizadas, instalados nas unidades e em locais de grande circulação.	Semanal	Comunicação	Avaliações internas
Sociedade	Relatório de sustentabilidade (d_2008)	Publicação corporativa para divulgação de informações relacionadas às políticas, ações e resultados relevantes à responsabilidade socioambiental.	Anual	PC	Atualização da publicação
	SMS (d_2013)	Comunicação de eventos operacionais e fatos importantes.	Quando necessário	Comunicação e MOEG	Relatório Mensal da Central atendimento MPCT
	Redes sociais (d_2009)	Publicações contínuas para fortalecer e ampliar a presença digital entre os diversos públicos.	Contínuo	PC	Relatórios a partir do Sistema Scup
	<i>Release</i> (d_1996)	Textos para a divulgação de fatos importantes e informações institucionais e regionais de interesse da sociedade.	Quando necessário	Comunicação	Sistema <i>Boxnet</i>
	Encontro com a Comunidade (d_2006)	Apresentação das ações de melhorias e investimentos futuros, captação das demandas e prestação de contas das ações e investimentos realizados.	Anual	UGRs	Lista de presença
FT e Acionistas (Diretor)	MO Informa (d_2003)	Boletim eletrônico voltado à disseminação das principais decisões, resultados, projetos e programas.	Diário	Comunicação	Boletins enviados na data
Poder Concedente	Relacionamento com os Municípios Operados (d_2007)	Reuniões para prestação de contas, alinhamento das ações planejadas e captação de demandas.	Quando necessário	Superintendente e Gerentes das UGRs	Atas de reuniões e listas de presença
Acionistas, Clientes, Sociedade, Fornecedores	<i>Site</i> Sabesp (d_1997)	<i>Site</i> na internet com informações sobre balanço, editais e licitações, educação ambiental, entre outros temas.	Contínuo	PC	Ferramenta de gestão de uso e conteúdo

A metodologia de comunicação de impactos à sociedade (d_2010) tem como critério principal os níveis de significância determinados na Matriz de Aspectos e Impactos Socioambientais. Os impactos classificados como “críticos” são destacados e comunicados de acordo com o Procedimento de Comunicação de Eventos Operacionais – CEO (PE-CO0006) que define os critérios e meios de comunicação (imprensa, SMS, carros de som, entre outros), considerando a região afetada, a população atingida, o nível socioeconômico da população, o tempo de recuperação do abastecimento e a duração do serviço, antecipando a informação e evitando que o cliente entre em contato com a Sabesp para reclamar. Um exemplo de fato relevante operacional para a sociedade é a comunicação das intervenções emergenciais no sistema de distribuição de água. A comunicação é realizada prontamente em emergências e de forma planejada para os eventos com data marcada. Existem plantonistas das áreas operacionais garantindo o pronto atendimento e comunicação 24 horas, todos os dias da semana.

A MO também comunica as políticas, ações e resultados relativos à responsabilidade socioambiental por meio das práticas de interação com as partes interessadas, descritas na Fig. 1.2.4.

G) Prestação de contas

Desde 1996, o superintendente presta conta dos resultados e ações da MO diretamente ao diretor, por meio das reuniões semanais do fórum M, quando leva informações sobre ações, cenários, assim como outras informações relevantes.

Além disso, sempre que necessário, são solicitadas informações adicionais, que podem ser fornecidas por meio de relatórios, *e-mail* ou telefone, garantindo assim que todas as informações necessárias sejam prestadas. O diretor, por sua vez, transmite as informações e presta contas à Alta Administração, que leva as informações ao Conselho de Administração, seguindo a estrutura hierárquica e de Governança Corporativa.

Para garantir que este fluxo seja de mão dupla e realmente o sistema de tomada de decisão da MO, os destaques da reunião com o diretor são *inputs* obrigatórios das reuniões semanais.

A prestação de contas aos municípios é realizada pela prática de relacionamento das lideranças com os representantes dos municípios operados, definida no PO-QA0067 Relacionamento com os Municípios Operados, que ocorre em duas etapas:

LIDERANÇA

• Reunião com prefeitos: no início do mandato para prestação de contas e apresentação do planejamento e investimentos previstos, com a participação do superintendente e gerentes das UGRs. Neste momento os prefeitos também apresentam as principais demandas das cidades com objetivo de realinhar o plano de investimentos para os municípios. Em 2017, como melhoria da prática foi elaborado o “Kit Boas Vindas”, material padronizado pelas Superintendências de Comunicação - PC e de Assuntos Regulatórios – PR, que inclui informações sobre o relacionamento da Sabesp com cada município e a última edição do Relatório de Sustentabilidade.

• Encontros periódicos com os prefeitos e autoridades locais com a participação dos gerentes da UGR que atende o município para alinhamento das ações planejadas e prestação de contas de demandas específicas levantadas no período.

Outra forma de prestar contas aos municípios é pela participação das lideranças, mediante convite, em audiências públicas: reunião pública com a participação das diversas esferas ou partes interessadas, inclusive da população, para debater assuntos de interesse da comunidade, do município e da Sabesp.

Anualmente, a Sabesp presta contas por meio da publicação anual das demonstrações financeiras, atendendo plenamente as determinações da Lei 11.638/07 e das seções da SOX e realiza a publicação na internet do Formulário de Referência e as Informações Anuais, além do balanço patrimonial e o relatório de sustentabilidade.

A Sabesp foi a 1ª empresa brasileira de saneamento a negociar ações na Bolsa de Nova York, evidenciando a adoção de práticas de transparência e divulgação de informações atualizadas, de acordo com os requisitos da SOX, garantindo a integridade das demonstrações financeiras, conforme regras e controles internacionais que são auditados anualmente por auditores independentes. Em 2017, consolidou a 17ª conquista em 21 edições do Troféu Transparência da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac), que premia as empresas de capital aberto que se destacam pela forma transparente e idônea com que apresentam seus balanços e demais demonstrações financeiras. A autenticidade e suficiência das informações relativas à prestação de contas são asseguradas por meio do cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo sistema de governança corporativa e das exigências para integrar o Novo Mercado, além da submissão das demonstrações contábeis a auditorias independentes. Como sociedade anônima listada no Novo Mercado da BM&FBovespa e ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova York, a Sabesp está sujeita às normas e regras que controlam os atos da direção e tem a seu favor o fato de já dispor de uma estrutura de Governança Corporativa consolidada. As práticas utilizadas para controlar os atos da direção estão representadas na Fig.1.2.1.

A Fig.1.2.5 apresenta exemplos de evolução e aprendizado nos últimos anos, bem como os resultados obtidos.

Fig.1.2.5 – Evolução e aprendizado dos processos relacionados a Governança

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Estruturação da governança	m_2018: Adequação da estrutura de governança para atender a Lei das Estatais; Programa de integridade e área de conformidade nas empresas controladas direta ou indiretamente pelo Estado de São Paulo.	Lei das Estatais 13303/16 e Decreto Estadual 62349/16	Novos padrões de transparência e boa governança.
Estabelecimento de diretrizes	m_2015: Criação do Programa de Integridade Sabesp com alinhamento aos requisitos do <i>Foreign Corrupt Practices Act</i> (FCPA).	Lei Anticorrupção 12.846/13	Consolidação da cultura de conformidade.
Conformidade com requisitos legais	e_2015: Signatária da <i>Call to Action</i> .	Fiscalizações periódicas da ARSESP	Reconhecimento pelo compromisso público com a busca pela transparência e o combate à corrupção.
	m_2016: Utilização do programa - SAFI .		Melhor controle e acompanhamento das notificações; cadastro de ativos de água e esgoto registrados em um único sistema.
	e_2017: Única empresa de saneamento a fazer parte do Índice de ações com <i>Tag Along</i> (ITAG).		Reconhecimento pelo compromisso público com a busca pela transparência e o combate à corrupção.
	e_2017: Certificação internacional pelo <i>The Institute of Internal Auditors</i> .		
Identificação e tratamento de riscos	i_2015: Votação eletrônica, com os resultados <i>on line</i> para priorização dos riscos MO.	Reunião da Superintendência de Riscos e Qualidade com a Superintendência de Auditoria e Comitê de Ética e Conduta	Aprimoramento da gestão de riscos.
	m_2015: <i>Workshop</i> Gestão de Riscos.		
	m_2015: Contratação de consultoria para analisar o nível de aderência do Programa de <i>Compliance</i> aos requisitos esperados pelos órgãos controladores.		
	e_2005: Adoção da metodologia do COSO, modelo é majoritariamente recomendado pelas grandes empresas de auditoria.		
Tomada de decisões	m_2017: Utilização do Painel de Bordo para registro, comunicação e acompanhamento das decisões tomadas.	PO-MO	Registro das principais decisões no sistema para comunicação e acompanhamento por meio do <i>follow-up</i> .
Comunicação de fatos importantes	m_2015: Boletim diário de abastecimento dos mananciais.	Fórum M	Garantia e confiabilidade de informação sobre as condições dos mananciais.
	m_2014: Comunicação dos eventos operacionais via SMS.		Antecipação da informação ao cliente evitando reclamações.
Prestação de contas	e_2017: Premiação do Troféu Transparência, promovida pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac).	Diretrizes estratégicas	Demonstração do compromisso com a ética e a transparência na prestação de contas acerca de suas demonstrações financeiras perante acionistas, colaboradores, fornecedores, governos, consumidores, entre outros <i>stakeholders</i> .
	e_2002: 1ª empresa brasileira de saneamento a negociar ações na Bolsa de Nova York.		

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança

A) Desde 2001, a identificação e validação das partes interessadas relevantes são realizadas anualmente durante o PO-MO. Em 2015, esse processo foi aprimorado com a utilização de metodologia desenvolvida na Diretoria M, a

partir de prática da MC, que consiste no levantamento das prováveis partes interessadas por meio de *brainstorming* e a análise das influências destas partes interessadas na MO. São atribuídos pontos para cada uma das partes interessadas considerando o nível de atuação da MO, sendo 9 “se é uma parte interessada que a MO se relaciona diretamente”, 3 se é uma parte interessada que a Sabesp e M se relacionam diretamente” e 1 quando a MO não se relaciona diretamente. Essa análise é feita com a participação do GT PO e validada pelo CQG.

O critério para definição das partes interessadas relevantes é o grau de influência e impacto no sistema de gestão da MO, definido por meio de pesos atribuídos às influências mútuas (m_2016).

Os anseios das partes interessadas são identificados pelos interlocutores por meio das práticas apresentadas na Fig.P6 e estão registrados na Matriz de Requisitos das Partes Interessadas.

Os direitos das partes interessadas são protegidos por meio do sistema de Governança Corporativa da Sabesp. Esta estrutura assegura um completo e eficiente sistema de controle dos atos dos dirigentes em todos os seus níveis, demonstrando o compromisso com a transparência, a ética e a constância de propósitos e preserva a equidade no tratamento e direitos dos sócios, inclusive dos minoritários, conforme apresentado na Fig.1.2.1 (Conselho de Administração e Conselho Fiscal).

B) Identificação e análise das necessidades dos controladores e demais partes interessadas

As necessidades e expectativas dos acionistas são identificadas mensalmente nas reuniões ordinárias do Conselho de Administração (d_2001) e, quinzenalmente (d_2006) nas reuniões ordinárias da Diretoria Colegiada onde são analisados resultados e estabelecidos os requisitos de desempenho desejados. Os requisitos são entradas para o PE Sabesp, onde são definidos ações e indicadores, posteriormente desdobrados no PT-M e PO-MO.

A identificação das necessidades do Poder Concedente é realizada por meio de contato direto com as prefeituras, ofícios e *e-mails* onde são mencionados seus principais pleitos. A Sabesp de posse dos pleitos do município, identifica as áreas responsáveis por respondê-los, busca as informações internamente e elabora resposta. Quando se trata de assuntos referentes ao Programa Estadual “Município Verde Azul”, à elaboração do Plano Municipal de Saneamento, à revisão e renovação dos contratos de prestação de serviço, fica centralizada no MOI. Para atendimento aos dois últimos itens é criado um grupo de trabalho com membros da Sabesp, da prefeitura e, caso haja, da consultoria contratada para elaboração dos planos, para facilitar o processo iterativo entre as partes.

Para elaboração do Plano Municipal de Saneamento, que é de responsabilidade do Poder Concedente, a Sabesp atua como prestadora de todas as informações necessárias para o atendimento aos assuntos abastecimento de água e esgotamento sanitário. O plano contempla as necessidades do município e o seu planejamento para os próximos 30 anos. Para a elaboração do contrato de prestação de serviço, o GT trabalha no sentido de associar as ações técnicas de engenharia às metas desejadas, dentro de pressupostos de atendimento à legislação, de razoabilidade de execução e de integração de esforços, com o principal objetivo de melhoria da qualidade ambiental do município e da satisfação dos clientes dos serviços de saneamento básico. Os indicadores são definidos e passam a fazer parte do contrato de prestação de serviço de abastecimento de água e esgotamento sanitário estabelecido entre as partes (prefeituras x Sabesp) e regulado pela ARSESP. Neste contrato consta as obrigações e direitos de ambas as partes e as metas a serem cumpridas pela Sabesp relacionadas às prestação de serviços no município.

O acompanhamento do desempenho é realizado anualmente pela ARSESP, por meio da entrega do Relatório Anual de Desempenho e mensalmente pela MO por meio do Painel de Bordo, permitindo a correção de rumos no sentido de alcançar as metas estabelecidas. A revisão formal é realizada a cada quatro anos ou quando houver necessidade ou requerimento de qualquer das partes integrantes do contrato.

Os requisitos e respectivos indicadores de desempenho relacionados aos Acionistas e Poder Concedente estão na Fig.P6.

C) Identificação e desenvolvimento de redes

Durante o PO-MO também são identificadas as redes internas e externas (d_2014) que possam influenciar no êxito das estratégias. As redes internas tiveram início em 2002, com grupos da estrutura matricial e passaram por vários ciclos de melhoria. Os atuantes nas redes são denominados pessoas chave e apresentam potencial para ocuparem funções estratégicas dentro da UN. A forma de atuação das redes internas segue a metodologia dos grupos de trabalho, descritas no PO-RH0314 Sistema de trabalho, descrita em 6.1.A.

Em 2016, foi formalizada na Diretoria M e disseminada para as UNs, uma prática inovadora para identificação das redes internas e externas que podem influenciar no êxito das estratégias e no alcance dos objetivos. É realizada anualmente, por meio de *brainstorming*, conduzida pela Qualidade, com a participação do GT PO e aprovação do CQG. Após a identificação das potenciais redes é realizada análise com a utilização da matriz *Quality Function Deployment* (QFD), para identificar quais redes atendem às características, de acordo com conceitos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): 1) Teia (interdependência, interconexão, disseminação); 2) Propósito unificador (missão, razão de ser); 3) Estrutura (horizontal, flexível, não limitada por hierarquia); 4) Organização (registro, cadastramento da rede); 5) Atuação (participativa, flexível); 6) Informações (ampla aquisição e compartilhamento); 7) Construção do conhecimento (de forma coletiva).

O desenvolvimento das redes internas ocorre por meio da formulação e implementação das ações relacionadas ao objetivo de cada grupo de trabalho e pela renovação média de 1/3 de seus participantes periodicamente. A renovação possibilita novas oportunidades tanto para os participantes, como para os objetivos dos grupos, proporcionando a evolução e o aprendizado constantes.

O desenvolvimento das redes externas ocorre pela participação e colaboração da MO com os temas relacionados, além do incentivo a pessoas, organizações e partes interessadas a se juntarem nas discussões promovidas por estes grupos. Exemplo recente foi o incentivo aos fornecedores a integrarem o CNQA, com a participação no prêmio SQFSSA do PNQS. AABES, CNQA, CTDISA e Fóruns M são as redes que beneficiam a MO, como importantes meios de aprimoramento contínuo da gestão ao contribuir com o fortalecimento dos temas relacionados ao saneamento ambiental. As prefeituras, comitê de bacias e sindicatos trazem demandas que nem sempre podem ser atendidas, mas que proporcionam à MO, a busca por soluções alternativas de modo a contemplar os interesses de ambos os lados. Não foram identificadas redes que prejudiquem a atuação da MO.

D) Exercício da liderança e interação com as partes interessadas

O exercício da liderança ocorre desde 1996 por meio da estrutura formal (Fig.P13), alinhado à estruturação de cargos e salários (6.1.A) e ao manual de autoridade, e tem por base princípios como Missão, Visão e Valores que sustentam as decisões e auxiliam as áreas a se engajarem na busca dos objetivos estabelecidos.

Com foco na liderança participativa e para auxiliar na condução da mudança cultural, foi criado o CQG, cujo papel é avaliar o desempenho da MO e deliberar sobre questões relacionadas ao Sistema de Gestão. O Comitê é formado pelo superintendente e pelos gerentes de departamento, apoiados pelos gestores da Comunicação, Controladoria e Qualidade. Atua por meio de reuniões ordinárias e extraordinárias, segundo cronograma anual, e constitui-se no principal fórum para tomada de decisão da UN.

A interação das lideranças com as partes interessadas e redes mais importantes ocorrem por meio das práticas (Fig.1.2.4, P6 e P7) nas quais participam os gerentes e, quando pertinente, a Alta Direção. Além dos níveis de hierarquia formal, a estrutura de redes internas por meio de grupos e comitês (Fig.P14), interage com as partes interessadas para o alcance das estratégias, quando necessário.

Esses eventos auxiliam na identificação de necessidades e alinhamento de interesses, além de disseminar as diretrizes, objetivos e metas, buscando o comprometimento das partes interessadas com os resultados planejados. Por exemplo, no Encontro com os Municípios Operados (PO-QA0067) é solicitado engajamento dos prefeitos no apoio à universalização dos serviços de coleta de esgoto, por meio de aprovação de leis, fiscalização e autuação dos imóveis não conectados às redes coletoras, uma vez que a Sabesp não possui o poder de autuação, colaborando para aumento do índice de atendimento de esgoto sanitário.

Para a FT destaca-se a Reunião Estruturada (d_2001), norteada pelo PO-CO0006, que tem como objetivo disseminar informações e discutir temas de interesse das áreas, mobilizando os empregados para o alcance dos objetivos da MO e garantindo a uniformidade na linguagem e nas informações transmitidas. Ocorre mensalmente em todas as áreas, conduzida pelo gerente ou gestor de célula e possui duas entradas principais. A primeira é composta por um vídeo-jornal, implementado de forma inovadora e pioneira na MO em 2007 e que se tornou prática das demais UNs, tornando a reunião mais atrativa e dinâmica. A segunda parte é reservada para a discussão dos indicadores, qualidade na gestão e outros assuntos de interesse local.

A interação do superintendente com a FT ocorre por meio da prática “Conversando com o Superintendente” (m_2016), que ocorre bimestralmente, em forma de reuniões, com a participação de um empregado de cada departamento selecionados por sorteio. O encontro tem como objetivo a troca de ideias, sugestões de melhoria, conhecimento das principais ações na UN, incluindo as ações que impactam o clima e a cultura organizacional.

A Fig.1.3.1 apresenta exemplos de evolução e aprendizado nos últimos anos, bem como os resultados obtidos.

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Identificação das partes interessadas	m_2015: Refinamento da identificação das partes interessadas relevantes, considerando o grau de influência.	Planejamento Tático M	Priorização das partes interessadas
Identificação das necessidades e expectativas	m_2018: Definição de forma de validação das metas definidas para o RPI.	Avaliação interna	Refinamento da Gestão das Partes Interessadas
Identificação e desenvolvimento de redes	i_2016: Identificação das redes utilizando matriz QFD	Planejamento Tático M	Utilização de metodologia alinhada à Diretoria
Exercício da liderança e interação com partes interessadas e redes	e_2007: A MO foi pioneira na implantação do vídeo jornal, que hoje ocorre em todas as UNs da Diretoria M.	Pesquisa de Satisfação dos veículos de Comunicação	Aumento da satisfação da FT com a Reunião Estruturada.

1.4 Análise do desempenho da organização

A) Seleção dos indicadores e informações para a análise do desempenho

A análise do desempenho na MO é realizada em três níveis: global, departamental e local e os indicadores selecionados estão apresentados na Fig.1.4.1.

Étapas do PO-QA0018	Responsáveis	Participantes	Indicadores selecionados	Informações analisadas
Análise de desempenho global	CQG	Responsáveis + representantes da Controladoria, Comunicação e Qualidade	Indicadores estratégicos (<i>outcomes</i>)	Indicadores, que medem o desempenho estratégico em relação aos RCs e aos RPIs; Decisões das reuniões com a Diretoria; Andamento das ações do planejamento; Desempenho econômico-financeiro; Demandas das RADs Departamentais; Outras informações internas ou externas que possam afetar o desempenho da MO.
Análise de desempenho departamental	Gerentes de Departamento	Responsáveis + gestores e pessoas chave	Indicadores <i>outcomes</i> desdobrados, <i>drivers</i> e de processo	Indicadores de processos; Atendimento aos RPIs aplicáveis; Indicadores desdobrados do PO-MO, consolidados no Departamento.
Análise de desempenho local	Gerentes de Divisão e Setor e Gestores de Células	Responsáveis + encarregados e pessoas chave	Indicadores desdobrados dos <i>outcomes</i> e <i>drivers</i> , de processo e de controle	Indicadores de processos e indicadores desdobrados do PO-MO.

Os indicadores utilizados na análise de desempenho global são definidos anualmente (d_2001) pelos Coordenadores de perspectivas, na etapa de Formulação das estratégias (Fig.2.1.2), considerando o atendimento aos objetivos definidos pela MO, o alinhamento aos indicadores estratégicos da Sabesp e da M, o atendimento aos RPIs e ao Programa de Participação nos Resultados - PPR da Sabesp. Este conjunto de indicadores são organizados no BSC e classificados em *outcomes* e *drivers*, sendo que somente os indicadores *outcomes* são obrigatoriamente selecionados para a análise de desempenho, realizada mensalmente pelo CQG. Os indicadores *drivers* são analisados de acordo com a performance dos *outcomes* e a critério do CQG.

Para a análise de desempenho departamental e local, os indicadores são selecionados pelos Coordenadores de perspectiva, ainda na etapa de Formulação, considerando a necessidade de desdobramento dos *outcomes*, os *drivers*, os indicadores

que atendam aos RPIs e outras necessidades locais. Na etapa de Desdobramento, os gerentes e gestores incluem os indicadores operacionais e/ou de controle que traduzem os requisitos dos processos (7.1.A) para serem analisados nas RADs locais. Todos os indicadores selecionados são cadastrados no Painel de Bordo para a realização mensal das RADs. Além dos indicadores, outras informações são selecionadas para contextualizar a análise e a tomada de decisão, seja no âmbito interno ou externo e consideram as partes interessadas, conforme Fig.1.4.2.

O PO-QA0018 Análise de desempenho contempla ainda uma quarta etapa de Acompanhamento das Macroações (d_2016), com periodicidade trimestral e participação do CQG, Comunicação, Controladoria, Qualidade e Coordenadores das macroações. O objetivo é acompanhar o andamento das macroações e respectivas ações desdobradas dos Objetivos Operacionais para o atingimento das metas e para o atendimento aos RPIs.

O processo é controlado pelo cumprimento do PO-QA0018, pelas análises, decisões e ações registradas em atas e pela atualização do Painel de Bordo.

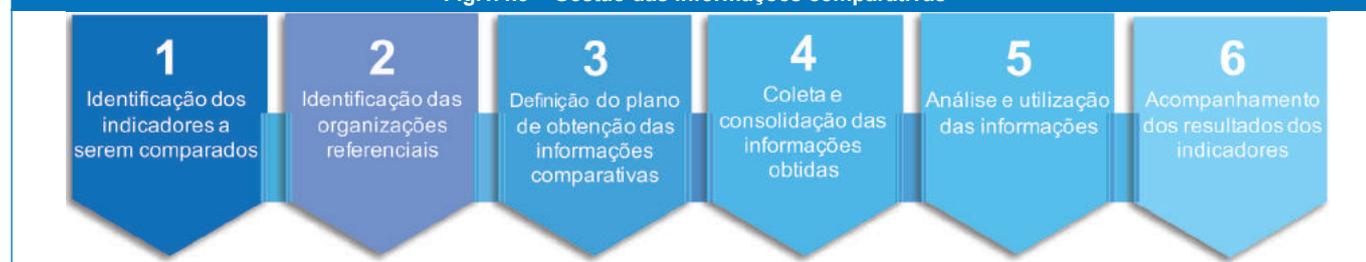
Fig.1.4.2 – Principais informações utilizadas na análise de desempenho

Ambiente	PI	Tipo de informação
Interno	Força de trabalho	Administração e desenvolvimento dos empregados.
	Processos internos	Inovações tecnológicas, situação dos empreendimentos, infraestrutura operacional, disponibilidade de insumos e recursos financeiros, auditorias e fiscalizações, ações de melhoria.
Externo	Acionista	Captação de recursos financeiros, acompanhamento orçamentário.
	Clientes	Comportamentos e manifestações.
	Sociedade	Situação socioeconômica da região, demandas da sociedade.
	Poder Concedente	Renovação de concessões e demandas do Poder Concedente.
	Fornecedor	Situação dos mananciais, custo de insumos e serviços, desempenho dos fornecedores.

B) Identificação e obtenção de referenciais comparativos

A gestão das informações comparativas na MO (d_2007) segue o fluxo apresentado na Fig.1.4.3. A identificação dos indicadores a serem comparados ocorre anualmente na etapa de Formulação das Estratégias do PO-MO quando são definidos os indicadores estratégicos. A seguir são identificadas as organizações referenciais seguindo os critérios de pertinência apresentados na Fig.1.4.4. Os critérios utilizados para definir os resultados mais importantes a serem comparados segue a lógica dos indicadores selecionados para medir as estratégias da MO, tendo os indicadores definidos como estratégicos (*outcomes*) a obrigatoriedade de possuir referenciais comparativos. Os critérios para definir a pertinência dos referenciais comparativos são a similaridade (processos, porte e legalidade) e o ramo de negócio. A média das ganhadoras do PNQS também é utilizada como referencial, caso os indicadores não tenham como referência as empresas definidas conforme os critérios de pertinência.

Fig.1.4.3 – Gestão das informações comparativas



As informações são obtidas pelos responsáveis, utilizando-se de fontes internas e externas (Fig.1.4.5) e são registradas em uma planilha elaborada pela Controladoria, área responsável pela consolidação das informações. As informações obtidas são utilizadas em dois momentos: no PO-MO para auxiliar na projeção e definição das metas e nas RADs para avaliar o desempenho global da MO frente aos referenciais comparativos.

Fig.1.4.4 – Critérios de pertinência das organizações referenciais

Tipo	Definição
1 Similaridade	PROCESSOS Principais e de Apoio – organização que executa atividade ou que tenha a mesma característica (clientes, sociedade, fornecedores, acionistas e/ou forma de trabalho) ou organização que presta serviços públicos; e/ ou (Empresas selecionadas: Unidades de Distribuição da M, 8 maiores empresas de saneamento no Brasil e média das vencedoras do PNQS).
	PORTE – organização com faturamento, arrecadação, despesas operacionais, número de ligações ou economias e volume faturado e medido semelhantes; e/ou (Unidades de Distribuição da M, 8 maiores empresas de saneamento no Brasil e média das vencedoras do PNQS)
	LEGAL – organização de economia mista, ou com as mesmas obrigatoriedades legais (Lei 8666) ou que trabalha sob regime de concessão. (Empresas selecionadas: Unidades de Distribuição da M, 8 maiores empresas de saneamento no Brasil e média das vencedoras do PNQS)
2 Ramo de negócio	Empresa de saneamento, pública ou privada ou de economia mista. (Empresas selecionadas: média das vencedoras PNQS)
3 Excelência ou Reconhecida	Empresa vencedora do PNQ, no máximo, dos últimos três anos; ou
	Empresa reconhecida publicamente em prêmio estadual e/ou prêmio setorial de qualidade ou, ter sido considerada finalista ou destaque em algum dos critérios do PNQ do ano anterior; ou
	Empresa reconhecida por meio de pesquisas em publicações, como Revista Exame, Você S.A., Valor Econômico, ou outras publicações especializadas com reconhecida notoriedade de abrangência ou repercussão nacional ou internacional.
4 Referencial teórico	Zero erro ou qualquer outro resultado estabelecido conceitual ou cientificamente como o melhor possível em uma classe, sem restrições, independentemente do custo.
5 Referencial legal	Referencial determinado por uma entidade para o mercado de atuação. Ex: órgão regulador ou por meio de legislação específica.

Fig.1.4.5 – Fontes para obtenção das informações comparativas

Internas	Visitas de <i>benchmarking</i> ; contatos formais e/ou troca de e-mails com as UNs e/ou responsáveis pelos processos; relatórios disponibilizados no Portal Sabesp e das UNs; sistemas corporativos ou Fóruns departamentais.
Externas	SNIS; Relatórios de Gestão; visitas e seminários de <i>benchmarking</i> ; contatos formais com as organizações referenciais; Publicações em geral como os da FNQ, Revista Exame, Você S.A., Valor Econômico ou outras especializadas com reconhecida notoriedade de abrangência ou repercussão nacional ou internacional; publicações oficiais como balanços patrimoniais e demonstrativos financeiros publicados, <i>sites</i> das empresas; encontros técnicos do setor de saneamento, feiras, congressos, fóruns, etc.

C) Análise do desempenho estratégico e operacional

As análises de desempenho estratégico e operacional são realizadas (d_2001) por meio de um conjunto de reuniões denominadas RADs (Figs.1.2.3 e 1.4.1), orientadas pelo PO-QA0018, visando identificar se os objetivos definidos estão sendo realizados e se a visão de futuro está sendo concretizada com sustentabilidade. Possui caráter preventivo, buscando antecipar-se a identificação de potenciais problemas na operação que possam afetar o desempenho dos resultados do negócio.

Em 2015, na etapa de aprendizado do PO-MO foi estabelecido um período para análise dos indicadores na RAD Global. Mensalmente são analisados os indicadores *outcomes* que não atingiram a meta; trimestralmente são analisados todos os indicadores *outcomes* e semestralmente as metas são revistas em função de possíveis alterações nos cenários.

Para suportar a análise dos indicadores, desde 2005 a MO faz uso de sistema informatizado dando agilidade ao acompanhamento dos resultados de forma *on line*, o que representou uma inovação e serviu de exemplo para a construção dos painéis de bordo utilizadas nas demais UNs da Diretoria M. Em 2017, o Painel de Bordo foi atualizado para nova plataforma, após *benchmarking* realizado na MS, demonstrando a cooperação efetiva das Unidades da Diretoria M em prol da melhoria do desempenho Sabesp. Para contextualizar a análise de desempenho e tomar decisões considerando as variáveis do ambiente externo e interno, são inseridas nas reuniões do CQG, as informações repassadas semanalmente no Fórum da Diretoria M, além das informações selecionadas para fazer parte da RAD (Fig.1.4.2). As alterações mais significativas no ambiente externo podem conduzir a mudanças nos objetivos ou metas anteriormente estabelecidas que são aprovadas pelo CQG e, quando necessário, negociadas com a Diretoria M.

Nas análises de desempenho, os resultados dos indicadores são comparados à meta estabelecida no PO-MO e ao resultado atrelado ao RPI. No caso de desvios, são discutidas ações para correção, com prazo, responsáveis e previsão de atingimento da meta. Em alguns casos, dependendo da causa do desvio, há correção da própria meta. A comparação com os referenciais ocorre mensalmente para indicadores econômico-financeiros, como faturamento, arrecadação, despesas, investimentos, e alguns operacionais como perdas, universalização do saneamento, com os referenciais do Grupo Sabesp, pela acessibilidade ao resultado. Já os referenciais externos, servem de balizador para a busca da excelência, sendo atualizados uma vez ao ano, para o PO-MO.

Além da RAD para análise dos resultados, em 2016 foi implementada a RAD de macroações para acompanhar a implementação das ações do PO-MO. Com a participação do CQG, Coordenadores, Qualidade, Controladoria e Comunicação, a RAD de macroações é realizada trimestralmente, quando é verificado o índice de cumprimento das ações, as dificuldades, as lições aprendidas e os impactos na implementação das ações. Em 2017, a prática foi aperfeiçoada passando a ter uma Macroação acompanhada semanalmente nas reuniões do CQG, além dos encontros trimestrais. A mudança proporciona maior agilidade nas decisões a serem tomadas, decorrente de necessidade de alterações nas macroações e no reconhecimento do trabalho executado pelos coordenadores ao participarem das reuniões do CQG.

D) Acompanhamento da implementação das decisões

A implementação das decisões ocorre por meio de ações que estão associadas às seguintes atividades: implementação de novos planos; mudança (adequação) das metas; ações corretivas e preventivas; ações específicas nos processos principais e de apoio ou nas atividades das áreas; alterações nos próprios indicadores e nos seus métodos de cálculo; ajustes nos planos de ação existentes; mudança de rumo, alterando as ações do Planejamento e novas diretrizes de uma forma geral. O acompanhamento da implementação das decisões é realizado (d_2001) pelos responsáveis designados nas próprias reuniões e o impacto nos resultados é verificado na reunião subsequente. As decisões são registradas em atas e no Painel de Bordo. As ações corretivas, preventivas e melhorias também são registradas e acompanhadas no sistema *DocAction*, quando o desempenho dos indicadores não atinge o resultado planejado ou apresenta tendência negativa. O controle é realizado pela atualização da relação de pendências nas atas de reunião e pelo acompanhamento das ocorrências no sistema Gedoc. A implementação das decisões é acompanhada pelo CQG por meio da RAD, que se inicia com as pendências anteriores e análise do resultado obtido. Além disso, a Qualidade envia mensalmente (d_2009) ao CQG o andamento de todas as ações que constam no sistema Gedoc, para monitoramento e controle das áreas.

A Fig.1.4.6 apresenta exemplos de evolução e aprendizado nos últimos anos, bem como os resultados obtidos.

Fig.1.4.6 – Evolução e aprendizado dos processos gerenciais relativos a análise de desempenho da organização

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Seleção dos indicadores e informações	m_2015: Criação da etapa de revisão semestral dos indicadores selecionados	PO-MO	Agilidade na tomada de decisão e adequação às mudanças de cenário interno ou externo que possam ocorrer no período.
	m_2017: Revisão das informações utilizadas na análise de desempenho	Aprendizado global	Maior abrangência e entendimento das necessidades das partes interessadas.
Referenciais comparativos	m_2017: Seleção dos indicadores <i>outcomes</i> na busca de referenciais	Aprendizado global	Foco nos indicadores ligados às estratégias.
	m_2018: Estabelecimento de pesos para os resultados das empresas de saneamento	Aprendizado global	Refinamento no grau de pertinência.
Análise do desempenho	e_2005: Criação do 1º sistema informatizado para análise dos indicadores (Maestro)	<i>Benchmarking</i>	Tornou-se referência na M para a construção dos demais painéis de bordo.
	m_2015: Estabelecimento de período para análise dos indicadores conformes e não conformes	PO-MO	Agilidade na tomada de decisão e otimização do tempo utilizado na reunião.
	m_2017: Remodelagem do Painel de Bordo para análise dos indicadores	PO-MO	Atualização tecnológica e inclusão dos planos de ação e ações do Planejamento.
Acompanhamento das decisões	m_2017: Remodelagem do Painel de Bordo com inclusão de <i>Follow up</i> das ações	PO-MO	Agilidade no acompanhamento das decisões decorrentes das RADs.



Para que serve o Processo Operacional MO?

Para planejar o alcance das metas da PPR 2018;

Para subsidiar a captação de recursos para a

Para definir os caminhos que a MO deve seguir para alcançar os objetivos e a visão de futuro;

Nenhuma das anteriores está correta.



ESTRATÉGIAS E PLANOS

PNQS | 2018

ESTRATÉGIAS E PLANOS

2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

Anualmente, a MO formula suas estratégias de forma participativa, promovendo a integração entre processos e pessoas da UN de forma coordenada com o Planejamento da Sabesp e Diretoria M, conforme Fig.2.1.1.

As fases, etapas e principais produtos gerados no ciclo de planejamento da MO estão na Fig.2.1.2 e são considerados itens de controle de todas as práticas descritas neste critério, além do controle verificado pelas auditorias internas, anualmente.

Como melhoria, no ciclo 2016/2017, as premissas do Superintendente foram cruzadas com os Princípios organizacionais em função da prática de Cultura organizacional (1.1.B), assegurando o alinhamento entre as duas práticas (Premissas e Princípios) para o estabelecimento das estratégias e da cultura desejada.

Fig.2.1.1 - Ciclo de Planejamento Integrado Sabesp

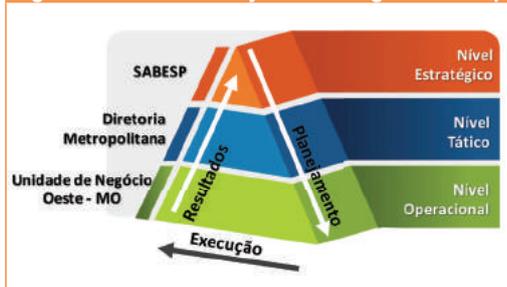


Fig.2.1.2 – Planejamento Operacional MO

Fase	Etapa	Produtos gerados	Responsáveis e participantes
Preparação	Aprendizado (d_2011)	Sugestões de melhoria para o novo ciclo	Gerentes, gestores, coordenadores e GT PO
	Premissas (d_2011)	Premissas do Superintendente	CQG e GT PO
Formulação das estratégias	Análise de cenários (d_2001)	Matriz SWOT, Riscos, Redes, Mapa do negócio, PI, Ativos intangíveis, RPIs, RCs, Competências Essenciais	Gerentes, gestores, coordenadores, GT PO e pessoas chave
Implementação das estratégias	Definição das estratégias (d_2001)	Objetivos operacionais, Indicadores e Metas e Macroações	Gerentes, gestores, coordenadores, GT PO e pessoas chave
	Desdobramento das estratégias (d_2001)	Planos de ação, Indicadores e Metas	Gerentes, gestores, coordenadores, GT PO e pessoas chave
Comunicação das estratégias	Planejamento (d_2011)	Peças de comunicação	GT PO, MO112 e CQG
	FT (d_2001) e Fornecedores (d_2012)	Dia do Compromisso	GT PO, MO112, MOD13 e CQG
Acompanhamento e controle	Painel de bordo (d_2005)	Lançamento dos indicadores <i>outcomes</i> , <i>drivers</i> e operacionais	Gerentes, gestores, coordenadores, GT PO e pessoas chave
	Análise de desempenho (d_2001)	Análise de desempenho global	CQG, Gerentes, gestores, coordenadores e pessoas chave

2.1 Formulação das estratégias

Os estudos de cenários externos à Sabesp, realizados pela Superintendência de Planejamento Integrado – PI, possibilitam a identificação, análise e tendências do macroambiente, mercado e setor de atuação. As informações coletadas subsidiam as apresentações, discussões, proposições e definições das diretrizes e estratégias no PE Sabesp. Cabe às Diretorias e respectivas Superintendências e UNs, a apresentação dos temas abordados e definição de ações a partir das diretrizes e estratégias estabelecidas. Na MO, os temas relacionados ao macroambiente, mercado e setor de atuação são apresentados aos participantes do *workshop*, que priorizam os assuntos que deverão compor a Matriz SWOT para posterior definição das ações operacionais.

A) Análise do macroambiente

A análise do macroambiente e suas tendências é realizada na etapa de Análise de cenários, utilizando os cenários externos à UN, distribuídos na Matriz PESTEL (Fig.2.1.3), composta pelos aspectos político, econômico, social, tecnológico, ecológico e legal. A escolha dos assuntos a serem abordados em cada tema é definida pela análise de cenários realizadas pelo PE Sabesp e PT-M e pelos fatores elencados por outras práticas gerenciais, capazes de influenciar as atividades da MO. São incluídos ainda, aspectos relacionados aos municípios da área de atuação da MO. Os assuntos são apresentados em *workshop* do qual participam o CQG, GT PO, gerentes, gestores e pessoas chave. Os participantes contribuem individualmente por meio do formulário “Levantamento de aspectos para construção da matriz SWOT”, avaliando os conteúdos apresentados e classificando em ameaças e oportunidades, com as devidas considerações. A consolidação dos formulários, a partir de 2017, passou a ser feito por departamento, resultando na eficiência e na agilidade do produto gerado, promovendo o alinhamento e a integração das equipes e antecipando a definição de ações para os desdobramentos locais. As análises dos departamentos são devolvidas ao GT PO, consolidadas no nível MO e validadas pelo CQG para compor as oportunidades e ameaças da Matriz SWOT. Em 2016, a Diretoria M refinou o processo de planejamento tático, promovendo sete encontros para aprofundamento da análise de cenários, produzindo ao final o Programa Integrado Regional - PIR, um relatório com informações estratégicas para o período 2017-2021. Os *workshops* tiveram a participação dos gerentes da MO e todo o material foi utilizado no PO-MO, subsidiando a elaboração da Matriz SWOT.

B) Análise do setor

As características e tendências do setor de saneamento são analisadas anualmente, na etapa de Análise de cenários por meio da Matriz PESTEL (Fig.2.1.3), seguindo os aspectos apresentados no PE Sabesp e PT-M, onde são destacados os temas relacionados ao setor de saneamento, como: estrutura, desafios e lacunas de desenvolvimento, nível de competitividade, novos entrantes, assuntos regulatórios e institucionais, conjuntura econômica e política, alto custo/ investimento insuficiente para a universalização, crescimento populacional x disponibilidade hídrica, etc. Em 2016, a entrada de novas empresas no setor foi analisada e geraram ações para o segmento Grandes Consumidores. Destacam-se na análise, os impactos com benefícios e ou dificuldades causados pelas principais redes (Fig.P7) que influenciam o setor. Foi apresentado também o produto do simpósio promovido pela ABES sobre o “Impacto das novas leis no saneamento ambiental”. Em 2017 foi abordada a questão das ocupações irregulares, impactos influenciados pela rede denominada Prefeituras, representando vereadores, secretários e representantes dos municípios (1.3.C) e que demandam ações da MO para a redução das perdas de água e de faturamento. A identificação e avaliação das tecnologias, são realizadas pela Diretoria de Gestão Corporativa – C, como um dos aspectos que condicionam o planejamento, juntamente com processos, pessoas e recursos financeiros. O dinamismo do ambiente tecnológico requer agilidade e proatividade da Sabesp e neste sentido, no último ciclo foram apresentadas e avaliadas a aplicação de soluções como: plataforma

ESTRATÉGIAS E PLANOS

mobile, internet das coisas (*smart grid*), *Bigdata/BI* (*container* de informações) e telemetria embarcada nas frotas. O MOE apresentou as novas tecnologias disponíveis no setor para avaliação e possível incorporação aos processos operacionais. Os assuntos são apresentados em *workshop* de acordo com a metodologia de trabalho descrita em 2.1.A.

Fig.2.1.3 - Matriz PESTEL

	Tema	Fonte
Política	Marco regulatório	Metrópole Paulista, PDUI
	Saneamento como política pública	PLANSAB, Ministério das Cidades
	Políticas e leis com impacto no saneamento	Deputado João Paulo Papa
	Plano diretor de esgotos	PDES, Projeto Tietê, PME
	Política de priorização dos investimentos	PI, Diretoria F
	Setor de saneamento	GO Associados
Econômico	Tendências do cenário econômico	Diretoria F
	Cenário econômico Sabesp e desafios para a universalização	Presidente
Social	Estrutura tarifária	Presidente
	Regulação do saneamento	ARSESP e PR
	Projeções sociodemográficas, infraestrutura urbana	Fund SEADE, PESTEL M, PPA
	Comportamento de consumo	CM e MOI
Tecnológico	SiiS, Inovações, Soluções tecnológicas para segurança hídrica, eficiência energética	PESTEL M e MOE
Ecológico	Projeto Tietê, crescimento populacional desordenado X passivos ambientais, ampliação do tratamento de esgoto, recursos hídricos e universalização	PESTEL M e MOE
Legal	Leis das estatais, passivos, regulação, lei do saneamento	PESTEL M e MOD

C) Análise do mercado

A análise do mercado de atuação é realizada na etapa de Análise de cenários, por intermédio da Matriz PESTEL com a principais informações e fontes descritas na Fig.2.1.3, com o mesmo público e mesma metodologia descrita em 2.1.A. As oportunidades e ameaças identificadas são consolidadas na Matriz SWOT a partir da análise e discussão dessas informações do mercado de atuação, considerando uma série de fatores definidos a cada ciclo do planejamento, como por exemplo: o potencial de crescimento do mercado de água e de esgoto, as forças competitivas do setor, a satisfação e a fidelização do cliente, queda de consumo e faturamento. O tema do comportamento de consumo foi inserido no ciclo 2016, como melhoria, decorrente das novas posturas adotadas diante da crise hídrica ocorrida no período anterior e da atuação da concorrência. As informações são derivadas da análise de cenários feita no PE Sabesp e PT M. e dos resultados das pesquisas de satisfação do cliente. Em 2017, com o aspecto de concorrências, com os temas de perfuração de poços e caminhão pipa, foi analisada a atuação de uma concorrente específica, em que, foi apresentado quem é a empresa, as suas propostas de prestação de serviço, envolvendo desde a captação de água até o tratamento dos efluentes, os clientes atuais que migraram, o volume de água potável atualmente fornecido em valores e m³, o volume de esgoto tratado e o reuso da água.

D) Identificação e avaliação dos ativos intangíveis

Desde 2010 a identificação dos ativos intangíveis tem início na etapa de Análise de cenários quando são identificados os recursos geradores dos pontos fortes elencados na matriz SWOT e classificados em Estrutura, Relacionamentos, Inovação e Humanos. A identificação e avaliação é realizada pelo GT PO e aprovada pelo CQG.

A avaliação é feita com o uso da metodologia VRIO, analisando o potencial de criação de valor para a empresa, seu grau de proteção e de organização para transformá-lo em benefícios para as partes interessadas.

Os critérios utilizados para definição dos ativos intangíveis são: “Valor” (gerador de pontos fortes presentes na SWOT); “Raridade” (reconhecido como exemplar por fonte externa à empresa), “Inimitabilidade” (que não está atrelado a fatores desfavoráveis do ambiente interno ou externo elencados na SWOT) e “Organização” (que possui relação causal com indicador que apresenta resultados referenciais de excelência no setor). A MO foi a primeira UN a utilizar a metodologia VRIO, que proporciona maior precisão e objetividade na identificação e avaliação da carteira de ativos e teve a prática apresentada no IGS 2011. Após visitas de *benchmarking* realizadas por outras UNs e empresas, o VRIO foi adotado como ferramenta na Diretoria M para identificação e avaliação dos ativos intangíveis e do conhecimento organizacional, tornando-a uma prática exemplar.

A gestão dos intangíveis é realizada com apoio da ferramenta chamada *Intangimap*, com aplicação inovadora no setor, que apresenta recomendações de ação de acordo com a natureza do ativo, considerando seu grau de proteção e desenvolvimento, garantindo a atuação sistemática sobre a carteira de intangíveis.

A Fig.2.1.4 apresenta os principais ativos intangíveis e a forma de desenvolvimento e proteção.

E) Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno é realizada na etapa de Análise de cenários do PO-MO sob a forma de *workshop*, tendo como entradas as informações referentes aos processos, tais como: principais realizações, resultados obtidos, oportunidades, riscos e desafios futuros. Na Fig.2.1.5 estão os principais temas apresentados aos participantes, que fazem as suas considerações, apontando os pontos fortes e fracos de cada tema para elaboração da matriz SWOT. Os 11 maiores riscos (Fig.1.2.2) aos quais a MO está sujeita, são considerados na consolidação da matriz SWOT, subsidiando a definição dos objetivos, indicadores e metas. Nas macroações são definidas ações para mitigar os impactos ou a probabilidade da sua ocorrência. As condições de infraestrutura e a disponibilidade de recursos hídricos são consideradas por meio de mapas temáticos e estudos de priorização, utilizando os critérios de redução de perdas, aumento do faturamento e arrecadação, satisfação dos clientes e ganho nos volumes de esgoto, apresentados conforme Fig.2.1.5. No ciclo 2016/2017, os ativos de infraestrutura operacional foram avaliados de forma inovadora, com a utilização dos Mapas de *Kernel*, uma análise geográfica de determinado fenômeno ou comportamento, que proporciona uma visão geral da intensidade da incidência de vazamentos, para subsidiar a definição das estratégias da MO, considerada nas Macroações Distribuição e Perdas. O tema da cultura organizacional (1.1.B) faz parte da análise do ambiente interno desde 2013. Os elementos culturais a serem desenvolvidos são incluídos na formulação das estratégias e transformam-se em macroação ou ações específicas. No planejamento 2017/2018, foi criada uma macroação específica para a cultura organizacional (Fig.2.2.2). As competências

ESTRATÉGIAS E PLANOS

essenciais são consideradas na análise de cenários e estão alinhadas aos ativos intangíveis (1.2.F).

Fig.2.1.4 – Ativos intangíveis			
Classificação	Ativo intangível	Desenvolvimento e proteção	Competências essenciais
Estrutura	Sistema de informações	Macroações: Distribuição, Perdas, Eficiência operacional, Coleta e Tratamento e Vendas	Conhecimento técnico, Relacionamento com as PIs e Operação dos sistemas de saneamento urbano
	Capacidade de atendimento		
Relacionamentos	Parcerias e redes	Macroações Vendas, Sociedade e Arrecadação	
Inovação	Potencial de inovação em equipamentos e soluções	Macroações Distribuição, Perdas Eficiência operacional, Coleta e Tratamento, Vendas e Cultura	
	Potencial de inovação em modelos de contrato	Macroação Perdas	
Humanos	Conhecimentos críticos	Macroação Pessoas	
	Especialistas internos	Macroações, Pessoas, Vendas e Sociedade	

Fig.2.1.5 – Temas da análise do ambiente interno	
Processo	Temas
Água	Ativos de infraestrutura operacional, programa de perdas, abastecimento, qualidade da água, operação e manutenção dos sistemas, entrada do sistema São Lourenço, tecnologias e inovações, projetos e obras.
Esgoto	Cenário da coleta, projetos e obras estruturantes, mitigação dos riscos, operação e manutenção dos sistemas, parcerias, tecnologias e inovações.
Prestação de serviços	Clientes atuais e potenciais, núcleos de baixa renda, atendimento aos clientes, tecnologias e inovações, parcerias e redes, novos comportamentos de consumo e concorrência.
Financeiro	Evasão, faturamento, arrecadação, ações judiciais, orçamento de despesa e investimento.
Administrativo	Tecnologia da informação, suprimentos, impactos do projeto SiiS, liderança, força de trabalho
Governança, Planejamento e Gestão	Contratos de programa, orçamento, renovação de contratos, modelo de gestão, cultura organizacional, ACPs e TACs e programas socioambientais.

F) Avaliação das alternativas e definição das estratégias

No *workshop* de Análise de cenários cada participante preenche o formulário listando os aspectos relevantes de cada apresentação, que possam facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos da MO, e que subsidiem a formulação das estratégias. Posteriormente as sugestões são consolidadas por departamento e servem como *input* na elaboração da pré *SWOT*, para a qual são consideradas ainda, os princípios organizacionais, os riscos priorizados pela MO, a matriz *SWOT* do ciclo anterior, a matriz *SWOT M* 2018/2022, assinalando quais os fatores que deveriam compor a matriz *SWOT MO* 2017/2018 e com a possibilidade de incluir dois novos fatores. Simultaneamente inicia-se a etapa de Definição de estratégias, na qual os gerentes de departamento, conduzem os pré-*works*, com a participação de gerentes e gestores, encarregados e pessoas consideradas essenciais nesta etapa, em que são analisados objetivos operacionais e as macroações do ciclo anterior, avaliando com as opções de excluir, manter ou incluir até duas novas macroações a fim de atender os aspectos da *SWOT* (Fig.2.16). O material é consolidado, classificado e analisado pelo GT PO e aprovado pelo CQG. Em 2018, a formulação das estratégias das áreas fim (UGRs) ocorreu de forma integrada em cada local, com o *Workshop* de Desdobramento das estratégias, com a participação do GT PO e dos gerentes de departamento das áreas meio, proporcionando análise mais precisa dos ambientes locais. O trabalho das UGRs consiste em sugerir, a partir dos materiais disponibilizados, as ações que serão desdobradas nas macroações, tanto no nível MO, como no nível local. Os materiais produzidos são consolidados pelo GT PO, alinhado às estratégias Sabesp, M e MO; ao atendimento aos requisitos das PIs e levado às considerações finais e aprovação do CQG.

