



sabesp

Unidade de Negócio Leste - ML

sabesp



**Prêmio Nacional da
Qualidade em Saneamento**

**As Melhores em Gestão no
Saneamento Ambiental**

**AMEGSA - Nível IV
Plus - 2018**

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

Unidade autônoma de outra organização?

Sim

Razão Social:

Unidade de Negocio Leste - ML

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

Público

CNPJ:

43.776.517/0619-95

Home-page:

www.sabesp.com.br

Principais Atividades:

Distribuição de Agua e Coleta de Esgoto

Data de início das atividades:

01/01/1996

Qtde. de pessoas na força de trabalho:

790

Perc. da força de trabalho:

6

Locais das instalações com força de trabalho

Nome:

Penha - Sede

Endereço:

Rua Najatu, 72 - ; São Paulo - SP

Qtde. de pessoas:

790

Contatos

Principal dirigente

Nome:

Marcio Goncalves de
Oliveira

Fone:

11 26813-702

Email:

marciogo@sabesp.com.br

Responsável Candidatura

Nome:

Anderson Aparecido
Barbosa

Fone:

11 99938-3966

Email:

marciogo@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

PNQS - Nível IV - Plus	Perfil	I - IX
PNQS - Nível IV - Plus	Liderança	1 - 12
PNQS - Nível IV - Plus	Estratégias e Planos	13 - 21
PNQS - Nível IV - Plus	Clientes	22 - 29
PNQS - Nível IV - Plus	Sociedade	30 - 34
PNQS - Nível IV - Plus	Informações e Conhecimento	35 - 42
PNQS - Nível IV - Plus	Pessoas	43 - 51
PNQS - Nível IV - Plus	Processos	52 - 63
PNQS - Nível IV - Plus	Resultados	64 - 73
PNQS - Nível IV - Plus	Glossário	1 - 3
PNQS - Nível IV - Plus	Documentos	1 - 3



P1 Descrição da Organização

a) Instituição, propósitos e porte da organização

(1) A denominação da organização é Unidade de Negócio Leste (ML).

(2) A ML é uma das 16 Unidades de Negócio controladas pela Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp) e está vinculada à Diretoria Metropolitana; é gerida como núcleo independente, com CNPJ próprio e responsável pela administração de seus recursos de investimentos e despesas. A Sabesp é uma empresa brasileira de economia mista e de capital aberto, constituída pela Lei Estadual 119, de 29/6/1973. Atua como concessionária na prestação de serviços de saneamento básico e ambiental em 363 dos 654 municípios de São Paulo. Conta com mais de 15 mil empregados e é responsável pela construção e operação de sistemas de água, esgotos e efluentes industriais de 27 milhões de pessoas, o que corresponde a aproximadamente 60% da população urbana do Estado. Considerando a população atendida, está entre as maiores empresas de saneamento do mundo, é a 4ª maior empresa em número de clientes e a 1ª em clientes no mercado interno.

(3) Datas e fatos relevantes da Sabesp:

1973 - Fundação da Sabesp a partir da fusão de várias empresas de saneamento.

1996 - Adoção do modelo de gestão baseado na regionalização por bacias hidrográficas

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.

Datas e fatos relevantes da ML:

1996 - A ML iniciou suas atividades quando a Sabesp adotou o modelo de gestão baseado na regionalização por bacias hidrográficas.

2011 - Para atender a nova metodologia de Gestão por Valor Agregado adotado pela Sabesp, a ML reorganizou sua estrutura em UGR - Unidades de Gerenciamento Regional.

(4) A ML atua no setor de saneamento com a prestação de serviços de distribuição de água e coleta de esgotos para aproximadamente 3,7 milhões de pessoas em parte da Zona Leste da Capital e mais sete municípios

da Região Metropolitana de São Paulo: Arujá, Biritiba Mirim, Ferraz de Vasconcelos, Itaquaquecetuba, Poá, Salesópolis e Suzano, além de deter a concessão parcial dos serviços de saneamento no Distrito Industrial e de mais oito bairros do município de Mogi das Cruzes. Está localizada na bacia hidrográfica do Alto Tietê e abrange uma área de 1.461 km².

(5) As principais informações sobre o porte da organização estão descritas na **fig. P.1.a/1**.

A sede da ML está localizada no município de São Paulo, no bairro da Penha, na Rua Najatu, 72. Desde abril 2011, seu principal executivo é o superintendente Márcio Gonçalves de Oliveira, o qual atua na Sabesp desde 1988.

(6) A ML exerce suas atividades e entende que o legado da sua atuação será contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas com sustentabilidade.

b) Modelo de Negócio

(1) Os principais produtos oferecidos aos clientes são: água potável distribuída e esgoto coletado e afastado. Para a viabilização do fornecimento desses produtos são prestados serviços comerciais e operacionais. Os serviços comerciais são: apuração e análise de consumo, regularização cadastral, regularização de cavalete e troca de hidrômetro, emissão de 2ª via de conta, concessões de parcelamento, revisão de débitos, mudança de data de vencimento de conta, informações comerciais e aplicação de tarifas diferenciadas, como a social e de entidades assistenciais. Os serviços operacionais são: execução de ligações de água e esgoto, reparos de vazamentos, desobstrução de ramal domiciliar e de coletor de esgoto e prolongamento de redes de água e de esgoto.

(2) A proposta de valor da ML, ou seja, os principais benefícios percebidos pelos clientes frente aos serviços prestados são receber água com qualidade e regularidade e ter esgotos coletados, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e meio ambiente, a um preço justo.

(3) Os processos principais da ML são apresentados no mapa dos principais processos da cadeia de valor na **fig. P.1.b/1** estão detalhados na **fig. P.1.b/2**

(4) As principais instalações, equipamentos e tecnologias estão apresentados nas **fig. P.1.b/3** e **P.1.b/4**.

(5) A ML tem como competência essencial eficiência operacional na prestação de serviços de saneamento em áreas de alta complexidade urbanística e socioambiental, com soluções inovadoras.

Fig. P1.a/1 - Principais informações sobre o porte

Tipo	Unidade	Qtde
Municípios atendidos	nº	9
Domicílios atendidos	agua	1.156.559
	esgoto	1.005.428
Índice de atendimento urbano de abastecimento de água	%	98
Índice de atendimento urbano de esgotos coletados	%	83
Índice de esgotos tratados	%	71
Redes de distribuição de água	Km	6.811
Volume total de reservação de água	m3	220.000
Ligações de água	nº	937.923
Redes coletoras de esgoto	Km	5.098
Ligações de esgotos	nº	801.316
Faturamento(bilhões)	R\$	1.015.224
Investimento(milhões)	R\$	119.959