O desenvolvimento sustentável, a universalização, a busca pela eficiência operacional e o saneamento ambiental integrado são assegurados pela análise e seleção dos temas que compõem a etapa de Análise de cenários, bem como pela análise e utilização da matriz de RPIs (Fig.P.6) na definição dos Objetivos operacionais e macroações.

Sendo um dos principais recursos para atender as estratégias, a tecnologia da informação, tema apresentado na análise de cenários (2.1.B) de forma corporativa, também é tema obrigatório na análise do ambiente interno da MO, gerando ações voltadas a automação das instalações, adequação dos sistemas informatizados para atender as tecnologias presentes em novos equipamentos, implantação de centrais de controle e potencialização das soluções *mobile*. No PO-MO 2017/2018, essa análise foi considerada nas Macroações Controle de perdas, Distribuição e Eficiência operacional.

A MO considera como suas competências essenciais, a junção de habilidades profissionais e tecnologias envolvidas, além dos aspectos geradores de valor para o negócio e para as PIs, que a diferencia de outras organizações e que a alavancam para o alcance da visão e do legado. Ao identificar os AIs com a utilização da matriz VRIO, são elencadas também as competências essenciais suportadas pelos ativos identificados. Posteriormente, as competências são consideradas no desenvolvimento das macroações, conforme Fig.2.1.4. Como forma de revisar as estratégias, a cada semestre, ocorre a RAD MO, específica, com a participação do CQG, Controladoria, Comunicação e Qualidade, analisando todo o contexto e revendo se há necessidade de mudança de rumo para as estratégias do negócio. Havendo mudanças, são incorporadas às novas estratégias e reordenada as ações adicionais, com as alterações nas metas adequando aos resultados esperados. Em 2018, as estratégias passaram a ser geridas diária e mensalmente, com a inserção dos Objetivos Operacionais (Fig 2.1.7) no boletim eletrônico MO Informa, a cada ação realizada nas áreas decorrentes dos processos, a publicação é relacionada aos objetivos, proporcionando comunicação continuada diária. Com a implementação do novo formato de reunião Estruturada, a FT passa a ser protagonista e repórter, são empregados gravando vídeo mensalmente para pauta fixa da reunião, mostrando com o que cada um contribui nas estratégias da organização. Com isso “fazemos das nossas estratégias, o nosso dia a dia”, considerando que todos os processos precisam ser entendidos de ponta a ponta.

G) Avaliação do modelo de negócio

As diretrizes do modelo de negócio, considerando a proposta de valor, principais recursos e parcerias, atividades-chave, distribuição, estrutura de custos, fontes de receita, segmentação e relacionamento com clientes, são estruturadas pelas unidades corporativas e transmitidas à MO e demais UNs por meio do Estatuto Social, manual de organização empresarial,

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Fig.2.1.6 – Extrato da Matriz SWOT

S - FORÇAS	T - AMEAÇAS
100% S01 Utilização do MEG como modelo de referência da gestão 100% S02 Gestão do abastecimento de água 100% S03 Qualidade da água 89% S04 Novo modelo de negócio com empreendedores (ex: venda de serviço MOIG) 86% S05 Aquisição de novos equipamentos e soluções para execução dos processos 86% S06 Parcerias para viabilização de obras 86% S07 Novos modelos de contrato (lucro, performance) 86% S08 Programa Górgoço Limpo	100% T01 Alto custo/investimento insuficiente para universalização 100% T02 Concorrentes mais ágeis 86% T03 Queda de consumo / faturamento 86% T07 Instabilidade política e econômica do país 86% T08 Inexistência de programas por parte das prefeituras de regularização de áreas 86% T09 Mercado restrito de prestadores de serviços e sua baixa qualidade de atendimento e gestão 85% T10 Descontinuidade de contrato e obras de TG e ME 74% T11 Criação da Holding, reforma trabalhista e terceirização
W - FRAQUEZAS	O - OPORTUNIDADES
100% W01 Ausência de planos de transição ou contingência para os contratos de prestação de serviços 100% W02 Falta de infraestrutura de esgoto (rede coletora e EEE) 100% W03 Desalinhamento das metas de contrato com ACPs e TACs 100% W04 Morosidade no processo de licitações, contratações, renovações e contratos vencidos 100% W05 Alto investimento para regularização do esgoto a baixa arrecadação em núcleos de baixa renda 100% W06 Falta de acompanhamento do retorno do investimento 86% W07 Falta de desenvolvimento e retenção de conhecimentos críticos 86% W08 Gestão das EEEs e recebimento de novas ETEs	100% O01 Tendência de retomada do crescimento econômico 86% O02 Entrada do Sistema Produtor São Lourenço 86% O03 Revisão da estrutura tarifária 86% O04 Ambiente regulatório em consolidação 86% O05 Parcerias com municípios, empresas, centros de pesquisa e universidades 73% O06 Dúvida de recursos externos pela Sabesp para financiamento de investimentos 74% O07 Programa Se Liga na Fede (lgações factíveis) e Programa Água Legal 73% O08 Potencial de ligações de esgoto

flexibilização na disponibilização de crédito ao cliente e contratos de fornecedores remunerados por *performance*. Todas as novas ofertas de valor e novas formas de atuação constituem-se em importante elemento de mudança cultural e culminam em inovações nas atividades e processos, que são registradas e apresentadas como *cases* de sucesso em eventos internos ou externos, como o Compartilhamento do Conhecimento, Prêmio Empreendedor Sabesp, IGS, Fenasan, entre outros.

A avaliação dos processos da cadeia de valor, é considerada no aprendizado organizacional e consiste em identificar o que está bom e deve ser mantido e o que pode ser melhorado. Após avaliação e considerações do CQG, as sugestões acatadas, são inseridas nos processos e nas atividades que geram valor para a organização e PIs. Com foco na eficiência dos processos e em consonância com as inovações e tecnologias apresentadas na Análise de cenários, no ciclo 2017/2018 foram implementadas mudanças nos processo da cadeia de valor (Fig.2.2.1).

De forma inovadora, a MO realizou no planejamento de 2016, uma análise sobre a possibilidade de geração de um novo negócio: a venda de energia elétrica, a partir da energia hidráulica gerada por bomba funcionando como turbina. O estudo de viabilidade resultou em um projeto piloto em parceria com fornecedores de equipamentos e concessionária de energia elétrica, além de uma universidade alemã (7.1.B e 7.1.F).

A Fig.2.1.8 apresenta os exemplos de evolução e aprendizado nos últimos anos, bem como os resultados obtidos.

Fig.2.1.8 – Evolução e aprendizado dos processos gerenciais relacionados a Formulação das estratégias

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Análise do macroambiente	m_2016: <i>Workshops</i> do PIR 2017-2021	PT-M	Visão integrada, horizonte de estudos de 5 a 30 (PDA e PDE)
	i_2017: Implantação do formato <i>storytelling</i> na análise PESTEL	PT-M	Melhor percepção das tendências do ambiente, possibilitando melhor elaboração das ações
	m_2017: Realização de painéis de discussão com representantes das PI, com mediação do Diretor e Superintendentes.	PT-M	Validação das necessidades e expectativas das partes interessadas da M e da MO.
Análise do setor	m_2016: Análise dos novos entrantes no setor	PO-MO	Definição de ações para atuação do MOIG
Análise do mercado	m_2016: Análise do comportamento de consumo pós crise hídrica	PT-M e RAD-MO	Geração de estudos de percepção de valor
	e_2011: Implementação da metodologia VRIO	Aprendizado global	Metodologia adotada pela M para os Ativos intangíveis e Gestão do conhecimento.
Ativos intangíveis	m_2016: Identificação das competências essenciais	Aprendizado global	Consideração das competências essenciais na definição e implementação das macroações.
	i_2017: Utilização dos Mapas de <i>Kernel</i> para avaliação dos ativos de infraestrutura operacional	Aprendizado global	Visão geral da intensidade da incidência de vazamentos nas regiões do mapa, direcionando os recursos para os locais mais críticos e que trazem resultados a curto prazo.
Ambiente interno	m_2017: Criação de Macroação específica para desenvolvimento da cultura organizacional	Aprendizado global / Jeito que a MO quer ser	Ações exclusivas para o tema, com o fomento da cultura desejada.
	m_2016: Criação de metodologia para consolidar comentários - Análise de cenários	Aprendizado global	Agilidade e priorização dos fatores para compor a pré-matriz <i>SWOT</i>
Avaliação de alternativas	m_2017: Refinamento no método de consolidação dos produtos da Análise de cenários	Aprendizado global	Maior agilidade na geração do produto final (Pré-matriz <i>SWOT</i>)
	m_2016: Novo formato dos pré-works departamentais para proposição de objetivos	Aprendizado global	Foco na tarefa com visão global dos cenários e informações, agilizando a etapa e proporcionando ampla participação.
Definição de estratégias	m_2018: Formulação das estratégias com a participação do GT PO.	PO-MO	Análise mais precisa (eficácia) nos desdobramentos locais.
	i_2016: Estudo de viabilidade para geração de energia elétrica	PO-MO / Parcerias	Parceria com fornecedores para transformação de energia hidráulica em energia elétrica, gerando novo negócio (venda de energia elétrica à concessionária).
Avaliação do modelo de negócio	m_2016: Revisão da organização interna das atividades e do desenvolvimento de novos serviços em função das estratégias	Aprendizado global	Novas formas de atuação das áreas da MO, com obtenção de melhores resultados com os mesmos ou menos recursos.

políticas institucionais e procedimentos empresariais. Na MO, o modelo é traduzido no mapa do negócio (Fig. P2). Alinhada às diretrizes corporativas, desde 2016, a MO avalia a aplicação dessas diretrizes, na fase de Implementação das estratégias, por meio dos materiais utilizados nos pré-works (2.1.F) departamentais. Além dos produtos citados anteriormente, esses pré-works geram ações locais, que eventualmente demandam a revisão das atividades internas e o desenvolvimento de novos serviços (7.1.B) em função das estratégias definidas. Como exemplo, foram estabelecidas novas formas de atuação para potencializar as ações de cobrança, implantação de caixas de passeio, reparos de vazamentos internos em núcleos de baixa renda,

Fig.2.1.7 – Objetivos Operacionais da MO



ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.2 Implementação das estratégias

A) Definição dos indicadores e estabelecimento de metas e planos de ação

A definição de indicadores realizada anualmente, tem início nos pré-works departamentais, considerando os indicadores MO do ciclo anterior, indicadores estratégicos Sabesp, indicadores táticos M, RPIs e RCs. É utilizada a metodologia do BSC, classificando os indicadores em *outcomes* e *drivers* e priorizada a similaridade com indicadores do setor, referenciados pelo GRMD. As propostas apresentadas são consolidadas pelo GT PO e aprovadas pelo CQG. Em 2017, foi estabelecido o alinhamento com os indicadores utilizados pela Diretoria M, proporcionando uniformidade nas informações para melhor acompanhamento do desempenho e padrão de medição. Após a definição das estratégias da MO, denominados Objetivos Operacionais e seus respectivos indicadores, o CQG escolhe dentre seus integrantes, os coordenadores de perspectivas (m_2016) que darão sequência ao processo, no estabelecimento das metas e definição das macroações. As metas são estabelecidas a partir das seguintes premissas: que sejam específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, atreladas a prazos e sejam similares com indicadores do setor, o GRMD, quando possível. A definição de metas considera o desempenho histórico, disponibilidade de recursos, legislação aplicável, referenciais teóricos, capacidade operacional e financeira, indicadores de projeção populacional, RPIs e RCs. As metas de curto prazo são estabelecidas para o período de um ano e as metas de longo prazo para o período de quatro anos.

A Matriz de RPIs é o produto gerado pela metodologia (d_2011) de identificação das necessidades e expectativas das PIs e a tradução em requisitos de desempenho. A matriz descreve os métodos de identificação; periodicidade; responsável, parâmetros para estabelecimento dos requisitos, se pela própria PI, pela MO ou por outra PI; indicadores e metas. Para mensurar o RPI, é dada preferência por indicadores já utilizados no painel de bordo ou que pertençam ao GRMD. Caso o indicador para atender a um novo requisito também seja novo, passa a ser acompanhado por um ciclo para posteriormente ser validado. Os responsáveis estabelecem o nível de desempenho (meta), que pode ser definido pela própria PI, por outra PI ou por parâmetros regulatórios, legais ou teóricos. Todos os RPIs são utilizados no desdobramento de indicadores e metas, sendo classificados em *outcomes*, *drivers*, processos ou controle e são acompanhados nas RADs, conforme descrito em 1.4.C. Os RCs são obtidos conforme descrito em 1.4.B e são utilizados na etapa de Definição das estratégias, visando auxiliar os coordenadores, gerentes e gestores na projeção e definição de metas dos indicadores estratégicos (*outcomes*). O formulário FO-PL0009 Detalhamento e desdobramento do objetivo operacional é preenchido pelos coordenadores de perspectiva para registrar os indicadores *outcomes*, *drivers* e seus desdobramentos por UGR, município ou departamento; fórmula de cálculo dos indicadores; resultados anteriores; metodologia para definição das metas, que inclui o atendimento aos RPIs; metas de curto e longo prazo; RCs (empresa e resultados) e alocação de recurso financeiro. Após aprovação, retorna aos coordenadores para definir os respectivos planos de ação. Na MO, os planos de ação relativos à implementação das estratégias são denominados Macroações. O GT PO organiza as sugestões por processos ou temas e leva uma proposta ao CQG, que faz as considerações e designa coordenadores para cada Macroação. Na proposição das macroações, o GT PO analisa se todos os materiais utilizados até esta etapa foram considerados: matriz SWOT, riscos, RPIs, RCs, indicadores estratégicos e táticos, aprimorando o controle da prática. No ciclo 2017/2018, ocorreu *Workshop* com as áreas meio para implementação das estratégias e para identificação de indicadores a serem comparados, que resultou em maior abrangência para demonstrar a competitividade dos processos. Os participantes foram envolvidos de acordo com os processos em relação as perspectivas, proporcionando mais precisão nas análises, e também foi integrada a participação do GT PO que contribuiu no apoio da elaboração dos planos de ação das macroações, os quais, após as sugestões dos coordenadores, receberam as sugestões de ações locais das UGRs, para impulsionar os resultados. As principais mudanças são geradas e/ou identificadas por necessidades, otimização de recursos e eficiência operacional, e decorrentes do planejamento, processos, atividades, novas tecnologias, entre outros. A forma de definir as mudanças está associada a níveis de impacto considerando prontidão de resposta. A elaboração e implantação das ações específicas acontecem em grupos com representantes de diversas áreas indicados pelos gerentes, que analisam a situação atual e a situação proposta, preparando diagnósticos das situações "DE/PARA". O grupo de trabalho identifica os fatores críticos para definir a mudança, como: as sobreposições, incongruências, descontinuidades entre atividades e o que é inerente à demanda para a mudança, preenchendo o formulário FO-QA0113, que subsidia a elaboração e preenchimento do formulário FO-QA0114 com a proposta, a qual, é encaminhada ao gerente de departamento para considerações e envio ao CQG para aprovação e/ou considerações. Após aprovação, o grupo elabora um plano para implementação da mudança, com os prazos e responsáveis, proporcionando maior rapidez e agilidade no desenvolvimento de ações e tarefas, e o acompanhamento e controle de todas as etapas e do plano de mudança é de responsabilidade da área da qualidade. Sendo que as mudanças implementadas, são acompanhadas e monitoradas geralmente nas rotinas das áreas envolvidas. A Fig. 2.2.1, apresenta as principais mudanças, decorrentes dos processos e ou atividades para obter melhor resultado.

Fig.2.2.1 – Principais Mudanças

Processo / atividade	Tipo	Melhoria obtida
Manutenção e Operação de água e esgotos (2018)	Reorganização dos processos internos da UGR Butantã	Otimização de recursos (físico e pessoas) e foco na eficiência operacional
Atendimento ao cliente (2018)	Unificação de agências de atendimento	Otimização de pessoal
Manutenção de Aduoras (2017)	Remanejamento de pessoas das UGRs para MOER	Aumento do quadro de pessoal na MOER para as atividades de manutenção estratégica da UN.
Engenharia da Operação (2017)	Transferência das atividades de Emissão de diretrizes do MOED para MOEE e MOEG	Alinhar os empreendimentos a serem implantados com o plano diretor da MO.
Sinistros (2016)	Fluxo de atividades	Padronização das atividades e otimização de recursos
Planejamento técnico (2018)	Transferência da atividade investimento para a controladoria	Otimização dos processos e pessoas, visão integrada contábil dos investimentos.

A Fig.2.2.2 apresenta os indicadores, as metas e os planos de ação para a implementação das estratégias.

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Fig.2.2.2 – Indicadores, metas e planos de ação dos Objetivos operacionais

Objetivo operacional	Indicadores	Metas		Macroações
		Curto prazo (2018)	Longo prazo (2022)	
1 Promover o desenvolvimento profissional com foco em resultados	IF-PCO (8.4.12)	82% / 94%	85% / 95%	1 Pessoas
	ICCR 8.4.5	1,06 h/empreg	1,10 h/empreg	
	IC 8.4.4	31h/empreg	31h/empreg	
	IMCA 8.5.55	70%	70%	2 Gestão
	DSG 8.5.56	800	800	
2 Melhorar a eficiência operacional do sistema de abastecimento com foco em redução de perdas	IDAC (indicador novo)	0,85	0,85	4 Distribuição
	IANC 8.5.7	44,2%	40,8%	5 Controle de perdas
	IPDT 8.5.52	350 L/lig/dia	298 L/lig/dia	
	ICAD 8.5.11	<5%	<5%	
3 Melhorar a eficiência operacional do sistema de esgotamento, priorizando o custo X benefício	IORC 8.5.20	313 DCs/100 km.ano	260 DCs/100 km.ano	7 Eficiência operacional
	QCD 8.2.1	19	20	8 Coleta e tratamento
	IAE 8.3.23	75,6%	90%	
	IEC	47%	52,6%	
4 Satisfazer os clientes e a sociedade	ISCPC 8.3.4	82%	90%	09 Clientes
	ISPS 8.3.5	82%	85%	
	IRPT 8.3.1	1,12%	1,08%	
	ISCom 8.2.11	85%	98%	10 Sociedade
	ISA 8.2.12	59%	63%	
5 Manter clientes atuais e buscar novos, priorizando ligações de esgoto	IAA 8.3.20	99%	99%	12 Vendas
	IVF 8.5.29	2,4%	2,6%	
	TCMM 8.5.57	100%	100%	
	TMR 8.5.58	100%	100%	
6 Gerar rentabilidade do ativo com foco no aumento da arrecadação	CFROGI 8.1.1	8,5%	8,4%	13 Rentabilidade
	CVA 8.1.2	R\$ 15,5 milhões	R\$ 7,5 milhões	
	MO 8.1.3	76,8%	77,8%	

B) Desdobramento de metas e planos de ação

O desdobramento de metas por departamento, UGR ou município é realizado pelos coordenadores de perspectiva com participação dos gerentes de departamento, utilizando o formulário FO-PL0009 Detalhamento e desdobramento dos objetivos operacionais, para assegurar a coerência entre as metas locais dos departamentos e respectivas gerências/células (Fig.P13) e as metas da UN. Em 2018, no *Workshop* de desdobramento das estratégias, houve a participação do GT PO e dos gerentes de departamento de áreas meio em todas as UGRs, possibilitando o entendimento e o direcionamento de demandas específicas e necessidades aos respectivos processos, promovendo a elaboração compartilhada dos planos de ação para as 14 macroações, com sugestões das áreas envolvidas para as áreas executantes. Para as áreas meio, além da elaboração compartilhada dos planos de ação, houve o envolvimento integrado, na validação dos RCs e RPIs. As metas desdobradas consideram as demandas das áreas, como atendimento aos contratos de programa e legislações municipais, são aprovadas pelo CQG e acompanhadas mensalmente nas RADs locais (1.4.C). Após a designação do coordenador de Macroação realizada pelo CQG, o GT PO reúne o novo grupo de coordenadores para disseminação de todo o processo executado até aquele momento e informa as atribuições e responsabilidades de cada um para o novo ciclo do planejamento. Nesta etapa, o GT PO também informa as ações do ciclo anterior que devem ser mantidas no novo ciclo, assegurando a continuidade das ações estratégicas.

Fig.2.2.3 – Desdobramento dos planos de ação

Macroação	Principais ações	Alocação de recursos (R\$ mil)	
		Despesa	Investimento
1 Pessoas	Gestão do Conhecimento, integração, administração de pessoal, capacitação e desenvolvimento	600	0
2 Gestão	Aprendizado das PIs e redes, do processo de formulação e desdobramento das estratégias, gestão das necessidades da sociedade.	100	0
3 Cultura	Plano de comunicação integrado, Planos de melhoria departamentais, Processo de desenvolvimento de competências de liderança.	50	0
4 Distribuição	Georeferenciamento de válvulas estratégicas, Plano de contingência no abastecimento, acreditação dos laboratórios na ISO/IEC 17.025/2005.	366	0
5 Controle de perdas	Modelagem de contratos para substituição de redes, buscar de novas tecnologias em pesquisa de vazamento não visível, otimização de redução de pressão MO.	24.000	69.000
6 Suprimentos	Aprimoramento da gestão de contratos, treinamento sobre montagem de pacote técnico, gestão de estoque mínimo nos almoxarifados e depósitos de materiais	H/H	0
7 Eficiência operacional	Ampliação de Estações Elevatórias de Esgoto com monitoramento, Diagnósticos em redes coletoras de esgoto para melhoria de IORC.	797	1.108
8 Coleta e tratamento	Monitoramento dos córregos de São Paulo e outros municípios, zeladoria de córregos, contrato de monitoramento e diagnóstico de córregos.	2.851	0
9 Clientes	Metodologia para identificação e antecipação de necessidades e expectativas de clientes, capacitação dos Agentes VIP.	41	0
10 Sociedade	Programa Sabesp 3 Rs, desenvolvimento social, identificação e tratamento de impactos sociais e ambientais, Projeto Baixo Cotia,	20	0
11 Terceiros	Campanhas nos Canteiros, contratos de Exame Predial, Murais nos Canteiros, GT Fiscalização, Reposição	H/H	0
12 Vendas	Projeto MEIE\$, Projeto UTAR\$, programa Se liga na rede, recuperar de clientes pós crise hídrica, Projeto CNPJ, Identificação de clientes potenciais	20	0
13 Rentabilidade	Gestão de Despesas / Custos, Gestão de sanções e indenizações, Gestão de Investimentos, Gestão de Ativos, GVA	H/H	H/H
14 Arrecadação	Contrato de Cobrança em Baixa Renda, Projeto Cobrança Inteligente, campanha de adesão ao Débito Automático, Flexibilização da cobrança (DD 22)	14.178	0

Para desdobrar a Macroação, cada coordenador forma um grupo de trabalho com representantes de todas as áreas pertinentes e realiza o planejamento das ações para o ano e define ações que potencializarão o atingimento das metas. Os integrantes

ESTRATÉGIAS E PLANOS

dos grupos atuam como facilitadores na execução e no acompanhamento das ações e o controle fica sob responsabilidade do coordenador. As ações desdobradas pelos grupos são apresentadas ao CQG e após considerações e aprovações são cadastradas no painel de bordo, ficando disponível para consulta de todos. Quando aplicável, as ações são desenvolvidas em conjunto com os parceiros, fornecedores internos ou externos. Como exemplo, destacam-se as macroações de Distribuição, Coleta e Tratamento, e Terceiros, com ações planejadas em parceria com fornecedores e prefeitura. A Fig.2.2.3 apresenta as principais ações desdobradas das macroações.

C) Alocação de recursos

As necessidades de recursos financeiros, humanos, estruturais ou outros são identificadas pelos coordenadores de perspectivas, gerentes, gestores, coordenadores de macroações e grupos de trabalho das macroações em cada uma das etapas da fase de Implementação das estratégias (Fig.2.1.2) e consideradas na proposição das ações desdobradas, sendo posteriormente aprovadas pelo CQG. As demandas por treinamentos identificadas nesta etapa servem de entrada na elaboração do PCD, conforme descrito em 6.2.A. As áreas que identificam a necessidade de atuação diferenciada para atender às estratégias (2.1.G), possuem autonomia para estabelecer novas formas de execução dos serviços (7.1.B). A necessidade de recursos humanos pode gerar movimentações internas em função das estratégias definidas (6.1.C) ou a terceirização de atividades, desde que, alinhada à política de terceirização (6.1.A). Ambas são validadas pelo CQG. Na etapa de validação dos indicadores e metas, os coordenadores apresentam as necessidades de recursos de despesa e investimentos ao CQG, que define a alocação financeira, de acordo com o orçamento disponível (7.3.C). Para validação dos recursos financeiros são considerados os Recursos de Investimento - previstos no PPIM, que gera o Plano de Investimento a curto prazo e o Plano Plurianual de Investimentos a médio e longo prazo; ações com retorno de acordo com a rentabilidade, e Recursos de Despesa, de acordo com orçamento aprovado pelo Conselho de Administração. De forma inovadora no setor, em 2016, a Diretoria M implementou a ferramenta AHP *Analytic Hierarchy Process* (7.3.C) para subsidiar a tomada de decisão quanto à priorização dos recursos financeiros X seleção dos empreendimentos, assegurando o alinhamento estratégico entre Sabesp, Diretoria M e Unidades de Negócio, entre elas, a MO. A Fig.2.2.3 apresenta os valores alocados para a implementação das estratégias.

D) Acompanhamento da implementação dos planos de ação

Os coordenadores de macroações com seu grupo de trabalho acompanham o andamento das ações pelo Painel de bordo, em reuniões específicas (d_2013), conforme cronograma. Quando o desempenho está aquém do planejado, são propostas medidas corretivas tendo como parâmetro as metas estabelecidas para o Objetivo Operacional e o desempenho previsto. Trimestralmente o andamento das macroações é apresentado pelos coordenadores ao CQG, GT PO, gerentes e coordenadores de perspectivas, juntamente com informações dos índices de realização, desembolso financeiro realizado e principais dificuldades na implementação das ações. Em 2016, como resultado do aprendizado realizado na etapa de Preparação, foi sugerido que as ações fossem apresentadas nas reuniões semanais do CQG como forma de valorização dos coordenadores. Essa melhoria complementa a prática do acompanhamento trimestral, realizada com apoio do Painel de Bordo, onde estão cadastradas as ações, os cronogramas e os índices de realização.

Em 2018, como melhoria, foi incluído na análise das Macroações, plano de ação com amplo conteúdo: Objetivo, justificativa, escopo, premissas, riscos, entregas, cronograma, equipe e tarefas, possibilitando agilidade no acompanhamento das decisões decorrentes das RADs e melhor controle da eficiência e eficácia das ações propostas.

A Fig.2.2.4 apresenta exemplos de evolução e aprendizado nos últimos anos, bem como os resultados obtidos.

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Definição de indicadores, estabelecimento de metas e definição de macroações	m_2018: Envolvimento das áreas meio para identificação de indicadores a serem comparados	Aprendizado global	Maior abrangência para demonstrar a competitividade dos processos
	m_2017: Alinhamento com os indicadores utilizados pela Diretoria M		Uniformidade nas informações para melhor acompanhamento do desempenho e padrão de medição
	m_2017: Alteração de ações globais e projetos para macroações		Unificação para simplificar o entendimento e o desdobramento das ações
	m_2016: Pré-works departamentais para proposição de indicadores		A definição de indicadores passa a ser das áreas e não somente do coordenador, contemplando sugestão dos participantes do Aprendizado
	m_2016: Definição de coordenador de perspectiva, substituindo coordenadores de objetivos		Os coordenadores de perspectiva são integrantes do CQG, dando agilidade à tomada de decisões na implementação das estratégias
Desdobramento de metas e planos de ação	m_2018: <i>Workshop</i> de desdobramento das estratégias - participação do GT PO e gerentes de departamento de áreas meio, em todas as UGRs, e nas áreas meio, participação do GT PO com a elaboração compartilhada nos planos de ação.	Aprendizado global	UGRs - Elaboração compartilhada dos planos de ação para as 14 macroações, com sugestões das áreas envolvidas para as áreas executantes; Áreas meio - elaboração compartilhada dos planos de ação e envolvimento integrado na validação dos RCs e RPIs.
	m_2016: Desdobramentos realizados por representantes dos departamentos, coordenados por responsáveis designados pelo CQG.		Torna a etapa do desdobramento mais participativa
Alocação de recursos	i_2016: Implantação da metodologia AHP para subsidiar a tomada de decisão na destinação dos recursos financeiros	PT-M	Priorização dos recursos a partir da seleção dos empreendimentos pela utilização da ferramenta matemática.



CLIENTES

PNQS | 2018

3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

A) Análise e segmentação de mercado

A MO analisa seu mercado alvo (d_2001) na etapa de Análise dos Ambientes do PO-MO, tendo como base dois critérios de segmentação: geográfica e por perfil de consumo. A segmentação geográfica subdivide o mercado de atuação atual e potencial por bacias hidrográficas, onde cada bacia é atendida por uma UGR (d_2011). Complementarmente à segmentação geográfica, a MO também segmenta seu mercado atual e potencial por perfil de consumo, conforme PO-MR0054 Relações com os Clientes, onde os clientes são estratificados em Rol Comum e Grandes Consumidores. O Rol Comum é composto pela maioria dos clientes, essencialmente, a categoria residencial, pequenos comércios, indústrias e entidades públicas, enquanto os Grandes Consumidores diferenciam-se pelo maior volume de água consumida ou por usarem fontes alternativas de abastecimento. Estes clientes que utilizam somente o serviço de esgoto são monitorados no Rol de Grandes Consumidores, independentemente de seu consumo. Os clientes ainda são classificados por categoria de uso (residencial, comercial, industrial e pública) e tipo de tarifa, conforme Decreto tarifário 41446/96. (Fig.3.1.1).

Fig.3.1.1 - Critérios de Segmentação

Segmentação		Classificação		Descrição do Tipo de Tarifa
RC	GC	Categoria de uso	Tipo de tarifa	
x	x	Residencial	Normal	Ligações utilizadas exclusivamente para moradias.
x			Social	Habitações de baixa renda.
x			Favela	Habitações de baixa renda, aglomeradas e abastecidas por uma única ligação.
x	x	Comercial	Normal	Que exerçam atividades conforme classificação de comércio estabelecida pelo IBGE.
x	x		Assistencial	Imóveis sem fins lucrativos, tais como: creches, asilos, orfanatos, casas de saúde, seminários, hospitais, conventos, ambulatórios e albergues.
	x		Demanda Firme	Imóveis que consomem 500m ³ de água por ligação, além de atender outros critérios estabelecidos na política de preços com a formalização do contrato de fidelização.
x	x	Industrial	Normal	Que exerçam atividades conforme classificação de indústria estabelecida pelo IBGE.
	x		Demanda Firme	Imóveis que consomem 500m ³ de água por ligação, além de atender outros critérios estabelecidos na política de preços com a formalização do contrato de fidelização.
x	x	Pública	Normal	Imóveis utilizados por órgãos dos poderes executivo, legislativo, judiciário, autarquias e fundações vinculadas aos poderes públicos.
x	x		Diferenciada	Pertencem a esta categoria as secretarias de Estado e as prefeituras que assinarem contrato para redução de consumo e de tarifa e que atendam aos seguintes itens: estar e manter-se adimplentes e aderirem ao Programa de Uso Racional de Água - PURA.

A análise do mercado atual em todos os segmentos é norteada pela avaliação do alcance das estratégias referentes à renovação dos contratos com os municípios e garantia do cumprimento das metas e ações nele estabelecidas; ao grau de fidelização e de satisfação do cliente e da sociedade; e ao nível de qualidade do relacionamento e da prestação de serviços. O mercado potencial é analisado considerando o espaço para o avanço das estratégias de redução de perdas de faturamento e pelo potencial incremento da cobertura de água e, principalmente, de esgoto, seja pelo crescimento vegetativo ou empreendimentos imobiliários, seja pela recuperação de ligações inativas ou regularização de núcleos de baixa renda; ou pelo avanço das obras estruturantes que permitem a expansão da carteira de economias, cujo esgoto é encaminhado para tratamento.

A base da análise são as informações obtidas nas Pesquisas de satisfação (3.2.D); Planos de saneamento; relacionamento com clientes, sociedade e municípios; informações sobre os setores de atuação dos Grandes Consumidores; e (SIGNOS).

AMO visando aprimorar o conhecimento do mercado e direcionar suas ações para incremento de faturamento passou a analisar e identificar em sua carteira de clientes, a representatividade e a importância dos nichos de mercado existentes (d_2011). Os primeiros nichos abordados foram têxtil e papel&celulose, por meio da implantação da metodologia "Inteligência de Mercado", que consiste no monitoramento e análise de informações internas e externas à organização e na definição de ações proativas embasadas nessas informações. Após ciclos de aprendizados da prática, foi identificada a oportunidade de atuar de forma mais efetiva em mercados que possuem grande concentração geográfica de clientes com características semelhantes (i_2017), como centros empresariais. A partir das análises de mercado atual e potencial, são definidos os clientes-alvo (Fig.3.1.2).

B) Necessidades, expectativas e comportamentos

As necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes, descritas na Fig.P6, são identificados por meio da análise dos resultados das Pesquisas de Satisfação Qualitativa e Quantitativa. A Pesquisa Qualitativa é realizada com *Focus Group* (d_2002) e reúne representantes dos principais segmentos de clientes, divididos em grupos homogêneos para a realização de debates direcionados por um moderador conforme *briefing* predefinido. Este processo é acompanhado por especialistas, com representantes da MO e das demais unidades da Sabesp, que ficam atrás de um vidro espelhado para observar as reações e discussões do grupo sobre suas percepções, experiências e expectativas em relação à Sabesp. Ao final das reuniões com todos os grupos e de posse dos respectivos relatórios, os especialistas da Sabesp se reúnem para analisar o material e levantar hipóteses sobre as mudanças comportamentais dos clientes e suas necessidades e expectativas, mesmo que incipientes, em relação à empresa.

As hipóteses levantadas são submetidas à etapa quantitativa da pesquisa, por meio de dados colhidos junto a uma amostra expressiva dos clientes e compilados pelo método de estatística inferencial.

Os produtos quantitativos e qualitativos da pesquisa são avaliados pela MO na Análise de Cenários (2.2.A), servindo como entrada para análise das necessidades e expectativas dos clientes que são traduzidas em requisitos e utilizadas na fase de formulação e implementação das estratégias e dá origem às macroações para atender aos objetivos operacionais. Os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos aos clientes e mercados estão relacionados na Fig.P6. Os Grandes Consumidores têm seus comportamentos identificados também pelas visitas dos representantes comerciais e estão na Fig.3.1.3.

CLIENTES

Fig.3.1.2 - Clientes-Alvo

	Descrição	Foco da análise	Práticas relacionadas	Produto / registro
Mercado atual	Municípios com contrato de prestação de serviços	Garantir o cumprimento das ações e metas contratadas, contribuindo para a renovação dos contratos de prestação de serviços.	Desdobramento das estratégias (2.2.A) e Relacionamento com Municípios Operados (1.3.A)	Análise dos cumprimentos das metas por município (1.4.C)
	Clientes que utilizam os serviços de abastecimento de água e/ou coleta de esgotos	Aumento da satisfação e a fidelização dos clientes e da sociedade, com ênfase no aperfeiçoamento dos relacionamentos e da prestação de serviços.	Pesquisa de Satisfação e pós serviço (3.2.D) e PO-MO Monitoramento dos indicadores relacionados a satisfação e insatisfação nas RADs (1.4.C)	Ações relacionadas à promoção da satisfação do cliente (Macroação 9, 11 e 12) Detalhamento das intervenções e <i>follow up</i> do Painel de Bordo (1.4.C)
Mercado potencial	Ligações factíveis	Vender novas ligações de esgoto para clientes que utilizam apenas o abastecimento de água.	Desdobramento das estratégias (2.2.A)	Ações para expansão da prestação dos serviços de água e esgoto (Macroação 12)
	Crescimento vegetativo e novos empreendimentos	Ampliar ou manter a cobertura de água e de esgoto, acompanhando o crescimento populacional das cidades.		
	Usuários de fontes alternativas	Promover a substituição de fontes alternativas pelo abastecimento de água Sabesp por meio da flexibilização tarifária ou dependendo do caso, a correta medição e faturamento do esgoto coletado.	Desdobramento das estratégias (2.2.A) Visitas aos Grandes Consumidores (3.2)	Prospecção de novos clientes de água (Macroação 12)
	Regularização de ligações em núcleos de baixa renda	Identificar áreas consolidadas de ocupação visando a regularização do abastecimento com adequação das instalações e prática tarifária.	Programa de Participação Comunitária (4.1.D)	Ações para redução de perdas aparentes de água (Macroação 12) e melhoria das condições de vida da população (Missão)

Fig.3.1.3 – Comportamentos identificados

Origem	Comportamento	Ação
Pesquisa qualitativa	Ter todos os canais de relacionamento à disposição, independentemente da efetiva utilização	Intensificação da divulgação do leque de canais de atendimento
Pesquisa quantitativa	Tendência de manter um consumo de água consciente permanente	Tratativas para revisão da Política Tarifária
Visitas	Sabesp como contingência	Negociações para retomada do consumo de água, ou redimensionamento das ligações.

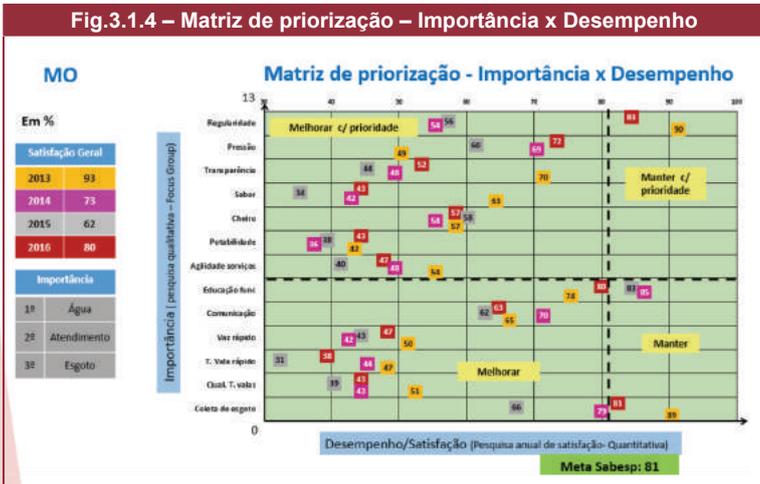
Desde 2016, o método utilizado para definir a importância relativa das necessidades, expectativas e comportamentos é a Matriz de priorização - Importância X Desempenho (Fig. 3.1.4), que apresenta a correlação entre a satisfação geral com a empresa e as dimensões água, esgoto e atendimento, o que permite entender quais as necessidades devem ser mantidas, melhoradas e quais necessitam prioridade.

Fruto do aprendizado desta prática e com intuito de padronizar o método na Sabesp, em 2018, a Superintendência de Marketing – CM, de forma inovadora, criou o Guia de Comunicação e Relacionamento com o Cliente Sabesp, que tem como objetivo traduzir as necessidades e expectativas em requisitos, conectando satisfação e estratégias empresariais por meio da entrega de bens e serviços de qualidade. Através de um estudo detalhado de cada localidade em relação aos públicos atendidos pelas ferramentas: *PeopleScope* (Solução de segmentação da população brasileira do Ibope DTM), censo do IBGE (PNAD contínua – atualização anual), Ibope BUS (pesquisa do Ibope Inteligência), informação de risco financeiro (SPC Brasil) e TGI – *Target Group Index* (pesquisa realizada pela Kantar Ibope Media), o Guia permite diferentes tipos de análises e cruzamentos de dados e informações para construir diagnósticos regionais, situacionais ou elaborar estratégias de ação para enfrentar adversidades, entregar serviços com melhor qualidade, comunicar-se melhor com os clientes, estabelecer uma comunicação regionalizada com maior eficácia, aproveitar a proximidade com seu público-alvo para a adoção de estratégias operacionais locais e produzir, assim, maiores impactos sociais nas áreas de concessão.

A MO se antecipa às necessidades, expectativas e comportamentos por meio do desenvolvimento de ações baseadas nas análises de tendências e comportamentos dos clientes atuais. A partir de 2017, passou a utilizar a metodologia *Pipeline* de Vendas para clientes potenciais, metodologia utilizada pelos representantes comerciais como forma de controlar as etapas de vendas e identificar as necessidades específicas destes clientes (Fig.3.1.5). Diante do aprendizado, esta prática passou a ser corporativa com implantação de uma ferramenta *online* – *Pipeline* Sabesp (Fig.5.1.3), o que permite o aprofundamento no conhecimento do potencial cliente e consolidação das informações levantadas (m_2018).

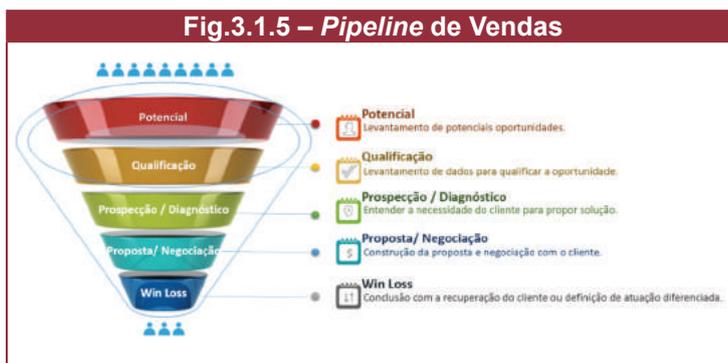
Outra forma de antecipação, são as visitas de prospecção, de manutenção e inspeções técnicas no rol de Grandes Consumidores,

Fig.3.1.4 – Matriz de priorização – Importância x Desempenho



realizadas pelos representantes comerciais (d_2008), que além da interação, realizam uma abordagem que permite obter informações sobre as necessidades dos clientes relacionadas a soluções ambientais ou acordos comerciais, identificar novas oportunidades de negócios, promover e divulgar a marca, os serviços da organização e efetivar as vendas. Todas as visitas são registradas num relatório, e as necessidades são analisadas e consolidadas com os representantes e acompanhadas até sua conclusão. Com o objetivo de aprimorar a identificação das necessidades dos clientes durante as visitas, foi criada uma pesquisa eletrônica disponibilizada ao cliente para registrar suas avaliações, necessidades e expectativas (m_2018). A MO amplia o conhecimento sobre seus clientes-alvo interagindo com diversos órgãos municipais, estaduais e federais, como: secretarias de habitação,

secretarias de serviço social, comitê de bacias, ABES, CNQA e outros. Essa interação permite a troca de informações entre os diversos entes, fomentando a melhoria contínua do atendimento aos respectivos públicos. Como exemplo da interação, em 2017, foram utilizadas as informações disponibilizadas pelo DAEE, com o objetivo de conhecer os clientes com poços outorgados, o que permitiu identificar a capacidade de atuação da MO frente à esse mercado potencial, possibilitando a cobrança do volume de esgoto encaminhado para a rede coletora. Esta ação está vinculada à Macroação 12 Vendas.



C) Desenvolvimento da marca

A Sabesp desenvolve sua marca, continuamente, por meio de campanhas publicitárias, apoios e patrocínios a projetos culturais, de incentivo ao esporte e desenvolvimento social. A participação institucional da empresa nesses projetos tem como premissa fortalecer o relacionamento com os diversos públicos de interesse, como a mídia, formadores de opinião, fornecedores, poder concedente, entre outros, com o objetivo de agregar valor à imagem da Companhia e ampliar a credibilidade e confiança no mercado. Esta ação é coordenada pela PC, alinhada ao PI0013 Comunicação Empresarial (d_1996). A MO, neste sentido, apoia diversos eventos promovidos por organizações e instituições sociais por meio da distribuição de água aos participantes e parcerias com organizações da sociedade civil, com o objetivo de fortalecer o relacionamento e ativar a percepção positiva da marca junto aos diversos públicos, contribuindo para uma imagem pública da Sabesp coerente com sua Missão e Visão. A PI0013 orienta a disponibilização adequada de informações sobre projetos, serviços e obras de saneamento, apoiando o processo contínuo de interação com as comunidades e com os municípios operados.

Para o monitoramento da marca, a PC acompanha diariamente as notícias veiculadas nos principais meios de comunicação, elaborando e divulgando o boletim Destaques da Mídia, realiza o monitoramento das mídias sociais (d_2009), e quando pertinente, encaminha para as áreas competentes e posiciona os clientes sobre as soluções implementadas. Os Destaques da Mídia são disponibilizados diariamente para conhecimento e providências, quando necessárias, através de *e-mail* à toda liderança MO sobre os assuntos abordados. O Polo de Comunicação acompanha as notícias regionais, que são consolidadas para a apuração do indicador de Exposições Positivas na Mídia (1.4.D).

A proteção da marca Sabesp é garantida pelo registro junto ao INPI e os padrões de utilização são orientados pelo PE-CO0005 Identidade Visual (d_2010), que uniformiza a aplicação dos elementos que compõem a identidade visual e divulga as regras de padronização para a correta aplicação da marca Sabesp pelos clientes, investidores e fornecedores.

A marca Sabesp é divulgada aos clientes e mercados utilizando como principais meios: *site* da empresa; mídias sociais; conta mensal, *calls* com investidores e presença em listagens especiais do mercado de ações; adesivagem da frota de veículos, placas de sinalização, documentos e ativos patrimoniais, uniformes, participação e promoção de eventos; *folders*, cartazes e instalações; patrocínio e apoio a projetos socioambientais, culturais e esportivos; e nas ações dos programas institucionais. A divulgação da marca Sabesp é fortalecida pelas campanhas socioambientais realizadas em datas como: Dia da Água, Dia do Meio Ambiente e Dia do Rio Tietê. A produção de conteúdo postados nas mídias sociais nas séries “O que é? Para que Serve?/Rotas do Saneamento/A Sabesp que você não vê”, tem como objetivo manter os clientes e demais partes interessadas atualizadas sobre o trabalho da Companhia e também contribui para ampliar a valorização da marca ao mostrar “os bastidores” do que a Sabesp faz para levar mais saúde para a população.

A PC mantém a atualização contínua das informações ao cliente, em especial, informações sobre investimentos, obras e informações sobre ações adotadas.

A Sabesp avalia o nível de conhecimento dos clientes e mercados a respeito da marca, anualmente, por meio da Pesquisa de Satisfação dos Clientes (d_2002), sob a responsabilidade da CM.

A resposta da MO diante da crise hídrica foi extremamente favorável não apenas para a proteção como para o desenvolvimento da marca Sabesp em sua área de atuação. A parceria e colaboração da população diante das ações relacionadas ao uso consciente da água, somados aos esforços e inovações no combate às perdas de água e à otimização do abastecimento, com maior integração entre os sistemas produtores de água, permitiram a diminuição da retirada dos volumes armazenados nas represas do sistema integrado, passando de 52% no ano de 2014 para 21% no ano de 2015, e a normalização dos níveis dos mananciais, além de mudanças permanentes no comportamento de consumo. Em jan/14 o cliente da categoria residencial consumia 22,74 m³/ligação em jan/18 estes mesmos clientes consomem 19,55 m³/ligação, o que garante afirmar que as ações de economia passaram a fazer parte do dia a dia das famílias.

D) Divulgação de produtos

A MO divulga para seus clientes e mercado as informações necessárias para o consumo responsável de seus produtos, os cuidados necessários para preservação da sua qualidade e promove sua marca de forma corporativa e local, destacando como exemplos de campanhas de divulgação: uso consciente da água, limpeza da caixa-d’ água, campanhas institucionais e locais. Desde 2005, a Sabesp divulga as informações referentes ao abastecimento de água, à situação dos mananciais, à qualidade da água distribuída e aos padrões de potabilidade, por meio do Relatório Anual da Qualidade da Água entregue aos clientes. Em 2007, os parâmetros de qualidade da água passaram a ser informados nas contas mensais. Para assegurar o atendimento aos padrões estabelecidos, a MO utiliza folhetos informativos para divulgar as características de seus produtos e riscos sobre seu uso inadequado, os quais são avaliados pela PC e pelas áreas técnicas, que analisam as mensagens para garantir que não sejam criadas expectativas indevidas, assegurando clareza, autenticidade e conteúdo adequado.

O nível de conhecimento dos clientes da MO sobre os serviços e produtos da Sabesp é verificado na Pesquisa de Satisfação (d_2002). Em 2014, com base nas análises das necessidades dos clientes, as ações de conscientização para o uso consciente dos recursos hídricos foram intensificadas e consolidadas sob a marca “Guardião das Águas” com atuação em rede com órgãos públicos e instituições dos diversos setores da sociedade, conferindo maior abrangência

CLIENTES

e agilidade na comunicação. Como resultado, destaca-se a grande mobilização dos moradores da região atendida pela MO com 97% de adesão a um conjunto de hábitos de consumo eficiente, sendo que essas mudanças de comportamento foram fortemente incorporadas à rotina em 74% dos lares, mesmo após a normalização da disponibilidade hídrica.

As ações de melhoria para o sistema de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto e relacionamento com o cliente são divulgadas por meio de campanhas publicitárias e por meio da disponibilização para o mercado do Relatório de Sustentabilidade Sabesp (d_2009). Como exemplo, em 2017, houve a Campanha Água é um Bem de Todos que divulgou as obras do Sistema São Lourenço e a utilização de *links* patrocinados para divulgação do novo *app* Sabesp para *tablets* e *smartphones* ampliando o acesso à informação e interatividade do cliente com a empresa. O *app* Sabesp foi implementado em 2016, pela Diretoria M, para comunicar vazamentos e, em 2017, foi aprimorado corporativamente, com novas funcionalidades como informar sobre falta de água, ver o histórico de consumo, receber avisos sobre vencimento de débitos e alta de consumo, imprimir segunda via de conta ou o código de barras para pagamento *on line*. Em junho/17, a área de tecnologia da revista Exame elegeu o Sabesp *Mobile* como um dos seis melhores aplicativos a serem baixados.

E) Avaliação da imagem

A avaliação da imagem é realizada pela pesquisa amostral probabilística (d_2002), a partir de atributos identificados com a aplicação de grupos focais. Os atributos de imagem identificados estão na Fig.3.1.4.

Fig.3.1.4 - Valorização da imagem

Atributo	Ação
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação da qualidade da água Retenção de contas que extrapolam a média de consumo para verificação e análise Apuração de consumo intermediária – de forma proativa a cada 15 dias são monitorados os consumos dos clientes antes da efetivação da conta mensal
Respeito ao Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> Monitoramento dos pontos de contato com o cliente Carta de boas vindas, informando as vantagens de ser um cliente Grande Consumidor da Sabesp e os serviços disponíveis. Monitoramento das cláusulas contratuais de itens como: uniforme, veículos e identificação funcional com a marca Sabesp.
Honestidade e Transparência	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilização de informações sobre os níveis dos reservatórios Divulgação de tarifas e políticas de preço Divulgação Código de Conduta e Integridade (1.1.C) Divulgação de informações nas visitas, palestras, comunicados aos Clientes Grandes Consumidores Informações prestadas no Serviço de Informação ao Cidadão – SIC
Competências	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria interativa de controle tecnológico e treinamento dos empregados auditados, agregando os aspectos do relacionamento com o cliente Campanha em mídias e redes sociais Ações de parceria com os terceiros nos treinamentos dos encanadores e ajudantes Implementação e a coordenação do Grupo de Trabalho da Fiscalização (m_2017)
Modernidade	<ul style="list-style-type: none"> Substituição das folhas de campo de serviços de manutenção (papel) pelo PDA (Assistente pessoal digital) Envio de comunicado de troca de hidrômetro por SMS (m_2017)
Fácil Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Ampliação do escopo de serviços no <i>app</i> Sabesp (m_2016) e parcelamento de conta na agência virtual (m_2017) Representantes Comerciais Email exclusivo: especial.oeste@sabesp.com.br

Adicionalmente, a imagem da MO junto aos clientes é avaliada com o *Net Promoter Score* (percentual de promotores e detratores da imagem entre os clientes), anualmente na Pesquisa de Satisfação dos Clientes e, como forma de monitoramento em uma base mensal, também na Pesquisa Pós Serviço (m_2017). Em 2018 após o aprendizado, foi incluída uma questão específica que avalia a experiência do cliente com a Sabesp.

A Fig.3.1.5 apresenta exemplos de evolução e aprendizado dos últimos 3 anos e os resultados obtidos.

Fig.3.1.5 – Evolução e aprendizado dos processos relacionados à análise e desenvolvimento de mercado

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Segmentação de mercado e definição de clientes-alvo	m_2015: Reunião do Fórum Vendas MO onde são definidas as estratégias para vendas utilizando o Orçamento de Vendas (7.3).	Aprendizado Global	Maior nível de acerto na previsão orçamentária de vendas, a partir da projeção de crescimento dos mercados-alvo
	i_2017: Estudo e atuação em mercados com grande concentração geográfica de clientes com características semelhantes.		
Necessidades, expectativas e comportamentos	m_2017: Atuação em rede - utilização de informações disponibilizadas pelo DAEE	PO - MO	Conhecer os clientes com poços outorgados, e cobrança do volume de esgoto encaminhado para rede coletora
	m_2017: Implementação da prática <i>Pipeline</i> de Vendas.	Aprendizado global	Agilidade na consolidação das informações e na atuação e aprofundamento no conhecimento do potencial cliente
	m_2018: Ferramenta <i>on line</i> – <i>Pipeline</i> Sabesp.		
	i_2018: Criação do Guia de Comunicação e Relacionamento com o Cliente Sabesp	Fórum Grandes Consumidores M	
Desenvolvimento de marcas	m_2017: Expansão do Programa Córrego Limpo, originalmente criado pela Sabesp em parceria com a Prefeitura de São Paulo, para outros municípios atendidos pela MO.	PO - MO	Divulgação positiva da marca Sabesp nos municípios da MO, associada à melhoria da qualidade de vida da população
Divulgação de produtos e ações de melhoria	m_2014: Intensificação das ações de conscientização e consolidação sob a marca "Guardião das Águas".	Comitê de Gestão de Crise Sabesp	Resposta positiva da população quanto a necessidade de economia de água para enfrentamento da crise hídrica
	m_2017: Desenvolvimento de folheteria específica para divulgação do serviço de negociação de débitos <i>on line</i>	Implantação das novas regras para parcelamento de débitos	Ampliação do acesso a opções para parcelamento de débitos visando a melhor negociação para a empresa e para o cliente.
Avaliação da imagem	m_2017: Avaliação mensal da imagem na Pesquisa Pós Serviço	Revisão da metodologia da Pesquisa Pós Serviço 2016-2017	Permite avaliar comparativamente o impacto da prestação de serviços ao cliente sobre a percepção da imagem, aplicando a mesma metodologia utilizada na Pesquisa de Satisfação.
	m_2018: Inclusão na Pesquisa Pós Serviço de questão sobre a experiência do cliente com a Sabesp		

CLIENTES

3.2 Relacionamento com clientes

A) Canais de interação

O estabelecimento dos principais canais de relacionamento é determinado corporativamente pelo PE-MK0018 Infraestrutura de Atendimento (d_2001) e, em 2012, foram incorporadas as novas regras da ARSESP. Na MO, os canais de relacionamento são definidos ainda, considerando a localização geográfica, segmentação de mercado, quantidade de ligações e condições sociais, buscando antecipar-se às necessidades dos clientes (d_1996).

O atendimento ao segmento Grande Consumidor é realizado de forma centralizada na agência pertencente a Divisão de Grandes Consumidores (d_1999). Os clientes do Rol Comum são atendidos por 13 Agências de atendimento estrategicamente distribuídas nos municípios operados pela MO (d_2001). O critério utilizado é que todos os municípios devem ter pelo menos uma agência de atendimento presencial, funcionando no mínimo seis horas por dia. Desde 2012, os clientes passaram a contar com atendimento presencial de dez horas diárias de segunda a sexta feira e meio período aos sábados. Esse atendimento diferenciado foi definido em parceria com as prefeituras e GESP e estão instalados em centros integrados de serviços ao cidadão denominados Poupatempo e Ganha Tempo, exclusivamente em Barueri. Estes atendimentos foram implementados gradativamente, trazendo maior comodidade ao cliente, repercutindo na melhora da satisfação com o canal, demonstrado no indicador TCAP (8.3.4).

Os canais, a responsabilidade de gerenciamento e a metodologia de divulgação estão apresentados na Fig.3.2.1. De forma corporativa a Sabesp implantou a confecção da conta em braile (d_2012) em parceria com a Secretaria Estadual dos Direitos da Pessoa com Deficiência. Foram entrevistados 400 cegos para que eles apontassem suas necessidades em relação às informações que constam na fatura. A versão em braile é gratuita, e contempla todas as cidades operadas pela Sabesp, e pode ser solicitada pela central telefônica ou na agência de atendimento mais próxima, desde que o titular da conta seja cego.

Fig. 3.2.1 - Canais de Relacionamento

Segmento	Canais	Objetivo	Divulgação	Respons.
Rol Comum	Programa de Participação Comunitária – PPC (d_2002)	Atendimento por meio de visitas e reuniões sistemáticas com as comunidades, por técnicos capacitados para acatar, avaliar e encaminhar as manifestações coletivas.	Palestras e visitas	MOIC/ PPC
	Agência de atendimento (d_1996)	Atendimento presencial para acatar manifestações.	Contas mensais de apuração de consumo, folhetos e página da internet	UGRs
	Poupatempo e Ganha Tempo (d_2008)	Atendimento presencial, com horário diferenciado, para acatar manifestações. Situado em instalação gerenciadas pelo Governo, onde o cidadão pode acessar diversos serviços no mesmo local.		UGRs
	Central de Atendimento Telefônico “Disque Sabesp” 0800.0119911 (d_1990)	Atendimento telefônico gratuito (das 07 às 21 horas) utilizado para acatar as manifestações relativas aos serviços comerciais, desde 2014 conta com o parcelamento de débitos.		MPC
	Central de Atendimento Emergencial 195 (d_1978)	Atendimento telefônico gratuito (24 h) utilizado para acatar as manifestações emergenciais relativas aos serviços operacionais.		MPC
Rol Comum e Grandes Consumidores	Técnico de Atendimento Comercial Externo - TACE (d_1998 – Rol Comum e d_2007 Grandes Consumidores)	Atendimento presencial prestado no momento da apuração de consumo e entrega da conta nos imóveis. Ação proativa junto ao cliente por meio da identificação de alta de consumo, alteração cadastral, comunicação de vazamento e outras solicitações de serviços.	Kit Boas Vindas e página da internet	UGRs / MOIG
	App Sabesp (d_2016)	Sabesp <i>Mobile</i> para oferecer aos clientes o acesso rápido a alguns dos principais serviços da empresa. Em 2017, foi reconhecido pela Revista Exame como um dos seis aplicativos mais recomendados.	Site Sabesp, Google Play, outras mídias	PC
	Agência Virtual (d_1999)	Atendimento virtual, por meio da página www.sabesp.com.br para consulta de débitos, parcelamento (m_2016), segunda via e pagamento de contas, manifestações e solicitações de serviços.	Contas mensais, folhetos, locais e horários de atendimento pessoal	CM/CI
	Fale Conosco (d_1999)	Canal específico na página da Sabesp (www.sabesp.com.br), para manifestação de dúvidas, sugestões, críticas e elogios, encaminhados ao Marketing MO para tratamento.	Site Sabesp	MOI14
Grandes Consumidores	Agência Grandes Consumidores (d_1999)	Atendimento presencial e telefônico personalizado utilizado para acatar manifestações.	Contas mensais de consumo, e-mails, Página da internet, Fale Conosco SSA.	MOIG
	Fale Conosco SSA 0800.7712482 (d_2008)	Atendimento telefônico especializado em SSA.	Página da internet	MPC
	especial.oeste@sabesp.com.br (d_2005)	E-mail exclusivo para acatar manifestações e divulgar informações.	Contas, contato telefônico	MOIG
	Representante comercial (d_2007)	Atendimento personalizado aos clientes fidelizados e potenciais. Os contatos são realizados por meio de celulares, e-mails e visitas.	Atendimentos presenciais	MOIG

Os canais de relacionamento são monitorados e gerenciados diariamente pelas unidades responsáveis (d_2001) por meio dos sistemas corporativos (ex.: Sistema de Gerenciamento do Atendimento - SIGA, portal MPC, Sistema de Tratamento das Insatisfações de Clientes – STIC, etc.). Mensalmente, os sistemas disponibilizam relatórios para compor indicadores que são analisados nas RADs (1.4.C).

A avaliação dos canais, conduzida pelo MOI14, é realizada anualmente por meio da Pesquisa de Satisfação de Clientes, e mensalmente, pelas Pesquisas Pós-serviço e pós-atendimento nas agências.

A Comunicação de Eventos Operacionais - CEO (d_2000) realizada pelo MOEG, em conjunto com o Polo de Comunicação, encaminha à imprensa regional, comunicados de interrupção de abastecimento com objetivo de informar os clientes e a sociedade sobre os motivos de desabastecimento e orientações para o uso racional da água. O comunicado também é encaminhado por SMS (d_2013) permitindo agilidade na informação.

B) Tratamento das manifestações

As manifestações são classificadas em: sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias organizadas nos sistemas corporativos. Esta conceituação é importante para o mapeamento adequado dos canais de entrada e gestão das

CLIENTES

informações que são registradas pelos canais de atendimento (Fig.3.2.1), controladas nos sistemas CSI e SIGAO, e tratadas com a realização de serviços como desobstrução de rede de esgoto, reparo de ramais de água, substituição de hidrômetros, exames prediais para verificação de variações de consumo, entre outros, conforme PO-MR0054 (d_1998). As informações provenientes de solicitações informais são registradas nos sistemas e seguem as tratativas das solicitações formais.

O tratamento das reclamações é acompanhado com relação à incidência, agilidade e qualidade por meio de pesquisas junto ao cliente e monitoramento de indicadores nas RADs, que consideram a satisfação do cliente, o cumprimento dos prazos regulamentares e causas das reclamações. Para assegurar que as demandas sejam prontamente atendidas, as áreas responsáveis acompanham todas as etapas por meio dos sistemas (CSI, SIGAO e SIGES), que permitem o gerenciamento do cumprimento dos prazos, estabelecidos nas Deliberações ARSESP e PEs, até a solução definitiva. Estas informações são compartilhadas com as áreas pertinentes, com acesso a consulta e registro, para esclarecimento aos clientes e tramitação interna das manifestações, resguardados os níveis de acesso para garantir a segurança da informação.

O novo *front end* do atendimento, prática desenvolvida em conjunto com a Diretoria M e implementada na MO em 2016, proporciona agilidade no tempo de atendimento nas agências com o uso do sistema *Vocalcom* que faz interface com o sistema CSI, e cria condições para aumentar a agilidade do atendimento por facilitar e simplificar as regras e acesso às telas de acatamento de serviços. As formas de comunicação com os clientes sobre as manifestações registradas são peculiares à forma de acatamento ou pela natureza da solicitação, pode ser pessoal, por correspondência (carta, *e-mail*), contato telefônico ou por meio das equipes de execução dos serviços. Em caso de cliente ausente para serviços que demandam visita ao imóvel, é utilizado o formulário “A Sabesp esteve aqui”.

As sugestões, críticas e elogios são acatadas nos canais de relacionamento (Fig.3.2.1) e encaminhadas para as áreas responsáveis, onde são analisadas e avaliada sua pertinência. Sempre que aplicável, estas manifestações dão origem às melhorias ou divulgação interna dos elogios como forma de reconhecimento.

A Ouvidoria Sabesp possui uma Central de Atendimento específica para acatar as manifestações de insatisfação não resolvidas pelos canais tradicionais, além de intermediar as manifestações encaminhadas pelo PROCON, ARSESP e JEC. Essas insatisfações geram protocolos que são tramitados e acompanhados pela Célula VIP, utilizando os sistemas CRM e STIC, que permitem o monitoramento da qualidade e cumprimento dos prazos de resposta, intermediando a comunicação entre o cliente e as áreas técnicas responsáveis pela solução dos problemas apontados. Como forma de aprimorar a comunicação com os clientes que manifestam insatisfações pelos canais de Ouvidoria, maximizando a recuperação de sua satisfação e percepção da imagem da empresa, bem como a utilização do potencial desse tipo de informação para a melhoria dos processos, essa atividade foi integrada ao processo de Marketing Operacional da MO (m_2016). Como melhoria, em 2017, foi criado o Agente VIP que tem por objetivo viabilizar e agilizar as tratativas com os clientes. Vinculado à Macroação 09, foram definidas ações que visam tornar o Agente VIP um especialista em relacionamento (m_2018), objetivando garantir uma negociação ganha-ganha com o cliente e a busca de melhores soluções para ambas as partes.

C) Acompanhamento das transações

O acompanhamento das transações com todos os clientes é realizado diariamente por meio de relatórios gerados nos sistemas corporativos, pelos ERs, Polos de Manutenção e MOIG. Tais sistemas são integrados e seus controles garantem a rastreabilidade das transações (d_1995). A metodologia de acompanhamento das transações está descrita na Fig.3.2.2.

Clientes	Metodologia de acompanhamento	Metodologia de acompanhamento Novos Clientes
Rol Comum	Visita mensal do TACE para apuração de consumo, acatamento de solicitação, orientação sobre serviços e produtos (d_1998). As contas identificadas com alta de consumo são retidas no ato da emissão para análise, com vistas à confiabilidade da apuração e são comunicadas ao cliente por meio de folheto com orientações das possíveis causas (d_2007). Para os clientes com as contas em débito automático, de forma proativa, são suspensas automaticamente no sistema CSI, para análise e são solicitados serviços de exame predial evitando o deslocamento.	Visita personalizada de um técnico (d_2005) para repasse de orientações técnicas e comerciais. A partir de 2011, entregar o contrato de adesão, quando da execução da primeira ligação de água, que traz todas as informações sobre os produtos e serviços da Sabesp conforme deliberação ARSESP.
Grandes Consumidores	Apuração de consumo quinzenal, permitindo detectar antecipadamente vazamentos e/ou irregularidades, antes da emissão da conta. Visitas periódicas e personalizadas feitas pelos Representantes Comerciais (d_2008)	Envio de carta de boas-vindas, informando as vantagens do cliente deste segmento, os canais de relacionamento e os serviços disponíveis. Para os clientes oriundos de fonte alternativa, é encaminhado um comunicado informando como será a cobrança do esgoto, a legislação vinculada e os cuidados necessários para separação da reservação de água Sabesp e de fonte alternativa (m_2015). Em 2018 foi acrescentado o folheto sobre os cuidados sobre uso de fonte alternativa.

Quanto aos novos produtos, a análise de desenvolvimento e inserção no mercado seguem as necessidades e expectativas das partes interessadas, diagnosticadas, sobretudo, na análise de cenários dos ciclos de PE Sabesp. A análise de viabilidade e aprovação envolve as áreas funcionais, sendo que as UNs não tem autonomia para desenvolver novos produtos, conforme PI0001 Organização e descentralização.

D) Avaliação da satisfação

A avaliação da satisfação e insatisfação dos clientes ocorre de forma corporativa, por meio de um conjunto de pesquisas, aplicadas por amostragem. O aprendizado das práticas corporativas é realizado anualmente com participação da MO, onde é avaliado o questionário e metodologia das pesquisas. Além das Pesquisas, outra forma de avaliação das insatisfações dos clientes é o monitoramento e tratamento das reclamações encaminhadas via Ouvidoria, PROCON, ARSESP e JEC, consolidadas no STIC sob a coordenação do MO14 (m_2016). Nesse sistema também são monitoradas e tratadas as insatisfações identificadas na Pesquisa Pós Serviço (d_2014).

Considerando a natureza do negócio por concessão de serviços conforme P2.A.2, a avaliação da fidelidade e da concorrência é realizada com foco no segmento Grandes Consumidores por meio de análise de comportamento de consumo Sabesp e fontes alternativas. A satisfação e insatisfação dos clientes da concorrência também podem ser percebidas nas visitas dos representantes comerciais (d_2008), sendo o valor da tarifa do concorrente o principal motivo de satisfação e a qualidade da água e transtornos pela logística de entrega, o de insatisfação. Decorrente do aprendizado, em 2018, foi implementada a prática de avaliação da concorrência na vistoria de qualificação das oportunidades de prospecção – *Pipeline Sabesp* (3.1.B), identificando o motivo pelo qual o cliente utiliza a fonte alternativa e sua satisfação. A fidelidade dos clientes também é avaliada

CLIENTES

pelo bloco de questões que compõem o indicador *Net Promoter Score* da pesquisa de satisfação dos clientes. No PO-MO, são considerados os resultados de organizações de referência, para determinação do referencial comparativo da MO.

3.2.3 - Pesquisas de Avaliação da Satisfação e Insatisfação				
Ferramenta	Descrição	Avaliação	Período	Resp.
Pesquisa de Satisfação Clientes (d_2002)	Pesquisa quantitativa, probabilística, por amostragem, realizada por empresa especializada, por entrevista pessoal com os segmentos Rol Comum e Grandes Consumidores (atuais e potenciais). A partir dos <i>grupos focais</i> são atualizadas as hipóteses básicas sobre os comportamentos, necessidades e expectativas que em seguida são submetidas a estudo estatístico amostral, que permite inferir sua importância relativa no grau de satisfação junto ao universo de clientes atendidos.	Avalia o grau de satisfação e insatisfação com os produtos e serviços; a importância relativa aos produtos e serviços; o nível de conhecimento da marca, produtos e serviços; a fidelidade; o preço em relação aos serviços de energia elétrica e telefone fixo e o envolvimento da empresa em questões socioambientais.	Anual	CM
Pesquisa Pós-serviço (d_2006)	Pesquisa quantitativa, probabilística, por amostragem, realizada por meio de entrevista telefônica, com os segmentos Rol Comum e Grandes Consumidores. (atuais e potenciais).	Avalia a satisfação e insatisfação em relação ao atendimento do técnico, a qualidade do serviço executado, prazos e pontualidade para atendimento. A pesquisa monitora ainda a satisfação e insatisfação geral com a Sabesp. Em 2012, a pesquisa de Satisfação Pós Serviço passou a ser uma prática da Diretoria M. A pesquisa unificada foi construída a partir de contribuições de todas as UNs com representantes das áreas, e é realizada com mão de obra própria (Atendentes do <i>Call Center</i> – 195). A metodologia prevê resultados mensais, para monitoramento, e relatório trimestral para garantir maior confiabilidade na leitura dos resultados.	Trimestral	MO14
Pesquisa Pós-atendimento (d_2008)	Pesquisa quantitativa, para clientes (atuais e potenciais) do Rol Comum, de autopreenchimento, segmentada por agência de atendimento.	Avalia a satisfação em relação ao atendimento prestado nas agências. A partir de 2013 com a substituição dos gerenciadores de atendimento nas agências, foi implantado a pesquisa de pós atendimento de forma eletrônica, permitindo o monitoramento <i>on line</i> da satisfação, facilitando a correção de desvios. A consolidação dos resultados é realizada mensalmente.	Mensal	MO14

E) Análise e utilização das informações

As principais informações quantitativas e qualitativas obtidas dos clientes se referem às suas necessidades e expectativas, sua tradução em requisitos aplicáveis e respectivo grau de satisfação; às causas de reclamações e motivos de insatisfação e à probabilidade de um cliente recomendar a empresa para outras pessoas (NPS). Coletadas por meio de grupos de pesquisa focal ou amostragem estatística ou compiladas a partir da incidência de reclamações de problemas ou manifestações de insatisfação recebidas, essas informações são analisadas de forma consolidada no PO-MO, onde são definidas e desdobradas as metas quantificáveis, na definição das Macroações 9 Clientes e 11 Terceiros e também nas RADs e Fóruns de processos, onde a performance da MO nos requisitos é utilizada para gerar melhorias e aperfeiçoamento nas atividades e planos de ação voltados para impulsionar os resultados ou realizar correções visando alcançar as metas estabelecidas. As principais informações, sua origem, forma de análise e exemplos de utilização estão detalhadas na Fig.3.2.4.

Fig.3.2.4 - Principais informações obtidas e analisadas dos clientes							
Tipo de Informação		Principais canais utilizados	Principais entradas	Principal informação analisada	Forma de análise/ periodicidade	Periodicidade da análise	Exemplos de Ações
Qualitativa	Necessidades e expectativas	Pesquisa de Satisfação - Qualitativa	Percepções aprofundadas por segmento de clientes e extrato social.	Detalhamento das entrevistas realizadas	Planejamento Operacional	Anual	Capacitação no tema "Qualidade nas informações" para empregados próprios e terceiros
Quantitativa	Grau de satisfação das necessidades e Probabilidade de o cliente recomendar a empresa	Pesquisa de Satisfação - Quantitativa	Satisfação com a Sabesp	ISCPC (8.3.2)	RAD MO RAD MOI PO-MO	Anual	Monitoramento e realimentação dos clientes insatisfeitos com os serviços utilizando o STIC
		Pesquisa Pós Serviço	Índice Líquido de Promotores Satisfação com a Sabesp – Pós Serviço	NPS (8.3.21)	PO-MO	Anual	
		Pesquisa Pós Atendimento	Satisfação com o atendimento prestado	ISPS (8.3.3)	RAD MO RAD MOI	Trimestral	Ações desenvolvidas na Macroação "Terceiros"
Quantitativa	Causas de reclamações	Central de Atendimento Telefônico, Agências de Atendimento Pessoal, Agência Virtual	Incidência de faltas de água	IRFA (8.5.4)	Fórum água RAD Deptos	Mensal	Intensificar relacionamento com a AES Eletropaulo, Eletromecânica e UGRs para reduzir os tempos de ocorrências e os impactos da falta de energia elétrica no abastecimento de água.
			Qualidade da água	IRQA (8.5.14)		Mensal	
			Incidência de extravasamento de esgoto	IORC (8.5.19)	Fórum esgoto RAD Deptos	Mensal	
			Índice de reclamações de problemas	IRC (8.3.12)	RAD MO RAD Deptos PO-MO	Mensal	
Qualitativa	Motivos de insatisfação	Ouvidorias da Sabesp, do Órgão Regulador, e Órgão de Defesa do Consumidor	Protocolos VIP	Detalhamento das reclamações, fichas de avaliação e audiências	Célula VIP RAD Deptos	Mensal	Criação da Célula Marketing/VIP

CLIENTES

F) Desenvolvimento de parcerias

Alinhada à diretriz estratégica “integração e relacionamentos” e em consonância com as necessidades e expectativas dos clientes, a MO tem como premissa a busca de parcerias com clientes para a realização de projetos voltados à expansão do sistema de saneamento, com o objetivo de aumentar a oferta de serviços de água e esgoto. As parcerias são fundamentadas sobre relações do tipo ganha-ganha entre as partes envolvidas, o que contribui para o sucesso de suas ações e o aumento de seu potencial competitivo. As parcerias são identificadas (d_2008) em reuniões entre as áreas técnicas e comercial por meio da análise de necessidade de infraestrutura dos novos empreendimentos e das demandas de melhoria e/ou ampliação no sistema. A MO foi pioneira no desenvolvimento desta prática, sendo finalista do IGS em 2008, e posteriormente foi adotada em toda a Diretoria M.

Anualmente, as demandas são priorizadas e consideradas como ações locais no PO-MO. As parcerias são desenvolvidas, conforme PO-SO0043 Elaboração de parceria para empreendimentos imobiliários (d_2014), considerando a viabilidade técnica, financeira, ambiental e jurídica. Por meio de reuniões são analisadas e definidas as seguintes questões: intenções; objetivos e resultados comuns; atribuições e responsabilidades; interlocutores; plano e cronograma de implementação, firmando-se um contrato entre as partes, celebrando-se a ação conjunta para que toda região seja beneficiada, melhorando a imagem da Empresa e antecipando investimentos com custos reduzidos.

Fig.3.2.5 – Evolução e aprendizado dos processos de Relacionamento com clientes

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Canais de interação	m_2015: Implantação de pontos temporários para negociação de débitos (Feirão da Negociação)	Fórum de Vendas M	Aproximação do canal de relacionamento com o cliente
	m_2016: Customização da ferramenta Vocalcom nos atendimentos pessoais	Fórum de Vendas M	Padronização do atendimento
	m_2016: Implantação do Programa Doutores da Satisfação com o <i>show room</i> interativo “Carreta Somos Água”.	Fórum de Vendas M	Promoção do uso racional da água e da marca Sabesp junto ao público participante
	m_2016: Gerenciador de Atendimento - SIGA Versão II	Fórum de Vendas M	Acompanhamento dos indicadores de forma consolidada pela MO e pelos encarregados de Atendimento em tempo real.
	i_2016: Criação do <i>app</i> Sabesp Mobile	Fórum de serviços M	Agilidade no relacionamento com o cliente e sociedade
	m_2016: Ampliação dos serviços disponibilizados no <i>Call Center</i>	Fórum de Vendas M	Evitar deslocamento do cliente até a agência de atendimento
	m_2017: gerenciador de Atendimento - SIGA Versão III	Fórum de Vendas M	Gerenciamento <i>on line</i> do atendimento nas agências, monitoramento e gestão de indicadores diversos, emissão de relatórios.
	m_2017: Comunicado de troca de hidrômetro por SMS	Fórum de Vendas M	Aprimorar o relacionamento com o cliente
	m_2017: Ampliação dos serviços disponibilizados no App e Agência Virtual	Fórum de Vendas M	Maior leque de opções de atendimento não presencial
	m_2017: Utilização de agência móvel para negociação de débitos, previsto no contrato de cobrança	Fórum de Vendas M	Oferta de um canal adicional para efeito de negociações, reduzindo a sobrecarga das agências durante os picos de demanda
Tratamento das manifestações	m_2017: Mudança do processo VIP para a Célula de Marketing MO	Fórum comercial MO	Implantação de melhorias nos processos onde as negociações referentes às insatisfações ocorrem de forma mais ágil, prevenindo a necessidade de audiências junto ao Procon.
	m_2018: Criação do Agente VIP como especialista de relacionamento		
Acompanhamento das transações recentes	m_2015: Aprimoramento das regras de negociação de débitos	Fórum de Vendas M	Criação da cultura do relacionamento
	m_2015: Envio de comunicado aos novos clientes com informações sobre cobrança do esgoto, a legislação vinculada e cuidados para reservação.	Fórum comercial MO	Aprimoramento da cultura do relacionamento
	m_2018: Inclusão do folheto sobre os cuidados com uso de fonte alternativa.		
m_2017: Carta de Boas Vindas ao cliente fidelizado no rol de Grandes Consumidores	Fórum de Vendas M	Aumento da arrecadação com a realização de acordos de débitos	
Avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação	m_2015: Utilização de dispositivos eletrônicos móveis (<i>tablets</i>) para aplicação e registro da Pesquisa de Satisfação	PO-MO	Aumento da confiabilidade dos resultados pela confirmação da aplicação da pesquisa por meio de gravações de áudio confidenciais.
	m_2018: Implementação da prática de avaliação da concorrência na vistoria de qualificação das oportunidades de prospecção – <i>Pipeline</i>	Fórum CM	Mensurar a percepção da imagem da empresa junto ao cliente
	m_2018: Inclusão na pesquisa pós atendimento, questão voltada à satisfação com a Sabesp	GT MKT - M	
Identificação e desenvolvimento de parcerias	m_2017: Implantação do Programa Água Legal, parceria Sabesp e prefeitura para regularização de áreas de vulnerabilidade social.	PO-MO	Aumento da confiabilidade da população nos produtos Sabesp e qualidade de vida
	e_2008: MO foi pioneira no desenvolvimento de parcerias com empreendedores	PO-MO	Antecipação de investimentos com custos reduzidos.

Em consonância com as estratégias corporativas, outras parcerias são desenvolvidas pela Diretoria M, com a participação da MO, adotando os seguintes critérios:

- Compartilhamento de ações estratégicas: parcerias realizadas com prefeituras e demais poderes públicos para atuação em áreas irregulares ou desprovidas de serviços de coleta de esgoto, Plano Municipal de Saneamento, Se Liga na Rede e Programa Córrego Limpo.

CLIENTES

- Similaridade de propósitos nos serviços de saneamento: parcerias realizadas com o Convias e Comgás para redução do tempo de liberação para execução de obras e danos nas redes de distribuição.
- Preservação e melhoria do meio ambiente: o PURA, que promove a parceria com o cliente diante da proposta de diminuir o consumo, eliminar o desperdício de água e reduzir despesas e custos operacionais, agregando valor ao negócio e evidenciando a preocupação com a qualidade de vida e meio ambiente, além da fidelização do cliente.

O desenvolvimento das redes com clientes são voltadas para as ações de engajamento para o uso consciente da água, considerando as diretrizes estratégicas “Segurança hídrica”, “Integração e relacionamento” e “Sustentabilidade”. As redes são desenvolvidas por meio de ações de responsabilidade socioambiental e apoiadas pelas campanhas institucionais, que visam estimular os clientes a atuarem na preservação de recursos hídricos.

Como exemplo, em 2018, foi estabelecida parceria com a Prefeitura de Osasco e Cooperativa de Catadores para o Programa de Coleta Seletiva junto à comunidade do Morro do Sabão que conta com incentivos por meio de um programa de benefícios. Esta prática ressalta a preocupação da empresa em despertar a necessidade da preservação ambiental possibilitando um ganho a todas as partes: os moradores receberão créditos para descontos em comércios locais, pagamento de suas contas de água, gerando aquecimento do comércio local; a cooperativa dos catadores (Centro de Triagem) receberá receita extra pelo envio dos materiais; a prefeitura reduzirá o envio de materiais para o aterro sanitário; a Sabesp poderá reduzir a inadimplência na área e contribuir com o meio ambiente pela destinação correta dos resíduos recicláveis.

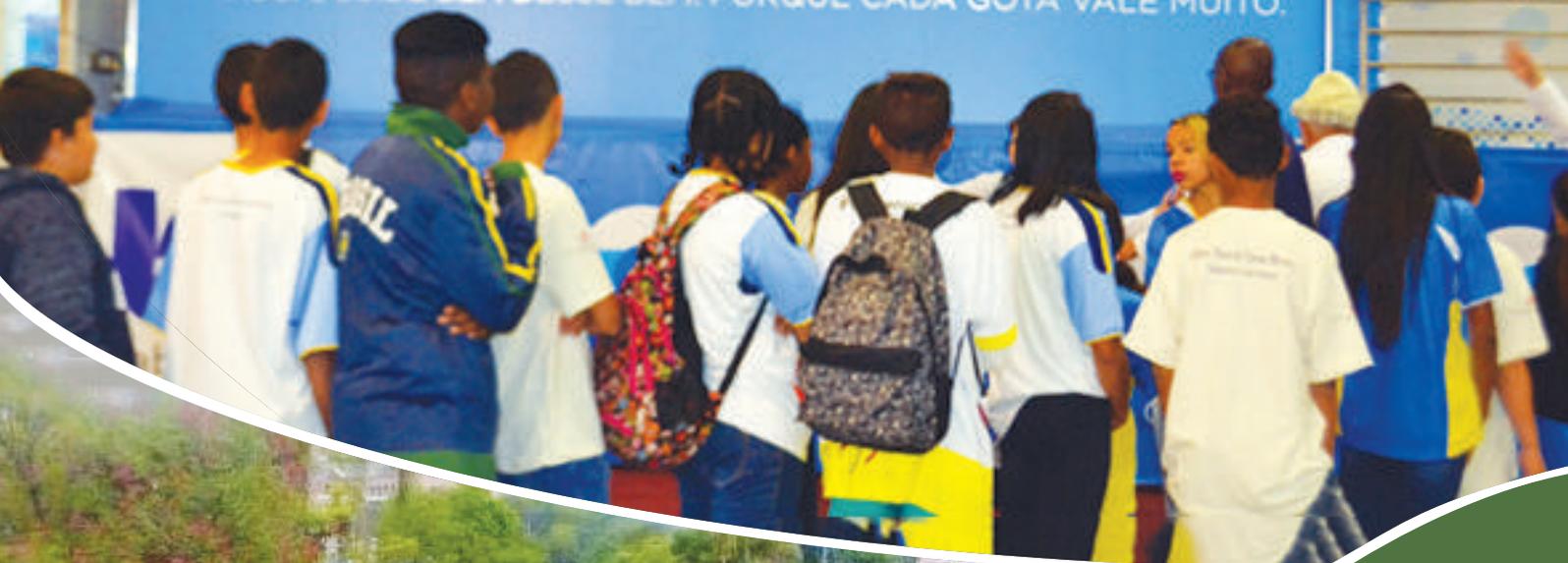
A Fig.3.2.5 apresenta exemplos de evolução e aprendizado nos últimos três anos, bem como os resultados obtidos.

SOMOS ÁGUA

ÁGUA, CUIDE BEM DESSE BEM. PORQUE CADA GOTA VALE MUITO.

EM-VIN

Planificação e controle
para o futuro



sabesp

SOCIEDADE

PNQS | 2018

4.1 Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental

A) Requisitos legais e regulamentares

A identificação das leis e regulamentos e a sistematização e geração de mecanismos de atendimento à legislação, aos requisitos legais e regulamentos que impactam o negócio são realizadas e controladas de forma corporativa pela CJ (d_1996), em cooperação com as células de serviços jurídicos da empresa, conforme as diretrizes da PI0016 Jurídica e em cumprimento ao PE-MB0008 Requisitos legais e outros (d_2009). A consulta à atualização da legislação, normatização infralegal, publicações e sites ocorre diariamente e, quando pertinente, é gerado e disseminado o boletim eletrônico CJ Informa (m_2015).

Além disso, a CJ disponibiliza em seu portal, *link* de acesso às páginas de legislações no âmbito federal, estadual e do município de São Paulo (d_2010).

O acompanhamento das questões ambientais é coordenado pela TA em toda a empresa, por meio do Sistema de Informações para Gestão Ambiental (d_2012) e conta com a especialização técnica ambiental do Departamento Jurídico Ambiental CJA (d_2007).

Na MO, é de responsabilidade da MOD11 a análise das atualizações, seus requisitos aplicáveis e especificidades legais de cada município. O acompanhamento e controle é feito com base em editoriais e *releases on line* enviados, diariamente, pela AASP e OAB e por pesquisas na internet, em especial, a sites jurídicos especializados (como jusbrasil, leis municipais, migalhas, dentre outros). Mensalmente, as atualizações são consolidadas em planilha (m_2018), segmentadas por área de interesse e disseminadas aos interessados por *e-mail*, permitindo agilidade na adequação à legislação.

Os requisitos legais são considerados como entrada do PO-MO por meio da análise PESTEL (2.1.A) e, quando pertinentes, traduzidos em requisitos de desempenho. Os respectivos indicadores são acompanhados e controlados periodicamente pelo Painel de Bordo e analisados nas reuniões de análise de desempenho das áreas responsáveis.

O cumprimento dos requisitos legais é assegurado pela centralização de toda demanda jurídica no MOD11, que avalia cada caso, fornecendo a orientação cabível e/ou encaminhando às Autoridades Funcionais, de acordo com os critérios da PI0016. As normas e códigos de adesão voluntária são identificados corporativamente pela CH e TA, que firmam o compromisso de aplicar e disseminar para as unidades da empresa, em processos de interação com entidades da sociedade, como por exemplo, Fundação ABRINQ e ONU (Pacto Global e ODS).

As pendências e eventuais sanções legais, regulamentares e contratuais são tratadas sob os aspectos preventivos e corretivos (d_2003). Preventivamente, eventuais pendências, que podem gerar sanções, são equacionadas por parcerias e acordos, com a participação do Ministério Público, CETESB e/ou do Poder Público local. Tais ações permitem a antecipação de eventuais penalidades possibilitando, também, a gestão adequada de recursos e a otimização das intervenções. A prática consiste, no amplo diagnóstico das necessidades de cada localidade, seguido de reuniões com os órgãos representativos da sociedade, em especial prefeitura e ministério público. Ao final, são apresentadas e negociadas propostas para todo o município, de modo a contemplar as demandas da comunidade e a capacidade operacional. Nos casos envolvendo a ARSESP e Contratos de Programa com os municípios, a atuação é feita em conjunto pela CJ e PR (d_2011), que tem como principal objetivo o controle do atendimento à regulação e às cláusulas contratuais, incluindo a sistematização e consolidação de informações.

Sob o aspecto corretivo, a identificação e análise das pendências e eventuais sanções legais, regulamentares e contratuais são classificadas nas esferas extrajudicial e judicial, segundo a PI0016. As consultas e/ou pendências legais são tratadas pelo MOD11, interagindo com todas as áreas pertinentes (d_1997). As sanções administrativas advindas dos órgãos fiscalizadores (Secretaria Estadual do Meio Ambiente, CETESB, Vigilância Sanitária, DAEE, etc) são recebidas pelo MOD11, que solicita cópia do expediente ao órgão fiscalizador e na sequência informações as áreas técnicas da Companhia. Ao receber as informações avalia a sua procedência e o tratamento adequado, elaborando recurso administrativo com as informações sobre o caso, para protocolo no órgão fiscalizador.

O controle das pendências e/ou sanções ocorre com o apoio do Sistema de Informações Jurídicas - SISJUR, sob responsabilidade da CJ, atualizado diariamente.

A Sabesp foi reconhecida com o selo de Empresa Amiga da Justiça, pela adesão pioneira (e_2015) ao programa do Tribunal de Justiça de São Paulo. Ressalta-se que a Sabesp foi a primeira empresa pública a assumir voluntariamente o compromisso de diminuir a quantidade de ações judiciais como autora ou ré, privilegiando acordos alternativos e conciliações fora dos tribunais.

Os principais requisitos relativos às leis e os indicadores de desempenho estão apresentados na Fig.4.1.1.

Fig.4.1.1 - Principais indicadores e requisitos relativos às leis, regulamentos ou normas

Leis, Regulamentos, Códigos ou Normas	Requisito	Indicador
Anexo XX da portaria 5 do Ministério da Saúde: Controle e vigilância da qualidade da água e Decreto Federal 5440/05: Qualidade da Água Tratada	Conformidade da água distribuída	ICAD (8.5.10)
Deliberação ARSESP nº 346/2012: Descontinuidade do abastecimento.	Regularidade na distribuição	IRD (8.5.5)
Deliberação ARSESP nº 106/2009: Condições para a prestação e utilização dos serviços públicos de saneamento	Ampliação da oferta de água	IAA (8.2.1) IAE (8.2.2)
Decreto 8468/76 do Governo do Estado de São Paulo: Prevenção e controle da poluição do meio ambiente e Resolução Conama nº 430/11: Padrões de lançamento de efluentes.	Coleta, afastamento e tratamento do esgoto sanitário	IEC (8.5.18) ITEC (8.2.4)
Decreto Tarifário 41.446/96 e Deliberação Arsesp nº 106/2009: Características socioeconômicas dos usuários	Acesso aos produtos e tarifa social.	% de famílias beneficiadas com tarifa social (8.2.25)
Deliberações ARSESP 106, 153, 154, 180, 550: Prazos de serviços	Atendimento aos prazos dos serviços	Índice de atendimento ao prazo dos serviços (8.5.20)

B) Aspectos e impactos sociais e ambientais

A identificação dos aspectos e impactos socioambientais dos produtos, processos e instalações, associados às atividades que a MO pode controlar e influenciar, ocorre por meio da metodologia de Levantamento de Aspectos e Impactos Sociais e Ambientais - LAISA (d_2009). A metodologia é aplicada por equipes multidepartamentais e está alinhada ao PE-MB0007, que apresenta o método de identificação dos possíveis aspectos causadores e determina os impactos ambientais com foco no controle dos requisitos legais. São considerados aspectos e impactos sociais aqueles que causam “incômodos à população”.

A matriz apresenta os aspectos quanto a condição, influência e temporalidade e os impactos quanto a probabilidade e consequência (severidade, abrangência e imagem). A classificação define a significância dos impactos em baixo, moderado e crítico e é utilizada como critério para priorização do tratamento. Os impactos considerados críticos são tratados e acompanhados nas RADs por meio de indicadores, metas e planos de ação. Para os moderados são estabelecidas medidas de controle e formas de monitoramento, visando mitigá-los e, os impactos baixos são tratados na rotina das áreas.

As planilhas do LAISA são disponibilizadas no portal MO com a finalidade de disseminar e compartilhar as informações à FT. Em 2014, foram revisadas e atualizadas com relação a frequência e a forma de tratamento dos aspectos e impactos de algumas atividades que sofreram alterações. Uma das ações decorrentes desta revisão foi o treinamento para empresa terceirizada Trail, sobre o “Gerenciamento de resíduos”, realizado em 2015. Em 2017, as matrizes foram revisadas e atualizadas, porém não houve alterações referentes às classificações dos aspectos e impactos. Esta prática, alinhada ao PO-MO, é desenvolvida pelo MOI em conjunto com representantes dos processos mapeados.

Em consonância com a Diretoria M, em 2018, a matriz foi adequada aos processos da cadeia de valor e os planos de ação para minimização dos impactos considerados críticos passaram a ser acompanhados por sistema informatizado. As principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais classificados como críticos estão apresentados na Fig.4.1.2.

Fig.4.1.2 – Extrato da Matriz de Levantamento de Aspectos e Impactos Socioambientais

	Aspecto	Impacto	Principais formas de tratamento	Indicadores/Metas (2018)
AMBIENTAL	Lançamento provisório de esgoto nos corpos d'água	Alteração da qualidade do solo e/ou da água e/ou do ar	<ul style="list-style-type: none"> Manutenção preventiva e corretiva Programa de eliminação de lançamento provisório de esgoto Programa Córrego Limpo Tratamento do esgoto coletado Tratamento do esgoto gerado 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o ITEC para 48,6% e o ITEG para 36,7%
	Extravasamento de esgoto	Alteração da qualidade do solo e/ou alteração da qualidade da água	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de geradores e bombas reservas Manutenção preventiva e corretiva das redes 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir o IORC para 313 DCs/100.km.
	Perda de água (por vazamento)	Esgotamento dos recursos naturais Incômodo à população	<ul style="list-style-type: none"> Programa de redução de perdas Atendimento no prazo dos serviços de manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir o Índice de Perdas para 350 l/lig/dia Manter o Índice de Satisfação com cumprimento do prazo do serviço em 92%
	Geração de esgotos domésticos decorrente da desobstrução de coletor	Alteração da qualidade do solo e/ou alteração da qualidade da água e/ou alteração da qualidade do ar	<ul style="list-style-type: none"> Requisito contratual Encaminhamento do esgoto para ETE Barueri 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir o IORC para 313 DCs/100.km
SOCIAL	Qualidade do serviço executado	Incômodo à população e ao Poder Concedente	<ul style="list-style-type: none"> Fiscalização de serviços 	<ul style="list-style-type: none"> Manter o Índice de Satisfação dos clientes pós serviço em 82%
	Falta d'água	Incômodo à população	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação de Eventos Operacionais - CEO Plano de obras para melhoria do abastecimento Disponibilização de caminhões-pipa, com prioridade para hospitais, escolas e delegacias 	<ul style="list-style-type: none"> Manter o IRD em 97,5% Reduzir o IRFA até 7 reclamações/mil ligações

A MO dispõe ainda de diversos procedimentos operacionais, normas técnicas, critérios de projetos, entre outras ações que visam eliminar, minimizar ou compensar os impactos socioambientais negativos. Citam-se como exemplos: o uso do MND nas obras (d_2004), gestão de pressão nas redes de água (d_2014), lavagem preventiva das redes coletoras de esgoto para evitar rompimentos e obstruções (d_1996) e a contratação de projetos acompanhados de relatórios ambientais, sempre que pertinente.

Os procedimentos para o atendimento às legislações referentes a licenciamentos de empreendimentos, instalações e de operação, autorizações ambientais e outorgas de direito de uso, por parte dos órgãos concedentes (d_1996), também caracterizam-se como forma de identificação e tratamento dos aspectos e impactos socioambientais, tendo em vista que o grau de impacto de produtos, processos e instalações, determina as necessidades legais.

Para prevenção ao impacto social relacionado a saúde e da população em geral, destaca-se o atendimento aos padrões de potabilidade do Ministério da Saúde, monitorado por laboratórios de controle do processo de tratamento de água e de controle sanitário do sistema de distribuição, cujos dados são armazenados no sistema Netcontrol.

Entre os impactos socioambientais positivos decorrentes dos produtos e serviços da MO, devem ser destacados: promoção da saúde, bem-estar da população, controle e prevenção de doenças; e aumento de expectativa de vida e redução da mortalidade infantil.

O tratamento dos principais passivos ambientais (d_1998) ocorre por meio do estabelecimento de ações de curto e médio prazo, sob coordenação da TA, tendo como foco principal a conformidade ambiental de suas instalações: regularização ambiental das ETAs, EEEs e poços e cumprimento dos compromissos de compensação ambiental assumidos com os órgãos ambientais.

C) Prevenção de acidentes

Com objetivo de prevenir acidentes e se manter preparada para responder às eventuais situações de emergência decorrentes da execução de suas atividades, que possam impactar a sociedade e o meio ambiente, a MO estabelece

procedimentos e práticas para uniformizar e agilizar o atendimento de forma sistemática, conforme descrito na Fig.4.1.3. A MO também está inserida nos Planos de Emergência (d_2006) e de Contingência (d_2011) da Companhia, que garante a uniformidade de atendimento, estabelecem prazos de atendimento, minimizando os impactos socioambientais e potenciais ao negócio e reduzindo o tempo de indisponibilidade do produto.

As eventuais ocorrências são analisadas pelos responsáveis, conforme previsto em cada prática, e registradas em relatórios. Para prevenir sinistros operacionais (d_1996), a MOEG e UGRs realizam ações de controle, planejamento, instalação e manutenção de registros e VRPs. A MOER realiza ações preventivas e corretivas nas tubulações de água e esgoto, limpeza de poços e cestos de EEEs.

No caso da ocorrência de sinistros, a MOD11 segue o PE-FN0007 – Sinistros que orienta quanto a apuração donexo causal, identificação da necessidade ou não de desocupação do imóvel, extensão dos danos e a necessidade de apoio de profissionais especializados. Paralelamente são apuradas as responsabilidades para compor o Dossiê de Sinistro para ressarcimento. Havendo danos à comunidade é prestado auxílio por meio de assistente social e, quando necessário, é garantida a remoção, atendimento médico, acomodação até que o processo seja concluído e o local afetado apresente condições seguras de retorno aos moradores. Como controle é elaborado relatório, contendo análise e investigação das causas, responsabilidades técnicas, registros fotográficos, ações executadas e, quando pertinente, registros de ressarcimento financeiro, entre outros. O processo pode envolver parceria com defesas civis, prefeituras e Corpo de Bombeiros, entre outros, que atuam, também, na análise das causas dos acidentes.

Ainda como ações corretivas, a MO realiza o controle do sistema por meio da abertura e fechamento de válvulas e registros hidráulicos, isolamento da área afetada, comunicação para o *Call Center*, mídia, Defesa Civil e outros órgãos.

Fig.4.1.3 – Ações para prevenção de acidentes e mitigação de situações emergenciais

Plano de Contingências Operacionais (d_2011)	O Plano de Contingências padroniza as ações preventivas, corretivas, de comunicação e mobilização social a serem executadas pelos responsáveis para cada tipo de acidente ou incidente. Especifica onde, quando, como e quais ações corretivas devem ser efetuadas para que estruturas físicas, perdas ou indisponibilizadas em um incidente, acidente ou sinistro, sejam rapidamente recuperadas para que os danos e impactos sejam minimizados e os serviços possam ser restabelecidos, de forma organizada, no menor tempo possível. Este plano é desenvolvido tendo em vista as situações em que as regras normais de segurança podem falhar e concebidos e testados antes da ocorrência da eventualidade para a qual foi desenhado, deve também permitir antecipar todos os cenários susceptíveis de pôr em risco tanto o funcionamento da Companhia, como também o bem-estar da população. Em 2016, o Plano de Contingências foi atualizado com a inclusão das áreas responsáveis por processos.
Planos de Emergência (d_2006)	São elaborados pelo SESMT em conjunto com as áreas, em conformidade ao PE-RH0001 Segurança e Saúde do Trabalho, tendo em vista as situações de emergências ocupacionais pertinentes para cada local, como: incêndio, explosão, vazamento de produtos químicos, contemplando ações em conjunto com Corpo de Bombeiros, Departamento de Trânsito, Defesa Civil e Hospitais. O plano estabelece os deveres e procedimentos de todos os envolvidos para o atendimento à emergência.
Simulados de emergência (d_1996)	Efetuados pelas brigadas de emergência, conforme PE-RH0001 (d_2001). Os resultados são analisados, investigados e documentados no sistema SAP. Quando pertinente, são realizadas modificações nos procedimentos, treinados os envolvidos e divulgada a ação.
Parceria com a Companhia de Gás de São Paulo - Comgás (d_2005)	Acordo de cooperação para prevenção de danos com objetivo de garantir a segurança e a integridade física das pessoas que trabalham próximo às tubulações de gás natural e da infraestrutura de ambas as empresas, evitando acidentes, desconfortos e prejuízos às companhias, aos empregados e à população. A Sabesp recebe e disponibiliza por meio do Sistema Signos (d_2005) os locais que possuem rede de gás, se houver necessidade de escavação nos locais indicados é necessário solicitar o cadastro ou presença do técnico para acompanhamento do serviço. Há também os treinamentos de conscientização realizados nos canteiros dos fornecedores. Em caso de acidentes em ambas as redes, a concessionária responsável pelo dano comunica via <i>email</i> e telefone a concessionária responsável pela rede danificada. O registro é feito por fotos e relatórios e encaminhado para a área responsável para o ressarcimento dos danos.
Segurança empresarial (d_1996)	Os procedimentos PE-SA0002 Segurança Patrimonial e PE-AU0003 Auditoria Interna, Averiguação e Sindicância Investigatória, gerenciados pelo MOD12, estabelecem a preservação do patrimônio visando assegurar o patrimônio, a segurança da FT e das partes interessadas.
Controle de pressão na rede (d_1996)	Utilização de equipamentos, como VRPs, com o objetivo de evitar a ocorrência de possíveis vazamentos na rede decorrentes de alterações de pressão, e da instalação de <i>boosters</i> , que são monitorados 24 horas com a finalidade de evitar falta d'água em locais mais elevados. Os acidentes causados por vazamentos na rede são tratados como sinistro.
Tratamento e disposição adequada de resíduos (d_2006)	O PE-RH0003 Segurança e Saúde do Trabalho em Obras e Serviços Contratados visa assegurar às empresas contratadas a obrigação de tratar e/ou depositar em local adequado, de acordo com a legislação vigente, os resíduos produzidos ou gerados no canteiro de obra, frentes de trabalho ou local de serviço, sendo proibido o armazenamento ou deposição em vias públicas, redes pluviais ou de esgoto sem a devida autorização do órgão competente.
CCO/COD (d_1996)	Monitoramento preventivo das redes de água por meio do centro de controle operacional – CCO e centro de operação da distribuição – COD.

Os fatos relevantes capazes de causar situações de anormalidade são prontamente comunicados à sociedade e às demais partes interessadas, de acordo com o procedimento Comunicação de Eventos Operacionais – CEO (1.2.F).

D) Desenvolvimento sustentável

O saneamento básico tem a sustentabilidade na sua essência já que a recuperação e gestão eficiente do principal recurso natural existente tem impacto positivo sobre a saúde pública, a qualidade de vida das pessoas e o desenvolvimento socioeconômico da área atendida. Deste modo, a seleção de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável tem como critério o alinhamento aos processos da cadeia de valor, e são definidas e implementadas por meio dos Objetivos Operacionais MO. Como melhoria em 2017, foi adotado também como critério para seleção, a aderência ao ODS 6 Água Potável e Saneamento, em consonância com a Diretoria M e com a Sabesp.

A Sabesp apoia e incentiva os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, uma iniciativa da ONU, que visa estimular ações e metas a serem atingidos até 2030 e que traduzem as necessidades e expectativas de desenvolvimento sustentável em requisitos de desempenho.

Na MO, essas necessidades e expectativas são ratificadas na etapa de Formulação das Estratégias durante a construção da Matriz de RPI (2.2.A), na qual são analisadas as demandas dos seguintes canais de interface com a sociedade:

- Relacionamento com Organizações Públicas (d_1997): Participação de representantes da MO em reuniões com a Promotoria, Comitê de Bacias e Câmaras Técnicas com o objetivo de identificar demandas e prestar contas sobre os serviços de saneamento.

SOCIEDADE

- Programa Participação Comunitária (d_1996): Visitas, reuniões e palestras realizadas pelos técnicos comunitários das UGRs, promovendo maior aproximação entre a comunidade e a Companhia.
- Encontros com Comunidades (d_2005): Evento realizado anualmente pelas UGRs, com apoio do MOI com a participação de representantes das comunidades e poder público, visando a prestação de contas dos investimentos realizados e previstos e identificação das necessidades e expectativas.

As principais ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável, descritas na Fig.4.1.4, são implementados e/ou apoiados pela MO, considerando as estratégias definidas no PO-MO, as necessidades da sociedade, a aderência ao ODS 6 e envolvimento das partes interessadas, parceiros e redes pertinentes.

Fig.4.1.4 - Ações para o desenvolvimento sustentável				
Nec/Exp	Ações	Objetivo	Indicador	Parte interessada, parceiros e redes
ODS 6 – SANEAMENTO E ÁGUA POTÁVEL	Programa de Regularização de ligação de Água - Programa Água Legal (m_2017)	Regularizar o abastecimento de água potável, garantindo mais saúde para moradores que recorrem a ligações clandestinas e evitando a perda de milhões de litros de água tratada ao mês. O programa oferece ainda condições de cidadania com a formalização de um comprovante de endereço. Permite, assim, a matrícula das crianças em creches e a obtenção de serviços que demandam este tipo de documento.	LA regularizadas (baixa renda) – (8.2.21)	GESP, Prefeituras e Sociedade
	Programa de Regularização de Ligação de Esgoto - Programa Se Liga na Rede (d_2013)	Proporcionar a ligação intradomiciliar gratuita para clientes de baixa renda, com o objetivo de estimular a conexão à rede coletora de esgotos, visando à universalização dos serviços, despoluição dos corpos d'água e melhoria do meio ambiente.	LNE em núcleos de baixa renda (8.2.22)	GESP, Prefeituras e Sociedade
	Educação socioambiental	Conscientizar sobre questões ambientais, utilização adequada das redes coletoras de esgoto e o uso racional da água por meio de oficinas, palestras e atividades educacionais para clientes, escolas e ONGs.	População envolvida com ações socioambientais (8.2.20)	Sociedade, ONGs e instituições de ensino
	Despoluição de córregos Programa Córrego Limpo (d_2007)	Reverter a degradação dos córregos por meio da melhoria da qualidade das águas e do entorno. As ações operacionais são planejadas e executadas de forma a eliminar ou reduzir a carga poluidora que chega aos corpos d'água. O Programa Córrego Limpo já despoluiu 149 córregos no município de São Paulo e a MO contribuiu com a despoluição de 18 córregos.	IEDC (8.2.5)	Prefeituras, sociedade, e instituições de ensino
	Programa de Redução de Perdas de Água (d_1996)	Os processos estão focados na redução de perdas de água, contribuindo diretamente para a preservação dos mananciais. Para potencializar os resultados, a MO desenvolveu sistemática para gestão dos 44 setores de abastecimento, totalizando 100% das ligações de água, implantando gestão distribuída, especializadas na aplicação de ferramentas adequadas para cada região.	IANC (8.5.7)	GESP, Prefeituras e Sociedade
	Programa de Reciclagem Óleo de Cozinha - PROL (d_2009)	Diminuir a quantidade de obstruções em redes coletoras de esgoto decorrente do descarte inadequado de óleo e a preservar os recursos não renováveis. O programa é desenvolvido em parceria com em pontos de coleta em todas as agências de atendimento e em restaurantes e lanchonetes incentivando-as a descartarem corretamente o óleo utilizado.	PROL (8.2.10)	FT, sociedade, ONGs e Prefeituras
	Programa Sabesp 3Rs (d_2011)	Programa concebido de acordo com o princípio dos 3Rs (reduzir, reutilizar e reciclar), para incentivar a redução no consumo de materiais, minimização de resíduos, coleta seletiva e destinação adequada dos resíduos gerados em atividades administrativas.	Índice de resíduos destinados adequadamente (8.2.12)	FT, sociedade, ONGs
	Curso Pesquisa de Vazamento (d_2007)	Auxilia no combate ao desperdício de água por meio de palestras de sensibilização e orientação acerca de técnicas de pesquisa de vazamento em instalações hidráulicas residenciais. Destinado a síndicos, zeladores, estudantes e pequenos grupos de moradores, o curso contém orientações para evitar problemas relativos à alta de consumo de água.	Satisfação da sociedade - curso pesquisa de vazamento (8.2.17)	FT, clientes, sociedade, e instituições de ensino
	Programa de Uso Racional da Água - PURA (d_1996)	Readequações estruturais em prédios públicos para reduzir perdas de água. Após a adesão, prédios da administração pública passam a receber intervenções para a redução do desperdício. As principais são: pesquisa e correção de vazamentos; remanejamento de ramal predial, se necessário; troca de equipamentos hidrosanitários por outros de baixo consumo; e campanha educacional com formação de multiplicadores. O programa está baseado nos Decretos 45.805/2001 e 48.138/2003.	Quantidade de imóveis com implantação do PURA (8.2.13)	Clientes, sociedade, e fornecedores

As parcerias e redes são desenvolvidas por meio de contratos, termos de cooperação mútua, convênios e reuniões, interagindo com as redes internas e externas, de modo a utilizá-las como fomentadoras dos resultados. Para estimular e envolver as pessoas da FT, partes interessadas pertinentes, parceiros e redes na implementação ou apoio aos projetos socioambientais existe o Programa de Voluntariado (d_2009), conforme PE-RS0001 Voluntariado Empresarial. A Fig. 4.1.5 apresenta exemplos de ações de voluntariado desenvolvidas por meio de parcerias e/ou atuação em redes.

Fig.4.1.5 – Principais projetos sociais implementados ou apoiados

Atuação / Projeto	Objetivo	Parte Interessada / Parceiro/ Rede envolvida
Campanha do Agasalho (d_2003)	Arrecadar agasalhos e cobertores, anualmente, com a contribuição de voluntários da FT e clientes para doação às entidades assistenciais na área de atuação da MO. Faz parte do calendário da Sabesp como uma das ações corporativas mais integradas e de melhores resultados. É uma ocasião em que a solidariedade se incorpora à cultura da empresa. Destaca-se o envolvimento da FT por meio da promoção de eventos como cafés-da-manhã, almoços, jantares, <i>happy hours</i> , festa junina e rifas com o objetivo de arrecadar fundos.	Acionista (GESP) ONGs Força de trabalho
Campanha de Doação de Sangue (d_2013)	Sensibilizar e mobilizar voluntários (FT, estagiários, prestadores de serviços) para doação de sangue, contribuindo para o abastecimento dos bancos de sangue e auxiliando no tratamento de enfermos. Nos últimos três anos contribuíram com a sobrevida de 572 pessoas.	Sociedade Fundação Pró-Sangue Força de trabalho
Examinadores de Prêmios de Gestão (d_2001)	Disponibilizar horas de trabalho dos empregados para atuarem como examinadores nos Prêmios de Qualidade, contribuindo para disseminar o MEG como instrumento essencial voltado ao desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação nas organizações.	Sociedade IPEG Força de Trabalho
Programa Aprendiz (d_2006)	Alinhada ao seu objetivo de evolução como empresa, que por vocação é socialmente responsável e em cumprimento à Lei 10.097/2000, a Sabesp, desenvolve o Programa Aprendiz, o qual contribui para a formação da cidadania e a capacitação profissional de jovens de 14 a 22 anos.	Sociedade SENAI
Programa Estágio (d_1996)	Propiciar ao estudante a oportunidade de aprendizado prático em atividades relacionadas à sua formação escolar e inserção no mercado de trabalho.	Sociedade Instituições de ensino

A Sabesp também direciona esforços para o desenvolvimento da sociedade por meio da promoção de programas e parcerias, analisadas e validadas anualmente como a renovação, pelo 14º ano consecutivo, do Selo Empresa Amiga da Criança da Fundação Abrinq, como co-mantenedora Instituto Criança Cidadã (ICC), manutenção da outorga do Selo Paulista de Diversidade, convênio com a Associação Amigos Metroviários dos Excepcionais (AME), criação do gibi “Uso racional da água e saneamento básico” com Mauricio de Souza Produções e o Instituto Trata Brasil (m_2016). Outra forma de desenvolvimento da sociedade é o apoio financeiro e/ou institucional com recursos provenientes de verbas orçamentárias e de incentivos fiscais, de acordo DD 191/2013. A Sabesp participa de ações culturais, sociais, educativas, esportivas e ambientais promovendo o desenvolvimento social em parceria com várias organizações da sociedade civil. Para a seleção dos projetos a PC utiliza o processo de avaliação e aferição de sua aderência com as diretrizes estratégicas da Sabesp, de sua conformidade com os pré-requisitos estabelecidos e de sua viabilidade orçamentária, por meio da aplicação do Mapa de Avaliação (d_2013). São verificados alguns atributos como expectativa de público, duração e repercussão do evento, o envolvimento da comunidade, relacionamento com os programas estruturantes da Companhia, situação de adimplência com as contas da Sabesp, realização integral de histórico de prestação de contas e contrapartidas de projetos anteriores, grau do impacto ambiental e outros.

A avaliação do êxito dos projetos é realizada na etapa de Acompanhamento e Controle do Planejamento (Fig.2.1.2). Os responsáveis pelos projetos avaliam as ações e os indicadores correlacionados nas RADs e caso, os resultados não sejam satisfatórios, estabelecem planos de ação para correção dos rumos e atingimento dos objetivos.

Para divulgar e dar visibilidade aos resultados das ações implementadas às partes interessadas, a MO utiliza-se do Plano Integrado de Comunicação (Fig.1.1.4).

E) Acessibilidade

A acessibilidade aos processos é promovida de forma alinhada ao Código de Conduta e Integridade, o qual preconiza o tratamento ético, a igualdade de oportunidades e a não discriminação, proporcionando as condições adequadas para que pessoas com deficiência possam desempenhar funções produtivas. Com base no Decreto Federal 3298/99 de 1999 e Lei Complementar nº 683 de 1992, do Estado de São Paulo, nos processos de seleção é estabelecido um percentual de vagas para pessoas com deficiência. Os empregados com dificuldade para exercer suas atividades, passam por processo de readaptação profissional em atividades compatíveis com a suas condições de saúde ou física, porém permanecem no mesmo cargo.

O acesso aos produtos e serviços para pessoas de baixa renda e entidades sem fins lucrativos é proporcionado por tarifas diferenciadas que reduzem o comprometimento da renda, e pelos programas Água Legal (m_2017) e Se Liga na Rede, contribuindo com o desenvolvimento social e melhoria da qualidade de vida. A acessibilidade também é garantida pela Agência Virtual (d_1999), totalmente adaptada, considerando os requisitos de acessibilidade para deficientes físicos, com fornecimento de segundas vias de contas (d_1996) e outros serviços.

A acessibilidade às informações é possibilitada pelo *site* Sabesp, pelo relatório de sustentabilidade (d_2009), pelo balanço social e pelo Serviço de Informações ao Cidadão – SIC, regulamentado pelo Decreto Estadual 58.052/12, no qual é possível solicitar documentos e dados relativos aos órgãos e entidades da Administração Pública Paulista. Anualmente é emitido também, um relatório com informações sobre o sistema de abastecimento e a qualidade da água distribuída, para os clientes. Como melhoria da acessibilidade aos produtos, informações e serviços foi desenvolvido pela Diretoria M, em 2016, o aplicativo Sabesp (3.2.D) para comunicar vazamentos e, em 2017, foi aprimorado corporativamente agregando mais informações e disponibilizando serviços comerciais e operacionais, como por exemplo a funcionalidade de parcelamento de débitos.

As instalações que proporcionam atendimento ao público estão localizadas estrategicamente e a acessibilidade é orientada pelo Manual de Identidade Visual (d_2012), havendo um constante processo de adaptação para pessoas com deficiência visando atender a NBR 9050/2015. As agências de atendimento dispõem de sanitários especiais, vagas de estacionamento, rampas de acesso fixas ou móveis, entre outras adaptações. As agências localizadas nos Poupatempos e no Ganha Tempo tem contrato com a Associação Amigos Metroviários dos Excepcionais (AME), organização de cunho social destinada à qualificação e inserção no mercado formal de trabalho de portadores de deficiências e mobilidade reduzida (d_2014).

O acesso ao atendimento pelo *Call Center*, gerenciado pela MP, é garantido aos deficientes auditivos por meio da implantação do *Telecommunication Device for the Deaf – TDD* (Dispositivo de Telecomunicações para Surdos), equipamento que converte

SOCIEDADE

voz em texto e vice-versa (d_2010). Desde 2012, a Sabesp emite também a versão da fatura em braile (3.2.A). O trabalho foi desenvolvido em parceria com a Secretaria Estadual dos Direitos da Pessoa com Deficiência, no qual foram entrevistados 400 cegos que apontaram as suas necessidades em relação às informações que constam na fatura.

F) Avaliação e zelo da imagem

Para avaliar a imagem perante a sociedade o Polo de Comunicação, efetua monitoramento semanal (d_2012), por meio do acompanhamento das inserções na mídia, além de acatar, tratar e responder as manifestações, analisando a quantidade de matérias positivas e negativas acompanhado pelo indicador “Exposição positiva na mídia”. Com o objetivo de zelar pela imagem, o Polo de Comunicação intensifica a divulgação de matérias positivas para neutralizar as matérias negativas. A MO contribui com o zelo da imagem perante a sociedade por meio da participação em eventos relacionados ao Dia Mundial da Água, Semana do Meio Ambiente, Dia do Rio Tietê, SIPATS e pela participação nos projetos de responsabilidade socioambiental (Fig.4.1.4 e Fig.4.1.5).

Corporativamente a avaliação da imagem ocorre por meio da Pesquisa de Satisfação (3.1.E), por meio de estudos de atributos de imagem identificados utilizando a metodologia *Focus Group*, aplicada com a participação de grupos formadores de opinião como: empresas, comunidades, ONGs, Secretarias Estaduais, comunidade política e mídia.

A Sabesp, como primeira organização pública estadual com uma estrutura de *compliance*, reúne diversas iniciativas para intensificar o controle e transparência da sua gestão e contribuir para fortalecer a percepção positiva da sociedade quanto à sua imagem. A Companhia cumpre fielmente os requisitos legais que a obriga a informar dados financeiros e não financeiros relevantes à sociedade. A adoção e divulgação do Código de Conduta e Integridade (1.1.C), a divulgação anual do Relatório de Sustentabilidade (d_2009), os patrocínios culturais, esportivos e a projetos socioambientais e às campanhas publicitárias, também contribuem para fortalecer a percepção positiva da sociedade quanto à imagem da Sabesp.

A Fig. 4.1.6 apresenta exemplos de evolução e aprendizado nos últimos anos e seus resultados obtidos.

Fig.4.1.6 – Evolução e aprendizado dos processos relativos a Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Identificação de requisitos legais	e_2015: Primeira empresa pública a assumir voluntariamente o compromisso de diminuir a quantidade de ações judiciais como autora ou ré	Grupo Jurídico M	Redução da quantidade de ações judiciais, privilegiando acordos alternativos e conciliações fora dos tribunais, agilizando as negociações.
	m_2015: Criação do boletim eletrônico CJ Informa	CJ	Disseminação das atualizações legais, proporcionando agilidade na adequação à legislação.
	m_2018: Consolidação das atualizações legais segmentadas por área de interesse	Aprendizado	
	m_2016: Encaminhamento das demandas jurídicas por meio do Portal de Chamados	Aprendizado	Acompanhamento de prazos e etapas das análises jurídicas.
	m_2017: Projeto Piloto na UGR Butantã para diminuir a incidência de não atendimento aos prazos regulados pela Deliberação 550.	PO-MO	Melhora do atendimento aos prazos de execução dos serviços regulados pela Deliberação 550.
Identificação dos aspectos e tratamento dos impactos	m_2017: Otimização do <i>lay-out</i> de estações de bombeamento de água.	RAD	Redução dos impactos sociais devido à menor produção de ruídos além de minimizar a demanda por área para a sua instalação
	m_2018: Adequação da LAISA aos processos da cadeia de valor	Fórum RSA M	Facilidade na disseminação e controle das ações de mitigação.
	m_2018: Criação do sistema para acompanhamento dos planos de ação da LAISA		
Prevenção de acidentes e resposta a eventuais emergências	m_2016: Criação da Célula de sinistros subordinada ao MOD11.	Aprendizado	Padronização das ações tomadas, alinhamento das decisões e otimização de recursos.
Promoção do voluntariado e desenvolvimento sustentável	m_2015: Padronização do Encontro com a Comunidade.	Fórum RSA M	Uniformidade das ações no âmbito da Diretoria Metropolitana
	m_2016: Criação do gibi Turma da Monica “Uso racional da água e saneamento básico”	Forum de Vendas M	Aprimoramento das ações de educação ambiental e conscientização de crianças sobre as questões ambientais.
	m_2017: Programa de Perdas: atuação por performance nas pesquisas de vazamento	PO-MO	Aumento da efetividade na identificação de vazamentos não visíveis
	m_2017: Alinhamento das Ações de RSA ao ODS 6 da ONU	Fórum M	Contribuição para o cumprimento das metas da Agenda 2030 da ONU, alinhado ao legado da MO.
	m_2017: Criação do Programa Água Legal	Planejamento Tático M	Redução do desperdício de água e promoção de cidadania aos moradores das comunidades, proporcionando um serviço prestado de forma tecnicamente correta.
	m_2017: Emissão de comunicado sistematizado para o proponente com os <i>links</i> dos documentos e certidões necessários para liberação do patrocínio/apoio do projeto	PC	Agilidade na liberação de patrocínio/apoio de projetos
	m_2017: Inclusão do item de Ação social e educação ambiental, por meio de visitas aos moradores, nos contratos de regularização.	Diretriz MP	Cadastramento comercial do núcleo e o estabelecimento de bom relacionamento, contribuindo para a realização das atividades previstas.
	m_2018: Alteração da forma de descarte 3 Rs com a substituição 5 cestos por 2	Aprendizado	Simplificação e facilidade no descarte correto dos resíduos.
Acessibilidade aos produtos e instalações	i_2016: Criação do aplicativo Sabesp	Planejamento Tático M	Agilidade no relacionamento com os clientes e sociedade.
	m_2017: Inclusão de novas funcionalidades no aplicativo Sabesp		



INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

PNQS | 2018

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

5.1 Informações da organização

A) Identificação das necessidades de informação e respectivo tratamento

A identificação das necessidades de informação é realizada de acordo com as diretrizes corporativas Sabesp tendo como responsável por salvaguardar essas informações o MOD15 (d_2000). Estas necessidades são coletadas, tratadas e transformadas em informações e disponibilizadas com rigorosa observância aos valores éticos contidos no Código de Conduta e Integridade da Sabesp e às diretrizes e políticas estabelecidas pela Superintendência de Tecnologia da Informação – CI, conforme PI0006 Tecnologia da Informação – CI, conforme PI0024 Política de Informações, alinhadas aos requisitos da SOX de forma a subsidiar a tomada de decisões em todos os níveis e áreas.

Fig.5.1.1 – Identificação e tratamento das necessidades de informações na MO

Identificação	Análise	Tratamento	Disponibilização
<ul style="list-style-type: none">Planejamento OperacionalRADsGrupo de facilitadoresFóruns e Grupos de TrabalhoAprendizadoDemandas das partes interessadasLeis e regulamentações	<ul style="list-style-type: none">Avaliação dos sistemas atuaisAnálise de viabilidade técnicaDisponibilidade de recursosReuniões de trabalhoAprovação do CQG	<p><u>Informatizados</u></p> <ul style="list-style-type: none">Sistemas corporativos (acompanhamento pelo SOMPS)Atualizações e criações de novos sistemas locais – MOD15 e áreas solicitantes (PO-TI0141) <p><u>Não Informatizados</u></p> <ul style="list-style-type: none">MO112	<p><u>Informatizados</u></p> <ul style="list-style-type: none">Servidores departamentaisPortal MOMO InformaVídeo JornalCorreio eletrônicoAplicações office <p><u>Não Informatizados</u></p> <ul style="list-style-type: none">Jornal Murale Cartazes

As necessidades de informação são identificadas, analisadas, tratadas e disponibilizadas conforme Fig.5.1.1.

No caso dos sistemas corporativos a CI identifica as necessidades, por meio do Portal de Suporte a Aplicações de Negócios (d_2004), canal utilizado pelos próprios usuários para enviar as sugestões. O atendimento às demandas de melhoria, readequação e inovação de sistemas é realizado de acordo com a prioridade e procedimentos específicos. As operações diárias são apoiadas por informações corporativas, gerenciadas pela CI, por meio dos sistemas apresentados na Fig.5.1.3.

O tratamento das necessidades específicas de informações é realizado na MO (d_2004), por meio dos sistemas informatizados locais, que têm a função de atuar como complemento aos sistemas corporativos inclusive compartilhando a mesma base de dados. Os sistemas locais (Fig.5.1.2) disponibilizam os dados corporativos consolidados e modelados graficamente, facilitando a análise de desempenho, tendências e a definição de ações corretivas de eventuais desvios encontrados. As novas necessidades de informações têm origem no desdobramento das estratégias, demandas das RADs e Grupos de Trabalho e da própria avaliação do resultado de satisfação dos usuários (8.5.41). As necessidades são consolidadas pelo MOD15 e traduzidas em melhorias dos sistemas locais (d_2012).

Para o pronto atendimento às demandas por informações estratégicas e operacionais, a MO, desenvolve soluções por meio dos grupos de trabalho ou opta por contratação externa. A análise da regra de negócio para o desenvolvimento do novo sistema é realizada em conjunto com o solicitante e o desenvolvedor, e o acompanhamento é realizado pelo MOD15 que implementa o sistema para utilização na MO. Exemplos de soluções desenvolvidas por grupos internos são os sistemas SCORPION e o MAESTRO, este último, criado em 2005, foi o primeiro painel de bordo informatizado da Sabesp, baseado no BSC, com acesso livre a todos os empregados, permitindo o acompanhamento dos indicadores e metas *on line*, o que representou uma inovação e serviu de exemplo para a construção dos painéis de bordo utilizado nas demais UNs da Diretoria M. Em 2007, o sistema foi ampliado, permitindo o gerenciamento dos indicadores para o nível operacional (RAD locais), com o desdobramento dos indicadores, metas e planos das áreas. No sentido de garantir a atualização tecnológica com uma nova linguagem de programação (migração para plataforma AspNet) nesta ferramenta, foi dada a robustez necessária para que passasse a gerenciar todos os tipos de indicadores (BSC, GRMD, PPR, Processos, RPI e Controle) integrando toda a gestão de indicadores em uma única ferramenta em qualquer nível organizacional, conferindo caráter inovador a esta prática dentro do setor de saneamento, passando de Maestro (e_2005) para Maestro-i (i_2011) e para o Painel de Bordo (m_2017), com o objetivo de padronização de metodologia aplicada na M.

B) Definição, desenvolvimento, implantação e melhoria dos principais sistemas de informação

Para a definição dos sistemas de informação da MO a serem implementados ou melhorados, a MOD15 verifica junto à CI se a demanda de informação solicitada poderá ser atendida no curto prazo por meio de determinado sistema corporativo. Não encontrando nenhum sistema que contemple a necessidade, verifica-se junto a outra Unidade de Negócio, através dos encontros mensais do Fórum de TI da M, se já existe algo similar para atender a demanda da MO. Em caso negativo, analisa-se a complexidade de cada uma das demandas e suas inter-relações, classificando as intervenções necessárias, como: ajuste na estrutura de sistema existente; implementações de novas funcionalidades em softwares existente ou projeto para desenvolvimento de novo sistema. É criado um plano de informatização e priorizados os seguintes critérios: Emergencial pontual; Impacto nas estratégias Sabesp, Diretoria M e MO e Impacto nos Processos da cadeia de valor. Após aprovação do gestor de TI é efetuado o desmembramento em tarefas, momento em que cada tarefa recebe ajustes para a implementação em um sistema existente ou em um novo sistema, definindo prioridades conforme criticidade.

Para os sistemas de informações não informatizados, a definição e desenvolvimento de melhorias são realizados pela Comunicação a partir dos resultados da pesquisa de satisfação com os canais (8.4.18).

O desenvolvimento de um novo sistema de informação segue a metodologia para projetos de sistemas – PO-TI0017, com as etapas de definição do escopo, análise do escopo, projeto (diagramas, modelo físico, perfis, macrofluxos, parâmetros, plano de acompanhamento), desenvolvimento (análise de requisitos, modelo lógico, banco de dados, codificação, testes, validação e documentação).

A implantação é realizada em plataforma de testes, com seleção dos clientes usuários para a exaustão do sistema

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

desenvolvido, com correção dos erros e inclusão de melhorias e funcionalidades. O aceite é dado pela área ou grupo solicitante, que informa e valida o novo sistema com o CQG.

As melhorias e atualizações tecnológicas dos sistemas já existentes são realizadas a partir da obtenção de novidades no mercado por meio de fóruns, feiras, internet ou contato com fornecedores no sentido de trazer novas tecnologias para melhoria do processo pelo MOD15 ou pelas áreas e grupos de trabalho. Como norteador de todo o processo é utilizado o PO-TI0141 que orienta as etapas necessárias para desenvolvimento de novos sistemas, controles de manutenção dos existentes e avaliação da satisfação dos solicitantes e dos usuários. Os principais sistemas de informação desenvolvidos localmente estão na Fig.5.1.2.

Sistemas	Descrição e finalidade
MAESTRO (d_2005) Painel de bordo (d_2017)	Gerenciamento do desempenho dos indicadores e metas, auxiliando na tomada de decisões para facilitar a análise dos indicadores, traz a modelagem gráfica da evolução dos resultados e metas de cada período.
Portal de Chamados (d_2014)	Cadastramento das solicitações de serviços administrativos e financeiros realizadas pelos clientes internos, com acompanhamento.
SCORPION (d_2006)	Gerenciamento dos itens de controle definidos para os processos de distribuição de água, serviço ao cliente e medição e faturamento, tendo sido referência para o desenvolvimento de outros sistemas.
PROVIEWER (d_2009)	Monitoramento e Gerenciamento à distância dos equipamentos de operação de água e esgoto na MO. Em 2016 a tecnologia foi adaptada para a versão Mobile, agilizando as tomadas de decisão.
Pesquisa de Clima (d_2003)	Coleta, gerenciamento e apuração da pesquisa de clima da FT permitindo um rápido levantamento dos resultados da pesquisa tornou-se referência para o desenvolvimento de outros sistemas.

A Fig.5.1.3 apresenta os principais sistemas corporativos em uso para gerenciamento da infraestrutura operacional, correlacionando com as partes interessadas.

Sistemas	Descrição e finalidade	AC	CL-PC	FT	FO	SO
CSI (d_1995)	Acatamento de solicitação dos clientes e gerenciamento das informações cadastrais, comerciais e financeiras. Melhorado em 2015 para atendimento a Deliberação 550, da ARSESP.		★	★		★
INTERNET	Solicitação de serviços como 2ª via, conserto de vazamentos, pagamento de contas; informações sobre licitações, desempenho da empresa, fatos relevantes, meio ambiente e simulador do consumo.	★	★	★	★	★
NET CONTROL (d_2000)	Monitoramento da qualidade da água por meio do gerenciamento da programação de coletas, análises, reclamações e serviços.		★			★
SACE (d_1998)	Apuração do consumo e emissão das contas simultaneamente, permitindo atender solicitações de alterações cadastrais e acatar outras solicitações que são transferidas para o CSI.	★	★	★		
SAP (d_2017)	Sistema integrado de informações, abrangendo os processos administrativos, financeiros, informações gerenciais e alguns processos técnicos.	★		★	★	
SIATI (d_2013)	Atendimento às solicitações dos usuários para diversos serviços de TI.			★		
SCOA (d_1980)	Acompanhamento dos níveis, das vazões e do consumo de reservatórios, funcionamento dos <i>boosters</i> EEAs e EEEs. Expansão da plataforma SCADA em 2018, incluindo automação, telemetria e GIS.	★	★	★		★
SIGAO (d_1994)	Planejamento e controle dos serviços operacionais oriundos das solicitações do <i>Call Center</i> e Agências de Atendimento, realizando interface com o CSI.	★		★	★	
SIGES (d_2007)	Acompanhamento da execução dos serviços operacionais oriundos do SIGAO, utilizando equipamentos móveis (PDAs) que proporcionam agilidade, melhoria no fluxo do processo, otimização do quadro de pessoal e preservação do meio ambiente.	★	★	★	★	★
SIGNOS (d_2004)	Informações cadastrais, comerciais e de manutenção dos sistemas de água e esgotos. SignosNet <i>Mobile</i> , desenvolvimento da ferramenta SignosNet em plataforma <i>mobile</i> . (i_2018)	★	★	★	★	★
SISJUR (d_2006)	Cadastramento e acompanhamento de todos os processos administrativos e judicial em andamento.	★	★	★		★
SOE (d_2007)	Gerenciamento e controle dos instrumentos organizacionais (políticas e procedimentos)	★	★	★	★	★
Pipeline de Vendas (d_2017)	Gestão e planejamento de vendas, pela qualificação de informações sobre clientes potenciais e a possibilidade de conhecer os motivos pelos quais alguns não se tornaram clientes atuais.	★				

C) Infraestrutura para a disponibilização das informações

A adequação da infraestrutura de TI ao crescimento do negócio e demanda por informações, é analisada pelo MOD15 anualmente (d_2009), após a definição das estratégias (2.1.F), com a realização de estudo de viabilidade para a renovação, ampliação dos sistemas de informação existentes ou implantação de novos. Para subsidiar a análise, são levantadas informações sobre público usuário, capacidade de armazenamento de informações, tipos de soluções possíveis, custos envolvidos, entre outras. Os fornecedores apresentam as propostas de soluções e após aprovação técnica das propostas, é solicitado o recurso financeiro para dar início a contratação da solução. Como exemplo de melhorias recentes estão o aumento da velocidade dos *links* de transmissão de dados, a mudança para nova tecnologia de transmissão de dados de *frame-relay* para MPLS (redução de custo e acompanhamento operacional proativo da operadora – m_2017), automação das instalações, implantação das centrais de controle da distribuição de água, soluções *mobile*, reestruturação do portal MO e a implantação de computação em nuvem para bancos de dados SQL (Microsoft Azure) (i_2018), esta última realizada pela unidade funcional CI.

Para o rápido e fácil acesso às informações, todas as instalações da MO estão conectadas à rede corporativa desde 2002, totalizando 100% da FT com necessidade atendida de acesso físico à rede em seu respectivo local

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

de trabalho e, desde 2009 com correio eletrônico. Para atender outras partes interessadas (clientes, fornecedores, investidores, sociedade) a Sabesp conta com canais específicos na internet pelo *site* www.sabesp.com.br.

Objetivando garantir o pronto restabelecimento de toda a capacidade dos sistemas de informação, a CI efetua cópias de segurança de todos os dados e registros dos sistemas corporativos. Os testes para restauração de dados e sistemas estratégicos são realizados conforme PO-TI0026, PO-TI0013 e PO-TI0019.

Com relação à disponibilidade, a infraestrutura de informações corporativas garante suporte e acessibilidade em regime contínuo (24x7), por meio de monitoramentos, manutenções preventivas, servidores com redundância, gestão do sistema *back up*, utilização da tecnologia VPN e *site back up* (todo ambiente corporativo duplicado em CPD alternativo) e *help desk* (acatamento de chamados para resolução de emergências/reparos de TI). Com relação à disponibilidade de documentos impressos, a PI0024 informações, orienta quanto à origem, classificação, tratamento, acesso, utilização, armazenamento e descarte.

A avaliação da satisfação dos usuários (8.5.41) quanto aos serviços de informação é realizada pelo SIATI (d_2013), que disponibiliza uma avaliação dos serviços executados. Todos os chamados técnicos que receberam classificações diferenciadas, tais como atendidos (totalmente satisfeito, satisfeito), parcialmente atendidos (regular), e não atendidos (insatisfeito e totalmente insatisfeito), são acompanhados com retorno aos solicitantes e definição de ações corretivas para corrigir as falhas e evitar a repetição de ocorrências que trouxeram prejuízos aos usuários. As informações são analisadas e tratadas na RAD do MOD15.

Para os veículos de comunicação digitais e impressos a MO aplica anualmente uma pesquisa para identificar a percepção dos empregados, estagiários e aprendizes sobre a eficiência do processo de comunicação e de seus principais canais internos: MO Informa, Jornal Mural, Portal MO, Vídeo Jornal e Reunião Estruturada. Em 2015, a pesquisa passou a incluir a satisfação com o *WhatsApp* MO e foi aplicada de forma corporativa (8.4.18).

D) Segurança da informação

A segurança da informação é orientada pela PI0006 Segurança em Tecnologia da Informação, que tem como objetivo aplicar, corporativamente, diretrizes e controles, tais como: proteger contra erros, omissões, uso indevido, perdas (acidental ou intencional), fraudes, sabotagem e ações que possam prejudicar a Sabesp e sua imagem. As práticas de segurança das informações aplicadas desde 2005 estão aderentes ao Código de Conduta e Integridade da Sabesp e à PI0024, e estão alinhadas aos requisitos da SOX e ao PE-TI0024 Segurança de Informação.

Os riscos relacionados à segurança das informações são identificados e tratados corporativamente (1.1.D) e estão relacionados a vazamento de informações empresariais e indisponibilidade de recursos tecnológicos.

Os principais métodos para tratar os riscos e assegurar a segurança da informação, estabelecidos corporativamente e adotados na MO são:

- Compromisso de confidencialidade assumido com assinatura de termos de responsabilidade;
- Senhas individuais com perfis de acesso, disponibilizada pelos administradores de cada sistema, sempre com autorização do respectivo gerente;
- Acesso restrito à sala dos servidores, somente para a equipe responsável;
- Administração da rede local e corporativa, aplicando políticas de confidencialidade e segurança, no âmbito Sabesp, com senhas individuais e perfil de acesso previamente definido;
- Utilização de *firewalls*, sistema de proteção antivírus e controle de tráfego dos usuários, visando garantir a integridade e a segurança na rede de dados corporativa.
- Restrição de acesso a documentos, controlados por autenticação, através do servidor *Active Directory*.
- Implementação do sistema CISCO WISE, que impede o acesso de qualquer documento digital fora do ambiente corporativo (m_2018).

A atualização dos dados *on line* é feita por meio de sistemas corporativos via rede, alocados nos servidores localizados no espaço físico da CI, sob sua responsabilidade. Os sistemas locais estão alocados no *Datacenter* Leopoldina sob responsabilidade do MOD15.

Em 2016, as atualizações de sistemas operacionais e antivírus, antes de responsabilidade de cada UN, passaram a ser operadas exclusivamente pela CI, com a utilização da ferramenta WSUS, um servidor central de distribuição de vacinas e atualizações dos *softwares* instalados em todas as estações e servidores, possibilitando atualizar simultaneamente o sistema operacional e seu respectivo antivírus, reduzindo riscos e vulnerabilidade.

A confidencialidade das informações é garantida por meio da liberação de recursos de TI (*login* de acesso, conta de *email*, acesso à Internet e acesso remoto à rede), para a qual é necessário o preenchimento de um termo de responsabilidade para cada recurso com aprovação da gerência, que é arquivado no prontuário do empregado. Para empresas terceirizadas, além do preenchimento deste formulário, há necessidade da entrega de um termo de sigilo e confidencialidade de informações que são arquivados no dossiê do contrato. Esta prática está aderente ao Código de Conduta e Integridade da Sabesp e à PI0024, alinhada aos requisitos da SOX.

A integridade das informações é garantida por meio do *Data Center* da MO, um parque de servidores e equipamentos de telecomunicações (dados/voz) que possui uma infraestrutura de contingência elétrica composta por *no breaks* apoiados por um gerador que garantem o pleno funcionamento destes equipamentos em caso de interrupção do fornecimento de energia, garantindo a disponibilidade das informações 24 horas. Complementando esta prática, foi implantado o PO-TI0005 *Back up*, garantindo a recuperação destas informações caso necessário (d_2006). Todos os microcomputadores estão subordinados ao servidor de domínio sob responsabilidade do MOD15 (d_2000), podendo somente ser utilizados por empregados cadastrados neste servidor. Esta ação garante a integridade, a segurança das informações e uma melhor gestão do parque de microcomputadores visto que somente as pessoas autorizadas possuem o perfil de administração nestes equipamentos, diminuindo a ocorrência de invasões, erros de configuração ou a instalação de programas que roubam informações (*Trojans* e *Spywares*). Com a obrigatoriedade de *login* de acesso é possível limitar o horário de utilização, bem como, em quais equipamentos será permitida esta

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

utilização para qualquer empregado ou prestador de serviço, se assim for necessário. Além dos microcomputadores, os sistemas locais da MO também utilizam o servidor *Active Directory* para liberação de acesso, que garante um alto nível de segurança destas informações, bem como a utilização de rigorosos procedimentos de alteração, expiração de senha e regras de complexidade que esta ferramenta de mercado oferece. Tal ação visa também integrar as informações de autenticação em único *login/senha* eliminando a utilização de diversos *logins/senh*as para acesso a vários sistemas (d_2009). O *Active Directory* teve sua versão atualizada em 2017, proporcionando uma melhor integração entre as demais unidades que utilizam esta solução e aumentando o nível de segurança.

Os recursos de contingência utilizados pela MO para assegurar a continuidade dos sistemas mediante *panes* ou desastres são:

- *No breaks* e geradores com partidas automáticas, beneficiando inclusive os usuários que trabalham em escalas de revezamento e finais de semana, em caso de *panes* elétricas;
- Servidores de autenticação localizados no *Data Center* e na sala cofre da CI garantindo, em tempo real, a continuidade dos sistemas em caso de paradas;
- Espelhamento do *Data Center* da Unidade Funcional (CI) no complexo Ponte Pequena com redirecionamento automático em caso de falha (m_2017);
- Espelhamento dos servidores de autenticação e teste mensal de simulação de desastre, no qual o sistema é derrubado e é realizada a restauração do mesmo por meio da cópia de segurança existente e;
- Testes de recuperação, nos quais periodicamente são feitas simulações de desastre onde são deletadas informações e posteriormente as mesmas são recuperadas por meio de *back up*. Esta ação visa verificar se o processo de *back up* está funcionando conforme planejado.

Para sistemas de informações não informatizados, as informações relevantes escritas/impressas em papel seguem o PE-QA0002 Controle de registros do sistema integrado Sabesp, pautadas pela PI0024 Informações e pelo Código de Conduta e Integridade, dando ciência aos empregados sobre o manuseio das informações.

A Fig.5.1.4 apresenta exemplos de evolução e aprendizado nos últimos três anos, bem como os resultados obtidos.

Fig.5.1.4 - Evolução e aprendizado dos processos gerenciais relativos a Informações da organização

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Desenvolvimento dos sistemas de informação	e_2005: Criação do SCORPION, pioneiro no monitoramento <i>on line</i> das ações e resultados do Programa de Redução de Perdas	PO-MO	Monitoramento das ações e indicadores do Programa de Redução de Perdas
	e_2006: Criação de painel de bordo informatizado baseado na metodologia do BSC	PO-MO	Monitoramento <i>on line</i> dos resultados estratégicos e operacionais, tornando-se referência aos demais painéis criados na Sabesp posteriormente
	m_2017: Atualização de painel de bordo	PO-MO	Mudança de plataforma e inclusão das macroações do Planejamento
	m_2018: Remodelagem do painel de bordo com inclusão de Escopo, premissas, riscos e entregas das macroações	PO-MO	Alinhamento das macroações ao conceito de projetos garantindo maior robustez às ações propostas.
Disponibilização de informações	i_2016: <i>Proviewer Mobile</i> , possibilita o monitoramento e gerenciamento dos equipamentos de operação de água e esgoto da MO	PO-MO	Agilizando as tomadas de decisão <i>in loco</i> .
	m_2017: Migração da tecnologia de transmissão de dados <i>frame relay</i> para MPLS	PO-MO	Redução de custo (tarifação mais barata pelo contrato <i>intra-gov</i>) acompanhamento operacional proativo da operadora
	i_2018: <i>Signosnet mobile</i> - Acompanhamento de informações cadastrais, comerciais e de manutenção dos sistemas de água e esgotos através do celular.	PO-CI	Possibilitando o acesso ao SignosNet de qualquer celular através da VPN.
	i_2018: Computação em nuvem para bancos de dados SQL – <i>Microsoft Azure</i>	PO-CI	Implantação de banco de dados SQL em computação em nuvem privada aumentado a possibilidade de disponibilidade.
Segurança da informação	m_2016: Centralização de atualizações na CI, utilizando ferramenta WSUS	Fórum de TI	Redução de riscos e vulnerabilidade de sistemas e aplicativos, pela atualização simultânea de <i>softwares</i> e antivírus.
	m_2017: Espelhamento do <i>Data Center</i> da CI com redirecionamento automático em caso de falha	PO-CI	Maior estabilidade na comunicação de dados entre as unidades de negócio, garantia de 100% de disponibilidade dos sistemas.
	m_2017: Atualização da versão do servidor <i>Active Directory</i> para versão 2012	PO-MO	Aplicação de novas funcionalidades de rastreabilidade de informações e segurança da informação, maior restrição e controle de acesso às informações corporativas.
	m_2018: Implantação do CISCO WISE	PO-CI	Mitigação de roubo de dados/informações da companhia.

5.2 Conhecimento organizacional

A) Identificação dos conhecimentos mais importantes

Os conhecimentos que sustentam a implementação das estratégias são identificados de forma padronizada na Diretoria M pelo Grupo de Gestão do Conhecimento, com a participação de representantes da MO.

Após uma série de entrevistas com as lideranças, que identificam os empregados diretamente envolvidos nos processos principais do negócio, são realizadas reuniões de trabalho com os profissionais especialistas em cada processo, conduzidas pelo respectivo facilitador do Programa de Gestão do Conhecimento, utilizando-se da técnica de *brainstorming*. Neste trabalho, são ponderadas as atividades mais importantes de cada processo bem como os conhecimentos necessários para a sua realização, as conclusões são registradas em uma planilha.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Fig.5.2.1 - Conhecimentos/habilidades relevantes

Fóruns e GTs	Processos	Conhecimento	2012 2017	2018 2023
Clientes	Atendimento a Clientes	Assuntos Regulatórios	★	
		Causas de insatisfação de clientes	★	
		Plano de Marketing	★	
		Perfil de Consumo (Inteligência de Mercado)		★
		Conhecimento sobre manuseio do coletor/sistema para gestão das tarefas		★
	Conhecimento sobre perfil de consumo e Hidrometria		★	
	Vendas	Curva Lineu	★	
Água	Produção de Água	Operação de Estação Elevatória de Água Bruta (EEAB)	★	
		Operação de Barragens (Inspeção, Plano de contingencia, operação de mananciais e sistema produtor)		★
		Técnicas de tratamento de água convencionais e avançadas	★	
		Técnicas de identificação e solução de problemas em uma EEAB		★
	Distribuição de Água	Controle de abastecimento de água	★	
		Setorização	★	
		Controle da Operação da Distribuição – COD	★	
		Gerenciamento e operação dos sistemas de distribuição de água com ênfase no COD		★
Esgoto	Tratamento de Esgoto	Operação de sistemas automatizados	★	
		Conhecimento pleno de monitoramento e controle de tratamento, para prevenção de anomalias		★
		Controle de processo operação de ETE	★	
	Coleta de Esgotos	Vistoria do sistema de coleta - Diagnóstico/varredura	★	
		SIGNOS	★	
		Execução de desobstrução domiciliar	★	
			Conjunto de técnicas para desenvolvimento de Governança Colaborativa	
	Eng ^a da Operação	Diagnóstico do sistema de esgotamento sanitário (rede, estação elevatória, coletor)		★
Manutenção	Manutenção	Manutenção de sistemas auxiliares de alimentação aplicados nos controles e comandos das Instalações.		★
		Seletividade das proteções elétricas dos equipamentos e realização de manutenções periódicas.		★
		Conhecimento em manutenção de válvulas de controle elétricas e hidropneumáticas.		★
Empreendimentos	Empreendimentos	Visão sistêmica de gestão de empreendimentos		★
		Conhecimento para definições técnicas para contratação de empreendimentos		★
		Conhecimento para montagem de pacotes técnicos de empreendimentos		★

Os conhecimentos identificados são avaliados segundo o modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) (d_2012), que possibilita valorar os conhecimentos disponíveis na empresa. É preenchida uma matriz, que recebe uma pontuação específica para cada fator VRIO, bem como o direcionamento das práticas de retenção, desenvolvimento e disseminação do conhecimento. O VRIO é aplicado nos processos principais que impactam diretamente na qualidade do produto, prestação de serviços e atendimento aos clientes. Como melhoria, em 2017, o processo de aplicação do VRIO contou com um novo sistema *on line*, que, em substituição às planilhas de dados, confere maior agilidade e uniformidade ao mapeamento. Os critérios para mensuração obedeceram ao intervalo de 1 a 5 sendo que “1” representa o menor grau de necessidade de retenção do conhecimento e “5”, o grau mais alto desse tipo de necessidade. A multiplicação dos valores atribuídos a cada conhecimento e habilidade determina se é uma força ou fraqueza e prioriza a necessidade de retenção. Após essa mensuração, os conhecimentos classificados como mais relevantes são apresentados para os Fóruns Específicos (Água, Esgoto, Vendas), compostos por representantes da M, com a participação de pessoas chave da MO, e são definidos os tipos de tratamentos mais adequados a cada conhecimento, ou seja, proteção, disseminação, desenvolvimento.

Na MO, os conhecimentos identificados (Fig.5.2.1) são revisitados anualmente, reavaliando a priorização e realizando a retenção, com a utilização e disponibilização dos materiais na página de Gestão do Conhecimento no Portal Sabesp (d_2014). Em 2017, durante o processo de revisitação dos conhecimentos relevantes, pelo Fórum M, foram identificados novos conhecimentos e redefinida a priorização da retenção dos Conhecimentos Críticos dos processos de apoio (Fig.5.2.2), em razão da redução do quadro de empregados por motivo de aposentadoria, sendo classificados em Conhecimentos Relevantes e Conhecimentos Críticos dos processos de apoio.

Fig.5.2.2 - Conhecimentos relevantes processos de apoio

Fóruns e GTs	Processos	Conhecimento (2018 - 2023)
Qualidade	Planejamento e Gestão	Visão de Negócio
		Visão Crítica e Analítica
		Habilidade na condução de grupos
Econômico Financeiro- Controladoria	Econômico Financeiro- Controladoria	Conhecimento em GVA e EVEF
		Conhecimento sobre sistemas de cálculo e análise de custos
		Conhecimento sobre a base de ativos da empresa através de indicadores e informações disponíveis
Administrativo	Desenvolv. Humano	Projeto de Capacitação
	Recursos Humanos	Elaboração de PPP
	Suprimentos	Gestão de Contratos, Serviços e Materiais
	Tecnologia da Informação	Conhecimentos de TI na Automação dos processos de Negócio

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

As principais fontes de conhecimento utilizadas internamente são os empregados especialistas em suas funções, SOE, trabalhos apresentados em diversos seminários e congressos, cursos e redes internas. Externamente, os conhecimentos são os cursos, *workshops*, *benchmarkings*, consultorias, seminários, congressos, entidades como a ABES, AESABESP e redes externas.

B) Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes

Desde 1996, os conhecimentos relevantes para o negócio da MO são desenvolvidos por meio de cursos e treinamentos presenciais em instituições conceituadas do mercado, cursos virtuais, disponibilizados através na Universidade Empresarial Sabesp-UES, treinamentos internos ministrados por especialistas da empresa e da participação em congressos, *workshops* e seminários nacionais e internacionais, contidos no Plano de Capacitação e Desenvolvimento – PCD.

Os conhecimentos relevantes identificados na Diretoria M, são desenvolvidos (d_2012) pela frente Conhecimento Relevante do Programa de Gestão do Conhecimento por meio de materiais didáticos como vídeo-aulas, *storytellings* e cursos internos relacionados aos conhecimentos priorizados pelo VRIO, produzidos pelos especialistas nos respectivos conhecimentos. Os materiais produzidos são submetidos aos Fóruns de Processo da M para validação e aprovação e em seguida são disponibilizados na página de Gestão do Conhecimento (d_2016) categorizados por assunto, para consulta e utilização de toda a FT.

Destaca-se a forma adotada pela MO para criar um ambiente favorável à busca de novos conhecimentos por meio do constante incentivo a toda FT para produzir trabalhos técnicos, *cases* de inovação na gestão, artigos científicos e pesquisas acadêmicas e a compartilhar esses conhecimentos por meio de encontros técnicos, seminários de *benchmarking*, congressos, feiras, palestras e candidaturas a prêmios e ainda, utilizando os recursos da Universidade Empresarial Sabesp - UES, como forma de disseminação e compartilhamento. Para incentivar a FT a buscar e gerar novos conhecimentos, a MO comunica a oportunidade por meio dos canais de comunicação ou pelas reuniões do CQG, proporcionando a participação em eventos externos e o reconhecimento profissional através do MO Reconhece Você, nas categorias Inovação e Menção honrosa (6.1.F).

Os grupos de trabalho da MO constituem-se em importantes instrumentos de desenvolvimento dos conhecimentos para a consecução dos objetivos estabelecidos. Os trabalhos desenvolvidos de forma coletiva propiciam oportunidades de discutir problemas comuns buscando soluções compartilhadas entre as áreas, tratamento das demandas corporativas e implementação de novas práticas e melhorias.

Externamente, destacamos a relação de cooperação com outras organizações que complementam as competências e conhecimentos, como ABES e AESABESP, que promovem seminários e congressos focados no setor de saneamento, propiciando produzir e compartilhar conhecimentos que estimulam a melhoria e a inovação no setor. Os participantes da MO nestes eventos realizam o repasse dos conhecimentos adquiridos em apresentações feitas ao CQG, aos Fóruns e redes internas.

Em 2015, a MO criou o GT de Ganhos contando com representantes de todos os departamentos, para promover discussões, gerar possibilidades e captar oportunidades de melhoria em geral para os processos da MO. O grupo é coordenado por um gerente designado pelo CQG e a metodologia utilizada é a do *brainstorming*, democratizando a palavra e opinião de todos de forma aleatória e logo em seguida a discussão e a busca pelo consenso com foco no ganho para a MO. Como exemplos, já foram geradas mudanças em procedimentos corporativos, adaptação de equipamentos, alteração na forma de atuação de cobrança, substituição de lâmpadas fluorescentes por LED, treinamentos, entre outras. Em 2018, como melhoria, foi aprimorada a forma de captação e agrupamento das ideias com a criação de grupos itinerantes, para garantir maior participação e envolvimento dos empregados das áreas.

C) Retenção e proteção dos conhecimentos mais importantes

Os conhecimentos mais importantes para a MO são retidos pela documentação, convertendo o tácito para o explícito por meio da elaboração de procedimentos e orientadores. Desde 2001, a MO trabalha fortemente na redação de *cases* e elaboração de trabalhos técnicos, estimulando a FT a participar de congressos e prêmios setoriais como forma de reter, proteger e disseminar o conhecimento de seus profissionais.

Outra forma de retenção e proteção se dá pelo armazenamento dos treinamentos na página da Gestão do Conhecimento da M; dos manuais técnicos e procedimentos armazenados no SOE e da participação da FT no Campeonato de Operadores da M.

Desde 2015, a Diretoria M promove o Programa Melhores Práticas da M (PMPM), estimulando a criatividade e retenção dos conhecimentos por meio da escrita de trabalhos, que são avaliados por um júri previamente selecionado e preparado, e apresentada em seminário aberto a toda a FT. Em 2018, como melhoria foi implementado o Programa Empreendedor Sabesp, com o objetivo de reconhecer e compartilhar as melhores práticas e ideias, em âmbito corporativo, incorporando os prêmios ‘Melhores Práticas’ (M), ‘Excelência na inovação’ (R), ‘Inovação Tecnológica’ (T), e ‘Criatividade’ (C).

A retenção dos conhecimentos produzidos a partir da colaboração de todas as UNs no Portal de Gestão do Conhecimento da M, é prática exemplar que pode ser aplicada em qualquer organização como forma de preservar o conhecimento organizacional.

A proteção dos conhecimentos importantes ocorre de duas formas:

- Prática de padronização - por meio do registro em procedimentos, e de material elaborado e validado pelos fóruns dos processos com a participação dos profissionais envolvidos nos processos/atividades descritas.
- Prática de disseminação - para os conhecimentos explícitos, são elaborados projetos de treinamento, planos de aula, apresentações, apostilas e vídeo-aulas, armazenados na página da Gestão do Conhecimento M.

O SOE integra atualmente 25 mil informações, podendo ser acessado por todos os usuários do Portal Sabesp.

As principais formas de retenção, compartilhamento e proteção de conhecimento estão apresentadas na Fig.5.2.3.

Desde 2017, como parte do programa de gestão do conhecimento da MO, os conhecimentos sobre modelagem

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

hidráulica são transferidos às equipes por meio de consultoria especializada no tema. Em 2018 conhecimentos sobre o Controle de Operação da Distribuição - COD, setorização e macromedição estão sendo transferidos às equipes por meio de cursos internos ministrados pelos empregados detentores dos conhecimentos, sendo que o material referente à macromedição foi desenvolvido por empregado da MO e disponibilizado na página Gestão do Conhecimento.

Desde 2006, a MO considera como pessoas e parceiros chave, os consultores técnicos e empresas detentoras de conhecimentos importantes, que são atraídos pelas propostas técnicas e financeiras. A transferência dos conhecimentos ocorre por meio de cursos, palestras, *workshops*, assessorias, desenvolvimento de sistemas e soluções operacionais, retidos e protegidos pelas práticas de padronização e disseminação.

Como exemplo de parceria no desenvolvimento de soluções operacionais, em 2018, foi desenvolvido e implantado a BFT, que transforma energia hidráulica em energia elétrica. A solução foi desenvolvida em parceria com as unidades MO, MM e MA e pela empresa KSB do Brasil e da Alemanha.

Fig.5.2.3 - Principais formas de retenção, proteção e difusão dos conhecimentos

Programa/Prática	Descrição
Portal Corporativo	Compartilhamento, retenção e acesso ao conhecimento gerado nos projetos desenvolvidos na empresa.
Campeonato de Operadores	Prova destinada à demonstração dos conhecimentos e habilidades dos operadores e técnicos Sabesp utilizados nas atividades operacionais, com o objetivo de promover o aprimoramento técnico.
PMPM	Promoção do compartilhamento do conhecimento e incentivo à inovação, por meio da inscrição de práticas de gestão (d_2012) ou projetos (d_2013) aberto a todos os empregados da M.
Prêmio Empreendedor (m_2018)	Reconhecimento e compartilhamento das melhores Ideias, práticas de gestão, projetos e experiências técnicas.
Banco do Conhecimento	Armazenamento e organização dos conhecimentos obtidos ou produzidos pelos empregados a partir da realização de eventos e cursos externos. Todo o material é organizado e classificado por tema de interesse, reunindo: trabalhos acadêmicos e apresentações de trabalhos produzidos para congressos, seminários e encontros técnicos.
Parceria com empresas de saneamento	Cooperação tecnológica visando a criação e o compartilhamento de conhecimento na área de saneamento e ampliação do leque de alternativas de negócios. Visa também atrair especialistas do setor para atuar como parceiros em projetos futuros.
Cooperação tecnológica com JICA	Transferência de recursos intelectuais e financeiros visando a redução de perdas de água por meio da integração e ampliação das iniciativas existentes. O projeto proporciona aos empregados a oportunidade de intercâmbio no Japão.
Grupos de Trabalho	As principais metodologias estão apresentadas em 6.1.A.

D) Difusão e utilização dos conhecimentos

Os conhecimentos importantes são difundidos principalmente por meio das redes internas, onde a troca de informações ocorre de forma estruturada e sistemática, através dos registros em atas e planos de ação, sendo uma ferramenta utilizada para garantir a integração e o alinhamento dos processos, além de propiciar a troca de conhecimentos. Os conhecimentos gerados são retidos por meio da elaboração de procedimentos, orientadores internos ou redação de trabalhos e comunicados ao CQG e fóruns através de reuniões, *e-mails*, boletins eletrônicos ou Murais. São disponibilizados para consulta à FT por meio do portal Corporativo, em espaços virtuais como o SOE (Fig.5.1.3), ou na página da Gestão do Conhecimento, que reúne e disponibiliza *cases*, relatórios de práticas, vídeos, *e-books*, apresentações, apostilas, manuais, etc. O portal de Gestão do Conhecimento conta com um mecanismo de pesquisa por assunto, por autor e por grupo de processos.

Os empregados da MO também elaboram *cases*, com o objetivo de compartilhar projetos e práticas relevantes para a MO e para a M e participam de parcerias com empresas privadas na elaboração de soluções técnicas e desenvolvimento de tecnologias. Em 2016, a MO criou o momento Compartilhamento do Conhecimento, para propiciar a valorização dos grupos de trabalho que desenvolveram melhorias e inovações para os processos, o compartilhamento das ideias implementadas e o fomento à inovação e ao aprendizado coletivo por meio do conhecimento disseminado. A prática tem como objetivo difundir o conhecimento e reforçar a importância de um ambiente e clima favorável à valorização dos conhecimentos da FT.

Como exemplos de utilização de conhecimentos em soluções, foi implantado em 2018 o Sistema de Controle da EEA pelo ponto crítico, uma iniciativa pioneira na MO desenvolvida em parceria com a empresa Itron Soluções para Energia e Água Ltda. O projeto é piloto para a implantação de sistema inteligente de controle de Estações Elevatória de Água (EEA) por ponto crítico em tempo real.

A Fig.5.2.4 apresenta exemplos de evolução e aprendizado nos últimos anos, bem como os resultados obtidos.

Fig.5.2.4 - Evolução e aprendizado dos processos gerenciais relativos ao Conhecimento organizacional

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Identificação dos conhecimentos	m_2017 Informatização do VRIO na revisão dos conhecimentos relevantes	PT-M	Agilidade na identificação dos conhecimentos mais importantes por processo.
Desenvolvimento dos conhecimentos	m_2015: Criação do GT Ganhos m_2018: Implantação do Grupo de Ganhos Itinerante	PO-MO	Identificação de oportunidades e melhorias com foco nos resultados para a MO.
Difusão dos conhecimentos	m_2016: Criação do Compartilhamento do Conhecimento m_2018: Criação do programa Empreendedor Sabesp	Aprendizado global	Disseminação dos <i>cases</i> de melhorias e inovações e incentivo ao aprendizado coletivo por meio do compartilhamento dos conhecimentos.
Utilização dos conhecimentos	m_2018: Desenvolvimento da BFT. m_2018: Sistema de controle da EEA.	PO-MO	Compartilhamento do conhecimento Sabesp na busca por soluções para a redução de impactos ambientais e a otimização de gastos operacionais.



PESSOAS

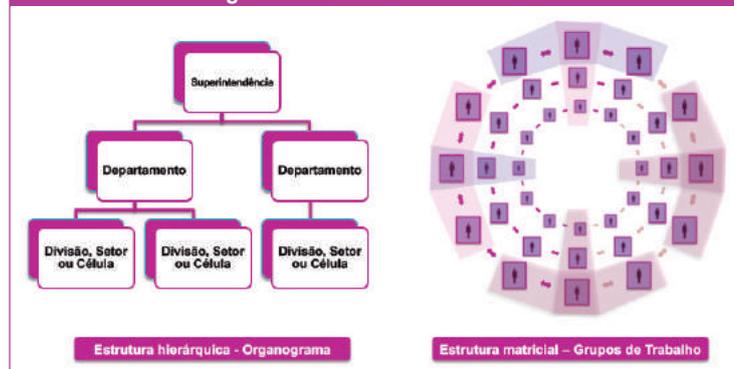
PNQS | 2018

6.1 Sistemas de trabalho

A PI0001 Organização e descentralização estabelece critérios para orientar o processo de descentralização da Sabesp de forma planejada com base na Visão, criando condições para consolidar uma empresa orgânica, com base na sinergia e cooperação entre áreas e pessoas, potencializando as relações internas e se antecipando às demandas externas. Para atender a descentralização a Sabesp se organiza em Unidades de Negócio e de Serviços, controladas pela Alta Administração.

A) Organização do trabalho

Fig.6.1.1 – Estruturas de trabalho



A definição e implementação da organização do trabalho está representada pela estrutura hierárquica (Fig.P13). Os cargos estão distribuídos nas categorias operacionais, técnicas, universitárias e gerenciais e, em cada categoria são definidas as respectivas descrições de atividades e pré-requisitos, seguindo a tendência da multifuncionalidade. A atuação por meio de UGRs permite que cada gerente tenha autonomia para gerir os processos principais (Água, Esgoto, Vendas), possibilitando uma gestão focada em sua área de atuação e estreitando o relacionamento com clientes, sociedade e poder concedente. A organização do trabalho também tem por base uma estrutura matricial por grupos de trabalho multifuncionais (Fig.6.1.1),

alinhada ao negócio e às estratégias, com o objetivo de proporcionar maior rapidez e agilidade no desenvolvimento de ações e tarefas necessárias para acompanhar as mudanças internas e incentivar os empregados a participarem das ações e colaborarem com as decisões e promover a criatividade e o aprendizado coletivo por meio das diferentes visões das pessoas. Os grupos compostos por pessoas de diferentes categorias e localidades se reúnem para elaboração de projetos e programas, visando modernização e melhoria dos processos, com autonomia para implementação de práticas, revisão de padrões de trabalho, melhorias e outras demandas específicas.

As propostas e ações com impacto nas estratégias são submetidas à aprovação do CQG. Essa estruturação proporciona a contínua cooperação e integração entre as pessoas e áreas, o trabalho em equipe, a comunicação eficaz e o compartilhamento de experiências, estimulando a produtividade, resposta rápida às mudanças, e o aprendizado coletivo e o organizacional (Fig.1.1.5).

Na estrutura hierárquica, a autonomia das pessoas é definida por categoria e nível de cargo (Fig.6.1.2), sendo a complexidade das atividades de cada cargo variável, quanto maior o nível, maior é o grau de autonomia no

Fig.6.1.2 – Estrutura de cargos / Grau de Autonomia

Categories	P	A	I
Alta Direção (Superintendente e Deptos)	★	★	★
Funções Gerenciais, de Supervisão e de Liderança	★	★	★
Universitária, Técnica e Operacional	★		★

P: Propor; A: Aprovar; I: Implementar

desenvolvimento do trabalho, conforme PE-OR0002 Autoridades: instituição, delegação e cessação (d_2009). A implantação do SAP proporcionou maior autonomia da FT ao permitir, pelo Portal do Empregado, a regularização da sua frequência, atualização cadastral, acesso aos demonstrativos de pagamento e emissão de declaração de vínculo empregatício (m_2017).

A Sabesp alterou a estrutura de cargos e salários, visando evolução na carreira e multifuncionalidade, com a redução de **71** para **20** em 2010 e **19** em 2012, o que proporcionou maior flexibilidade, mobilidade e ampliação da escala salarial. As principais diretrizes do plano de cargos e salários são: propiciar maior autonomia e flexibilidade na Gestão de pessoas, atração e retenção de bons profissionais, aumento das possibilidades de promoção, adequação dos salários e adoção das melhores práticas do mercado.

O quadro de pessoal é dimensionado a partir das políticas corporativas da Sabesp e das diretrizes estabelecidas pelo Codec, órgão vinculado ao Governo do Estado de São Paulo.

API0008 Terceirização institui critérios para definir o que pode ser terceirizado, considerando as razões de natureza estratégica, vantagens operacionais, em termos de ganhos econômicos, relação custo-benefício, maior eficiência e qualidade, vantagens quantitativas e qualitativas. Define também que a gestão das funções estratégicas da empresa não deve ser terceirizada e nos demais serviços de apoio, deve considerar o estudo de viabilidade para terceirização (d_2009). Todos os contratos de prestação de serviço são dimensionados de acordo com as características específicas dos serviços contratados, como exemplo, o contrato de apuração de consumo, dimensionado pela quantidade de ligações e produtividade por dia.

B) Identificação das competências

As competências foram definidas no desenvolvimento do modelo de Gestão de pessoas por competências (d_2000) em consonância com as diretrizes organizacionais, estratégias e foram revistas em 2012 (Fig. 6.1.3), com a reformulação do plano de cargos e salários. Nesta revisão, foram definidas para os empregados seis competências, sendo quatro fixas e duas indicadas pelo gerente; para a liderança, foram estabelecidas seis competências fixas. Além dessas, foram definidas para todos os empregados e líderes mais quatro fatores para avaliação do desempenho. Em 2002, foi implantado o Plano de remuneração por competências e em 2013, o processo de Avaliação por competências e desempenho. Desde 2012, todos os empregados são avaliados anualmente pelo sistema de Avaliação por competência, prática corporativa controlada pela Superintendência de Gestão de Pessoas - CH. As competências da força de trabalho de fornecedores são definidas em cláusula contratual.

C) Seleção e contratação

A MO efetua a contratação externa por concurso público pelo regime da CLT, atendendo ao art. 37 da CF e garante a igualdade de oportunidades para todas as pessoas (d_1992). As contratações são realizadas através de um *pool*, onde MIS e UNs mobilizam-se, para oferecer aos candidatos as vagas disponíveis, tornando assim o processo de contratação mais ágil, integrado e cooperativo (m_2016). As necessidades de contratação são discutidas nas UNs e Diretorias e consolidadas no edital do concurso, considerando as demandas do negócio. Além do preenchimento

PESSOAS

das vagas em aberto, é mantido um banco de candidatos habilitados para preenchimento de vagas futuras, dentro do período de validade do concurso. Contingencialmente, para atividades, cargos e áreas específicas e críticas, o CQG delibera eventuais remanejamentos de pessoal para suprir demandas emergenciais.

Fig.6.1.3 – Avaliação de Competências e Desempenho

Competências				Desempenho
Empregados sem função gerencial		Gerentes - Empregados com função gerencial		Gerentes e Empregados
Fixas	Gerente seleciona 2 (duas)			
<ul style="list-style-type: none"> • Visão do Negócio • Conhecimento Técnico • Cultura da Segurança e Qualidade • Visão de Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento e Controle • Adaptabilidade • Agilidade • Capacidade Analítica • Capacidade Empreendedora • Negociação • Relacionamento Interpessoal • Supervisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Negócios • Gestão de Pessoas • Gestão de Inovação • Gestão de Sustentabilidade • Negociação/Comunicação • Governança Corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento • Comprometimento • Produtividade • Qualidade do Trabalho 	

Para aproveitamento, reconhecimento e valorização dos talentos, a MO também realiza seleções internas. Todos os empregados podem concorrer desde que atendam aos pré-requisitos do cargo e perfil da vaga (d_1996). O processo se inicia com o levantamento do requerido para a função, utilizando-se como material de apoio, a Missão, Visão e Valores, a descrição das atividades do cargo/função, bem como a caracterização da área e da equipe, localização do cargo dentro da estrutura da área, aspectos críticos do cargo/função, conhecimentos e experiência específica e outras que se julgar necessárias. As etapas do processo seletivo são definidas pela MOD13 e o gerente requisitante, podendo incluir a aplicação da pesquisa *Predictive Index – PI*, provas, dinâmicas de grupo e entrevistas. O resultado de cada etapa é divulgado individualmente por e-mail e o resultado final do processo seletivo é divulgado pelos meios de comunicação da MO.

Os processos de seleção preconizam as políticas não discriminatórias descritas no Código de Conduta e Integridade da Sabesp. Para estimular a inclusão de minorias é reservado à pessoa com deficiência o percentual de 5% das vagas por modalidade no concurso público. Também são contratadas pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, por meio da AME (d_2012) para atendimento em Agências de Atendimento Poupa Tempo e Ganha Tempo e Central de Atendimento Telefônico. O Programa Aprendiz em parceria com o SENAI e CIEE, tem o objetivo de oferecer qualificação profissional e proporcionar a inserção no mercado de trabalho aos jovens entre 14 e 22 anos, contemplando as áreas administrativas, contábeis, financeiras e de recursos humanos (d_2006). A MO também conta com estagiários, para desempenhar funções supervisionadas de nível médio, técnico e superior, possibilitando a oportunidade do aprendizado prático em áreas ou atividades relacionadas à sua formação escolar por um período máximo de dois anos. Os estagiários e aprendizes também são contratados por concurso público sem efetivação ao término do contrato (d_2006). É assegurado o pagamento reduzido da taxa de inscrição aos candidatos estudantes, pessoas que recebam remuneração mensal inferior a dois salários mínimos ou estejam desempregadas. Essas práticas garantem que todos os candidatos participem do processo seletivo em igualdade de condições.

Fig.6.1.4 - Integração de novos funcionários



comportamentais e visitas monitoradas às ETAs e ETEs a fim de integrá-los ao negócio (d_1996). Adicionalmente, ocorre no local de trabalho a integração MO (d_2010), na qual o gerente/gestor apresenta os recém-chegados aos colegas de trabalho, ao responsável pelo treinamento *on the job* e informa as metas da área, promovendo a ambientação do novo empregado (Fig.6.1.4), que recebe orientações para desempenhar suas atividades, conhece as instalações, recebe os EPIs e é informado sobre o processo da área. Essa prática proativa antecipa as noções básicas no exercício das atividades até sua inclusão no PCD. O empregado recém-contratado passa por um período de experiência de até 90 dias, no qual o seu desempenho é acompanhado por um responsável e avaliado pelo gerente por meio do FO-RH0080 Avaliação do Empregado em Experiência.

E) Avaliação do desempenho das pessoas

A avaliação do desempenho (Fig.6.1.5) é realizada anualmente através do sistema de avaliação por competências e desempenho – SACD (d_2003), disponível no portal corporativo, durante período pré-fixado, sendo identificados os pontos fortes e as

D) Preparação das pessoas para o exercício das funções e integração à cultura

A integração de novos empregados (d_2012) segue o programa institucional com a participação do RH, SST e de atividades específicas, cujo objetivo é propiciar um processo padronizado, consistente e alinhado às diretrizes da Sabesp, e fortalecer a identidade e cultura da empresa. O programa realizado no âmbito da Diretoria M, tem duração de dezesseis horas e é dividido em três módulos: Institucional com o histórico da empresa, diretrizes, políticas e princípios organizacionais; aula expositiva com aspectos

Fig.6.1.5 - Avaliação por competência e desempenho

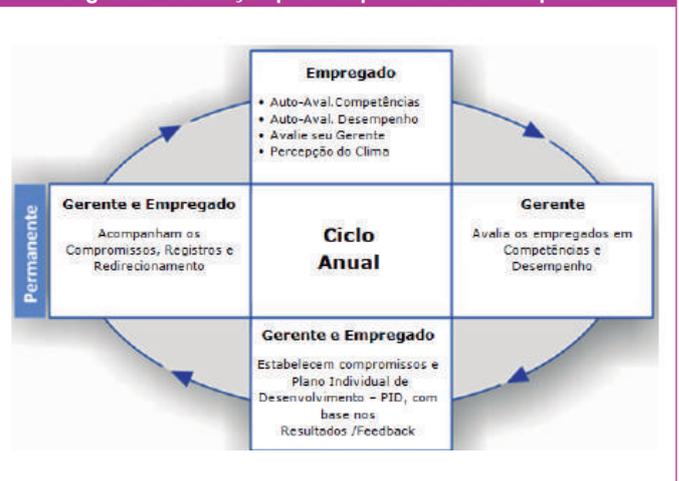


Fig.6.1.6 - Competências fixas

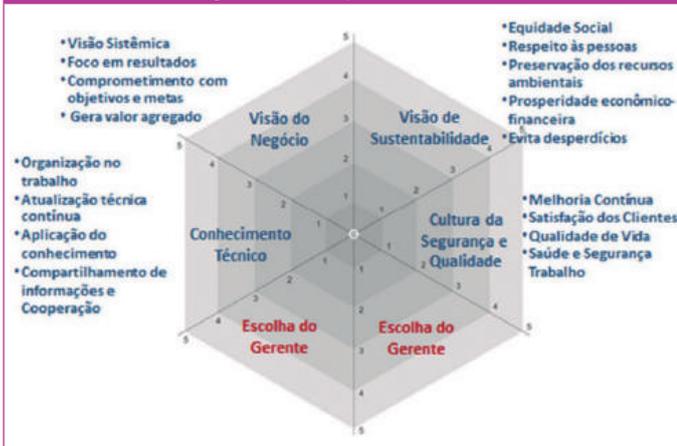


Fig.6.1.7 - Matriz de resultados

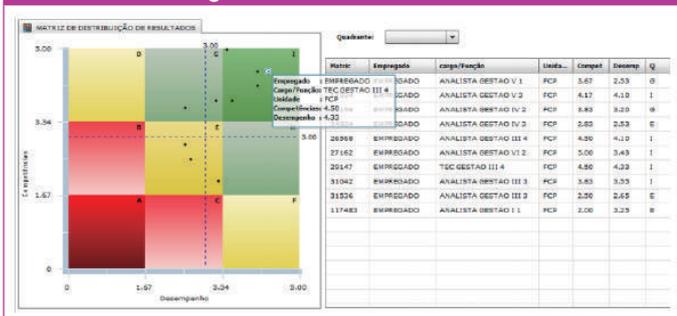
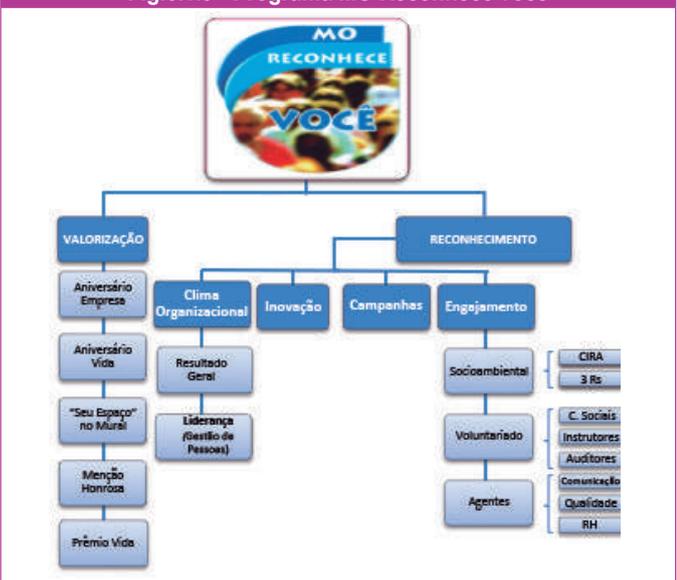


Fig.6.1.8 – Programa de Participação nos Resultados

INDICADORES PPR 2017	META	PESO
Margem EBITDA (%)	31,57	15
Índice de Satisfação do Cliente (%)	80,0	15
Implantação do Sistema de Gestão Empresarial	Implantar em abr/2017	10
Número de Ligações de Água	185.000	15
Número de Ligações de Esgoto	200.000	15
Índice de Perdas de Faturamento (%)	23,5	15
Índice de Economias Conectadas ao Tratamento de Esgoto (%)	74,7	05

Fig.6.1.9 - Programa MO Reconhece você



A remuneração baseada no alcance de metas ocorre por meio do PPR (Fig.6.1.8), composto por metas desafiadoras voltadas à melhoria do desempenho operacional, satisfação dos clientes e à necessidade de sustentabilidade econômico-financeira, premiando o desempenho dos empregados pelo atingimento das metas estabelecidas. O Programa MO Reconhece Você (d_2008) estabelece formas de valorização e reconhecimento (Fig.6.1.9) dos

oportunidades de melhoria que precederão as promoções e os planos de capacitação. O sistema de avaliação contempla as competências e o desempenho, bem como a percepção do clima. Todos os empregados, inclusive as lideranças, realizam a auto avaliação e são avaliados pelo seu superior imediato.

Na avaliação de competências, os empregados que não exercem função gerencial são avaliados por seis competências institucionais (quatro fixas e duas a escolha do gerente de acordo com o perfil e necessidade do processo) e aqueles que exercem função gerencial são avaliados por seis competências de liderança. As competências fixas (Fig.6.1.6) estimulam a busca de alto desempenho, alcance de metas e a cultura da excelência. Na avaliação de desempenho os empregados são avaliados nos fatores: qualidade do trabalho, produtividade, comprometimento e comportamento. A percepção do clima é avaliada considerando os fatores: ambiente de trabalho, reconhecimento/valorização, atividades, aspectos institucionais, comunicação e condições de trabalho.

O SACD é um instrumento gerencial que propicia a gestão de pessoas por competências, a gestão da carreira com envolvimento do gerente e do empregado, valoriza as pessoas por meio de avaliação objetiva, transparente e constante e incentiva o autodesenvolvimento e aprimoramento de competências aderentes à estratégia empresarial e à cultura da excelência.

O sistema de avaliação gera a Matriz de resultados - *Nine Box* (Fig.6.1.7), que subsidia os gerentes quanto às ações necessárias para gestão de sua equipe e na tomada de decisão para promoções. Os resultados são discutidos em reunião de *feedback*/consenso, na qual são destacados os pontos fortes e elaborado o Plano Individual de Desenvolvimento – PID para suprir as lacunas identificadas, visando desenvolver as competências e elevar o desempenho. Em 2014, foi desenvolvido pela M um sistema informatizado para registro e acompanhamento dos *feedbacks*. Visando aprimorar a prática e a qualidade dos *feedbacks*, em 2016, foi desenvolvido pela MO um sistema informatizado onde os empregados avaliam a qualidade dos *feedbacks* e de que forma foi realizado.

O Programa de Participação nos Resultados – PPR (d_1995) avalia o desempenho por meio das metas propostas, sendo um importante instrumento empresarial e motivacional, que estabelece desafios atrelados ao processo de planejamento e reconhece o esforço dos empregados no cumprimento ou superação de metas (Fig.6.1.8).

Os estagiários e aprendizes são avaliados continuamente pelos supervisores e tutores, respectivamente, no desenvolvimento de suas atividades.

F) Remuneração, reconhecimento e incentivos

A busca do alto desempenho é estimulada pelo Plano de Cargos e Salários – PCS (d_2002), com o objetivo de adequar a política de remuneração à realidade da empresa e do mercado, e estimular o autodesenvolvimento dos empregados. O plano permite o reconhecimento por meio da ascensão na carreira profissional, de acordo com a pontuação obtida no SACD, observada a disponibilidade orçamentária e curva de distribuição. Em de 2016 houve a flexibilização das movimentações com a extinção da curva de distribuição e as promoções ficaram atreladas apenas ao orçamento da unidade.

PESSOAS

empregados, aprendizes e estagiários, incentivando-os a contribuírem com melhoria e aperfeiçoamento dos processos e a busca de novas soluções de produtos e serviços para o cliente interno e externo de forma inovadora (d_2008). O programa foi criado a partir de demanda identificada na pesquisa de clima, por meio de um GT, cujo objetivo era analisar e propor ações que visassem o reconhecimento e valorização da FT. Para a concepção do programa o grupo identificou a percepção dos empregados sobre os termos reconhecimento e valorização, por meio da prática do *brainstorming*. Os empregados também são reconhecidos e valorizados por meio de indicações para participação em grupos de trabalho, congressos, seminários, subsídios em cursos técnico-profissionalizantes, graduação, pós-graduação, MBA, idiomas, participação em missões de *benchmarking* nacionais e internacionais, estágios e cursos de especialização no exterior, como por exemplo, pela JICA. Além disso, a MO adota outras práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos para o alcance de metas de alto desempenho e a cultura de excelência, citadas na Fig. 6.1.10.

Fig.6.1.10 – Principais práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos

Prática		Descrição
Remuneração	Designação para função gerencial e de supervisão	Gratificação decorrente de designação para gerenciar, supervisionar ou liderar uma determinada área ou equipe de trabalho, por tempo indeterminado.
	Plano de Cargos e Salários (6.1.A)	Incentivo ao autodesenvolvimento e aprimoramento contínuo de competências aderentes à estratégia empresarial.
	Salário de Substituição Temporária de Empregado	Remuneração por substituição temporária de função ocupada por outro empregado afastado por motivo de férias, auxílio-doença, acidente do trabalho ou outro tipo de afastamento previsto em Lei.
Reconhecimento	PPR	Remuneração baseada no alcance de metas, estabelece desafios atrelados ao processo de planejamento e reconhece o esforço do empregado no cumprimento ou superação das metas (Fig.6.1.7).
	Prêmio Empreendedor*	Troca de experiências e compartilhamento do conhecimento, através de um programa de <i>benchmarking</i> interno, com a apresentação de práticas.
	Campeonato de Operadores*	Com provas específicas, este campeonato mostra a agilidade e desenvoltura dos operadores em suas atividades. Visa compartilhar conhecimento e também valorizar o time de operadores da empresa.
Incentivo	Subsídios (Programa Mais Conhecimento)*	Subsídio para cursos técnicos-profissionalizante, graduação, Pós-graduação/MBA, idiomas.
	Indicações*	Indicações para participação em grupos de trabalho, seminários, missões de <i>benchmarking</i> internacional e cursos de especialização no exterior.
	Feedback*	Entre gerente e subordinados no SACD e no Sistema de Feedback Estruturado.
	Levantamento de necessidades de treinamento*	Plano Individual de Desenvolvimento – PID (6.1.C) e Plano de Capacitação e Desenvolvimento (Fig.6.2.1), que visam o aperfeiçoamento profissional e alcance dos resultados.

* Práticas de estímulo à cultura da excelência

A Fig.6.1.11 apresenta exemplos de evolução e aprendizado nos últimos anos e os resultados obtidos.

Fig.6.1.11 – Evolução e aprendizado dos processos gerenciais relativos aos Sistemas de trabalho

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Organização do trabalho	m_2016: Reestruturação dos Fóruns de Água, Esgoto e Vendas e dos Grupos de trabalho.	PT-M e PO-MO	Alinhamento da estrutura informal de grupos da MO ao modelo da M.
	m_2017: Implantação do portal do Empregado no SAP	Planejamento SABESP	Maior autonomia da FT para consulta e atualização de informações pessoais.
Seleção e contratação	m_2016: Contratação de empregados na M através de um <i>pool</i> , com mobilização de todas as UNs e o MIS.	Fórum Administrativo M	Agilidade ao processo de contratação com integração e cooperação.
Preparação das pessoas e integração à cultura	m_2018: Envio automático do formulário de leitura/vídeo	Aprendizado	Registro do aprendizado obtido por meio de leitura/vídeo indicados no PCD
Avaliação de desempenho	m_2016: Implantação do sistema de avaliação de feedbacks	RAD	Aumento da quantidade e qualidade dos feedbacks realizados, resultando no aumento do índice na Pesquisa de Clima, dimensão liderança.
Remuneração, reconhecimento e incentivos.	m_2016: Flexibilização das movimentações facilitando as promoções	Comitê de RH	Aumento da quantidade de pessoas promovidas de 291 em 2016 para 351 em 2017.

6.2 Capacitação e desenvolvimento

A) Necessidades de capacitação e desenvolvimento

As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas anualmente no Levantamento das Necessidades de Treinamento - LNT (Fig.6.2.1). Na elaboração do LNT, os gerentes com apoio da MOD13 e a participação dos empregados, analisam os diversos fatores para a identificação das necessidades de desenvolvimento de suas equipes e registram no Sistema de Gestão de Capacitação & Desenvolvimento – SGC&D (d_2012), que prevê a vinculação das solicitações às origens das necessidades.

Após a consolidação destas informações, o PCD é elaborado pela MOD13 e pelos gerentes, utilizando o SGC&D para cadastrar as necessidades identificadas e, posteriormente, para gerenciar as demandas. Após sua consolidação, o PCD fica disponível a liderança e empregados, para conhecimento e acompanhamento e, eventual solicitação de ajustes. No decorrer do ano, novas demandas podem ser identificadas em razão de novas diretrizes, metas, admissões, movimentações de pessoal ou outras, que são analisadas, registradas no SGC&D e incorporadas ao PCD. A liderança participa em todas as etapas do processo, durante a avaliação de competências e desempenho e *feedback*, identificando e comunicando os *gaps* e oportunidades de melhoria durante o ciclo de planejamento, colaborando na elaboração do GHE e na consolidação do PCD de sua equipe. Os empregados também participam durante o *feedback*, contribuindo para que o gerente identifique o treinamento mais adequado ao seu desenvolvimento. As demandas específicas para o desenvolvimento da liderança encontram-se na Matriz Básica de Desenvolvimento, visando proporcionar as mesmas oportunidades de conhecimentos de acordo com os níveis gerenciais. Com base no currículo de cada líder e em atendimento às estratégias da MO foi traçado uma “trilha de conhecimento”. Em 2016, a matriz foi refinada com a inclusão dos encarregados e supervisores.

Fig.6.2.1 - Diagnóstico de necessidades - Entradas de capacitação e desenvolvimento

Origem da necessidade		Descrição
Planejamento Operacional	Ciclo do Planejamento (d_2005)	Capacitação dos empregados para o desenvolvimento das ações estabelecidas no PO-MO para o atendimento às estratégias e as diretrizes do negócio.
Gestão da Qualidade	Cultura da Excelência (d_2001)	Necessidades provenientes do Sistema de Gestão para formação e desenvolvimento da cultura de excelência.
Avaliação individual	Avaliação de Empregados (d_2002)	Necessidades identificadas nas avaliações individuais: Avaliação do empregado em experiência, Avaliação de Competências e Desempenho, que resulta no PID.
	Feedbacks e SACD	Método aplicado a toda FT, que permite a avaliação participativa dos empregados com seus superiores imediatos, promovendo seu desenvolvimento de forma personalizada.
Avaliação individual	Matriz Básica de Desenv. Da Liderança (m_2018)	Identificação de necessidades de treinamento de acordo com o nível hierárquico, considerando os resultados da pesquisa de clima.
Necessidades específicas dos processos	Contratação e Movimentação (d_1996)	Os empregados recém-admitidos ou transferidos passam por treinamento, de acordo com as especificidades das atividades para as quais foi designado.
	Processos (d_1996)	Adequação às normas, legislações e procedimentos, não conformidades apontadas nas auditorias, implantação de novas tecnologias, Programa Institucional de SST e RADs.
Gestão do Conhecimento	Conhecimentos Relevantes	Identificação dos conhecimentos relevantes ao negócio.
Saúde e Segurança do Trabalho - SST	Demandas de SST (d_2006)	Necessidades identificadas pelo MIS a partir da análise de Grupo Homogêneo de Exposição – GHE. As demandas de capacitação são geradas no sistema SGC&D.

B) Concepção dos programas

As necessidades de capacitação e desenvolvimento identificadas são consolidadas no PCD pela MOD13 e aprovadas pelo CQG. A MOD13 analisa o cronograma de realização dos treinamentos, o público alvo, no que se refere à compatibilidade da demanda com as atividades que os empregados exercem e recursos orçamentários e comunica às áreas que os treinamentos podem ser iniciados.

Os programas de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional são concedidos de acordo com as metodologias apresentadas na Fig.6.2.2.

Fig.6.2.2 - Metodologia de desenvolvimento humano

	Metodologias	Descrição	Exemplos dos cursos
Presencial	Cursos Externos	Desenvolvidos e aplicados por entidades externas com conteúdo programático pré-definido em turmas abertas e fora das dependências da empresa.	Contabilidade geral, Perdas, Diagnósticos em estações de bombeamento de água, NBR ISO 9001-2015, Patologias das construções, Segurança em instalações elétricas e serviços com eletricidade.
	Cursos Internos	Ministrados por empregado próprio ou instrutor contratado, com conteúdo desenvolvido pela Sabesp ou pré-definido pela empresa contratada em turmas fechadas.	<i>Workshop Waste To Energy</i> , Tecnologias compactas e modulares para tratamento de águas e esgoto, Operação de esgoto, Integração de novos colaboradores, Novo código de processo civil, Captações flutuantes, Levantamento, Movimentação e manuseio de cargas.
	Cursos Subsidiados	Subsídio para cursos técnicos, cursos de graduação, pós-graduação, MBA e idiomas.	Inglês, MBA Gestão Empresarial, Pós-graduação Gestão ambiental e Pós-graduação direito processual civil.
	<i>On the Job</i>	Treinamento em serviço ministrado por empregados da MO. Em 2018 o formulário de passou ser preenchido no SGC&D.	Rotinas de atendimento ao cliente, Apuração de consumo, Procedimentos e rotinas administrativas, Cobiação, Recursos humanos, Jurídico e outros.
Virtual	Cursos Virtuais e TV Corporativa	Desenvolvido pela UES ou programação da DTCOM com acesso via <i>web</i> no local de trabalho ou remoto, que podem ser utilizados por empregados, estagiários e aprendizes.	Análise Preliminar de Risco, Atendimento ao cliente, Comunicação interpessoal, Ergonomia, Ferramentas da qualidade, Formação de cipeiros, Prevenção de incêndios, Programa aprendiz, Avaliação de competências e desempenho, Recursos áudio visuais e NR10.

Os programas de capacitação e desenvolvimento também podem ocorrer por participação em *benchmarkings*, grupos de trabalho, cursos e eventos internacionais por meio de acordos de cooperação e visitas técnicas com a finalidade de busca de novos conhecimentos e tecnologias relativas ao setor de saneamento.

No portal Gestão do Conhecimento são disponibilizados trabalhos, vídeo aulas e artigos relacionados ao conhecimento relevante da Diretoria e na biblioteca MO estão disponíveis uma diversidade de recursos didáticos como livros e vídeos. Após acessar o material o empregado registra o conteúdo da leitura ou do vídeo no FE-RH0036 - Acompanhamento de Leitura e Vídeo. A partir de 2018 o registro passou a ser feito no SGC&D.

Destaca-se ainda a implantação do SAP (Fig.5.1.3), que gerou uma demanda intensa de capacitação em toda a Sabesp. O planejamento dessa demanda foi elaborado em conjunto com a MOD13 e o Projeto SiiS, que consideraram o menor impacto nas rotinas das áreas, criação de locais estratégicos e regionalizados para treinamentos presenciais, utilização de ambiente virtual, formação de multiplicadores e facilitadores, criação de cursos virtuais na plataforma DTCOM para acesso no ambiente de trabalho ou remoto. Com o objetivo de abranger toda a FT da MO foram realizados 223 cursos envolvendo 753 empregados. Na realização dos programas de capacitação e desenvolvimento, a organização conta com o Centro de Aprendizado e Aperfeiçoamento Leopoldina - CAAL (d_2003), um ambiente estruturado com três salas para treinamentos e eventos, equipadas com recursos audiovisuais e tecnológicos. A MO (d_2005) conta também com o Centro de Treinamento Operacional, projetado especialmente para a qualificação da mão de obra própria e terceirizada, através do aprendizado prático em atividades operacionais, tais como: manutenção de VRPs, ambiente confinado, manutenção e operação de *boosters* e serviços comerciais, capacitando as pessoas de forma estruturada e vivencial, promovendo em grande escala o desenvolvimento para implementação de novas tecnologias e/ou melhorias nos processos de trabalho e propiciando melhor formação técnica, visão sistêmica do processo e conhecimento da empresa. Este espaço também é utilizado para realização de provas do Campeonato de Operadores (d_2011).

O desenvolvimento para a cultura da excelência é realizado por meio de cursos, seminários, estímulo ao *benchmarking*, participação em prêmios de qualidade e disseminação de trabalhos realizados. A capacitação no MEG promove o comprometimento com a cultura da excelência, pois alguns empregados atuam voluntariamente como examinadores

PESSOAS

e avaliadores de prêmios. Os gerentes também são desenvolvidos no Programa de Excelência Gerencial – PEG, e participam do MBA em Gestão Empresarial, conforme critérios específicos.

Em 2016 como forma de melhoria para o desenvolvimento da liderança foi criado o Fórum de Liderança, fruto de *benchmarking* na MC, com o objetivo de proporcionar a integração entre as lideranças da MO e apoiar o seu desenvolvimento, visando à excelência na gestão de pessoas, processos e resultados. Os programas de capacitação e formação da cultura da excelência estão apresentados na Fig.6.2.3 e consideram as necessidades identificadas na Fig.6.2.1 e 5.2.A.

Fig.6.2.3 - Principais Programas

Programas	Principais temas	Público-alvo	Participantes
			(PCD 2017)
Cultura da excelência	Gestão Classe Mundial IV	Lideranças e pessoas chaves/envolvidas	32
	Preparação da banca examinadora 2017– PNQS 20ª Edição	Lideranças e pessoas chaves/envolvidas	8
	Interpretação e entendimento da NBR ISO 9001:2015.	Auditores internos	21
Desenvolvimento de lideranças	ABTD	Gerentes, gestores, encarregados e supervisores	10
	Fóruns da Liderança	Gerentes, gestores, encarregados e supervisores	317
	Inteligência comportamental	Gerentes, gestores, encarregados e supervisores	100
	Competências emocionais	Gerentes, gestores, encarregados e supervisores	109
	Gestão de Pessoas	Gerentes, gestores, encarregados e supervisores	24
	Alta Performance	Gerentes, gestores, encarregados e supervisores	103
Desenvolvimento de competências	Aspecto de SST para fiscalização	Força de trabalho	145
	Atendimento Eficiente ao cliente		21
	Comunicação interpessoal		5
Gestão do conhecimento	Modelagem hidráulica	Força de trabalho	16
Processos	Operação de esgoto	Força de trabalho	12
	Controle de perdas		16
	Manuseio de produtos químicos		14
	Operação de equipamentos de içamentos e movimentação de cargas, Levantamento e movimentação manual de cargas		154
Segurança do trabalho	Segurança em espaço confinado	Força de trabalho	44
	Segurança em instalações elétricas e serviços com eletricidade		35
	Sinalização de obras em vias públicas		171

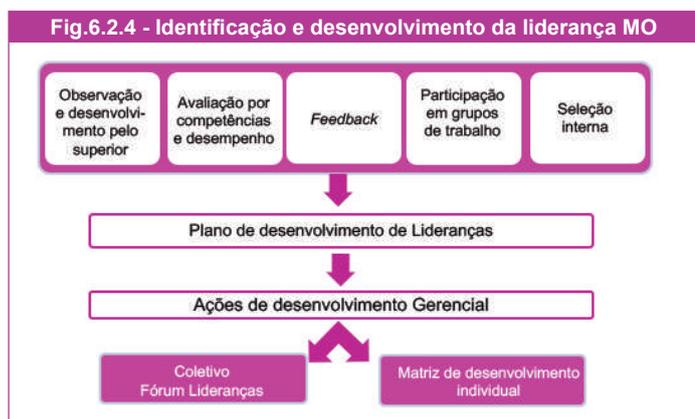
Em 2017, a prática de concessão de subsídio para formação, foi refinada por meio da implementação do Programa Mais Conhecimento, com a introdução dos cursos de graduação para todas as categorias e a extensão dos cursos de pós-graduação e MBA para a categoria técnica. O programa tem como objetivo promover, incrementar e incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal, proporcionando acesso contínuo a conhecimentos operacionais, tecnológicos e gerenciais aplicáveis ao negócio, com mudança de enfoque de capacitação técnica para elevação da escolaridade e reconhecimento profissional. Uma melhoria significativa é a autonomia da UN na gestão dos recursos e dos critérios de concessão do benefício, possibilitando maior agilidade nas decisões de valorização dos empregados.

C) Novos líderes e sucessores

A identificação de novos líderes ocorre de duas formas: local e corporativa. Na MO, a identificação de empregados com potencial para o exercício de liderança, acontece na forma de observação do desempenho pelo gerente (líder formando líderes), *Feedback*, Avaliação de Desempenho e participação em grupos de trabalho, conforme apresentado em Fig.6.2.4. O processo de seleção interna (6.1.C) para a função de encarregados também se constitui numa forma de identificação de novos líderes, possibilitando a participação de maior número de empregados e assegurando a equidade de oportunidades de crescimento e valorização. Para o desenvolvimento dos líderes atuais e preparação dos novos líderes e sucessores, corporativamente, foram implantados dois programas de desenvolvimento gerencial, alinhados às diretrizes estratégicas em parceria com instituições de destaque no mercado:

- Programa Excelência Gerencial - PEG (d_2012): desenvolvido em parceria com a FUNDAÇÃO, visa o desenvolvimento de toda a liderança nas competências gerenciais (Fig.6.1.6). Participaram do Programa 26 empregados da MO.
- Programa Sucessão Gerencial (d_2010): desenvolvido em parceria com a FUNDAÇÃO, FIA/USP e BSP, tem o objetivo de desenvolver profissionais com as competências e potencial para a gestão do negócio Sabesp, criando um sistema de sucessão para atender às necessidades de renovação da empresa nas posições de liderança. O programa é dividido em quatro fases programadas: a 1ª com a indicação de profissionais pelas respectivas Diretorias, de acordo com critérios preestabelecidos; 2ª fase *Assessment*, com análise curricular, avaliação de perfil psicológico e potencial gerencial; 3ª fase com a definição dos potenciais sucessores e validação dos resultados por Diretoria, e 4ª fase com a capacitação dos selecionados, por meio de processos de *coaching*, curso de excelência gerencial (d_2014), curso de idiomas e MBA em Gestão Empresarial. 05 profissionais da MO foram capacitados, 03 assumiram funções gerenciais.

A realização de ações voltadas à preparação da nova geração de líderes, foi definida pela diretriz capital humano como diferencial competitivo, e iniciada, em 2010, sob coordenação da UES. Como melhoria da prática de desenvolvimento dos líderes atuais e preparação de sucessores, em 2017, a Diretoria M iniciou a construção de um programa que prevê o aperfeiçoamento global e individualizado das competências pertinentes à liderança por meio de uma trilha de conhecimento. O diagnóstico do perfil da liderança atual e o desejado já foi concluído e contou com a participação da alta administração e representantes de todas as categorias de cargos. Atualmente, está na fase de construção das trilhas de conhecimento. Destaca-se o papel da Alta Direção no desenvolvimento das lideranças por meio da prática do *Feedback*, prática implementada em toda a Diretoria M em 2014 após o sucesso da MO na implementação da Sessão A - Autoconhecimento,



Autodesenvolvimento e Aconselhamento (d_2007), por meio da adaptação da metodologia *Road Map*. A prática consistia numa reunião de *feedback* conduzida pelo superintendente e gerentes de departamento desempenhando papel de *coach* com seus respectivos gerentes subordinados, resgatando os pontos fortes e os *gaps* identificados em sessão anterior, resultado da pesquisa de clima e os indicadores da área, correlacionando com o perfil e as competências. A sessão encerrava-se com novos compromissos para a melhoria na gestão. Essa prática foi vencedora no Prêmio IGS em 2008, e apresentada no XIV SILUBESA em 2010 em Portugal. Em 2012 e 2013, a prática foi alvo de *benchmarking* reverso realizado pela ML e MN e em 2014 foi apresentada no Grupo de DH da M, quando foi estruturada para toda a

Diretoria M, passando a se chamar “Feedback”, sendo estendida a toda a FT e implementada em 2015.

D) Avaliação de eficácia

A avaliação de eficácia dos treinamentos é realizada após um período de até seis meses da realização da atividade, para identificar a aplicação dos conhecimentos adquiridos e resultados obtidos com as ações propostas de capacitação. São avaliados os programas relacionados a Atendimento a Clientes, Água, Esgoto, Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho. Visando agilizar o processo, o formulário é enviado automaticamente pelo SGC&D (m_2016) ao gerente que solicitou e validou o treinamento, para que, em conjunto com o empregado avalie a eficácia. A eficácia também é verificada em cada ciclo do SACD por meio da evolução dos empregados nas competências para as quais foram estabelecidos compromissos de desenvolvimento, na qual cada gerente/gestor juntamente com seu superior imediato avalia o atendimento das lacunas apontadas na última avaliação, verificando a eficácia dos treinamentos sugeridos para o cumprimento dos compromissos de desenvolvimento e resultados obtidos. Caso o treinamento seja avaliado como ineficaz, os motivos são avaliados pela MOD13 e gerente/gestor demandante. Da análise podem ser geradas ações de melhoria como re-treinamentos com alteração de metodologia, empresa contratada, consultor contratado, entre outros.

E) Desenvolvimento integral das pessoas

Os empregados são estimulados ao desenvolvimento individual, como cidadão e profissional objetivando a melhoria da empregabilidade e da multifuncionalidade. O desenvolvimento como indivíduo é proporcionado pela realização de treinamentos ou participação em eventos comportamentais com foco em atitudes, comunicação, relacionamentos, trabalho em equipe e outros que auxiliem a reflexão e autoconhecimento, identificados por meio da Avaliação por Competência e Desempenho, do *Feedback* ou por solicitação do próprio empregado e ratificado pelo gerente. A prática de avaliação de perfil comportamental *PI*, promove também o autoconhecimento e através das devolutivas realizada pelas Analistas *PI* possibilita estabelecer planos de melhoria pessoal e profissional. Na Avaliação de Competências e Desempenho e/ou no *Feedback* o gerente/gestor orienta e aconselha os empregados no desenvolvimento de suas carreiras. Outra ferramenta utilizada para estimular o desenvolvimento individual é o Espaço da Excelência da Reunião Estruturada (Fig.1.2.4) que, por meio de vídeos (m_2015), aborda temas voltados à reflexão sobre os comportamentos éticos, adaptação à mudanças e formas de melhorar como pessoas e como profissionais. O espaço, criado inicialmente para disseminar os critérios de excelência, foi ampliado para abordagem da excelência profissional como uma das ações do processo de gestão da cultura organizacional (1.1.B). Os temas são selecionados pela Qualidade em consonância com o assunto programado para o vídeo jornal da Reunião Estruturada, elaborado pela Comunicação e disponibilizados a toda FT.

Fig.6.2.5 - Programas de Desenvolvimento Integral das Pessoas

Programas	Público e Descrição
Subsídios em cursos (d_2001)	Empregados: cursos de idiomas, pós-graduação, <i>MBA</i> e técnicos profissionalizantes de acordo com requisitos pré estabelecidos para o aprimoramento técnico/acadêmico e preparação da FT para novos cenários. Como melhoria, em 2017, foi implantado o Programa Mais Conhecimento, com a introdução dos cursos de graduação para todas as categorias e a extensão dos cursos de pós-graduação e <i>MBA</i> para a categoria técnica.
Convênio Educacional (d_2001)	Empregados e familiares: descontos nas mensalidades em instituições de ensino particular
TV Corporativa (d_2004)	Empregados, estagiários e aprendizes: cursos da TV Corporativa (Canais: Autodesenvolvimento, Gestão Corporativa e Gestão Pública) com acesso via <i>web</i> no local de trabalho ou remoto, por meio de <i>login</i> e senha pessoal.
Congressos Nacionais e Internacionais (d_2005)	Empregados: apoio e incentivo para participação e apresentação de trabalhos.
Parceria Educacional com a JICA	Empregados: oportunidade de participar de cursos nacionais e internacionais e intercâmbios no Japão.
Visitas técnicas em empresas nacionais e internacionais	Empregados: intercâmbio de conhecimentos e tecnologias em <i>benchmarking</i> .
Educação à Distância (d_2000)	Empregados, estagiários e aprendizes: acesso a cursos de EAD por meio da UES.
Banco do Conhecimento (d_2001)	Empregados, estagiários e aprendizes: acesso ao acervo de trabalhos técnicos, acadêmicos e relatos de viagens e eventos externos.
Portal Gestão do Conhecimento	Empregados, estagiários e aprendizes: acesso ao acervo de conhecimentos relevantes
SACD (m_2012)	Empregados: avaliação e <i>feedback</i> , que visa o alinhamento entre os objetivos do negócio e o progresso das pessoas.
<i>Feedback</i> (m_2016)	Empregados: Método aplicado a toda FT, que permite a avaliação participativa dos empregados com seus superiores imediatos, promovendo seu desenvolvimento de forma personalizada.
Biblioteca e Videoteca (d_1998)	Empregados, estagiários e aprendizes: consultas ou solicitação de empréstimo de livros e vídeos diversos.
Responsabilidade Socioambiental (d_2003)	Empregados, estagiários e aprendizes: campanhas que promovem a prática da cidadania e responsabilidade social, como o PROL e Programa 3Rs (Fig. 4.1.4) e Voluntariado.
Programa de Capacitação para a Excelência (d_2001)	Empregados: atuação como examinadores externos em prêmios de abrangência estadual ou nacional e disseminação do MEG para os integrantes da FT.

PESSOAS

O desenvolvimento das pessoas como cidadãos requer comportamentos éticos, e para isso é dever de todos, respeitar, conhecer, entender, praticar e tornar referência os valores, os princípios e as condutas previstas no Código Conduta e Integridade Sabesp, demonstrando em cada ação e decisão. A participação nas ações de voluntariado empresarial possibilita vivenciar experiências de cidadania e de desenvolvimento social dos empregados que atuam em ações socioambientais, desenvolvendo atividades culturais, esportivas e de lazer. O programa de Voluntariado Empresarial (d_2009) é uma forma de reconhecimento da força do voluntariado e está inserido nas diretrizes estratégicas e seus principais objetivos são gerar transformações na comunidade onde atua, motivar e obter o envolvimento do maior número possível de empregados, além de contribuir para o valor cidadania.

Todos os empregados são estimulados ao desenvolvimento profissional por meio de treinamentos adequados às necessidades pessoais e profissionais, além da apresentação de trabalhos em eventos que promovem o compartilhamento de experiências e conhecimentos. Outros exemplos de promoção do desenvolvimento integral das pessoas estão citados na Fig. 6.2.5.

A Fig.6.2.6 apresenta exemplos de refinamento nos últimos anos e os resultados obtidos.

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Concepção dos programas C&D	m_2018 Envio automático do formulário de leitura/vídeo	Aprendizado	Registro do aprendizado obtido por meio de leitura/vídeo indicados no PCD
Novos líderes e sucessores	m_2016: participação do PSG tem diferenciação na pontuação das seleções internas corporativas.	PE Sabesp	Dar oportunidade aos empregados que já haviam participado de programas corporativos de preparação
	e_2007: implantação da Sessão A, prática que serviu de modelo para a prática do <i>Feedback</i> na Diretoria M em 2015.	Aprendizado global	Proporciona autoconhecimento, incentiva o autodesenvolvimento e promove o aconselhamento entre líder e liderado.
Avaliação de eficácia	m_2016: envio automático do formulário de avaliação de eficácia na data planejada.	Grupo de DH da M	Agilidade na avaliação e extinção do formulário em papel
Desenvolvimento integral	m_2017: Programa Mais Conhecimento	PE Sabesp	Aumento do patamar de escolaridade dos empregados e promoção à capacitação técnica e ao reconhecimento profissional.
	m_2015: alteração na abordagem do Espaço da Excelência	Aprendizado	Potencialização do uso da ferramenta para o desenvolvimento das pessoas
	m_2015: <i>Feedback</i>	PT-M	Contribuição ao desenvolvimento das pessoas
	m_2015: criação do fórum de liderança	<i>Benchmarking</i>	Engajamento e desenvolvimento das lideranças

6.3 Qualidade de vida

A) Perigos e riscos à saúde ocupacional e à segurança

A identificação e tratamento (prevenção, eliminação ou minimização) de perigos e riscos relativos à SST e ergonomia são realizados pelo SESMT, do MIS, em conjunto com gerentes e a FT em reuniões específicas, por meio de práticas descritas na Fig.6.3.1. A meta relacionada ao cumprimento das ações planejadas é a redução do número de acidentes de trabalho (8.4.12).

Para subsidiar a gestão de SST, a programação de cursos e ações voltadas à preservação da saúde e bem-estar dos empregados, o SESMT, em conjunto com os gerentes, elabora os GHEs (d_2010). O GHE é uma metodologia de tratamento de riscos que consiste em análise de variáveis, como: atividades dos empregados, agentes ambientais, fontes, trajetórias, meios de propagação, número de empregados, possíveis agravos à saúde e frequência de realização das atividades. A comunicação à FT, por meio dos sistemas informatizados e reuniões estruturadas, garante agilidade aos tratamentos necessários, contribuindo na conscientização e prevenção de acidentes, preservação da vida e melhoria da produtividade.

Os planos de emergência são elaborados e aplicados (d_2006) às edificações, instalações e às atividades operacionais e/ou administrativas executadas por empregados e/ou prestadores de serviços e também para atividades executadas em vias públicas, com o objetivo de definir e estabelecer os deveres e procedimentos de todos os envolvidos para o atendimento à emergência. Os simulados de emergência são organizados, executados e avaliados pela equipe de brigadistas, de acordo com o PE-RH0001 Segurança e Saúde do Trabalho.

B) Necessidades e expectativas para desenvolvimento de políticas de pessoal

As necessidades e expectativas da FT são identificadas por meio da Pesquisa de Clima e das reuniões de negociação com entidades sindicais e estão apresentadas na Fig.P6. A análise e o tratamento das necessidades e expectativas identificadas são validados anualmente no PO-MO, com a revisão da Matriz de RPIs, subsidiando a definição de objetivos e metas.

As necessidades do mercado de trabalho são identificadas pela CH, a partir de pesquisas externas e *benchmarking*, os quais subsidiam os programas corporativos como o Pacote de Benefícios, Plano de Cargos e Salários e Avaliação por Competências. O Plano de Cargos e Salários, foi desenvolvido em parceria com a FUNDAP e a FIA-USP de forma alinhada às práticas de mercado e atendendo a uma necessidade da FT, apontada na Pesquisa de Clima Organizacional. Os benefícios oferecidos aos empregados são definidos de acordo com os requisitos legais, sendo que a Sabesp, anualmente, durante as negociações coletivas, negocia e analisa junto às entidades sindicais representantes dos trabalhadores, as demandas de alterações ou modificações em benefícios. A Fig.6.3.2 apresenta um comparativo com os benefícios oferecidos por outras empresas de excelência, sendo uma do setor de saneamento. Destaca-se que o índice de satisfação dos empregados com os benefícios oferecidos é de 91,9% (2017). Em 2016, foi implementada a flexibilização dos vales refeição, sendo que o empregado opta pelo % de distribuição dos valores entre os vales de alimentação e refeição de acordo com seu interesse e utilização e, anualmente em outubro, esse percentual pode ser alterado.

PESSOAS

Fig.6.3.1 - Identificação e tratamentos de perigos e riscos

Principais práticas	Principais perigos e riscos	Abrangência	Formas de eliminação e/ou tratamento	Responsável
Elaboração de GHE (d_2010)	Exposição a ruído e umidade; esgoto e bactérias; e vibração.	100% da FT	Definição e tratamento de grupo de trabalhadores que experimentam exposição semelhante, de forma que o resultado fornecido pela avaliação da exposição de qualquer trabalhador do grupo seja representativo da exposição do restante dos trabalhadores do mesmo grupo.	SESMT Gerentes e Encarregados
Inspeção de segurança (d_1992)	Exposição a riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes do trabalho	100% das áreas	Inspeções nos locais de trabalho e elaboração de planos de ação para regularizar as situações de risco constatadas, em conjunto com os gerentes/gestores das áreas.	SESMT / CIPA
Gestão de SST (d_1996)	Fatores que impactam na segurança e saúde do trabalho	100% das áreas	Análise Preliminar de Riscos - APR (d_1996)	Gerentes / CIPA / SESMT
			Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA (d_1996)	
			Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO (d_1996)	
			Elaboração de planos de emergência (d_2006)	
CIPA	Acidentes de trabalho	100% das áreas	Mapa de riscos (d_1996)	CIPA
			Inspeções das CIPAs (d_1996)	
			Investigação de acidentes (d_1996)	
Elaboração de laudos (d_2008)	Ergonomia	100% dos laudos planejados	Realização de laudo ergonômico	SESMT
Integração de contratadas (d_2009)	Exposição a riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes do trabalho	100% dos contratos	Integração de empregados das empresas prestadoras de serviços.	SESMT/CIPA / Administradores e Fiscais de Contratos
Treinamentos (d_2001)	Acidentes com veículos, ataque de cães, soterramento, riscos em espaços confinados, eletricidade, dengue	100% de participação dos empregados envolvidos	Treinamentos em Direção defensiva, Prevenção de acidentes com cães, Segurança em escavação de valas, Segurança em espaços confinados, Segurança em eletricidade, NR10, Prevenção contra Dengue.	MIS / MOD13

Fig.6.3.2 - Comparação entre os benefícios oferecidos pela Sabesp e pelo mercado

BENEFÍCIOS		CPFL	Suzano	Copasa	Sabesp	
					Empregado	Familiar
Sabesp	Adicional por Tempo de Serviço	✓		✓		
	Auxílio Creche e Auxílio Creche Especial	✓	✓	✓	✓	✓
	Auxílio medicação sem custo				✓	✓
	Centro de Convivência Infantil – CCI				✓	✓
	Cesta de Natal		✓		✓	
	Complemento Auxílio Doença / Acidente Trabalho	✓	✓	✓	✓	
	Gratificação para Dirigir Veículo			✓	✓	
	Hora Extra – 100%				✓	
	Parcerias com Instituições de ensino	✓	✓	✓	✓	✓
	Parcerias com Escolas de Idiomas	✓		✓	✓	
	Programa de Participação nos Resultados	✓	✓	✓	✓	
	Reembolso de Quilometragem				✓	
	Salário Substituição Temporária de Empregado				✓	
	Subsídios para cursos				✓	
	Vale Alimentação (Cesta Básica)	✓	✓	✓	✓	
	Cartão Multicheque (Farmácia, Supermercado etc)			✓	✓	
	Vale Refeição	✓	✓	✓	✓	
Associação Sabesp	Parcerias com empresas, prestadores de serviços				✓	
	Grêmios Recreativos	✓	✓	✓	✓	
	Colônia de Férias e Clube de Campo	✓	✓	✓	✓	✓
	Seguro Vida / Auxílio Funeral		✓	✓	✓	✓
Sabesprev	Assistência Médica	✓	✓	✓	✓	✓
	Assistência Odontológica	✓	✓	✓	✓	✓
	Previdência Privada		✓		✓	
	Suplementação Aposentadoria	✓		✓	✓	
Sicoob Cecres	Aplicação com rentabilidade superior à poupança				✓	
	Assessoria Jurídica				✓	
	Empréstimo pessoal com juros reduzidos				✓	
	Kit Bebê				✓	

C) Bem-estar, satisfação e comprometimento

A avaliação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento ocorrem, anualmente, por meio da Pesquisa de Clima (d_2001), realizada via *web* (d_2004) para toda a FT, garantindo o sigilo das informações. Destaca-se que o sistema de aplicação da Pesquisa de Clima desenvolvido pela MO, em 2004, foi adotado pela Diretoria M como padrão e é utilizado por todas as UNs da M (d_2009). A metodologia foi revisada e atualmente está baseada na pesquisa das Melhores Empresas para Trabalhar, do *Great Place to Work Institute* (d_2013). A satisfação dos empregados é avaliada nas dimensões: ambiente de trabalho, equidade, liderança, orgulho e valorização e está baseada na aplicação de um questionário estruturado com perguntas fechadas e um espaço para críticas e sugestões. Os resultados quantitativos - geral, por unidade e fator e informações qualitativas que permitem identificar as principais necessidades e expectativas da FT, são analisados pela liderança das áreas com a participação dos empregados, momento de identificação de oportunidades de melhoria e elaboração dos planos de ação para intensificar o bem-estar, a satisfação e a melhoria do clima. Como melhoria, em 2017, o sistema de aplicação da Pesquisa de Clima foi aprimorado permitindo a visualização dos resultados e a inserção dos planos de ação, possibilitando o monitoramento e o envolvimento dos empregados, o que contribui para o desenvolvimento de uma gestão mais eficaz e colaborativa, além de propiciar maior comprometimento para alcançar resultados positivos. Os resultados e informações referentes à pesquisa são comunicados a FT por meio das Reuniões estruturadas e demais canais de comunicação da MO. Um exemplo eficaz de tratamento das expectativas dos empregados resultante da Pesquisa de Clima foi a elaboração de um plano de ação para a revisão do Plano de Cargos e Salários, decorrente de grupos focais. Essa necessidade foi encaminhada à CH para ser tratada de forma corporativa na Sabesp. Em 2018, a CH iniciou o projeto de revisão e aprimoramento do Plano de Cargos e Salários, com a etapa de diagnóstico, onde além da participação dos Diretores, Superintendentes, representantes do Comitê Estratégico de Recursos Humanos e Sindicatos, houve também a contribuição de empregados representantes das diversas categorias de cargos, através da realização de grupos focais. A extensão do subsídio para a modalidade Graduação (Programa Mais Conhecimento) foi outra melhoria implantada em 2017, oriunda dos resultados da Pesquisa de Clima. Em 2013, teve início a Pesquisa de Satisfação dos Aprendizes e Estagiários, que é realizada a cada dois anos e visa detectar o grau de contentamento com as atividades exercidas dentro da Sabesp e diagnosticar possíveis oportunidades de melhoria. O questionário é composto por perguntas relacionadas ao ambiente de trabalho, tarefas executadas e clima organizacional. Em 2017, com 82% do quadro como respondentes, a satisfação geral ficou em 92,85%, sendo o melhor resultado entre as três pesquisas realizadas em anos anteriores, demonstrando que as ações desenvolvidas estão contribuindo cada vez mais com a aprendizagem e experiência profissional oferecida a estes jovens.

Para desenvolver um clima de bem-estar, satisfação e comprometimento das pessoas destacam-se também as reuniões de *Feedback* estruturado (6.2.C) e o programa MO Reconhece Você (6.1.F). O comprometimento dos empregados é verificado pelos resultados da pesquisa de clima, pelo atendimento das metas estabelecidas e pela participação no Dia do Compromisso.

Corporativamente, o programa de Qualidade de Vida da Sabesp – Viver Feliz (d_2007), tem um caráter preventivista, apoiando e encorajando hábitos pessoais e estilos de vida que promovam a saúde e o bem-estar, contribuindo também para a melhoria do ambiente de trabalho baseado em respeito, confiança e apoio. Contempla ações como: Programa de Atendimento e Recuperação do Empregado - PARE, Programa Ambiente Livre do Tabaco, incentivo à prática de atividades físicas através de convênio com academias e disponibilização de cursos virtuais sobre nutrição e saúde.

Ainda com caráter de prevenção e conscientização da saúde dos empregados são realizadas anualmente campanhas específicas como o Outubro Rosa e o Novembro Azul.

Em 2017, com base nas informações obtidas no PCMSO da MO foi desenvolvido, em parceria com o SESI, o programa Alimente-se bem, que tem como objetivo conscientizar para alimentação saudável, prática de exercícios físicos e mudanças de hábitos.

Para atender a diretriz estratégica da Sabesp de “valorização das pessoas”, a CH foi reestruturada em 2017 e lançou um conjunto de iniciativas voltadas à gestão de pessoas (m_2018). São elas: novo aplicativo *mobile* Rede Sabesp, o Prêmio Empreendedor, o Programa de Reconhecimento, e os Jogos Abertos.

D) Estímulo à criatividade e inovação

O estímulo à criatividade e à inovação é mantido na MO por meio do incentivo ao trabalho em equipe e participação nos grupos de trabalho, que visam integrar as pessoas de diversas áreas na busca de objetivos comuns, propiciando a diversidade de ideias e o melhor desempenho.

A manutenção do clima favorável à criatividade e inovação se dá também através das oportunidades dos programas de capacitação e desenvolvimento, participações em fóruns, seminários, *benchmarking* e do programa “MO Reconhece Você”, que reconhece e premia os empregados, de todas as categorias, que se destacam no desenvolvimento das ações de cada categoria do programa, incentivando-os a contribuir com melhoria e aperfeiçoamento dos processos e a busca de novas soluções de produtos e serviços para o cliente interno e externo, estimulando a inovação e a criatividade.

Os colaboradores também são incentivados à participação individual e de equipes no Campeonato de Operadores, inscrições de trabalhos no Programa Empreendedor Sabesp, IGS, *Bench Mais*, Prêmio Mário Covas, FENASAN, SILUBESA, etc., como estímulo à inovação, excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional e fortalecimento do aprendizado e conhecimento organizacional (Fig.1.1.5 e Fig.5.2.3).

Em decorrência do aprendizado da participação da MO no Programa Melhores Práticas da M e como melhoria do processo de inovação da UN, a partir de 2016, a MO implantou a prática Compartilhamento de Conhecimento (5.2.D). Neste evento todos os autores de *cases* apresentam seus trabalhos para a liderança e pessoas chave da UN. O objetivo é reconhecer os autores das ideias, disseminar e compartilhar o conhecimento e principalmente manter e incentivar o estímulo à criatividade e inovação. No primeiro ciclo o evento foi realizado em um dia, com

PESSOAS

a apresentação de **32 cases** de **31 autores**. Como melhoria, e atendendo às expectativas dos próprios envolvidos, em 2017, o evento teve a duração de dois dias e as apresentações foram divididas por temas, possibilitando a participação de um maior número de pessoas interessadas nos assuntos apresentados, em **34 cases** de **27 autores**. Além disso, todos os participantes avaliam cada case apresentado, identificando os ganhos obtidos e a possibilidade de aplicação em outra área e indicando possíveis melhorias a serem aplicadas aos cases, permitindo o contínuo movimento do ciclo de aprendizado organizacional (Fig. 1.1.5). Em 2018, com a criação do Programa Empreendedor Sabesp e o grande número de trabalhos inscritos, a prática está sendo reformulada para contemplar todos os autores e ampliar a participação da FT no evento.

E) Qualidade de vida fora do ambiente de trabalho

Desde 2007, a Sabesp desenvolve o Programa de Qualidade de Vida “Viver Feliz”, construído de forma a abranger ações integradas e sintonizadas com os principais aspectos que influenciam a qualidade de vida das pessoas e plenas condições de desenvolvimento humano para a realização do trabalho, por meio da disseminação de uma cultura de vida saudável. Em 2011, foi realizado o mapeamento do estilo de vida dos empregados e detectados os principais fatores de risco, o sedentarismo e a obesidade, dando origem aos novos projetos do Programa: Nutrição para Viver Feliz (d_2012), voltado ao equilíbrio alimentar, apoio motivacional e controle de peso e o Agita Sabesp (d_2012) que proporciona convênios com academias. Outros programas para melhoria da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho estão descritos na Fig.6.3.3.

Programas	Descrição
Programa Viver Feliz (d_2007)	Programa de Qualidade Vida corporativo, dividido em quatro módulos: <ul style="list-style-type: none"> •Saúde: PARE, Ambiente Livre do Tabaco, Projeto Nutrição •Segurança do Trabalho: SIPAT, Minuto da Prevenção. Campanha Segurança Nota 10 •Lazer: Projeto Agita Sabesp (convênios com academias), olimpíadas em parceria com a Associação Sabesp •Social e Integração: Campanha do Agasalho, Programa pré-aposentadoria.
PARE - Programa de Atendimento e Recuperação do Empregado (d_1993)	Sensibiliza o empregado a procurar tratamento para dependência química, oferecendo as condições necessárias para a sua recuperação e reintegração em suas funções, tanto no ambiente de trabalho como na família.
Acompanhamento nos processos de afastamento (d_1991)	Os empregados afastados por acidente ou problemas de saúde são acompanhados por profissional habilitado, incluindo atendimento familiar para orientá-los e atender às necessidades no processo de recuperação.
Monitoramento da saúde física e psíquica dos empregados (d_1991)	Por meio da área de medicina ocupacional a saúde dos empregados é monitorada, por meio da realização de exames periódicos. Além disso, é realizado acompanhamento ou encaminhamento dos empregados para atendimento psicológico, pelos profissionais da área de saúde, quando necessário.
Orientação social (d_1991)	Orientação e assistência aos empregados e/ou familiares para prevenção e solução de problemas sociais tais como: dificuldades para tratamentos de saúde, conflitos nos ambientes de trabalho e doméstico, morte em família ou problemas financeiros.
Associação Sabesp (d_1982)	A Associação Sabesp promove atividades: <ul style="list-style-type: none"> •Culturais: busca valorizar os talentos existentes no quadro associativo no campo da música, literatura, pintura e outras artes, por meio de concursos e patrocínios. •Sociais: abrangem a realização de eventos em datas comemorativas •Esportivas: Olimpíada Sabesp, Jogos Abertos (M_2018) e torneios regionais com várias modalidades de práticas esportivas Para o desenvolvimento dessas atividades, a Sabesp disponibiliza cerca de 200 áreas de lazer distribuídas por todo o Estado, representando complexos esportivos adequados para todos os tipos de esportes, além de quatro colônias de férias e um Clube de Campo para os empregados e dependentes.

A Fig.6.3.4 apresenta os exemplos de melhoria nos últimos anos e os resultados obtidos.

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Desenvolvimento de políticas de pessoas	m_2016: Reformulação da prática Conversando com o Superintendente	Aprendizado	Interação da FT com o principal executivo da UN.
	m_2016: Flexibilização do benefício do cartão alimentação e vale refeição	Pesquisa de Clima	Autogestão do benefício do cartão alimentação e vale refeição.
	m_2018: Rede Sabesp	CH	Garantir ao empregado acesso rápido a diversos serviços, consultar sobre seu pagamento e a pontuação no Programa de Reconhecimento.
Avaliação do bem-estar e satisfação	e_2004: Implementação da Pesquisa de Clima <i>on line</i> , adotado pela Diretoria M	PO-MO	Agilidade na apuração de resultados e definição de planos de ação.
	m_2017: Criação do programa Alimente-se bem	PO-MO	Adoção de comportamentos saudáveis, por meio de escolhas conscientes em relação à alimentação, e incentivo à atividade física.
Clima de inovação, criatividade, excelência e desenvolvimento.	m_2016: Criação do Compartilhamento de Conhecimento Criativo	Aprendizado global	Reconhecimento e valorização dos empregados.
	m_2017: Sistema de acompanhamento dos planos de ação PCO	Fórum DH	Acompanhamento/visualização dos planos de ação por todos os empregados.
	m_2018: Programa de Endomarketing/ Reconhecimento	CH	Valorizar os profissionais que se empenham para entregar o melhor resultado à empresa.
	m_2018: Prêmio Empreendedor	CH	Estímulo à criatividade e à inovação, retenção e disseminação do conhecimento criativo.
Promoção melhoria qualidade de vida	m_2016: Extensão da licença paternidade para 15 dias, além dos 5 (cinco) dias já estabelecidos em Lei	Atendimento legal	Aumento da satisfação do empregado.
	m_2018: Jogos abertos	CH	Proporcionar a qualidade de vida dos empregados por meio da prática de esportes.



PROCESSOS

PNQS | 2018

7.1 Processos da cadeia de valor

A) Definição dos requisitos dos processos

Desde 1996, os processos e produtos da cadeia de valor são definidos a partir das Políticas Públicas, Diretrizes de Governo, Diretrizes estratégicas e das necessidades das partes interessadas. Desde então, os requisitos aplicáveis aos produtos água e esgoto são definidos por legislações como a Portaria de Consolidação nº 05/2017 - Anexo XX do Ministério da Saúde, sobre a qualidade da água para consumo humano, Decreto Federal 5440/05 Qualidade da Água Tratada e pelo Decreto 8468/76 do Governo do Estado de São Paulo, para a coleta, afastamento e tratamento do esgoto sanitário. As áreas responsáveis pelos processos analisam as exigências declaradas e ajustam os processos com foco no atendimento aos parâmetros definidos em cada uma das legislações.

Os requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor (Fig. 7.1.1) são estabelecidos durante a elaboração dos projetos, conforme descrito em 7.1.C, com a contribuição das áreas demandantes, considerando as NTS, o atendimento às exigências legais aplicáveis. Todos os requisitos legais, regulamentares e normativos são incorporados às PIs e PEs. AMO ainda estabelece requisitos complementares a partir da identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas, conforme Fig. P6, traduzidas na Matriz de Requisitos dos Processos e incorporados ao PO-QA0124 Mapeamento de processos em 2017.

Fig.7.1.1 – Requisitos e indicadores dos processos

Tipo	Processo N0	Processo N1	Requisitos	Indicadores de desempenho
Negócio	Operação de água	Produção	Qualidade e Confiabilidade	8.5.1 e 8.5.2
		Distribuição	Regularidade e Quantidade	8.5.4; 8.5.5; 8.5.6; 8.5.7 e 8.5.8
		Monitoramento da qualidade	Qualidade e Confiabilidade	8.5.11; 8.5.12; 8.5.13; 8.5.14; 8.5.15; 8.5.16 e 8.5.17
	Operação de esgotos	Coleta e afastamento	Atendimento, Afastamento, Tratamento e Qualidade do entorno	8.2.3; 8.2.4; 8.2.5; 8.2.7 e 8.5.19
	Prestação de serviços	Vendas	Incremento no faturamento	8.5.24; 8.5.25 e 8.5.26
		Atendimento ao cliente	Agilidade e Qualidade	8.3.2; 8.3.3; 8.3.4; 8.3.5 e 8.3.6
Execução de serviços		Prazo e Qualidade	8.3.7; 8.3.8; 8.3.9 e 8.5.20	
Gestão	Governança Corporativa	-	Rentabilidade e Cumprimento do contrato	8.1.1; 8.1.2; 8.1.3 e 8.5.50
	Planejamento e Gestão	-	Cumprimento de metas e diretrizes	8.5.48 e 8.5.49
Apoio	Engenharia da Operação	Projetos	Sustentabilidade socioambiental	8.2.8
		Obras	Confiabilidade	8.5.46 e 8.5.47
	Manutenção	Redes e Ramais	Confiabilidade e Qualidade	8.5.30; 8.5.31; 8.5.32; 8.5.33 e 8.5.36
		Adutoras	Confiabilidade	8.5.34 e 8.5.35
		Eletromecânica	Disponibilidade	8.5.37
	Financeiro	Contas a pagar	Agilidade	8.5.52
		Contas a receber	Efetividade na arrecadação	8.1.9 e 8.1.14
		Contabilidade gerencial	Sustentabilidade financeira	8.1.10; 8.1.11; 8.1.12 e 8.1.13
	Administrativo	Jurídico	Agilidade e Prazo	8.2.6 e 8.2.9
		Suprimentos	Disponibilidade e Agilidade	8.5.42; 8.5.43; 8.5.44 e 8.5.45
		Recursos Humanos	Crescimento, Equidade, Reconhecimento e Estabilidade	8.4.3; 8.4.4; 8.4.8; 8.4.14; 8.4.20 e 8.4.21
Patrimônio		Controle do ativo	8.1.18; 8.5.38; 8.5.39 e 8.5.40	
Tecnologia da Informação		Prazo	8.5.41	

B) Desenvolvimento de novos produtos e serviços

O desenvolvimento de um novo serviço, processo ou de uma variação destes, dentro da cadeia de valor, surge a partir do desdobramento das estratégias ou definição de ações das Macroações; demandas e oportunidades identificadas pelo CQG, fóruns e grupos de trabalho, RADs, melhorias de processos, etc. As demandas são alinhadas às estratégias da organização e aos RPIs (d_2011) e executadas conforme Fig.7.1.2.

Destaque para o novo contrato de pesquisa de vazamentos (m_2016) e utilizado como modelo na Diretoria M. Em sua nova concepção, a remuneração que antes era realizada em função da extensão percorrida, passou a ser realizada por vazamento detectado e confirmado, proporcionando redução do custo e aumento da produtividade. Em 2017 foi implementado o projeto “Água Legal”, com execução das ligações de água por meio de contrato de performance.

Outro destaque é a criação do Plantão Operacional de Esgoto a Distância, POED em 2016, que foi implementado com nove equipes, para atendimentos diários de demandas emergenciais entre as 22h e 06h, tendo como prioridade os atendimentos dos vazamentos de esgotos.

O conceito de economia circular é inerente aos processos da cadeia de valor e é reforçado na criação e acompanhamento das macroações, tais como: Redução de Perdas e Eficiência Energética tendo como exemplos: a implantação da BFT (i_2017) - Bomba funcionando como turbina, realizada em parceria com fornecedor (7.2.D), reduziu o gasto com energia elétrica em 150kw o que corresponde 250 mil/mês, reduzindo a despesa da UN e reforçando a busca pela ecoeficiência em seus processos; Contratos de ligações de água e esgoto em áreas irregulares por Performance (7.2.D) (i_2016), Se Liga na Rede (m_2012), Água de Reuso, etc.

C) Projeto dos processos

Desde 2006, a MO planeja seus processos a partir dos instrumentos organizacionais e realiza o desdobramento considerando o atendimento aos requisitos dos clientes e demais PIs. Em 2009, sistematizou o processo de planejamento dos processos através do PO-QA0124, que estabelece o mapa de processos de nível zero, o desdobramento em níveis subsequentes e as entradas, saídas, responsáveis, indicadores, sistemas de apoio e documentos principais, para tratar

PROCESSOS

demandas estabelecidas no PO-MO. Anualmente, o mapa de processos é revisado pelo CQG e os desdobramentos dos processos e atividades passam por adequações e atualizações de acordo com as estratégias definidas. Em 2017, em uma das ações da Macroação 2 Gestão voltada a melhoria dos processos, o GQ criou a Matriz de requisitos dos processos, alinhando-a à Matriz de RPIs e o

Mapa de Interação dos Processos. Todos os processos são projetados com base no método SIPOC e os instrumentos organizacionais PEs e POs, estabelecem os papéis, responsabilidades e autoridades dos responsáveis, alinhados ao PE-OR0002, e podem ser verificados no SOE ou GEDoc.

D) Avaliação do potencial de ideias criativas

Para o desenvolvimento e a manutenção de um clima favorável a busca de melhorias e um ambiente inovador, a FT é incentivada a participar de feiras, congressos, visitas, fóruns, encontros técnicos, prêmios e da Universidade Empresarial Sabesp para agregar, ampliar e compartilhar o conhecimento e ter acesso a novas tecnologias. Já a busca por inovações nos produtos e processos oriunda as demais PIs estão descritas em 2.1.F e 7.2.D.

As ideias são expostas nas RADs e no ciclo do PO-MO, aprovadas pelos gerentes/gestores e com definição dos recursos financeiros, materiais e pessoais para a implementação do projeto. As ideias são testadas pelas equipes no projeto piloto, com acompanhamento dos primeiros resultados. Caso os resultados sejam favoráveis e percebidos pelas partes interessadas, ocorre a implantação total da ideia pela unidade, com posterior inscrição do case em eventos como o MIG, IGS, PEOS, FENASAN, SILUBESA, entre outros. Entre as práticas existentes de avaliação de ideias criativas, destaca-se o programa Melhores Práticas da M, no qual o autor descreve a sua ideia seguindo um roteiro de critérios estruturados. A ideia, projeto ou prática passa por avaliação da banca avaliadora, formada por especialistas e juizes externos com apoio do IPEG. Desde a implantação do programa em 2012, a MO inscreveu 114 trabalhos. Como melhoria, a partir de 2018, o programa foi ampliado, passando a se chamar Prêmio Empreendedor Sabesp que abrange toda a Companhia e a MO contribuiu com a inscrição de 108 trabalhos.

Em 2015, foi instituído o Grupo de Ganhos com o intuito de buscar ideias e soluções que possam proporcionar melhorias de qualquer natureza: atividades, equipamentos, procedimentos, treinamentos, ambiente de trabalho. O grupo é formado por representantes de todos os departamentos e utiliza a metodologia do *brainstorming* respondendo à questão “Onde podemos ganhar ou deixar de perder?” e registrando em planos de ação de curto, médio e longo prazos.

Como melhoria e buscando incluir todas as iniciativas, em 2016 a MO criou o evento de Compartilhamento do Conhecimento, onde as ideias inscritas por meio de trabalhos são apresentadas em forma de projeto aos gerentes, gestores e pessoas envolvidas nos processos relacionados aos temas. Os participantes podem sugerir melhorias aos projetos apresentados e/ou implementar em suas respectivas áreas.

Destaca-se a apresentação de trabalhos em eventos como a FENASAN, promovida anualmente, pela AESABESP e Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental, promovido bianualmente pela ABES, constituindo-se em formas de avaliar a conversão de ideias em melhorias e inovações nos processos.

E) Atendimento aos requisitos dos processos

Desde 2002, os processos da cadeia de valor são controlados pelos indicadores de desempenho, definidos de modo a assegurar o atendimento às necessidades e expectativas das partes interessadas, à legislação vigente e às diretrizes estratégicas. Os indicadores dos processos são acompanhados e analisados mensalmente pelos gerentes e gestores nas RADs e estão cadastrados no Painel de Bordo. O PO-QA0018 determina aos responsáveis que os indicadores de desempenho dos processos que não estiverem atendendo às metas, devem estabelecer ações corretivas para a correção dos desvios. Além do controle dos processos pelos próprios responsáveis, a MO assegura o atendimento aos requisitos através de auditorias internas, realizadas anualmente, e os controles das autoridades funcionais corporativas. Devido a natureza de seu negócio, a Sabesp também é controlada por agentes externos, como vigilâncias sanitárias, ARSESP, CETESB, ministério público, tribunal de contas, prefeituras, ONGs e mídias externas. Outra forma de garantir o atendimento aos requisitos são os instrumentos de padronização e controle como os sistemas informatizados, PEs, POs e formulários relacionados.

Em 2017, foi implantado o SAP integrando processos e sistemas com flexibilidade, segurança, agilidade e consistência das informações para atendimento aos requisitos dos processos administrativos, financeiros, orçamentos, alguns técnicos e informações gerenciais. Na Fig.7.1.3 estão descritos alguns outros exemplos de ferramentas de autogerenciamento.

Desde 2002, o tratamento das eventuais não conformidades identificadas ocorre por meio da implementação de planos de ação. A abertura das não conformidades identificadas, nas RADs e auditorias, bem como o tratamento, ocorre de forma informatizada pelo sistema GeDoc, módulo *DocAction*, seguindo o PE-QA0003 Não conformidade, Ação Corretiva e Preventiva. Para análise de causa podem ser utilizadas ferramentas disponíveis no próprio sistema como Diagrama de *Ishikawa* e os 5 Por quês; ou utilizadas outras ferramentas como Diagrama de Pareto e reuniões de *brainstorming*.

Conforme descrito em 5.1.B, os sistemas de informação são desenvolvidos pelo MOD15 e CI para propiciar agilidade e integração dos processos da cadeia de valor. Os principais sistemas que permitem o monitoramento e controle dos processos estão citados nas Fig.5.1.2 e Fig.5.1.3.

F) Análise de melhoria dos processos

A análise e melhoria dos processos são realizadas pelos responsáveis (d_2002) nas RADs, quando os controles operacionais indiquem possibilidade de desvios na aplicação dos procedimentos. Nas reuniões, são analisados os desempenhos dos indicadores em relação às metas e quando identificada a possibilidade de não atendimento, são estabelecidas ações de prevenção ou de melhoria, por meio de ferramentas já descritas em 7.1.E. No desdobramento

Fig.7.1.2 – Requisitos e indicadores dos processos



PROCESSOS

das ações oriundas do PO-MO, as áreas estabelecem ações de melhoria dos processos, podendo alterar a forma de atuação local e buscar novas tecnologias e soluções, que pode ser verificada na Fig.7.1.5.

Fig.7.1.3 - Ferramentas de autogerenciamento

Processo	Ferramenta	Descrição
Distribuição de água	SCOA (d_1980)	Sistema de acompanhamento em tempo real da vazão, do nível e pressão de todos os reservatórios, bem como o status de bombas. Proporciona uma atuação mais rápida nos sistemas de abastecimento permitindo a ação na operação sem que o cliente venha a ter falta d'água.
	PROVIEWER (d_2009)	Sistema de concentração de informações, desenvolvido na MO, que visa monitorar e controlar <i>on line</i> os pontos críticos nas redes de abastecimento, os pontos de bombeamento e as VRPs, garantindo uma tomada de decisão rápida e pronto atendimento com foco no cliente para manutenção da regularidade.
Coleta e afastamento		Sistema de concentração de informações, desenvolvido na MO, que visa monitorar e controlar <i>on line</i> os pontos de bombeamento garantindo uma tomada de decisão rápida e pronto atendimento com foco no cliente para manutenção do sistema de esgotamento.
Vendas	SACE (d_1998)	Sistema emite aviso na conta, após a apuração de consumo, impedindo que uma conta emitida erroneamente seja entregue ao cliente.
	Telemedicação (d_2008)	Monitoramento do consumo do hidrômetro em tempo real via internet para clientes do segmento Grandes Consumidores. O sistema disponibiliza alerta de picos de consumo, permitindo identificar possíveis vazamentos, por meio de correio eletrônico e mensagens de celular.
Atendimento ao cliente	Gerenciador Eletrônico (d_1997)	Possibilita o direcionamento do atendimento nas agências por tipo de solicitação/serviço em tempo real, promovendo a gestão entre o tempo de atendimento e o tempo de espera dos clientes.
Manutenção de Adutoras e Eletromecânica	SGM (d_2004) SAP (d_2017)	Possibilita a gestão das instalações, equipamentos e tubulações, obtendo respostas rápidas no apoio à gestão para otimização da manutenção e no aumento da disponibilidade dos componentes responsáveis pelos processos produtivos.
Financeiro	SGE (d_2005) SAP (d_2017)	Sistema corporativo <i>on line</i> para gestão das medições físico-financeiras dos contratos em andamento, gerando a solicitação de pagamento e avisando por <i>e-mail</i> o administrador de contrato para liberação de pagamento.

Outra forma de análise e melhoria dos processos ocorre pela prática de revisão de processos a partir das demandas do CQG e alinhada aos fatores apontados na matriz SWOT. A prática foi revista em 2015 e consiste em aplicação de pré-works aos envolvidos nos processos selecionados para levantamento das oportunidades de melhoria; realização de workshop para investigação das causas, proposição de melhorias, elaboração de plano de ação e dos novos fluxos e encaminhamento ao CQG para aprovação. As ações de melhoria são cadastradas no sistema Gedoc, com monitoramento automático de prazos e verificação mensal por meio de relatórios extraídos pela Qualidade. A Fig.7.1.4 destaca métodos utilizados para otimizar e melhorar o desempenho dos processos.

Fig.7.1.4 - Exemplos de métodos para otimizar e melhorar o desempenho dos processos

Método	Descrição	Processo
COD/CCO	Acompanhamento e controle ativo do processo de Distribuição de Água, com monitoramento 24 horas por meio de sistemas supervisórios que possibilitam a identificação imediata de alguma anomalia, permitindo o direcionamento imediato de equipes ao local, quando necessário, garantindo a regularidade na distribuição.	Operação de água, Prestação de serviços e Manutenção
SCORPION e SGP	Monitoramento do VU e do VD diário por meio de gráficos de controle, utilizando três sigmas, garantindo um gerenciamento no menor nível de controle.	Distribuição de água e Vendas
Forum de água e de esgoto	Fóruns conduzidos pelo MOE para discutir e deliberar sobre ações ligadas aos processos principais da UN, de forma a compartilhar melhorias, buscar soluções e homogeneizar as decisões.	Operação de água e de esgoto, Prestação de serviços, Engenharia da operação e Manutenção
ISO/IEC 17025	Confiabilidade metrológica proporcionando acreditação do laboratório nacionalmente	Monitoramento da qualidade
Plano de Contingência	Plano para organizar, orientar, facilitar, agilizar e uniformizar as ações necessárias às respostas de controle e combate às ocorrências anormais. Descreve, passo a passo, as ações que devem ser tomadas para o restabelecimento normal dos processos, após a ocorrência de um incidente ou uma contingência, garantindo um nível de serviço mínimo, imprescindíveis para o negócio da empresa e o atendimento da população.	Operação de água e de esgoto, Prestação de serviços, Engenharia da operação e Manutenção
Plantão	Sistemática implementada englobando o contingente necessário para que as áreas operacionais, garantam um nível de serviço mínimo, imprescindíveis para o negócio da empresa. Em 2012 foi criado o Manual do Plantonista e em 2017, foi criado o Plantão de esgoto a distância, projeto finalista no PMP-M.	Operação de água e de esgoto, Prestação de serviços, Engenharia da operação e Manutenção
Desenvolvimento de soluções em parceria com o fornecedor	Participação do fornecedor nas Reuniões Estruturadas com a FT para busca de soluções e aplicação de novas tecnologias em eventos "pilotos". Exemplos: desenvolvimento do anel de vedação para vazamentos de grande porte e aplicação de <i>Power Wrap</i> , contribuindo para a redução de perdas e ganho na segurança operacional, além de atender a Lei de Barragem.	Manutenção de Adutoras
Métodos Estatísticos	Aplicação de Métodos Estatísticos para determinar confiabilidade de rede de distribuição elétrica	Manutenção eletromecânica
Pesquisa de vazamentos não visíveis	Identificação de vazamentos de água no subsolo por meio de geofonamento, identificando-os de forma antecipada, visando a redução de perdas no sistema e aumentando a disponibilidade de água no sistema de distribuição.	Operação de água, Prestação de serviços e Manutenção
Unidade de Medição de Água	Metodologia desenvolvida na MO através da utilização da infraestrutura existente da ligação (UMA) com a instalação de equipamento acumulador de informações com o objetivo de acompanhar e monitorar o abastecimento nos pontos críticos altos e/ou distantes do sistema de forma <i>on line</i> .	Operação de água e Prestação de serviços
Água de reuso	Utilizada nos caminhões de desobstrução de redes coletoras para poupar recursos hídricos em processos que não necessitam de água potável.	Prestação de serviços
BFT	<i>Booster</i> invertido que funciona como turbina geradora de energia elétrica.	Distribuição de água
Projeto das estações de bombeamento	Redução de impactos socioambientais com a aplicação de <i>layout</i> atual de estações de bombeamento e emprego de bomba submersa	Manutenção eletromecânica

A Fig.7.1.5 apresenta as principais melhorias recentes e inovações implementadas nos processos da cadeia de valor.

PROCESSOS

Fig.7.1.5 – Melhorias e Inovações recentes implementadas nos processos da cadeia de valor

Processo	Melhoria	Origem	Resultado
Produção de água	i_2016: Implantação de estação de tratamento de água por membrana de ultra filtração por carvão de sílicio	<i>Benchmarking</i> em indústria alimentícia e farmacêutica	Redução de turbidez, menor área ocupada, redução de produto químico empregado no tratamento da água, redução no consumo de energia elétrica (8.5.59) e capacidade de remoção de vírus e bactérias em 99,99%.
	m_2016: Reforço de cloro em reservatório utilizando dosador hidráulico	RAD	Manutenção dos teores de cloro residual livre necessários mesmo com baixo consumo de água.
	m_2017: Sistema de dosagem hidráulica de cloro e flúor em poço tubular profundo.	RAD	Funciona sem necessidade de alimentação elétrica, e sem armazenamento de produtos químicos com o mesmo desempenho dos sistemas de dosagem convencionais.
	m_2017: Sistema autolimpante de filtração com areia fluidificada.	Feira de Saneamento	Remoção de ferro e manganês, baixo consumo de energia, atuação em pressão atmosférica, baixa manutenção.
	m_2018: Aplicação de coagulante natural	<i>Benchmarking</i> SAAE GV	Remoção de altíssima turbidez da água bruta, baixa geração de lodo, redução de paradas operacionais.
	m_2018: Entrada em operação Sistema Produtor São Lourenço	Planejamento Estratégico Sabesp	Aumento da disponibilidade hídrica em 4,7m³/s para os municípios da MO.
Distribuição de água	m_2015: monitoramento de pontos críticos de abastecimento	PO-MO	Agilidade na detecção de ocorrências, como desabastecimentos e vazamentos.
	e_2016: Nova metodologia para pesquisa de vazamentos não visíveis, com novo modelo de contrato.	Melhoria do processo	Eficiência do contrato de Pesquisa de Vazamentos (8.5.9).
	m_2016: contrato de performance em núcleos de baixa renda	PO-MO	Aumento de volume micromedido e diminuição das perdas reais (8.5.6)
	m_2017: Instalação de mini turbina em válvula redutora de pressão	PO-MO	Economia da bateria do controlador e agilidade no processo de monitoramento.
	i_2017: Instalação da bomba funcionando como turbina - BFT	Forum de Água MO	Geração de energia elétrica através da energia hidráulica.
	m_2018: Contratação de manutenção de VRPs	RAD	Diminuição do intervalo das manutenções preventivas das VRPs, diminuindo as intervenções corretivas, melhorando a operação
	i_2018: Execução de VRP em cavalete de PEAD	Melhoria do Processo	Agilidade na execução da VRP e diminuição dos riscos tendo em vista que não há espaço confinado.
Coleta e afastamento de esgoto	m_2016: Cesto de carvão ativado	Manifestação dos clientes	Redução do impacto socioambiental causado pelas instalações de esgoto.
	m_2016: Utilização dos mapas de <i>Kernel</i>	Melhoria do processo	Potencializa a utilização do ARCGIS.
	m_2016: Elaboração dos mapas de trechos críticos	<i>Benchmarking</i> ML	Direciona ações de diagnóstico e melhoria das redes coletoras de esgotos.
	m_2016: Identificação de oportunidades de vendas e aumento de faturamento a partir da emissão de certidão de esgotamentos	PO-MO	Aumenta a venda de novas ligações de esgoto e cobrança do fator K (8.5.26)
	m_2016: Implantação da Notificação de Irregularidades em Ligações de Esgoto - NILE	Melhoria do processo	Redução das solicitações de serviço em imóveis com problemas internos.
	m_2017: Implantação do Centro de Operação de Esgotos - COE	<i>Benchmarking</i> ML	Acompanhamento e controle do sistema de coleta e afastamento de esgotos.
	m_2017: Criação do Boletim diário de operação de esgotos	PO-MO	Acompanhamento diário das estações elevatórias de esgoto.
	m_2017: Implementação do programa Siscor 3.0	PO-MO	Acompanhamento das ações do Programa Córrego Limpo.
	m_2018: Diagnóstico de rede de coletora em sub-bacias de esgotamento.	<i>Benchmarking</i> MC	Direciona ações de diagnósticos e melhoria de redes coletoras
i_2018: Uso de infosense para diagnóstico por ondas acústicas em redes coletoras	<i>Benchmarking</i> Internacional (Israel)	Possibilita Diagnóstico prévio em redes coletoras e direciona ações para outros tipos de equipamentos	
Vendas	m_2016: Projeto Alvo Certo	PO-MO	Atuação integrada das áreas para aumento do faturamento e redução de perdas (8.5.24 e 8.5.6)
Atendimento ao cliente	m_2017: Gerenciador de Atendimento - SIGA Versão III	Forum de Vendas M	Refinamento da apuração do tempo de atendimento (8.3.34)
Execução de serviços	m_2016: Instalação de caixa de medição no passeio	PO-MO	Aumento da arrecadação (8.1.10)
	m_2016: Instalação de hidrômetros anti-imã	PO-MO	Prevenção às fraudes e aumento da arrecadação.
Engenharia da operação	i_2017: Mapeamento de áreas de preservação permanente	PO-MO	Ferramenta de planejamento ambiental e territorial de determinada região.
Manutenção de adutoras	m_2017: Corte à plasma	RAD / Fornecedor	Agilidade e qualidade do acabamento das peças
	m_2016: Manutenção em com aplicação do "SEALGUARD".	Parceria com fornecedor	Aumento da segurança operacional e atendimento à lei de Barragem.
	m_2016: Criação da Alavanca para otimização de manutenção em válvulas	RAD	Elimina necessidade de entrada em poço de visita e a utilização de oxíexplosímetro.
	m_2016: Utilização do Colar de Tomada em manutenção corretiva de adutora	RAD	Agilidade, baixo custo e facilidade no manuseio.
	m_2015: Aplicação da fita <i>Power wrap</i> em manutenção de adutoras em carga	RAD	Redução de perdas, confiabilidade operacional e renovação de ativos.
	m_2015: Aplicação do Anel de vedação em vazamento de grande porte e de difícil acesso	RAD	Evita interrupção do abastecimento para realização das manutenções corretivas.

Manutenção de redes e ramais	i_2016: Criação do “saca-ferrule”	Grupo de ganhos	Economia de material e maior confiabilidade nos serviços executados.
	m_2016: Transferências das atividades de Sinistros das UGRs para o MOD	CQG	Manutenção do foco da UGR no propósito de seus processos.
	m_2016: Recomendação de uso PEAD na emissão de diretrizes	Congresso Fenasan	Redução do número de vazamentos (8.5.32 e 8.5.33)

G) Avaliação e incorporação de novas tecnologias

A busca incessante por melhorias, novas soluções e novas tecnologias constitui-se num dos elementos favoráveis na cultura da MO e a partir de 2015 tornou-se mais incentivada a partir das premissas do Superintendente, definido no PO-MO. No desdobramento dos objetivos, a incorporação e implantação de novas tecnologias é considerada no momento da definição das ações das Macroações, especialmente àquelas ligadas aos processos do negócio.

A avaliação de novas tecnologias é realizada através da participação em feiras, fóruns, congressos, seminários e pelos Momentos de Tecnologia, promovido pela AESABESP. Os participantes levam as propostas às suas áreas e entram em contato com os fornecedores para a demonstração local, discussão e avaliação em grupo. Havendo interesse pela tecnologia, são montados grupos temporários para a incorporação, testes e implantação das novas tecnologias, conforme Fig.7.1.2. Os exemplos implementados estão demonstrados na Fig.7.1.5.

H) Estudos das características dos processos

A prática do *benchmarking* é estimulada pela Alta Direção (d_2004) por entender que é uma oportunidade relevante de adquirir e compartilhar conhecimento e investigar as características dos serviços e processos de outras organizações. As etapas do *benchmarking* estão apresentadas na Fig.1.1.7. A metodologia considera os fatores de comparabilidade descritos na Fig.1.4.4 para identificação das organizações de referência. As formas de obtenção das informações estão apresentadas na Fig. 1.4.5. As informações obtidas são registradas no Relatório de *Benchmarking* (FO-QA0021), preenchido pela equipe que realizou a visita e encaminhado à Qualidade que consolida e acompanha a implementação das melhorias, que podem ser verificadas na Fig.7.1.5 – coluna de origem.

Em 2017, o Superintendente participou do “*Hagihon Urban Best Practice Workshop*” em Jerusalém para conhecer a empresa de saneamento de Israel, reconhecida pela excelência na utilização de tecnologias inovadoras. A visita teve como objetivo conhecer métodos de gestão empresarial, com foco na gestão de perdas e satisfação do cliente, e experiência em tecnologias inovadoras para reuso de efluentes de tratamento terciário e abastecimento público por meio de água dessalinizada. Na MO, os processos similares já utilizam as tecnologias apresentadas.

Em relação às informações da concorrência, destaca-se a prática Inteligência de mercado que obtém informações sobre produtos e formas de atuação de empresas concorrentes, além de pesquisa realizada para identificação dos preços praticados, condições de pagamento e características do setor.

A Fig.7.1.6 apresenta exemplos de evolução e aprendizado nos últimos anos, bem como os resultados obtidos.

Fig.7.1.6 – Evolução e aprendizado dos processos da cadeia de valor

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Definição dos requisitos dos processos	m_2017: Unificação da Matriz sumarizada dos RPIs e da Matriz de requisitos dos processos, sendo incorporados ao PO-QA0124 Mapeamento de processos.	Aprendizado global	Redução dos registros e controles, possibilitando consulta em único procedimento.
Desenvolvimento de novos produtos	e_2017: Novo modelo de contrato de pesquisa de vazamento	Aprendizado	Aumento performance (8.5.9)
	i_2017: Implantação de bomba (BFT)	Aprendizado	Melhoria do abastecimento, geração de energia, redução de custos operacionais.
Projeto dos processos	m_2017: Criação do mapa de interação dos processos MO	PO-MO	Visão integrada dos processos
Avaliação do potencial das ideias criativas	m_2016: Criação do Compartilhamento do Conhecimento	Aprendizado	Promoção de um ambiente de incentivo a novas ideias (8.4.19)
Atendimento aos requisitos	m_2017: Implantação do SAP	PE Sabesp	Gerenciamento padronizado dos processos
Análise e Melhoria de Processos e Produtos	m_2015: Aperfeiçoamento da metodologia de revisão de processos	Aprendizado e PO-MO	Figuras 7.1.4 e 7.1.5
Incorporação de novas tecnologias	m_2015: O tema passou a integrar as premissas do Superintendente	PO-MO	Incorporação da tecnologia às ações desdobradas do planejamento

7.2 Processos relativos a fornecedores

A Sabesp como empresa de economia mista oferece as mesmas condições de concorrência e participação aos fornecedores, independentemente do local onde estejam instalados, em toda aquisição ou contratação de obras e serviços ou compras de materiais ou equipamentos por empresas públicas, conforme Lei nº 8.666/93 e Lei 10.520/02. Estabelece ainda normas gerais sobre licitações e contratos administrativos, garantindo o atendimento aos princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. A plena divulgação das licitações no *site* Sabesp (d_2002), pela imprensa oficial e o envio de mensagens automáticas pelo Sistema SGL às empresas cadastradas (d_2000) contribuem para a ampliação da competitividade nos processos licitatórios.

A) Desenvolvimento da cadeia de suprimentos

A Sabesp desenvolve a cadeia de suprimentos por meio dos projetos, requisitos e especificações apresentadas ao mercado fornecedor, que avalia, elabora, produz e fornece soluções, conhecimento e tecnologias adequadas, contribuindo para a melhoria do desempenho e aprimoramento dos processos. Dessa forma assegura a continuidade do fornecimento em longo prazo para o desenvolvimento sustentável da cadeia, bem como agrega valor ao negócio das PIs. Além disso, com o intuito de estimular o desenvolvimento e identificar potenciais fornecedores e parceiros, anualmente são realizados encontros na FENASAN com apoio da AESABESP, que por meio de palestras ministradas por empresas do setor de saneamento, apresentam novas tecnologias (Fig.7.2.1).

Fig.7.2.1 - Empresas expositoras de palestras técnicas na FENASAN

Ano	Nome da Palestra	Empresa
2017	Gestão de energia como estratégia para redução de custos e melhoria das operações de empresas de saneamento.	Viridis Solução em Energia
2016	Bomba Funcionando como Turbina (BFT)	KSB Bombas Hidráulicas
2015	Introdução às execuções de obras de redes de águas e esgotos por método não destrutivo (MND)	Associação Brasileira de Tecnologia não Destrutiva – ABRATT

A participação nos processos de licitações propicia o desenvolvimento dos fornecedores, pois as necessidades e expectativas dos clientes são cada vez mais exigentes, aliados ao desenvolvimento das técnicas e metodologias e as NTS originam requisitos cada vez mais desafiadores. Ressalta-se que as NTS servem muitas vezes de base para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de normas pela ABNT.

Com o objetivo de assegurar a disponibilidade e continuidade no fornecimento dos materiais, é adotado o sistema de Registro de Preços, obedecendo aos critérios de qualidade e normas, por período de até 12 meses, de acordo com a previsão de consumo. Durante a vigência da denominada Ata de Registro de Preço, cada UN realiza os seus contratos de acordo com as suas necessidades e, quando ultrapassada a quota prevista, a área institucional efetua negociação com o fornecedor, avaliando a possibilidade de atendimento. Para itens especiais como hidrômetros e tubo PEAD, a CS insere em seus editais de licitação a condição de fornecimento de 60% para o 1º colocado e 40% para o 2º colocado. A ata possibilita a programação da produção do fornecedor, com o objetivo de atender em quantidade e prazos, necessários para a execução dos serviços e obras, bem como contempla a necessidade identificada na Fig. P6 relativa aos fornecedores. Conforme condição estabelecida nas Leis Federal nº 8.666/93 e 9.854/99 e art. 7º da CF, visando erradicar o trabalho infantil e em declaração inserida no Relatório de Sustentabilidade Sabesp “Esta empresa não utiliza mão de obra infantil ou trabalho análogo à escravidão e zela para que isto não ocorra ao longo da cadeia de suprimentos”.

A área de licitações da MO exige do fornecedor a apresentação e declaração de situação regular perante o Ministério do Trabalho informando que não emprega menores de 18 anos em trabalho noturno, perigoso ou insalubre e não emprega menor de 16 anos, salvo a partir de 14 anos, na condição de aprendiz. Além disso, a licitação exige a comprovação de diversos requisitos tais como consulta ao *site* www.sancoes.sp.gov.br para confirmação de que nada consta quanto ao impedimento de licitar e contratar com a Administração Pública, dentre os quais a regularidade do recolhimento de tributos. O controle é realizado durante a vigência do contrato, com o uso das seguintes ferramentas: entrega mensal da lista de empregados registrados e fiscalização para verificação da ausência de trabalho infantil ou forçado.

Em 2016, a MO desenvolveu o Projeto Cliente em Foco para mitigar um dos riscos e uma ameaça da Matriz SWOT, cujo escopo foi a “Verificação do relacionamento com os clientes, o cumprimento de prazo e a qualidade da prestação de serviço em campo, atuando como consultores e capacitando a FT dos terceiros em parceria com os fornecedores”. A iniciativa foi estendida a outros contratos de prestação de serviços devido aos resultados positivos que a MO obteve e para o contínuo desenvolvimento dos fornecedores.

B) Qualificação e seleção

O processo de qualificação e seleção dos fornecedores de materiais, equipamentos, serviços e obras atende aos requisitos legais, à PI0005 Suprimentos e Contratações e PEs e POs. Os fornecedores externos, não exclusivos, são agrupados corporativamente conforme seu segmento de mercado, características e/ou tipos de produtos/serviços, como por exemplo: materiais de PVC, hidrômetros e execução de obras e/ou serviços de manutenção, engenharia e leitura e entrega de contas. Os fornecedores de serviços e obras devem atender as exigências do edital de licitações e as Leis 8.666/93 (licitações) e 10.520/02 (pregão). A seleção e qualificação dos fornecedores de serviços e obras ocorre mediante ao atendimento dos itens: credenciamento, habilitação, proposta técnica e comercial.

Os fornecedores de materiais e equipamentos devem atender as exigências do edital de licitações, a Lei 8.666/93. Para materiais tipo A e B, as empresas interessadas necessitam de uma pré-qualificação (d_1998), atendendo a DD 0356 e requerem o “Orientador para a Qualificação de Fornecedor Sabesp”. O CSQ realiza uma visita técnica, verifica a existência de procedimentos da qualidade, obtém amostras do produto e as encaminha para ensaios de laboratório. Não havendo restrições técnicas, recebem o ACT, qualificando-os a participar da seleção através das licitações. A seleção e qualificação dos fornecedores de materiais e equipamentos ocorre mediante ao atendimento dos itens: habilitação, proposta técnica e comercial. A Fig.7.2.2 apresenta a classificação por tipos de materiais fornecidos.

Fig.7.2.2 - Classificação dos materiais

Tipo	Descrição	Exigência
A	Estratégicos, que impactam diretamente na qualidade dos produtos e serviços fim da Empresa	Devem ser adquiridos de empresas qualificadas e são submetidos à inspeção em fábrica.
B	Específicos, de menor impacto nos processos	Devem ser adquiridos em fornecedores qualificados e recebem verificação de conformidade no recebimento.
C	De uso geral, que não geram impacto nos processos	Adquiridos no comércio em geral, não exigindo qualificação de fornecedor e sujeitos apenas à verificação de conformidade pela área compradora.

A consulta da qualificação do fornecedor é feita no banco de dados do Sistema de Gerenciamento de Licitações – SGL, que representa uma melhoria para o processo de contratação com atualização *on line* dos editais e acesso ao banco de dados: fornece ainda a atual situação legal dos fornecedores com suspensões e/ou impositivos, para dentre as habilitadas, selecionar os fornecedores de materiais e/ou equipamentos, obras e/ou serviços. Além do sistema oferecer acesso *on line* ao fornecedor para o seu cadastramento, também é consultado, o Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo – CAUFESP, instituído pelo DE 52.205/07. Trata-se de um sistema eletrônico de informações, por meio do qual são inscritos e mantidos os registros dos interessados em participar de licitações e de contratações com órgãos da Administração Pública Estadual. O cadastro é composto por empresas que permanecem idôneas no mercado quanto às obrigações legais.

Além desse cadastro, é exigida a comprovação da capacidade técnica para obras e serviços ou ACT, para alguns

PROCESSOS

equipamentos e materiais classes A e B. De posse do certificado e do ACT, as empresas estão qualificadas a participar das licitações publicadas pela Sabesp e é item obrigatório nos Pregões Eletrônicos *on line*.

Em 2003 para refinar o processo de contratação, a Sabesp implantou o Pregão Eletrônico permitindo aos fornecedores cadastrados, analistas de contratação e demais partes interessadas, o acompanhamento *on line* das licitações, reduzindo o tempo, custo e proporcionando maior transparência. A modalidade pregão agiliza o tempo de contratação em aproximadamente 50% a menos que as modalidades tradicionais e permite maior disputa entre os licitantes através de um leilão reverso das propostas comerciais apresentadas, proporcionando redução de custos nas contratações. A MO possui fornecedores internos, a MA e a MT, que por serem áreas da própria empresa são considerados fornecedores exclusivos. Outro fornecedor considerado estratégico e por enquanto exclusivo (AES Eletropaulo) é o de energia elétrica, cujo contrato é corporativo, administrado pela TOG, com interlocução da MOEL. Para estabelecimento de parcerias a Sabesp promove junto a fornecedor específico, devidamente credenciado que comercializa materiais/equipamentos de fabricantes qualificados, desenvolvendo atividades de criação, transformação, produção, montagem a partir de insumos básicos semielaborados, produzindo um material ou um equipamento, que posteriormente pode ser produzido ou comercializado.

C) Monitoramento e avaliação do desempenho

Desde 2003, a avaliação de desempenho do fornecedor de serviços é realizada por meio do Formulário de Avaliação da Contratada – FAC, que permite a cada administrador de contrato analisar os serviços prestados em relação à qualidade, prazo e organização, apresentação dos materiais, equipamentos, saúde, segurança e legislação, em conformidade com as especificações técnicas dos instrumentos de contratação. O FAC é aplicado mensalmente e enviado ao fornecedor, que dá anuência à avaliação, gerando uma análise crítica do resultado. Em caso de resultados insatisfatórios, os administradores dos contratos realizam reuniões com os fornecedores e, se necessário, são aplicadas as penalidades: aviso de insuficiência, advertência ou multa, de acordo com critérios pré-estabelecidos. Para fiscalizar as cláusulas contratuais das empresas contratadas são utilizados o Manual de Fiscalização, PE-EM0003 Administração de Instrumento de Contratação de Obras e/ou Serviços, PE-RH0003 Segurança, Medicina e Meio Ambiente do Trabalho em Obras e Serviços Contratados (d_2006) e o PO-SU0046 Reuniões com o Fornecedor. Os Administradores de Contrato da MO acompanham a realização do programa de capacitação em SST além de planejar e realizar inspeções de segurança nas atividades das empresas contratadas.

Para materiais, em especial, não conformidades podem ser detectadas na inspeção ao fabricante (materiais tipo A e B e específicos), e relatadas em documento próprio, determinando correção no próprio processo de fabricação ou no recebimento pelo almoxarifado, ocasião em que todo o lote não conforme pode ser devolvido ao fornecedor para que sejam tomadas as providências para adequar o material ou equipamento de acordo com os requisitos especificados. O não cumprimento de requisitos pode gerar sanções, desde advertências e multas até a rescisão contratual, podendo culminar, inclusive, na exclusão do fornecedor do CAUFESP, impedindo-o de fornecer para os órgãos do Governo do Estado de São Paulo, pelo tempo determinado pela Sabesp. Casos graves em que estejam caracterizadas má fé, fraudes e adulterações de produto podem dar início a um processo administrativo visando declarar o fornecedor inidôneo. A Fig.7.2.3 apresenta os principais requisitos de fornecimento e os respectivos indicadores de desempenho.

Fig.7.2.3 – Requisitos e indicadores de desempenho

Tipo de fornecimento	Requisitos de fornecimento	Indicadores de desempenho
Materiais e equipamentos	Cumprimento especificações e prazo de entrega	8.5.55, 8.5.56 e 8.5.57
Serviços e obras	Qualidade, prazo, organização	8.5.58
Energia elétrica	Regularidade no fornecimento de energia elétrica	8.5.62

Fig.7.2.4 - Práticas para redução de custos

Modelo de contrato <i>Global Sourcing</i> (d_2003)	Permite a contratação globalizada de serviços operacionais, reduzindo o número de fornecedores, diminuindo custos e aumentando o nível de qualificação.
Pregão Eletrônico (d_2003)	Licitação para aquisição de bens e prestação de serviços comuns. A disputa é feita por meio de propostas e lances sucessivos em sessão pública com o objetivo de garantir, por meio de disputa justa entre os interessados, a contratação mais econômica, ágil e eficiente.
Cotação eletrônica (d_2000) e Convites Eletrônicos de Materiais (d_2002)	Leilão reverso realizado pela Internet, no qual o fornecedor faz lances sucessivos e decrescentes até o momento de seu encerramento. Desta forma, obtém-se redução de custos, maior transparência e agilidade nas aquisições.
Sistema de Registro de Preços (d_1999)	Aquisição de materiais, equipamentos e gêneros de consumo frequente (materiais estratégicos), para garantir o suprimento mensal conforme o material, reduzindo o tempo de armazenamento e o custo de estocagem.

D) Estímulo a melhorias, inovações e otimização de custos

A MO estimula os fornecedores a desenvolver e melhorar o fornecimento de materiais e serviços por meio da disponibilização de normas, desenhos e especificações. Os fornecedores interessados no desenvolvimento de novas tecnologias procuram a unidade usuária da solução para detalhamento da possibilidade de utilização, testam e posteriormente buscam a homologação da tecnologia na área funcional. Quando existe o interesse na aplicação da tecnologia a Sabesp participa de todo o processo de desenvolvimento até a conclusão do modelo ou tecnologia a ser aplicada, com a certificação, habilitação e qualificação do fornecedor. Destacam-se algumas práticas que incentivam a implementação de melhorias pelos fornecedores:

- Momento de Tecnologia (d_2000): apresentação de novas tecnologias, materiais e equipamentos aos colaboradores e gerentes diretamente ligados ao processo onde são realizadas avaliações de aplicabilidade e melhorias nos produtos apresentados.
- Normas Técnicas Sabesp (NTS): elaboração de normas que servem de base para o desenvolvimento de novos produtos e serviços ex.: NTS 165 Instalação da Unidade de Medição de Água - UMA (DN 20 – Hidrômetro de 1,5 m³ /h e 3m³ /h), subsidiando também a criação das Normas Técnicas Brasileiras (NBRs).
- Reuniões estruturadas com participação dos fornecedores (d_2009): participação dos fornecedores de materiais e equipamentos em reunião estruturada com a FT da MOER, com objetivo de desenvolver novas soluções a partir do entendimento e discussão das oportunidades.

PROCESSOS

- Desenvolvimento de novos modelos de contratos (e_2006): elaboração do primeiro contrato de performance na Sabesp, aplicado em Itapevi para o programa de redução de perdas, que consistia em remuneração e avaliação de performance do fornecedor, baseado no sucesso dos resultados alcançados, atraindo vários prestadores de serviço para participar do processo licitatório, devido a atratividade do novo contrato.

As práticas introduzidas nos últimos anos com o objetivo de redução dos custos estão apresentadas na Fig.7.2.4.

Exemplos de soluções tecnológicas ou produtos desenvolvidos pelos fornecedores nos últimos anos estão na Fig.7.2.5.

Descrição	Fornecedor
Substituição de metal por polímeros de alto desempenho em componentes de sistemas hidráulicos	Solvay do Brasil
Aspectos técnicos na seleção de compressores para biogás	Aerzen do Brasil
Tubos de polietileno (PEAD) e conexões de eletrofundição	FGS, TVG, Georg Fisher, Nicoll
Produtos em Ferro Dúctil para controle de perdas	Saint-Gobain Canalização
Impermeabilizações especiais e sistemas de injeção	Eco Firma
Nova tecnologia em higienização de reservatórios	Microambiental
Economizando energia com bombas submersíveis	ABS Indústria de Bombas Centrífugas
Recuperação método não destrutivo anel de vedação	Newsan Saneamento Ltda
Recuperação estrutural com impermeabilização de novos produtos	MC-Bauchemie Brasil
Desenvolvimento da fita <i>Power Wrap</i>	Fernco Brasil
<i>Sealguard</i>	Fernco Brasil
Recuperação estrutural com aplicação de silibonde	Silibonde Produtos Químicos

E) Comprometimento com valores e princípios

Para tornar-se um fornecedor da Sabesp, as empresas devem obrigatoriamente, declarar sua situação quanto a interdição por crimes ambientais e que somente utilizará produtos e subprodutos de madeira de origem exótica ou de origem nativa de procedência legal, decorrentes de desmatamento autorizado ou de manejo florestal. Os contratos de obras e de serviços estabelecem a obrigatoriedade de observância às resoluções do CONAMA, por exemplo: a disposição adequada de entulho privilegiando a reciclagem, a destinação para reprocessamento de óleo lubrificante usado, o cumprimento dos requisitos de especialização de mão de obra e de registro em serviços de manutenção de equipamentos de refrigeração e utilização preferencial de veículos movidos a álcool ou GNV.

Nas reuniões de partida, os administradores de contratos apresentam a Missão, Visão, Valores, Políticas de Segurança, Meio Ambiente e Qualidade e no decorrer do contrato realiza encontros específicos com a FT dos fornecedores (d_2010) para relembrar os valores e princípios, os requisitos de segurança e saúde do trabalho e de atendimento ao cliente.

Dentre as práticas da MO aplicáveis a FT dos fornecedores estão:

- **Jornal Mural (1.1.D):** instalados a partir de 2015 nos canteiros dos fornecedores de forma pioneira na Sabesp, foi motivo de *benchmark* a outras unidades de negócio. Com o mural as equipes terceirizadas foram estimuladas e chamadas para participar de uma nova abordagem da comunicação interna: “faça de você e sua equipe os principais personagens da notícia”. Com isso foi possível manter uma relação mais próxima com estas equipes, facilitada pelo time dos agentes de informação dos canteiros, comprometendo os fornecedores com os valores e princípios da Sabesp.
- **WhatsApp MO (1.1.D):** planejado em 2014 e com implementação acelerada em função do cenário da crise hídrica, inaugurou uma nova abordagem na comunicação interna da MO, onde os empregados, incluindo os terceiros, se transformaram nos protagonistas da notícia ao registrar, eles próprios, imagens com sua atuação na empresa e evidenciar o orgulho que sentem em trabalhar na Sabesp. A ferramenta fez com que as notícias locais chegassem de forma ágil à área de Comunicação para depois ser compartilhada nos boletins eletrônicos e Jornal Mural. A MO foi pioneira na aplicação e a prática foi levada às demais UNs e posteriormente a aplicação ocorreu no nível corporativo (PC).
- **Dia do Compromisso (1.1.D e Fig.2.1.2):** participação da FT dos fornecedores (d_2012) que prestam serviços nas agências de atendimento.
- **MO Reconhece Você (6.1.F):** criação de categorias de reconhecimento (d_2013) para os prestadores de serviços. No ciclo 2015-2016 do PO-MO foi criado o Projeto Cliente em Foco, exclusivamente para os fornecedores. Dentre as várias ações para a melhoria do relacionamento está o planejamento e realização dos treinamentos voltados a este público, divididos em três módulos:
- **Institucional:** apresentação da Missão, Visão e Valores da Sabesp; principais programas em andamento na companhia e os resultados das pesquisas de satisfação dos clientes, pós-serviço; FT dos fornecedores, que atuam diretamente nos processos da cadeia de valor da organização bem como sobre o combate à corrupção;
- **Técnico:** aplicação do curso de pesquisa de vazamento (Fig.4.1.5), que aborda, além dos testes de detecção de vazamentos, como calcular o consumo, aplicar as faixas tarifárias, como preencher adequadamente o formulário de campo, entre outros;
- **Comportamental:** forma de apresentação dos técnicos e de relacionamento com os clientes, enfatizando a importância de explicar todos os testes realizados durante a vistoria e esclarecer todas as dúvidas ao cliente, e apresentação do Programa Doutores da Satisfação, promovendo a cultura do resultado por meio do relacionamento.

Desde 2017 na MO o GT da Macroação Terceiros busca, entre outros objetivos, assegurar a qualificação, capacitação, desenvolvimento, saúde e segurança das pessoas e, em 2018 realizou o Dia do Compromisso com os fornecedores para disseminar as estratégias da MO e captar as necessidades e expectativas dos fornecedores para o próximo ciclo de planejamento.

F) Desenvolvimento da cadeia de suprimentos

A identificação das necessidades e expectativas dos fornecedores ocorre nas reuniões com os administradores dos contratos (d_2010), sejam as de partida no início dos contratos, ou nas mensais de acompanhamento do desempenho e são traduzidas em requisitos através da metodologia da Matriz de RPIs.

Para os fornecedores de materiais o requisito identificado é o recebimento dos pagamentos em dia. Quanto aos

PROCESSOS

fornecedores de serviços estratégicos, ou seja, aqueles aplicados nos processos de água e esgoto definidos como crescimento vegetativo e manutenção (*Global Sourcing*), leitura de consumo e entrega de contas (TACE), programa de perdas (JICA) e desobstrução de esgotos, o requisito identificado é a continuidade do fornecimento para manutenção da longevidade da empresa, além do recebimento dos pagamentos em dia. Os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho estão apresentados na Fig.P6.

As informações obtidas pelos canais de relacionamento (Fig.7.2.6) são analisadas (d_2010) pelos administradores dos contratos, gerências responsáveis e gestor de suprimentos, conforme demanda, e posteriormente, avaliadas nos fóruns e grupos interdepartamentais na MO. As demandas consideradas viáveis, após análise técnica e legal, são implementadas em dois níveis: 1) Nível da unidade: melhorias cobertas pelo grau de autonomia da UN em relação a mudanças nos processos de suprimentos e de gestão dos contratos, sob a responsabilidade do MOD e/ou áreas envolvidas; 2) Nível corporativo: a sugestão de melhoria é apresentada à área funcional da Sabesp que analisa a viabilidade para implementação.

Canal	Responsável	Informações veiculadas
Reunião de partida (d_2010)	Administradores de contrato	Missão, Visão, Valores, Código de Conduta e Integridade, Políticas e procedimentos de SST, requisitos dos contratos e das partes interessadas, especificações técnicas, objetivos e metas, programas da MO.
www.sabesp.com.br (d_2000)	CI/CS	Normas técnicas, Código de Conduta e Integridade, procedimentos internos, editais e licitações, chamadas públicas, programas, aplicativos .
Reuniões de avaliação das contratadas (d_1993)	Administradores de contrato	Acompanhamento, controle e desenvolvimento do contrato, avaliação do desempenho, melhoria dos processos e da performance.
Fiscalização e administração dos contratos (d_1993)	Administradores de contrato	Avaliação junto aos fiscais do atendimento das cláusulas contratuais.

A Fig.7.2.7 apresenta exemplos de evolução e aprendizado nos últimos anos, bem como os resultados obtidos.

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Desenvolvimento da cadeia de suprimentos	m_2015: Projeto Cliente em Foco	PO-MO	Melhoria nos indicadores de Pós-serviço
Qualificação e seleção dos fornecedores	m_2017: Novo portal de cadastro de fornecedores	PE Sabesp	Absorção dos sistemas legados e unificação de todo cadastro promovendo interatividade, agilidade, controle e transparência.
Monitoramento e avaliação do desempenho	i_2017: Criação do Índice de Desempenho Global – IDG, com novos critérios para avaliação do fornecedor de serviços	<i>Benchmarking</i>	Qualidade, agilidade no atendimento aos serviços e maior troca de ramal ao invés de conserto, aumentando a confiabilidade operacional.
	m_2016: Criação do Advizor	Grupo de serviços da M	Gestão do desempenho dos indicadores dos novos contratos de manutenção
Estímulo a implementação de melhorias, inovações e otimização de custos	e_2006: Primeiro contrato de performance na Sabesp, desenvolvido pela MO	PO-MO	Otimização de custos, melhorias na performance
	m_2016: Contrato de performance em núcleos de baixa renda	PO-MO	Redução de perdas, melhoria no abastecimento, aumento do número de ligações de água
	m_2016: DD/DC por desempenho	Fórum de Serviços M	Melhora no atendimento, redução de retrabalhos,
Comprometimento da FT dos fornecedores com os valores e princípios	m_2017: Assessoria para participação dos fornecedores na nova categoria do PNQS - SQFSSA	PNQS	Auto reflexão dos fornecedores sobre sua gestão, ao preencher os requisitos de participação no prêmio.
	e_2015: Implantação dos Murais nos canteiros dos principais fornecedores	PO-MO	Satisfação da FT dos fornecedores, alinhamento dos temas estratégicos e dos princípios e valores da Sabesp, melhorando a atuação junto aos clientes.

7.3 Processos econômico-financeiros

A Sabesp foi a 1ª empresa brasileira de saneamento a negociar ações na Bolsa de Nova Iorque, evidenciando a adoção de práticas de transparência e divulgação de informações atualizadas, de acordo com os requisitos da SOX. Com isso, garante-se por meio de práticas exemplares, a integridade das demonstrações financeiras com cumprimento de regras e controles internacionais e auditorias periódicas.

A eficácia da estratégia adotada ao longo dos anos pode ser comprovada por meio de diversos reconhecimentos de mercado, tais como: Troféu Transparência Anefac 2017, que premia as empresas de capital aberto que se destacam pela forma transparente e idônea com que apresentam seus balanços e demais demonstrações financeiras; Prêmio Profissional do Ano 2016 da Anefac na categoria Finanças recebido pelo diretor Econômico-Financeiro e de Relação com Investidores da Sabesp, Rui de Britto Álvares Affonso e Prêmio Valor 1000, promovido pelo Jornal Valor Econômico, vencendo pela oitava vez na categoria “Água e Saneamento”.

A) Definição dos requisitos de desempenho

No PE Sabesp são estabelecidas as diretrizes empresariais, os objetivos estratégicos e as metas, para subsidiar a definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiros, de acordo com a PI0002 Gestão Financeira, que tem como base as demandas do Governo do Estado e do Conselho de Administração que visam assegurar o crescimento sustentável (d_1996). Também são estabelecidos os níveis esperados de desempenho econômico-financeiro da Sabesp e das Diretorias. Os resultados são analisados nos diversos níveis: Conselho de Administração, Diretoria Colegiada e UNs/Sups.

Em 2008, a Sabesp iniciou a implantação do GVA®, sendo a primeira sociedade de economia mista a adotar um dos modelos mais inovadores de gestão. Desde 2009 a MO utiliza as métricas do GVA® por meio dos indicadores CVA e CFROGI, cujo principal objetivo é medir o retorno dos recursos alocados nos diversos processos da empresa. Para isto, é utilizado como parâmetro o WACC, o qual considera a ponderação dos custos provenientes de recursos próprios e de terceiros. O parâmetro WACC foi calculado pela ARSESP, que chegou ao percentual de 8,06%, o qual a Sabesp passou a adotar concomitantemente com o percentual de depreciação econômica (d) de 0,20% (calculado

PROCESSOS

pela FGV em 2008). O requisito é que os resultados (Receitas - Despesas), líquidos de I.R, sejam suficientes para cobrir os encargos sobre os ativos. Como exemplaridade, o quadro de acompanhamento do CVA e CFROGI, elaborado pela MO, passou a ser adotado pela M, comparando o resultado das UNs (e_2017).

A MO atua no monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio, dentro de sua área de atuação, alinhando seus indicadores financeiros às diretrizes estratégicas e ao BSC da Sabesp. O acompanhamento destas informações é realizado, mensalmente, nas RADs da MO, assegurando a saúde financeira da organização. As tarifas praticadas pela Sabesp são controladas pela ARSESP (d_2009). Os resultados financeiros são analisados em diversos níveis: UNs, M, Diretoria Colegiada e Conselho de Administração por meio das reuniões trimestrais na confecção das Informações Trimestrais - ITR. Na Fig.7.3.1 são apresentados os principais requisitos e indicadores de desempenho financeiro monitorados. Os aspectos externos são monitorados mensalmente pelo CQG, (m_2014), por meio da análise do cenário econômico nas RADs da MO.

Como inovação, a MO desenvolveu a metodologia de custos por processo, mensurando o custo unitário de água e esgoto por UGR (i_2015). Em 2017, com a entrada do SAP e a nova estrutura de centros de custo, foi possível desenvolver uma melhoria neste estudo com informações mais precisas.

Fig.7.3.1 - Principais indicadores econômico-financeiros

Grupo	Requisito	Indicador	Propósito
Estrutura	Sustentabilidade	8.1.11 e 8.1.12	Demonstra o grau de cumprimento do orçamento de despesas e investimentos.
Liquidez	Sustentabilidade	8.1.24	Avalia a capacidade de pagamento da empresa frente a suas obrigações
Atividade	Sustentabilidade	8.1.13 e 8.1.17	Gerenciamento da performance de vendas.
		8.1.19	Gerenciamento da performance de Arrecadação nas vendas.
		8.1.10	Demonstra quanto é arrecadado a cada m ³ vendido.
Rentabilidade	Sustentabilidade	8.1.1; 8.1.2 e 8.1.5	Mensuração da lucratividade com foco na Geração de Valor. CFROGI - medida relativa (%); CVA - medida absoluta (R\$)
		8.1.3 e 8.1.4	Lucratividade operacional em relação às receitas

O planejamento tributário e o controle fiscal são de responsabilidade da Diretoria F que atua fornecendo premissas para as unidades nos itens que devem ser previstos pelas unidades (Cofins, Pasep, ISS, etc) e também realiza o monitoramento do desembolso destes recursos podendo atuar de forma ágil, no caso de eventuais desvios. Na MO, o MOD16 analisa os contratos e identifica a incidência de tributos. O recolhimento de IPTU, IPVA e das retenções na fonte de ISS dos municípios, exceto São Paulo, são realizados pelo MOD16.

A Diretoria Colegiada participa da elaboração do PE, seguindo diretrizes do Governo do Estado e do Conselho de Administração. Destaca-se como refinamento as melhorias no controle dos atos da direção, atendendo aos requisitos da SOX e aos mais altos índices de governança corporativa, garantindo a capacidade de captação de recursos financeiros e a remuneração aos acionistas (d_2002). A forma de participação e o papel da estrutura organizacional na definição e monitoramento dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro relativo aos requisitos está apresentado na Fig.7.3.2.

Fig.7.3.2 - Papel da estrutura organizacional na definição dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro

Assembleia Geral dos Acionistas	Instância máxima de decisão, com poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da Empresa e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento.
Conselho de Administração	Aprova anualmente o orçamento, definindo os níveis de fluxo de caixa operacional, a rentabilidade esperada e a margem operacional.
Diretoria	Aprova o orçamento anual e monitora o desempenho econômico financeiro pelo gerencial <i>Web</i> e relatório do GVA.
Unidade de Negócio	Elabora o orçamento anual de forma a assegurar a sustentabilidade do negócio por meio das metas estabelecidas no planejamento operacional.

B) Recursos financeiros para atendimento às necessidades operacionais

Os recursos financeiros necessários para atender as necessidades operacionais são gerados por meio do faturamento de serviços de distribuição de água e coleta de esgotos. Para assegurar estes recursos a MO procura maximizar seus resultados, elevando sua margem operacional, CVA e CFROGI, com foco em três direcionadores: acréscimo de receita, redução de despesas e otimização de investimentos.

Para acréscimo de receitas, a montagem orçamentária considera os volumes de água e de esgoto como dados fundamentais para viabilizar o negócio. A forma de garantir o faturamento é a manutenção da base de clientes por meio do acompanhamento do comportamento de consumo do Rol Comum e dos contratos de demanda firme com os Grandes Consumidores. As ações de recuperação de clientes inativos, os contratos de risco para a cobrança de clientes inadimplentes e o combate a ligações irregulares demonstram a agilidade, evitando os impactos negativos na arrecadação. Para redução de despesas, a MO13 acompanha a realização do orçamento, visando oferecer informações gerenciais para a tomada de decisões por parte dos gerentes/gestores e possibilitar a comparação e avaliação do desempenho com outras UNs. Para manter equilibrado o fluxo de caixa, a UN possui limites orçamentários por tipo de despesas e por fonte de recursos de investimentos.

Em 2009, como aperfeiçoamento da prática de garantia de recursos financeiros, foi criada a célula de despesas e em 2016 foi incorporada a MO13. Esta célula gerencia e busca a agilidade na utilização dos recursos de despesa disponíveis no orçamento e necessários ao atendimento das demandas operacionais. Para otimização dos investimentos, a aplicação dos recursos destinados à MO prioriza as obras estruturantes e o crescimento vegetativo. O controle do faturamento e da arrecadação é feito nas RADs departamentais e acompanhado nas reuniões do CQG. As despesas e investimentos são controlados mensalmente nas reuniões do CQG e na RAD Global (1.2.D e 1.4.C).

A captação de recursos financeiros para atender as necessidades operacionais é garantida através da geração de recursos próprios. Os recursos financiados são captados corporativamente pela Superintendência de Captação de Recursos e Relação com Investidores - FI, através de agentes financeiros. Estes recursos visam atender às necessidades de ampliação e melhorias operacionais, na modalidade água e esgoto. Os aspectos considerados na captação de recursos estão apresentados na Fig.7.3.3.

Fig.7.3.3 – Critérios considerados na captação de recursos

Taxa de juros	Devem ser reduzidas para que a empresa tenha condições de promover os investimentos continuamente. Geralmente são oferecidos por bancos (nacionais e internacionais) de fomento e de desenvolvimento.
Contra partida	A Sabesp participa, salvo exceção, nos financiamentos da CEF e do BNDES com, no mínimo, 10 % para ações de água e 5% de esgoto; nos financiamentos do BID e BIRD com 20% e da JICA com 50%. Condição essencial para ampliação dos investimentos.
Prazo para amortização	Quanto maior o prazo, melhor para o fluxo financeiro da empresa e geração de recursos. Os financiamentos possuem prazos que variam de 18 a 25 anos.

A MO atua fortemente no combate e redução da evasão de receitas. A concessão de créditos e recebimentos é realizada por meio de acordos de parcelamento de débitos, baseados no PO-MR0054 (d_2007). O controle de recebimentos é realizado pela MOI11 visando a redução da evasão de receitas. São utilizados os contratos de risco de cobrança para as fases administrativa e judicial, modelo que estimula a busca contínua de alta performance no recebimento das contas em atraso, já que a remuneração ocorre após o pagamento dessas contas pelos clientes. Quanto aos órgãos públicos municipais, são indicados ao Cadin Estadual quando constatada a inadimplência. Também são desenvolvidas ações pelas UGRs para redução da evasão de receitas, tais como vistorias em áreas de risco, ligações inativas e gestão das contas suspensas. Em 2016 a MO foi vencedora no MIG do IPEG 2016 com o case “Consertando – um pontapé para a negociação” e como exemplaridade, o processo de cobrança da MO recebeu visita de *benchmarking* da DESO – Companhia de Saneamento de Sergipe. Em 2016, como melhoria no processo de Cobrança, foi realizado um piloto com ações inovadoras na UGR Butantã, que posteriormente foram implantadas em toda a Diretoria M. Dentre as ações estão: envio de SMS de cobrança ou ligação automática para cobrança após sete dias do vencimento da conta (m_2016); carta de cobrança entregue pelo TACE na próxima emissão de conta (m_2016); registro da dívida em cartório de notas e envio de nova carta convocando o cliente para regularizar os seus débitos e interrupção do fornecimento com a aplicação de fita lacre no registro, 52 dias após o vencimento, ficando o cliente autorizado a romper o lacre no caso de quitação de seus débitos. Em 2017 houve a disponibilização do *Sabesp Mobile*, aplicativo para celular (m_2017) com acesso à segunda via de conta, histórico das 12 últimas medições, avisos sobre vencimento de débitos e alertas quando é registrado consumo acima do normal. O aplicativo foi eleito pela área de tecnologia da revista Exame entre os seis melhores como ferramenta de serviços e informações disponíveis aos clientes.

C) Definição dos recursos financeiros e avaliação dos investimentos

Os recursos financeiros necessários para apoiar às estratégias e planos de ação são definidos no PO-MO na etapa de Desdobramento dos Objetivos Operacionais (2.2.C) com apoio da MOI12 e MOI13, levando em consideração o PIR, as metas estabelecidas nos TACs e nos contratos de programa.

O PIR é mais uma prática exemplar no setor de saneamento (d_2002), pois contempla um cenário previsto para os próximos 20 anos, com base em diagnósticos e prognósticos, que consideram os setores de abastecimento e bacias de esgotamento onde deverão ocorrer as intervenções e a respectiva fonte de recurso, por meio do *ranking* (d_2004), que é apurado por índices compostos (socioeconômicos). Como melhoria do processo de planejamento de investimentos foi implantado o Sistema de Gestão de investimentos - SGI (m_2017), que possibilita uma visão integrada do processo.

A Alta Administração determina o limite anual de investimentos na etapa de elaboração do orçamento, procurando o equilíbrio entre o atendimento às necessidades de cada UN e o equilíbrio do fluxo de caixa da empresa. Quando necessário, a MO realiza as adequações de seus investimentos dentro do limite determinado pela Alta Administração, aprovado pelo CA, fazendo a priorização com foco na busca do equilíbrio no atendimento às metas de governo e necessidades das partes interessadas. Em 2016 foi implantada uma metodologia inovadora para subsidiar a avaliação e tomada de decisão quanto à priorização e seleção dos empreendimentos a serem executados, por meio de uma ferramenta matemática, a *AHP Analytic Hierarchy Process*. Os investimentos recebem uma maior pontuação à medida que respondem afirmativamente aos critérios da categoria de impacto-estratégico, complexidade e urgência, deixando as decisões mais ágeis, criteriosas e transparentes. Esses critérios foram constituídos com a premissa e condição de estarem alinhados às diretrizes estratégicas da Sabesp e da Diretoria M.

Os investimentos da MO são avaliados e controlados mensalmente pela MOI13, com apoio do SAP, por meio do acompanhamento das realizações orçamentárias, buscando a eficácia do desempenho orçamentário, com base no plano de investimento aprovado pela Alta Administração.

Os projetos de investimentos são financiados por meio de geração interna da venda de serviços de água e esgotos e por linhas de financiamento. A definição da estratégia de captação de recursos financeiros da empresa compete à Diretoria F. Os principais critérios para captação de recursos utilizados são juros baixos e prazos longos. Os principais agentes financiadores no mercado externo são o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID e *Japan International Cooperation Agency* - JICA, e no interno o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e Caixa Econômica Federal - CEF.

D) Elaboração e controle do orçamento

A elaboração do orçamento da MO é uma atividade multidepartamental, realizada anualmente, que considera a previsão das receitas, despesas e investimentos para os próximos sete anos, com revisão anual, direcionando e limitando os gastos em função das metas de governo, das diretrizes da Diretoria F, alinhadas com o PE, RPIs, cenários internos e externos e o crescimento sustentável (PI00020).

A montagem orçamentária é iniciada com o recebimento das premissas, diretrizes gerais e cronograma estipulados pela Diretoria F e demais autoridades funcionais. O orçamento de receitas representa o alicerce do orçamento e, a partir dele, se desencadeiam as demais peças orçamentárias. O orçamento de vendas é elaborado pelas UGRs e MOIG e consolidado pelo MOIC por meio do Prever. Na elaboração do orçamento de vendas são consideradas a previsão de expansão dos sistemas de água e esgoto e as ações comerciais como troca de hidrômetros, vistorias, supressões, ligações, projetando-se os ganhos unitários por ação. As particularidades históricas de cada UGR,

PROCESSOS

temperatura, dias e hábitos de consumo também auxiliam na projeção do volume mensal. As projeções das outras UNs da M são utilizadas como referencial comparativo.

Em 2015, como melhoria, o Departamento de Estudos Tarifários - FAT implantou nova metodologia para elaboração do orçamento de vendas, na qual as UNs/Sups cadastram seus orçamentos a partir das vazões máximas ofertadas pela MA e desdobradas, após desafio de combate às perdas, os demais itens orçamentários de receita (volumes faturados, faturamento bruto, faturamento líquido e arrecadação) para ser consolidado pelo Departamento de Controladoria da Metropolitana - MDC e incorporado à peça orçamentária (m_2015).

Após esta etapa, MOD e MOI13 estabelecem o orçamento de arrecadação, com base nas metas do índice de evasão de receitas, nas ações estabelecidas no PO-MO e nos desafios estabelecidos pelo CQG para a MO e desdobrado por UGR. O orçamento de despesas considera as necessidades da MO em relação às despesas com pessoal, materiais, serviços de manutenção e operação, energia elétrica, além de outros gastos gerais, com base no histórico, nas metas estabelecidas no PO-MO, e diretrizes da Diretoria F e demais Autoridades Funcionais em relação a margem operacional e custo operacional unitário.

Em 2017, entrou em operação o sistema corporativo SAP, desmembrado em módulos, onde o *BPC Business Planning and Consolidation* contempla a montagem orçamentária. A implantação do BPC trouxe agilidade ao processo orçamentário, uma vez que as demonstrações financeiras são projetadas automaticamente eliminando possíveis erros, trazendo maior transparência às informações.

O orçamento de investimentos é baseado nas necessidades levantadas no PO-MO, considerando as necessidades das partes interessadas. Estas propostas de investimento são cadastradas pela UN no SGI, analisadas e priorizadas pela Alta Direção, utilizando a metodologia *AHP*. A MO gerencia esses recursos para que as metas econômico-financeiras sejam atingidas, garantindo a sustentabilidade e rentabilidade planejadas.

O acompanhamento e controle do orçamento é realizado por meio de relatórios gerenciais e indicadores, comparando os valores realizados em relação ao orçamento aprovado, visando a maximização dos recursos disponíveis e buscando o atingimento das metas operacionais. Mensalmente é feita a apresentação e análise dos orçamentos de investimentos e de despesas em reuniões do CQG. O orçamento de vendas é acompanhado pelo MOIC e pelas UGRs por meio do Prever, disponível no Sistema GestãoCom.

Em 2018 foi criado o indicador Resultado Operacional como driver do indicador Margem Operacional para acompanhamento do desempenho financeiro das UGRs, correlacionando com o faturamento, índices de evasão de receitas, perdas, tratamento de esgoto, realização de despesas e de investimentos por UGR.

A Fig.7.3.4 apresenta exemplos de evolução e aprendizado nos últimos anos, bem como os resultados obtidos.

Fig.7.3.4 – Evolução e aprendizado dos processos econômico-financeiros

Processo	Melhorias	Origem	Resultados
Definição dos requisitos de desempenho	i_2015: Metodologia de custos por processo, mensurando o custo unitário de água e esgoto por UGR	PO-MO	Informações mais precisas sobre os custos unitários.
	e_2017: O quadro de acompanhamento do CVA e CFROGI, elaborado pela MO, passou a ser adotado pela M, comparando o resultado das UNs	Melhoria de processo	Disseminação da cultura econômico-financeira. Melhoria no controle na gestão de Faturamento, Arrecadação, Despesa e Ativos.
Manutenção do equilíbrio do fluxo financeiro	m_2015: A responsabilidade pela cobrança foi compartilhada pelas UGRs	PO-MO	Maior envolvimento das áreas para a busca da melhoria no índice de evasão de receitas.
	m_2016: Matriz de decisão para identificação de setores de abastecimento com maior potencial de faturamento e arrecadação	Melhoria de processo	Melhoria no Faturamento e Arrecadação.
	m_2015: Mega Feirão de Natal nas agências de atendimento		Melhoria na Arrecadação da UN.
	e_2016: Case “Consertando – um pontapé para a negociação” - vencedor no IPEG 2016		
	m_2016: Mutirão de cobrança com utilização de vans contratadas		
i_2016: Elaboração e implantação do modelo “Nova Cobrança”		Práticas de mercado para combate à inadimplência.	
Avaliação dos investimentos	i_2016: Utilização da metodologia AHP	MP	Melhor equilíbrio e transparência na divisão dos recursos de investimentos entre as UNs.
Elaboração do Orçamento	m_2015: Nova metodologia do orçamento de receita	FAT	Integração entre o volume de água disponibilizado pela MA, índices de perdas e volume de água medido e faturado.
	m_2017: Implantação do BPC para elaboração do orçamento de despesas	PE	Elaboração do orçamento <i>on line</i> e projeção das demonstrações financeiras.
	m_2017: Implantação do SGI para elaboração do orçamento de investimentos		Visão integrada do processo.
Controle orçamentário	m_2018: Controle do orçamento por departamento, utilizando-se os realizados financeiros de todos os grupos de despesa	PO-MO	Otimização dos gastos.
	m_2018: Criação do indicador “resultado operacional” para acompanhamento por UGR	Melhoria de processo	Acompanhamento dos resultados financeiros por UGR correlacionando com indicadores operacionais de água e de esgoto.



RESULTADOS

PNQS | 2018

Tipo de indicadores: E estratégicos (outcome) / D driver / P processo / C controle
 RPI: AC acionista / CL cliente / FT força de trabalho / FO fornecedor / PC poder concedente / SO sociedade
 RC: RT referencial teórico / DE decreto estadual / PNQS média das ganhadoras 2017
 LS: Líder no setor ou mercado / RE: Referencial de excelência, no setor ou mercado / NA: Não apurado

Para manter o compromisso de atendimento à população e fazer frente aos impactos da maior seca registrada na história da RMSP nos anos de 2014 e 2015, a MO adaptou-se às medidas do programa de redução de consumo. O programa teve como objetivo o estímulo financeiro para a redução do consumo, onde foi concedida a bonificação para os clientes, cujo consumo era inferior à meta estipulada, e em contra partida, para os clientes com consumo acima da meta era acrescida a tarifa de contingência sobre o valor da conta. Estas ações impactaram fortemente nas receitas e para dar suporte à boa saúde financeira da Cia, foram adotadas medidas de contenção e redirecionamento de recursos financeiros. 2016 foi marcado pela superação da crise hídrica e observa-se a melhoria em praticamente todos os resultados econômico-financeiros, estendendo-se aos demais resultados relacionados aos processos, clientes, sociedade e pessoas. Em 2016, a Sabesp apresentou lucro recorde de R\$ 2,9 bilhões, maior que todas as empresas de saneamento e em 2017 o lucro foi de R\$ 2,5 bilhões. Para a MO, 2017 foi o ano da consolidação na recuperação dos resultados, chegando a patamares anteriores à crise e agregando os aprendizados gerados, tanto nos processos operacionais como no relacionamento com o cliente e sociedade por meio do engajamento da força de trabalho, trazendo grandes benefícios aos resultados financeiros.

8.1 Resultados econômico-financeiros

Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
ECONÔMICO - RENTABILIDADE												
8.1.1	-	E/P	CFROGI Retorno do fluxo de caixa sobre o ativo - MO	%	↑	5,5	6,6	8,9	MS	8,2	AC	8,26
8.1.1a	-	E/P	CFROGI - MOG	%	↑	9,5	10,4	13,3	-	-	-	-
8.1.1b	-	E/P	CFROGI - MON	%	↑	5,2	6,2	7,9	-	-	-	-
8.1.1c	-	E/P	CFROGI - MOS	%	↑	4,2	4,1	6,3	-	-	-	-
8.1.1d	-	E/P	CFROGI - MOU	%	↑	9,5	12,8	15,5	-	-	-	-
8.1.2	-	E/P	CVA - Valor adicionado ao caixa - MO	R\$ milhões	↑	-147,9	-88,0	33,6	MS	-3,4	AC	0
8.1.2a	-	E/P	CVA - MOG	R\$ milhões	↑	11,2	21,1	55,2	-	-	-	-
8.1.2b	-	E/P	CVA - MON	R\$ milhões	↑	-35,6	-24,1	-4,4	-	-	-	-
8.1.2c	-	E/P	CVA - MOS	R\$ milhões	↑	-58,4	-61,3	-31,2	-	-	-	-
8.1.2d	-	E/P	CVA - MOU	R\$ milhões	↑	17,0	58,9	92,3	-	-	-	-
8.1.3	-	E/P	Margem operacional - MO	%	↑	69,0	74,4	75,4	MS	77,7	AC	75,4
8.1.4	-	C	Margem - EBITDA - Sabesp	%	↑	36,6	40,2	47,6	Sanepar	35,8	-	-
8.1.5	-	D	Delta CVA	R\$ milhões	↑	-195,3	59,9	121,5	-	-	-	-
8.1.6	IFn05	C	Margem líquida com depreciação - MO	%	↑	30,5	31,3	48,4	Sanepar	18,0	LS/RE	
8.1.7	IFn16	C	Retorno sobre patrimônio líquido - Sabesp	%	↑	4,1	23,6	16,8	Sanepar	15,0	-	-
8.1.8	-	C	Giro do ativo (Sabesp)	vezes	↑	0,20	0,23	0,23	-	-	-	-
<p>A queda do CFROGI e CVA do MOS é decorrente da redução de receitas e aumento do índice de evasão em Osasco. Para reverter este resultado foram incrementadas as ações de vistoria de ligações de esgoto e reativação de ligações. A Margem EBITDA da Sabesp apresentou leve queda em 2016 principalmente em função do crescimento de 23% na Receita, maior que o crescimento do EBITDA (15%). Já o retorno sobre o patrimônio líquido apresentou queda em 2017 em função do lucro líquido de R\$ 2,5 bilhões, ante um lucro de R\$ 2,9 bilhões registrado em 2016, efeito das variações monetárias e cambiais passivas em 2017 de R\$ 1,1 bilhões.</p>												
ECONÔMICO - ATIVIDADE												
8.1.9	IFn15	D/P	IER Índice de evasão de receita - MO	%	↓	11,3	10,0	7,9	Sanepar	2,4	-	-
8.1.9a	IFn15	D/P	IER Índice de evasão de receita - MOG	%	↓	11,5	9,5	6,2	-	-	-	-
8.1.9b	IFn15	D/P	IER Índice de evasão de receita - MON	%	↓	10,2	10,0	8,1	-	-	-	-
8.1.9c	IFn15	D/P	IER Índice de evasão de receita - MOS	%	↓	8,2	8,5	7,0	-	-	-	-
8.1.9d	IFn15	D/P	IER Índice de evasão de receita - MOU	%	↓	13,3	11,1	9,4	-	-	-	-
8.1.10	-	D/P	Arrecadação por m³ medido (R\$)	R\$/m³	↑	3,21	3,95	4,16	-	-	-	-

Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
8.1.11	-	D/P	Execução orçamentária das despesas	%	~1	1,0	1,0	1,0	-	-	-	-
8.1.12	IFn04	D/P	Execução orçamentária dos investimentos	%	~1	1,0	1,1	0,8	MS	1,2	-	-
8.1.13	-	D/P	Variação do orçamento de vendas (valor faturado)	%	↔	0,5	7,9	-0,4	-	-	-	-
8.1.14	IFn07	P	Dias de faturamento comprometidos com contas a receber	Dias	↓	66	58	42	Sanepar	72	-	-
8.1.15	IFn01	C	Índice de desempenho financeiro	%	↑	157	160	207	Sanepar	112	LS/RE	
8.1.16	IFn03	C	Despesas totais com os serviços por m³	R\$ / m³	↓	1,82	2,16	1,71	Sanepar	3,23	-	-
8.1.17	-	C	Crescimento da receita	Base 2014 %	↑	-8,1	19,3	31,2	-	-	-	-

Para diminuir a evasão do MOS foram intensificados os acordos de parcelamento e reduzido o número de contas suspensas. A execução orçamentária dos investimentos foi impactada pela implantação do SAP em 2017. As vendas em 2016 tiveram realização 7,8% acima do orçamento devido ao encerramento do programa de incentivo a redução de consumo, implantado durante a crise hídrica. As despesas totais com serviços em 2016 foram influenciadas por ações de baixas de crédito, ocorridas principalmente em áreas de baixa renda da MOU.

FINANCEIRO - ESTRUTURA

8.1.18	-	D/P	Saldo de BPs com status recusado	un	↓	2.776	1.809	1.331	-	-	-	-
8.1.19	IFn06	C	Nível de investimentos	%	↔	9,8	9,0	8,4	Sanepar	20,7	-	-
8.1.20	IFn18 (s)	C	Tarifa interna (GVA) da água produzida	Base 100 %	↓	100,0	94,1	91,4	-	-	-	-
8.1.21	IFn19 (s)	C	Tarifa interna (GVA) do esgoto tratado	Base 100 %	↓	100,0	94,1	91,4	-	-	-	-

FINANCEIRO - LIQUIDEZ

8.1.22	-	C	Endividamento (Sabesp)	%	↓	145,7	138,7	125,8	-	-	-	-
8.1.23	-	C	Imobilização (Sabesp)	%	↓	2,21	2,14	2,00	-	-	-	-
8.1.24	IFn17 (s)	C	Índice de Liquidez Geral (Sabesp)	%	↑	23,9	23,9	26,0	Sanepar	43,9	-	-

8.2 Resultados sociais e ambientais

Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL												
8.2.1	ICm08	E	IAA Índice de atendimento total de água	%	↑	98	98	98	Sanepar	93	SO	99
8.2.2	ICm09	E	IAE Índice de atendimento total de esgoto	%	↑	72	74	75	Sanepar	69	SO	75
8.2.3	-	E/P	QCD Quantidade de córregos despoluídos - São Paulo	Qtde	↑	18	18	18	MN	48	-	-
8.2.4	-	D/P	ITEC Índice de tratamento de esgoto coletado - MO	%	↑	42,1	42,4	46,1	MN	49,6	CL, FO, SO	88,7
8.2.4a	-	D/P	ITEC Índice de tratamento de esgoto coletado - MOG	%	↑	40,0	40,8	42,6	-	-	-	-
8.2.4b	-	D/P	ITEC Índice de tratamento de esgoto coletado - MON	%	↑	39,9	44,1	46,0	-	-	-	-
8.2.4c	-	D/P	ITEC Índice de tratamento de esgoto coletado - MOS	%	↑	42,9	46,2	50,3	-	-	-	-
8.2.4d	-	D/P	ITEC Índice de tratamento de esgoto coletado - MOU	%	↑	43,9	45,2	46,0	-	-	-	-
8.2.5	-	D/P	IEDC Índice de eficiência de despoluição dos córregos	%	↑	86	86	91	-	-	-	-
8.2.6	ISc02	D/P	Índice de sanções e indenizações	%	↓	1,1	0,5	1,2	PNQS	1,6	-	-
<i>Com a criação da Célula de sinistros em 2016 padronizando as atividades das UGRs, os processos ficaram mais ágeis e geraram maior desembolso em 2017.</i>												
8.2.7	ISc09	D/P	ITEG Índice de tratamento do esgoto gerado	%	↑	32	33	35	PNQS	42	-	-
8.2.8	ISc04	P	Mitigação de impactos ambientais	%	↑	88	88	93	PNQS	82	-	-
8.2.9	ISc07	P	Processos judiciais recebidos julgados como procedentes	ocor-ano / mil hab	↓	0,10	0,10	0,13	ML	0,10	-	-
8.2.10	-	D	PROL Volume de óleo recolhido	Litros	↑	10.903	6.920	173.647	-	-	-	-

Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
8.2.11	ISc05	C	Processos administrativos internos julgados como procedentes	%	↓	0,0	0,1	0,2	PNQS	0,6	-	-
8.2.12	-	C	Índice de resíduos destinados adequadamente	kg	↓	9.580	8.963	4.493	-	-	-	-
8.2.13	-	C	Imóveis com o PURA implantado	qtde	↑	463	464	531	-	-	-	-
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL												
8.2.14	-	E	ISCom Índice de satisfação da comunidade	%	↑	89	85	98	MS	83	-	-
8.2.15	-	E	ISA Índice socioambiental	%	↑	51	57	58	MS	62	-	-
8.2.16	ISc01 (s)	D	Envolvimento da FT em ações socioambientais	%	↑	20	24	25	-	-	-	-
8.2.17	-	D	Satisfação da sociedade - Curso de pesquisa de vazamento	%	↑	85,6	90,4	88,0	-	-	-	-
8.2.18	-	D	Satisfação da Sociedade - Educação ambiental	%	↑	87,8	88,0	91,0	-	-	-	-
8.2.19	-	D	Instituições beneficiadas com as ações sociais	%	↑	5	17	19	-	-	-	-
8.2.20	-	D	População envolvida com ações socioambientais	%	↑	0,40	0,14	0,14	-	-	-	-
<i>Em 2015, foram intensificadas as ações de conscientização sobre o uso racional da água em virtude da crise hídrica.</i>												
8.2.21	-	D	Incremento de LA regularizadas (baixa renda) - MO	%	↑	6,1	11,8	30,7	-	-	-	-
8.2.21a	-	D	Incremento de LA regularizadas (baixa renda) - MOG	%	↑	0,0	18,1	54,5	-	-	-	-
8.2.21b	-	D	Incremento de LA regularizadas (baixa renda) - MON	%	↑	31,8	53,3	89,2	-	-	-	-
8.2.21c	-	D	Incremento de LA regularizadas (baixa renda) - MOS	%	↑	6,7	20,6	142,7	-	-	-	-
8.2.21d	-	D	Incremento de LA regularizadas (baixa renda) - MOU	%	↑	4,6	7,3	12,5	-	-	-	-
8.2.22	-	D	Novas ligações de esgoto em núcleos de baixa renda	%	↑	6,2	9,1	16,9	-	-	-	-
8.2.23	ISc08	C	Comprometimento da renda familiar	%	↓	0,8	0,9	1,0	PNQS	4,3	LS/RE	
8.2.24	ISc08a	C	Comprometimento do salário mínimo com a tarifa	%	↓	0,8	0,8	0,9	PNQS	1,8	-	-
<i>A revisão tarifária da Sabesp aprovada pela Deliberação ARSESP 706 (19/01/17), aliada a estagnação do salário mínimo, contribuem para o aumento do comprometimento da renda familiar.</i>												
8.2.25	-	C	Famílias beneficiadas com tarifa social	%	↑	4,82	4,84	5,30	-	-	-	-
8.3 Resultados relativos a clientes e ao mercado												
Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
CLIENTES												
8.3.1	-	E	IRPT Índice de reclamações de problemas Total	Reclam de prob / LA e LE	↓	1,81	1,46	1,08	MS	0,92	-	-
8.3.1a	-	C	IRPT Índice de reclamações de problemas Total - água	Reclam de prob / LA e LE	↓	1,84	1,39	1,20	-	-	-	-
8.3.1b	-	C	IRPT Índice de reclamações de problemas Total - esgoto	Reclam de prob / LA e LE	↓	0,58	0,48	0,40	-	-	-	-
8.3.2	ICm02	E/P	ISPC Índice de satisfação dos clientes - Pesquisa corporativa	%	↑	62	80	76	MS	82	AC	80
<i>A queda no índice de satisfação dos clientes em 2016, é decorrente dos problemas de abastecimento provocada pela crise hídrica. Os resultados de 2016 e 2017, estão dentro da faixa aceitável de satisfação, considerando a margem de erro da pesquisa.</i>												
8.3.3	-	E/P	ISPS Índice de satisfação geral PPS - MO	%	↑	72	80	81	MS	80	CL	81
8.3.3a	-	E/P	ISPS Índice de satisfação geral PPS - MOG	%	↑	70	80	81	-	-	-	-
8.3.3b	-	E/P	ISPS Índice de satisfação geral PPS - MON	%	↑	76	82	83	-	-	-	-
8.3.3c	-	E/P	ISPS Índice de satisfação geral PPS - MOS	%	↑	65	77	80	-	-	-	-

Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
8.3.3d	-	E/P	ISPS Índice de satisfação geral PPS - MOU	%	↑	75	80	80	-	-	-	-
8.3.4	-	D/P	TCAP Clientes atendidos no prazo nas agências	%	↑	77	86	84	-	-	-	-
<i>Com a implantação do "Siga 3" em 2017, a forma de cálculo do tempo de atendimento foi alterada, incluindo a triagem que não era considerada no "Siga 2".</i>												
8.3.5	-	D/P	Taxa de satisfação pós atendimento - GC	%	↑	100	100	100	-	-	LS/RE	
8.3.6	-	D/P	Taxa de satisfação pós atendimento - Rol comum	%	↑	99	99	99	-	-	-	-
8.3.7	-	D/P	Atendimento aos prazos dos serviços - não regulados	%	↑	91	93	96	-	-	CL	95
8.3.8	-	D/P	Atendimento aos prazos dos serviços - regulados	%	↑	79	85	94	-	-	CL	100
8.3.9	-	D/P	Índice de satisfação com o cumprimento do prazo do serviço - PPS	%	↑	84	91	93	-	-	-	-
8.3.10	-	D	Índice de insatisfação de clientes - PPS	%	↓	14	10	8	-	-	-	-
8.3.11	-	D	ISPSL - Índice de satisfação pós serviço - serviço local (RC+GC)	%	↑	88	90	90	-	-	-	-
8.3.12	ICm01a	C	IRC Índice de reclamações e comunicações de problemas	Reclam de prob / LA e LE	↓	1,66	1,31	1,10	PNQS	0,4	-	-
8.3.12a	ICm01a	C	IRC-t Índice de reclamações e comunicações de problemas - água	Reclam de prob / LA e LE	↓	1,82	1,36	1,20	-	-	-	-
8.3.12b	ICm01a	C	IRC-t Índice de reclamações e comunicações de problemas - esgoto	Reclam de prob / LA e LE	↓	0,58	0,48	0,40	-	-	-	-
8.3.13	ICm10	C	Tempo médio de solução do problema reclamado	horas/reclam	↓	51	32	18	PNQS	37,4	-	-
8.3.14	ICm13	C	Índice de ocorrências no órgão de defesa do consumidor	Ocorr / mil LA e LE	↓	0,28	0,21	0,17	PNQS	0,46	-	-
8.3.15	ICm14	C	Índice de audiências no órgão de defesa do consumidor	%	↓	5	8	6	PNQS	9	-	-
MERCADO												
8.3.16	ICm05	E	IAA Índice de atendimento urbano de água	%	↑	98	98	98	Sanepar	100	-	-
8.3.17	-	D	ICA Índice de cobertura de água	%	↑	100	100	100	-	-	-	-
8.3.18	ICm06	E	IAE Índice de atendimento urbano de esgoto	%	↑	72	74	75	Sanepar	85	CL	75
8.3.19	-	D	ICE Índice de cobertura de esgoto - MO	%	↑	84	85	85	-	-	CL	86
8.3.19a	-	D	ICE Índice de cobertura de esgoto - Barueri	%	↑	87	88	89	-	-	-	-
8.3.19b	-	D	ICE Índice de cobertura de esgoto - Cotia	%	↑	64	65	65	-	-	-	-
8.3.19c	-	D	ICE Índice de cobertura de esgoto - Itapevi	%	↑	83	83	82	-	-	-	-
8.3.19d	-	D	ICE Índice de cobertura de esgoto - Taboão da Serra	%	↑	96	96	96	-	-	-	-
8.3.20	-	C	Monitoramento da imagem - PPS	%	↑	73	78	83	-	-	-	-
8.3.21	ICm03 (s)	C	Índice de favorabilidade da imagem da organização (NPS)	Posição [-100 a 100]	↑	-13	15	14	-	-	-	-
8.3.22	ICm04	C	Índice de conhecimento de produtos e serviços	%	↑	100	100	100	PNQS	96	LS/RE	
8.3.23	-	C	Exposição positiva na mídia	%	↑	65	70	77	-	-	-	-
8.4 - Resultados relativos às pessoas												
Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
SISTEMA DE TRABALHO												
8.4.1	IPe01	C	Índice de produtividade da força de trabalho	Lig / empreg	↑	1.849	1.951	2.017	PNQS	1.127	-	-
8.4.2	lpe11	C	Índice de produtividade de pessoal total (equivalente)	Lig/(emp+ 3ºs)	↑	1.063	1.082	1.231	PNQS	488	-	-
8.4.3	-	P	Nível de emprego	%	↔	98,0	98,7	99,2	-	-	FT	98,0

Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO												
8.4.4	IPe03	E/P	Índice de capacitação anual da FT	h/empreg	↑	28	24	71	PNQS	20	LS / RE	
<i>O plano anual de treinamento em 2016 seguiu a estratégia de focar essencialmente os treinamentos obrigatórios, tendo em vista a implementação do SAP em 2017 com a necessidade de treinamentos em massa.</i>												
8.4.5	-	E	ICCR Índice de capacitação em conhecimento relevante	h/empreg	↑	NA	0,32	0,72	MS	2,00	-	-
8.4.6	IPe03a	D	Índice de cumprimento do PCD	%	↑	72	90	95	PNQS	108	-	-
8.4.7	IPe03b	D	Índice de eficácia de treinamento	%	↑	90	97	100	PNQS	97	LS / RE	
QUALIDADE DE VIDA												
8.4.8	IPe04	E/P	IFPCO Índice de favorabilidade da pesquisa de clima organizacional - MO	%	↑	68	73	88	ML	87	FT	73
8.4.8a	IPe04	E/P	IFPCO - MOD	%	↑	63	63	85	-	-	-	-
8.4.8b	IPe04	E/P	IFPCO - MOE	%	↑	65	74	90	-	-	-	-
8.4.8c	IPe04	E/P	IFPCO - MOG	%	↑	77	67	93	-	-	-	-
8.4.8d	IPe04	E/P	IFPCO - MOI	%	↑	75	81	80	-	-	-	-
8.4.8e	IPe04	E/P	IFPCO - MON	%	↑	68	70	89	-	-	-	-
8.4.8f	IPe04	E/P	IFPCO - MOS	%	↑	59	77	86	-	-	-	-
8.4.8g	IPe04	E/P	IFPCO - MOU	%	↑	68	65	88	-	-	-	-
8.4.9	-	D	Índice de satisfação com os benefícios oferecidos	%	↑	69	73	92	-	-	-	-
8.4.10	lpe05	C	Taxa de frequência de acidentes	Acid/milhão HHT	↓	4,4	8,4	3,2	PNQS	15,2	-	-
8.4.11	lpe06	C	Taxa de gravidade de acidentes	DP/milhão HHT	↓	70	84	60	PNQS	193	-	-
8.4.12	-	C	Nº de acidentes do trabalho	Qtde	↓	7	6	5	-	-	-	-
8.4.13	lpe12	C	Índice de absentéismo	%	↓	1,7	1,6	2,0	PNQS	2,2	-	-
<i>Os valores encontram-se dentro de níveis aceitáveis em comparação à média do setor.</i>												
LIDERANÇA												
8.4.14	-	D	Índice de favorabilidade: Questão "Os líderes aqui mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra?"	%	↑	64	66	87	-	-	FT	73
8.4.15	-	D	Realização de <i>feedbacks</i>	%	↑	82	83	98	-	-	-	-
8.4.16	-	D	Índice de favorabilidade - dimensão Liderança	%	↑	69	73	89	-	-	-	-
COMUNICAÇÃO												
8.4.17	IPe09	C	Comprometimento da FT com as diretrizes	%	↑	89	89	95	PNQS	53	-	-
8.4.18	-	C	Satisfação com os canais de comunicação interna	%	↑	93	96	97	-	-	-	-
CULTURA												
8.4.19	lpe02	D	Índice de criatividade do pessoal	sug imp / empreg	↑	0,01	0,04	0,06	PNQS	0,09	-	-
CULTURA												
8.4.20	-	D/P	Índice de favorabilidade: Questão "As regras estabelecidas aplicam-se à todos na organização?"	%	↑	58	62	81	-	-	FT	73
8.4.21	-	D/P	Índice de favorabilidade: Questão "Este é um lugar onde existem prazer e desafio para estimular o crescimento das pessoas?"	%	↑	59	67	84	-	-	FT	73
8.4.22	-	D	Índice de favorabilidade - dimensão Ambiente de trabalho	%	↑	66	73	88	-	-	-	-

Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
8.4.23	-	D	Índice de favorabilidade - dimensão Equidade	%	↑	62	66	83	-	-	-	-
8.4.24	-	D	Índice de favorabilidade - dimensão Orgulho	%	↑	79	83	94	-	-	-	-
8.4.25	-	D	Índice de favorabilidade - dimensão Valorização	%	↑	65	70	89	-	-	-	-
8.5 Resultados relativos a processos												
Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
PRODUÇÃO DE ÁGUA												
8.5.1	ISp18	P	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada	%	↔	100	100	100	PNQS	117	-	-
8.5.2	-	P	Índice de performance dos sistemas isolados - ETAS	%	↑	97	98	99	-	-	-	-
8.5.3	ISp20	C	Incidência das análises fora padrão p/ aferição da qualidade da água tratada	%	↓	0,2	0,2	0,2	PNQS	3,6	-	-
DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA												
8.5.4	ISp09	D/P	IRFA Índice de reclamação de falta de água - MO	recl FA/mil lig ativas	↓	20	8	6	MN	6	CL	8
8.5.4a	ISp09	D/P	IRFA Índice de reclamação de falta de água - MOG	recl FA/mil lig ativas	↓	21	12	11	-	-	-	-
8.5.4b	ISp09	D/P	IRFA Índice de reclamação de falta de água - MON	recl FA/mil lig ativas	↓	27	10	7	-	-	-	-
8.5.4c	ISp09	D/P	IRFA Índice de reclamação de falta de água - MOS	recl FA/mil lig ativas	↓	23	10	5	-	-	-	-
8.5.4d	ISp09	D/P	IRFA Índice de reclamação de falta de água - MOU	recl FA/mil lig ativas	↓	16	9	2	-	-	-	-
8.5.5	ISp11	D/P	IRD Índice de regularidade da distribuição - MO	%	↑	97	96	97	MN	99	-	-
8.5.5a	ISp11	D/P	IRD Índice de regularidade da distribuição - MOG	%	↑	96	94	93	-	-	-	-
8.5.5b	ISp11	D/P	IRD Índice de regularidade da distribuição - MON	%	↑	97	97	98	-	-	-	-
8.5.5c	ISp11	D/P	IRD Índice de regularidade da distribuição - MOS	%	↑	96	90	95	-	-	-	-
8.5.5d	ISp11	D/P	IRD Índice de regularidade da distribuição - MOU	%	↑	99	99	100	-	-	-	-
<i>Com o fim da crise hídrica em 2016 a oferta de água foi normalizada e, especificamente no município de Osasco, devido à complexidade de sua infraestrutura e fadiga pós crise, os tempos de interrupção foram prolongados afetando diretamente o desempenho do IRD da MO.</i>												
8.5.6	ISp14	E/P	IPDT Índice de perdas totais da distribuição - MO	L/lig/dia	↓	304	383	354	MN	232	-	-
8.5.6a	ISp14	E/P	IPDT Índice de perdas totais da distribuição - MOG	L/lig/dia	↓	264	362	346	-	-	-	-
8.5.6b	ISp14	E/P	IPDT Índice de perdas totais da distribuição - MON	L/lig/dia	↓	300	320	379	-	-	-	-
8.5.6c	ISp14	E/P	IPDT Índice de perdas totais da distribuição - MOS	L/lig/dia	↓	298	456	379	-	-	-	-
8.5.6d	ISp14	E/P	IPDT Índice de perdas totais da distribuição - MOU	L/lig/dia	↓	347	392	400	-	-	-	-
8.5.7	-	E/P	IANC Índice de águas não comercializadas	%	↓	43,3	47,0	44,5	MN	40,1	AC, FO	46,4
8.5.8	IFn02	D/P	IPF Índice de perdas de faturamento	%	↓	19,3	25,3	23,6	MN	15,6	-	-
<i>O resultado de 2015 retrata a mudança de comportamento de consumo dos clientes e a gestão da pressão nos setores de abastecimento em função da crise hídrica.</i>												
8.5.9	-	D	Eficiência do contrato de pesquisa de vazamento	vaz/km	↑	0,8	0,9	0,9	-	-	-	-
MONITORAMENTO DA QUALIDADE DA ÁGUA												
8.5.10	-	E	ICAD Índice de conformidade da água distribuída	%	↑	98,6	99,3	99,3	MN	99,6	CL	≥95
8.5.11	ISp02	D/P	Incidência das análises de aferição da QAD fora do padrão	%	↓	4,6	2,2	1,9	PNQS	0,84	Port. 05/17	<5
8.5.12	ISp08	D/P	Incidência de reclamações sobre qualidade de água	%	↓	0,8	0,5	0,4	PNQS	0,9	-	-
8.5.13	ISp01	P	Índice de conformidade da quantidade de amostras p/ a aferição da qualidade da água distribuída	%	↔	100	100	101	RT	100	LS/RE	
8.5.14	ISp08	P	IRQA Índice de reclamação de qualidade de água	Reclam/10.000 lig	↓	1,8	1,3	0,4	MN	0,8	-	-

Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
8.5.15	ISp15	P	Incidência das análises de cloro residual fora do padrão	%	↔	1,0	0,7	0,3	RT	<5	Port. 05/17	<5
8.5.16	ISp16	P	Incidência das análises de turbidez fora do padrão	%	↔	0,4	0,3	0,4	RT	<5	Port. 05/17	<5
8.5.17	ISp17	P	Incidência das análises de coliformes totais fora do padrão	%	↔	1,7	1,3	1,0	RT	<5	Port. 05/17	<5
<p><i>Os indicadores cujo melhor sentido, é ↔ , demonstra que o processo já atingiu nível de desempenho em patamares de excelência e é mantido sob controle.</i></p>												
COLETA DE ESGOTOS												
8.5.18	-	E	IEC Índice de economias coletadas ao tratamento de esgoto	%	↑	41,4	43,8	45,9	MN	49,6	AC	44,1
8.5.19	-	E/P	IORC Índice de obstrução de rede coletora	DC/100 km.ano	↓	388	299	307	MN	169	CL	288
EXECUÇÃO DE SERVIÇOS												
8.5.20	IPa10	P	Índice de atendimento ao prazo dos serviços	%	↑	86	86	94	PNQS	92	-	-
8.5.20a	-	P	Índice de atendimento ao prazo dos serviços (A)	%	↑	76	82	90	-	-	-	-
8.5.20b	-	P	Índice de atendimento ao prazo dos serviços (E)	%	↑	86	90	88	-	-	-	-
8.5.21	ISp10	C	Tempo médio de execução de serviços - total	h/serv. exec.	↓	211	70	44	PNQS	43	-	-
8.5.21a	-	C	Tempo médio de execução de serviços (A)	h/serv. exec.	↓	219	73	44	-	-	-	-
8.5.21b	-	C	Tempo médio de execução de serviços (E)	h/serv. exec.	↓	135	42	27	-	-	-	-
8.5.22	ISp04	C	Tempo médio exec. de ligação de água - MO	dias	↓	34	9	5	PNQS	123	-	-
8.5.22a	ISp04	C	Tempo médio exec. de ligação de água - MOG	dias	↓	50	12	6	-	-	-	-
8.5.22b	ISp04	C	Tempo médio exec. de ligação de água - MON	dias	↓	27	5	4	-	-	-	-
8.5.22c	ISp04	C	Tempo médio exec. de ligação de água - MOS	dias	↓	54	13	6	-	-	-	-
8.5.22d	ISp04	C	Tempo médio exec. de ligação de água - MOU	dias	↓	9	3	2	-	-	-	-
8.5.23	ISp06	C	Tempo médio exec. de ligação de esgoto - MO	dias	↓	31	7	6	PNQS	130	-	-
Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
8.5.23a	ISp06	C	Tempo médio exec. de ligação de esgoto - MOG	dias	↓	52	11	9	-	-	-	-
8.5.23b	ISp06	C	Tempo médio exec. de ligação de esgoto - MON	dias	↓	17	5	4	-	-	-	-
8.5.23c	ISp06	C	Tempo médio exec. de ligação de esgoto - MOS	dias	↓	66	12	8	-	-	-	-
8.5.23d	ISp06	C	Tempo médio exec. de ligação de esgoto - MOU	dias	↓	11	3	2	-	-	-	-
VENDAS												
8.5.24	-	E/P	IVF Incremento de volume faturado - MO	Base 2015 %	↑	100,0	106,5	111,9	MN	108,5	LS/RE	
8.5.24a	-	E/P	IVF Incremento de volume faturado - MOG	Base 2015 %	↑	100,0	107,6	113,5	-	-	-	-
8.5.24b	-	E/P	IVF Incremento de volume faturado - MOIG	Base 2015 %	↑	100,0	103,9	110,1	-	-	-	-
8.5.24c	-	E/P	IVF Incremento de volume faturado - MON	Base 2015 %	↑	100,0	106,7	112,8	-	-	-	-
8.5.24d	-	E/P	IVF Incremento de volume faturado - MOS	Base 2015 %	↑	100,0	107,1	111,3	-	-	-	-
VENDAS												
8.5.24e	-	E/P	IVF Incremento de volume faturado - MOU	Base 2015 %	↑	100,0	106,0	111,0	-	-	-	-
<p><i>Passada a crise hídrica no biênio 2014-2015, com forte redução nos volumes de vendas, a partir de 2015 a MO vem registrando grande crescimento no volume de vendas superando até mesmo a grave crise econômica que o Brasil vem enfrentando. Dentre as organizações de grande porte do setor, a MO lidera o incremento no faturamento, sendo que o 2º melhor desempenho é da Unidade de Negócio Sul, com crescimento de 108,8%.</i></p>												
8.5.25	-	D/P	Incremento de novas Ligações de água - MO	%	↑	3,8	7,5	11,4	MN	13,6	AC	11,1
8.5.25a	-	D/P	Incremento de novas Ligações de água - MOG	%	↑	4,1	8,5	12,5	-	-	-	-

Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
8.5.25b	-	D/P	Incremento de novas Ligações de água - MON	%	↑	5,1	9,8	14,0	-	-	-	-
8.5.25c	-	D/P	Incremento de novas Ligações de água - MOS	%	↑	2,9	6,2	11,1	-	-	-	-
8.5.25d	-	D/P	Incremento de novas Ligações de água - MOU	%	↑	3,0	5,6	8,2	-	-	-	-
8.5.26	-	D/P	Incremento de novas Ligações de esgoto - MO	%	↑	5,1	11,3	17,0	MN	10,2	AC	15,1
8.5.26a	-	D/P	Incremento de novas Ligações de esgoto - MOG	%	↑	5,9	14,2	21,1	-	-	-	-
8.5.26b	-	D/P	Incremento de novas Ligações de esgoto - MON	%	↑	7,6	15,9	23,2	-	-	-	-
8.5.26c	-	D/P	Incremento de novas Ligações de esgoto - MOS	%	↑	4,2	9,6	14,6	-	-	-	-
8.5.26d	-	D/P	Incremento de novas Ligações de esgoto - MOU	%	↑	3,6	7,5	11,7	-	-	-	-
<i>Com foco nos permanentes esforços que a MO vem realizando na busca da Universalização e nos índices de Atendimentos de Água e Egoto, os percentuais de crescimento de novas ligações demonstram o cumprimento dos desafios propostos.</i>												
8.5.27	-	D	Renovação do parque de hidrômetros - MO	%	↑	7,2	14,0	22,7	-	-	-	-
8.5.27a	-	D	Renovação do parque de hidrômetros - MOG	%	↑	7,8	16,1	27,4	-	-	-	-
8.5.27b	-	D	Renovação do parque de hidrômetros - MON	%	↑	7,2	13,2	19,8	-	-	-	-
8.5.27c	-	D	Renovação do parque de hidrômetros - MOS	%	↑	7,9	14,3	22,3	-	-	-	-
8.5.27d	-	D	Renovação do parque de hidrômetros - MOU	%	↑	6,1	12,3	20,8	-	-	-	-
8.5.28	IPa02	C	Índice de hidrometração	%	↑	100	100	100	RT	100	LS/RE	
8.5.29	IPa03	C	Índice de macromedição	%	↑	100	100	100	RT	100	LS/RE	
MANUTENÇÃO												
8.5.30	-	D/P	TRF Tempo de rede fechada - MO	horas	↓	6,0	6,0	5,3	MN	4,2	-	-
8.5.30a	-	D/P	TRF Tempo de rede fechada - MOG	horas	↓	6,0	6,3	6,2	-	-	-	-
8.5.30b	-	D/P	TRF Tempo de rede fechada - MON	horas	↓	6,0	5,9	5,1	-	-	-	-
8.5.30c	-	D/P	TRF Tempo de rede fechada - MOS	horas	↓	6,5	5,9	5,2	-	-	-	-
8.5.30d	-	D/P	TRF Tempo de rede fechada - MOU	horas	↓	4,5	5,0	4,3	-	-	-	-
8.5.31	IPa05	D/P	Índice de reparos proativos	%	↑	7,3	4,5	19,0	PNQS	13,2	-	-
<i>A queda do índice em 2016 deve-se ao fato da MO ter ficado seis meses sem contrato de Pesquisa de Vazamentos não visíveis, pois o mesmo estava sendo reformulado na sua forma de contratação, passando de vazamento por km para ser remunerado por vazamento locado e confirmado, e repesquisa, no qual resultou no aumento significativo do índice em 2017.</i>												
8.5.32	-	D/P	Índice de vazamento de ramal (IWA)	%	↓	45	43	31	-	-	-	-
8.5.33	-	D/P	Índice de vazamento de rede (IWA)	%	↓	114	106	79	-	-	-	-
8.5.34	-	P	Lavagem de reservatórios	%	↑	95	95	96	-	-	-	-
8.5.35	-	P	Índice de manutenções preventivas de ventosas	%	↑	87	91	88	-	-	-	-
8.5.36	ISp13	P	IEE Índice de extravasamento de esgoto	Serv. ano/ km	↓	4,0	4,5	4,9	PNQS	41,47	-	-
8.5.37	-	P	IMPh Manutenção programada	%	↑	93	95	88	-	-	-	-
<i>Com o início do COE em 2017, houve um significativo aumento das solicitações de manutenção corretiva das instalações de esgotos, fazendo com que as equipes absorvessem esse incremento, pois as manutenções programadas foram direcionadas ao contrato previsto para 2017 que, devido à complexidade da contratação, teve seu início apenas em 2018.</i>												
ADMINISTRATIVO												
8.5.38	-	D/P	Valor das frentes de serviços fora do período de carência (90 dias)	R\$ milhões	↓	84	227	141	-	-	-	-
8.5.39	-	D/P	Valor das ordens de obras fora do período de carência (60 dias)	R\$ milhões	↓	0	0	0	-	-	-	-
8.5.40	-	D/P	Variação incremental do ativo imobilizado	%	↓	8,4	5,9	3,0	-	-	-	-
8.5.41	lpa09	P	Satisfação dos usuários de informação	%	↑	90	89	93	PNQS	65	-	-
8.5.42	-	P	Tempo médio de contratação - Convite	dias	↓	41	36	46	ML	61	-	-

Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
8.5.43	-	P	Tempo médio de contratação - DV	dias	↓	13	13	22	ML	22	-	-
8.5.44	-	P	Tempo médio de contratação - Pregão	dias	↓	63	65	93	ML	159	-	-
8.5.45	-	D/P	Giro de estoque	giro/ano	↑	1,5	1,5	1,1	ML	1,6	-	-
ENGENHARIA DA OPERAÇÃO												
8.5.46	ISp25	P	Reabilitação de redes de água	% / ano	↑	0,05	0,11	0,18	M	0,02	-	-
8.5.47	ISp26	P	Reabilitação de coletores de esgotos	% / ano	↑	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-
PLANEJAMENTO E GESTÃO												
8.5.48	IPa07 (s)	E/P	IMCA Índice de metas chave alcançadas	%	↑	39	64	83	ML	80	-	-
8.5.49	IPa11	E/P	DSG Desempenho do sistema de gestão	%	↑	2012	2013	2017	Empresa	Resultado		
						73,4	72,0	79,5	ML	70,2	-	-
GOVERNANÇA												
8.5.50	-	E/P	Taxa de cumprimento das metas e ações estabelecidas em contrato	%	↑	50	63	67	Metodologia Própria		PC	100
8.5.51	-	E	TMR - Taxa de Mercado Regulares	%	↑	82	73	55	MN	39	-	-
FORNECEDORES												
8.5.52	IPa01	P	Atraso no pagamento a fornecedores	%	↓	0,0	0,0	0,0	PNQS	3,1	FO	0
											LS/RE	
8.5.53	-	D	IRA Índice de regularidade na adução	%	↑	99	99	99	-	-	-	-
8.5.54	-	C	Taxa de continuidade de fornecimento	%	↑	100	100	100	-	-	FO	100
8.5.55	IFr01	C	Atraso nas entregas dos fornecedores	%	↓	29	23	40	ML	40	-	-
8.5.56	IFr02	C	Índice de insumos químicos entregues fora de especificação	%	↓	0	0	0	PNQS	0	LS/RE	
8.5.57	IFr02a	C	Índice de insumos críticos não químicos entregues fora de especificação	%	↓	0	0	0	PNQS	0	LS/RE	
FORNECEDORES												
Nº	GRMD	Tipo	Indicador	UM	Sentido	2015	2016	2017	RC		RPI 2017 / LS / RE	
									Empresa	Resultado		
8.5.58	IFr07	C	Índice de desempenho dos prestadores de serviço	%	↑	100	100	100	ML	100	LS/RE	
8.5.58a	IFr07	C	Índice de desempenho dos fornecedores de materiais	%	↑	100	100	100	ML	95	LS/RE	
8.5.58b	IFr07	C	Índice de desempenho dos fornecedores de obras/ serviços de engenharia	%	↑	97	98	100	ML	100	LS/RE	
8.5.59	IPa04a	C	Consumo médio de energia elétrica - água	kwh/m³	↓	0,19	0,21	0,14	PNQS	10,2	-	-
8.5.60	IPa04b	C	Consumo médio de energia elétrica - esgoto	kwh/m³	↓	0,005	0,007	0,003	-	-	-	-
8.5.61	ISp19	C	Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede	%	↑	44,5	52,1	58,3	PNQS	83,6	-	-
8.5.62	-	C	Índice de falhas no fornecimento de energia elétrica	h/EE x ano	↓	18	26	27	-	-	-	-
8.5.63	-	C	Satisfação da FT Fornecedores com o Jornal Mural	%	↑	93	95	99	-	-	-	-

GLOSSÁRIO

d_NNNN: prática implementada no ano NNNN
e_NNNN: prática exemplar implementada no ano NNNN
i_NNNN: inovação implementada no ano NNNN
m_NNNN: melhoria implementada no ano NNNN

AASP: Associação dos Advogados de São Paulo
ABES: Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
AC: Parte interessada Acionista
ACP: Ação Civil Pública
ACT: Atestado de Conformidade Técnica
AESabesp: Associação dos Engenheiros da Sabesp
AHP: *Analytic Hierarchy Process* - método para auxílio a tomada de decisões complexas
ALTA ADMINISTRAÇÃO: Presidente e Diretores da Sabesp
ALTA DIREÇÃO: Superintendente e Departamentos da MO
ANEFAC: Associação Nacional dos Executivos de Finanças
APR: Análise Preliminar de Risco
ARSESP: Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo
BID: Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD: Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BM&FBOVSPA: Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC: *Balanced Scorecard* – Sistema de gestão estratégica e de suporte à decisão
C: Diretoria de Gestão Corporativa
CAAL: Centro de Aprendizado e Aperfeiçoamento Leopoldina
CADIN: Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público
CAESB: Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal
CASAL: Companhia de Saneamento de Alagoas
CASAN: Companhia Catarinense de Águas e Saneamento
CAUFESP: Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo
CCI: Centro de Convivência Infantil
CEF: Caixa Econômica Federal
CEO: Comunicação de Eventos Operacionais
CETESB: Companhia Ambiental do Estado de São Paulo
CF: Constituição Federal
CFROGI: Retorno do fluxo de caixa sobre o ativo
CH: Superintendência de Gestão de Pessoas
CI: Superintendência de Tecnologia da Informação
CIEE: Centro de Integração Empresa-Escola
CIPA: Comissão Interna de Prevenção a Acidentes
CIRA: Comissão Interna de Redução de Água
CJ: Superintendência Jurídica
CL: Parte interessada Clientes
CLT: Consolidação das Leis do Trabalho
CM: Superintendência Comercial e de Relacionamento com os Clientes
CNQA: Comitê Nacional da Qualidade ABES
COD: Centro de Operação da Distribuição
CODEC: Conselho de Defesa dos Capitais do Estado
COE: Centro de Operação de Esgoto
COMGÁS: Companhia de Gás de São Paulo
CONAMA: Conselho Nacional do Meio Ambiente
CONVIAS: Departamento de Controle de Uso de Vias Públicas da PMSP
CQ: Coordenação da Qualidade
CQG: Comitê da Qualidade da Gestão
CRM: *Customer Relationship Management* – Gestão de relacionamento com os clientes
CS: Superintendência de Suprimentos e Contratações Estratégicas
CSI: Sistema de informações comerciais
CSQ: Departamento de Qualificação e Inspeção de Materiais
CTDISA: Câmara Técnica dos Indicadores do Saneamento Ambiental
CVA: Cash Value Added – Valor Adicionado em Caixa
CVM: Comissão de Valores Mobiliários
DAEE: Departamento de Águas e Energia Elétrica de São Paulo
DBO: Demanda Bioquímica de Oxigênio
DD/DC: Desobstrução Domiciliar/Desobstrução de Coletor
DD: Deliberação de Diretoria
DE: Decreto Estadual
DESO: Companhia de Saneamento de Sergipe

GLOSSÁRIO

DH: Desenvolvimento Humano
Diretoria M: Diretoria Metropolitana de Distribuição (atente aos municípios da RMSP)
DocAction: Módulo de ações corretivas e preventivas do GEDoc
DTCOM: TV Corporativa
DV: Dispensa de Valor
EAD: Educação à distância
EBITDA: Lajida - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização
EEA: Estação Elevatória de Água
EEE: Estação Elevatória de Esgotos
EPI: Equipamento de Proteção Individual
EPL: Escritório de Projeto Local
ER: Escritório Regional
ERP: *Enterprise Resource Planning* - Planejamento dos recursos da empresa
ETA: Estação de Tratamento de Água
ETE: Estação de Tratamento de Esgotos
F: Diretoria Econômico-Financeira e de Relações com Investidores
FAC: Formulário de Avaliação da Contratada
FATOR K: Cobrança de um percentual sobre a tarifa de esgoto para os imóveis que despejam esgotos não domésticos nas redes coletoras da Companhia.
FENASAN: Feira Nacional de Saneamento e Meio Ambiente
FIA-USP: Fundação Instituto de Administração da USP
FNQ: Fundação Nacional da Qualidade
FO: Parte interessada Fornecedores
FOCUS GROUP: Grupos de Discussão
FT: Força de Trabalho
FUNDAP: Fundação do Desenvolvimento Administrativo
GC: Grandes Consumidores
GEDoc: Gerenciamento Eletrônico de Documentos
GESC: Gestão para Entidades da Sociedade Civil
GESP: Governo do Estado de São Paulo
GHE: Grupo Homogêneo de Exposição
GNV: Gás Natural Veicular
GQ: Grupo da Qualidade
GRMD: Guia de Referência para Medição do Desempenho que padroniza os indicadores do setor de saneamento
GT PO: Grupo do Planejamento Operacional
GT: Grupo de Trabalho
GVA: Gestão do Valor Agregado®
IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICAD: Índice de conformidade da água distribuída
IDA: Índice de disponibilidade de instalações de bombeamento de água
IDQA: Índice de Desempenho da Qualidade da Água
IEDC: Índice de Eficiência de Despoluição de Córregos
IEE: Índice de Extravasamento de Esgoto
IGS: Inovação na Gestão do Saneamento
INPI: Instituto Nacional de Proteção Intelectual
IPDT: Índice de Perdas Totais da Distribuição
IPEG: Instituto Paulista de Excelência da Gestão
IPF: Índice de Perdas no Faturamento
IRA: Índice de Regularidade da Adução
IRD: Índice de Regularidade da Distribuição
IRFA: Índice de Reclamação de Falta d'água
IRQA: Índice de Reclamação de Qualidade da Água
ITEC: Índice de Tratamento de Esgoto Coletado
ITEG: Índice de Tratamento de Esgoto Gerado
IWA: *International Water Association*
JICA: *International Cooperation Agency of Japan* - Agência de Cooperação Internacional do Japão
LA: Ligação de Água
LAISA: Matriz de levantamento dos aspectos e impactos socioambientais
LE: Ligação de Esgotos
LNA: Ligação Nova de Água
LNE: Ligação Nova de Esgotos
LNT: Levantamento das Necessidades de Treinamento
M: Diretoria Metropolitana
MA: Macroação do Planejamento Operacional
MA: Unidade de Produção de Água

GLOSSÁRIO

MAESTRO: Monitoramento da Aplicação de Estratégias *On Line*
MAXDOC: Módulo de documentos do GEDoc
MDC: Departamento de Controladoria da Metropolitana
MEG: Modelo de Excelência da Gestão®
MIG: Mérito da Inovação em Gestão do IPEG (Instituto Paulista de Excelência da Gestão)
MIS: Departamento de Serviços Administrativos Integrado da Diretoria Metropolitana
ML: Unidade de Negócio Leste
MM: Superintendência de Manutenção Estratégica
MN: Unidade de Negócio Norte
MND: Método Não-Destrutivo
MO/CQ: Coordenação da Qualidade Oeste
MO: Unidade de Negócio Oeste
MO112: Polo de Comunicação Oeste
MOD: Departamento Administrativo Financeiro Oeste
MOD11: Gestão de Serviços Jurídicos Oeste
MOD12: Gestão Patrimonial e Serviços Oeste
MOD13: Gestão de Recursos Humanos Oeste
MOD14: Gestão de Suprimentos e Contratações Oeste
MOD15: Gestão de Tecnologia da Informação Oeste
MOD16: Gestão do Financeiro e Contábil Oeste
MOE: Departamento de Engenharia de Operação Oeste
MOEC: Divisão de Controle Sanitário Oeste
MOED: Divisão de Cadastro Técnico Oeste
MOEE: Divisão de Operação de Esgotos Oeste
MOEG: Divisão de Operação de Água Oeste
MOEL: Divisão Eletromecânica Oeste
MOER: Divisão de Adução Oeste
MOET: Divisão de Controle de Perdas Oeste
MOG: Unidade de Gerenciamento Regional Tietê
MOGA: Divisão Polo de Manutenção Carapicuíba
MOGB: Divisão Polo de Manutenção Barueri
MOGR: Divisão Escritório Regional Tietê
MOI: Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais Oeste
MOI11: Gestão de Receita, Crédito e Cobrança Oeste
MOI12: Planejamento Técnico Oeste
MOI13: Controladoria Oeste
MOI14: Marketing Oeste
MOIC: Divisão de Controle de Consumo Oeste
MOIG: Divisão de Grandes Consumidores Oeste
MON: Unidade de Gerenciamento Regional Cotia/Poá
MONC: Divisão Polo de Manutenção Cotia
MONR: Divisão Escritório Regional Cotia
MONT1: Setor Polo de Manutenção Taboão da Serra
MOS: Unidade de Gerenciamento Regional Osasco
MOSR: Divisão Escritório Regional Osasco
MOSS: Divisão Polo de Manutenção Osasco
MOU: Unidade de Gerenciamento Regional Butantã
MOUB: Divisão Polo de Manutenção Butantã
MOUP: Divisão Polo de Manutenção Pirajussara
MOUR: Divisão Escritório Regional Butantã
MP: Superintendência de Planejamento e Apoio
MS: Ministério da Saúde
MS: Unidade de Negócio Sul
MT: Unidade de Tratamento de Esgotos
NCP: Não Conformidade Potencial
NCR: Não Conformidade Real
NTS: Norma Técnica Sabesp
NYSE: *New York Stock Exchange* – Bolsa de Valores de Nova Iorque
OAB: Ordem dos Advogados do Brasil
ONG: Organização não governamental
ONU: Organização das Nações Unidas
PC: Parte interessada Poder Concedente
PC: Superintendência de Comunicação
PCD: Programa de Capacitação e Desenvolvimento
PDA: *Personal Digital Assistants*
PDAA: Plano Diretor de Abastecimento de Água

GLOSSÁRIO

PDES: Plano Diretor de Esgotamento Sanitário
PDUI: Plano de Desenvolvimento Urbano Integrado
PE Sabesp: Planejamento Estratégico Sabesp
PEAD: Polietileno de Alta Densidade
PESTAL: Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal
PE-XXnnnn: Procedimento Empresarial, acrescido da sigla do macroprocesso correspondente e de numeração automática emitida pelo sistema Gedoc
PI: Parte Interessada
PI: Superintendência de Planejamento Integrado
PIO: Departamento de Organização Empresarial
PIR: Plano Integrado Regional
PK: Superintendência de Gestão de Riscos e Conformidade
PLANSAB: Plano Nacional de Saneamento Básico
PMA: Programa Metropolitano de Água
PME: Programa Metropolitano de Esgoto
PMPM: Programa Melhores Práticas M
PMSP: Prefeitura do Município de São Paulo
PNQ: Prêmio Nacional da Qualidade
PNQS: Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
POED: Plantão Operacional de Esgoto à Distância
PO-MO: Planejamento Operacional MO
PO-XXnnnn: Procedimento operacional, acrescido da sigla do macroprocesso correspondente e de numeração automática emitida pelo sistema Gedoc
PPI: Plano Plurianual de Investimentos
PPIM: Programa Plurianual de Investimentos Metropolitano
PPQG: Prêmio Paulista da Qualidade de Gestão
PPR: Programa de Participação nos Resultados
PPS: Pesquisa pós-serviço
PR: Superintendência de Assuntos Regulatórios
PRO: *Performance Requirement Options* – Opções Requeridas para a Função
PROCON: Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor
PROL: Programa de Reciclagem de Óleo de Fritura
PT-M: Planejamento Tático da Diretoria Metropolitana
PURA: Programa de Uso Racional da Água
QAD: Qualidade da Água Distribuída
RA: Relatório de Avaliação
RAD: Reunião de Análise do Desempenho
RC: Referencial Comparativo
RG: Relatório de Gestão
RMSP: Região Metropolitana de São Paulo
RPI: Requisito das Partes Interessadas
SACD: Sistema de avaliação por competências e desempenho
SCOA: Sistema de Controle Operacional de Abastecimento
SCORPION®: Sistema de Controle de Operação, Resolução de Problema e Informações *on line*
SEADE: Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SEC: *Securities and Exchange Commission*
SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SGC&D: Sistema de Gestão de Capacitação & Desenvolvimento
SGL: Sistema de Gerenciamento de Licitações
SG-MO: Sistema de Gestão da MO
SIGES: Sistema de Gestão de Serviços de Campo
SIGNOS: Sistema de Informações Geográficas no Saneamento
SiiS: Sistema de Informações Integradas Sabesp
SIPOC: ferramenta para mapeamento de processos; do inglês *Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customer* – Fornecedores, Entradas, Processo, Saídas, Clientes.
SISJUR: Sistema de Informações Jurídicas
SME: Sugestão de melhoria
SMS: *Short Message Service*
SNIS: Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
SO: Parte interessada Sociedade
SOE: Sistema de Organização Empresarial
SOX: *Sarbanes-Oxley*, lei norte-americana, aprovada em 30/07/2002, aplicável às empresas S/A, que visa dar transparência na divulgação de informações, assegurar a prestação de contas e tratar de forma justa e imparcial as partes interessadas
STIC: Sistema de Tratamento das Insatisfações de Clientes
SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* - Ferramenta utilizada para fazer análise das forças,

GLOSSÁRIO

fraquezas, oportunidades e ameaças, sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico

TA: Superintendência de Gestão Ambiental

TAC: Termo de Ajustamento de Conduta

TACE: Técnico de Atendimento Comercial Externo

UGR: Unidade de Gerenciamento Regional

UN: Unidade de Negócio

VD: Volume Disponibilizado

VRIO: Valor, Raridade, Inimitabilidade, Organização

VRP: Válvula Redutora de Pressão

VU: Volume Utilizado

WACC: *Weighted Average Cost of Capital* (Custo Médio Ponderado do Capital)



ANEXOS

PNQS | 2018

ANEXOS

Diagnóstico da Gestão - PNQS 2018 Nível IV - 1000 pontos

Organização: Unidade de Negócio Oeste - MO							Data: 31/07/2018	
Critério	Item	Percentual					Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1	100,0	100,0	80,0	100,0	95,0	30,0	28,5
	1.2	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	40,0	40,0
	1.3	100,0	100,0	80,0	100,0	95,0	30,0	28,5
	1.4	100,0	100,0	80,0	100,0	95,0	30,0	28,5
	Subtotal Liderança							130,0
2	2.1	100,0	100,0	80,0	100,0	95,0	30,0	28,5
	2.2	100,0	100,0	60,0	100,0	90,0	30,0	27,0
	Subtotal Estratégias e Planos							60,0
3	3.1	100,0	100,0	60,0	100,0	90,0	30,0	27,0
	3.2	100,0	100,0	80,0	100,0	95,0	40,0	38,0
	Subtotal Clientes							70,0
4	4.1	100,0	100,0	80,0	100,0	95,0	30,0	28,5
	Subtotal Sociedade							30,0
5	5.1	100,0	100,0	60,0	100,0	90,0	30,0	27,0
	5.2	100,0	100,0	60,0	100,0	90,0	20,0	18,0
	Subtotal Informações e Conhecimento							50,0
6	6.1	100,0	100,0	60,0	100,0	90,0	30,0	27,0
	6.2	100,0	100,0	80,0	100,0	95,0	40,0	38,0
	6.3	100,0	100,0	60,0	100,0	90,0	20,0	18,0
	Subtotal Pessoas							90,0
7	7.1	100,0	100,0	80,0	100,0	95,0	40,0	38,0
	7.2	100,0	100,0	80,0	100,0	95,0	40,0	38,0
	7.3	100,0	100,0	80,0	100,0	95,0	40,0	38,0
	Subtotal Processos							120,0
Subtotal Processos Gerenciais							550,0	516,5
Critério	Item	Percentual					Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
		Relevância	Evolução	Competitividade	Compromisso	Resultante		
8	8.1	100,0	80,0	60,0	100,0	85,0	110,0	93,5
	8.2	100,0	80,0	60,0	30,0	67,5	60,0	40,5
	8.3	100,0	80,0	50,0	50,0	70,0	100,0	70,0
	8.4	100,0	60,0	30,0	100,0	72,5	70,0	50,8
	8.5	100,0	60,0	70,0	80,0	77,5	110,0	85,3
	Subtotal Resultados Organizacionais							450,0
Total							1000,0	856,5

ANEXOS

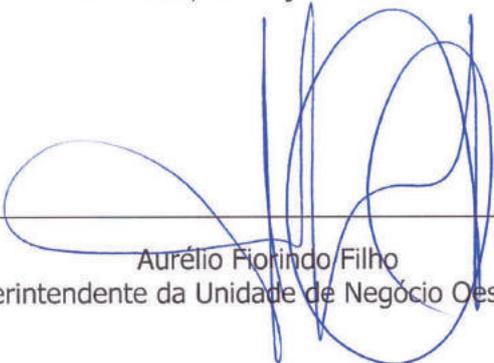
Tabela de equivalência ao GRMD

Descrição dos indicadores utilizados pela MO equivalentes ao GRMD			
GRMD	Nome do indicador	Propósito	Fórmula
IFn17	Índice de liquidez geral	Desempenho financeiro - Capacidade de pagamento das dívidas	$(\text{Ativo circulante} + \text{Realizável a longo prazo}) / (\text{Passivo circulante} + \text{Exigível a longo prazo})$
IFn18	Tarifa interna GVA da água produzida	Custo da água produzida	Tarifa GVA atualizada pelo IPCA, trazido para base cem (2015)
IFn19	Tarifa interna GVA do esgoto tratado	Custo do esgoto tratado	Tarifa GVA atualizada pelo IPCA, trazido para base cem (2015)
ISc01	Envolvimento da FT em ações socioambientais	Engajamento da força de trabalho da Unidade	Total de empregados engajados em ações socioambientais / Total de empregados
ICm03	Índice de favorabilidade da imagem da organização (NPS)	Medição da imagem da organização	$\text{NPS} = \% \text{ de promotores (9 e 10)} - \% \text{ de detratores (0 a 6)}$
IPa07	Índice de metas chave alcançadas	Eficiência do processo de planejamento da Unidade	Indicadores estratégicos que estão atendendo à meta / Total de indicadores estratégicos

DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE

A Unidade de Negócio Oeste da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP, por seu responsável principal abaixo assinado, declara, para os fins de direito, que são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura ao PNQS, não tendo sido omitidas informações adversas relevantes para a avaliação dos resultados da organização em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio ambiente e à força de trabalho.

São Paulo, 27 de julho de 2018.



Aurélio Fiorindo Filho
Superintendente da Unidade de Negócio Oeste - MO