Fig. P1.b/1 - Mapa dos principais processos da cadeia de valor ML

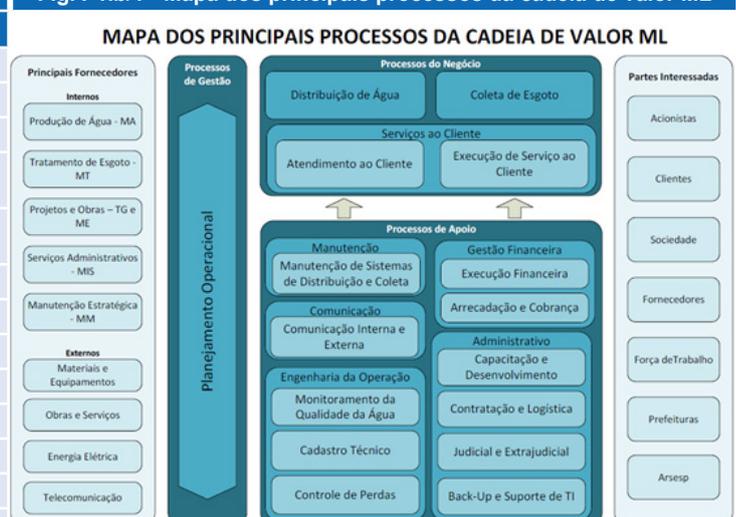


Fig. P1.b/2 - Processos principais

Processos / Responsável	Descrição
Distribuição de água/ MLEA	Distribuir água potável, através de reservação setorial, estações elevatórias, redes de distribuição, boosters e válvulas redutoras de pressão, finalizando nos ramais de abastecimento dos clientes.
Esgoto Coleta/MLEE	Coleta e transporte de esgoto, através de ramais de esgoto, redes coletoras, elevatórias e coletores troncos (até 600mm).
Execução de serviços de Manutenção e Comercial ao cliente/MLN, MLG, MLQ	Execução de reparos em tubulações e conexões dos sistemas de distribuição de água e coleta de esgotos e desobstrução de redes coletoras e ramais de esgotos.
Atendimento e serviços comerciais ao cliente/ MLN, MLG, MLQ	Atendimento ao cliente, execução de serviços e faturamento.
Processos de apoio	
Manutenção eletromecânica/MLEL	Manutenção corretiva, preventiva e preditiva de equipamentos eletromecânicos.
Manutenção de adutoras e coletores troncos/ MLER	Manutenção corretiva e preventiva dos equipamentos das adutoras e coletores troncos.
Monitoramento da qualidade da água/MLEC	Controle da qualidade da água fornecida aos clientes, atendimento às reclamações, desinfecções de reservatórios, redes de distribuição e imóveis com refl. de esgoto. Análises laboratoriais.
Cadastro técnico/MLED	Projetos executivos para ampliação e a otimização dos sistemas de abastecimento de água e coleta de esgoto.
Controle de perdas físicas/MLEP	Gerenciamento das atividades de combate às perdas de água e controle dos resultados.
Arrecadação e Cobrança/MLI11	Gerenciar e recuperar receita.
Comunicação/ML	Atender a demanda da imprensa regional com relação aos principais processos. Comunicação ao corpo gerencial e força de trabalho.
Judicial e Extrajudicial/ MLD11	Desenvolver, orientar, assessorar, acompanhar e garantir a proteção e o resguardo legal das ações judiciais e atividades extrajudiciais da ML.
Backup e suporte de TI/ MLD12	Prover e manter soluções e serviços de tecnologia da informação e comunicação.
Administração de pessoal e Folha de pagamento/ MLD13	Administração de dados cadastrais dos empregados e gestão dos benefícios.
Capacitação e desenvolvimento/ MLD13	Desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes alinhadas às estratégias e processos da ML.
Segurança e Saúde Ocupacional/MLD13	Promoção de ações para reduzir os riscos de acidentes e melhoria nas condições de trabalho e qualidade de vida.
Contratação/MLD14	Aquisição de bens, serviços e obras, dando suporte às necessidades dos processos principais e de apoio da ML.
Logística/MLD14	Promover com base em dados estatísticos o abastecimento de materiais destinados ao adequado funcionamento da ML.
Financeiro e Contábil/ MLD16	Gestão de pagamento a fornecedores, prestadores de serviços, restituição de valores a clientes e despesas diversas a funcionários. Classificação contábil e análise de todos os documentos fiscais. Gestão e operação do orçamento de despesa.

c) Quadro Resumo de Partes Interessadas e Redes de Atuação

(1) As principais partes interessadas, interlocutores, necessidades e expectativas estão descritas na **fig. P.1.c/1**

(2) Quadro resumo das redes de atuação (**fig. P.1.c/2**).

d) Detalhe sobre partes interessadas específicas.

(1) - Sócios Mantenedores e Instituidores A ML está subordinada a Diretoria Metropolitana da Sabesp. A Sabesp é uma sociedade anônima de capital aberto e economia mista, cujo acionista majoritário é o Governo do Estado de São Paulo. Suas ações, todas ordiná-

Fig. P1b/3 - Principais Instalações e Equipamentos

Qtde	Instalações e equipamentos
17	Áreas administrativas
2	Estações de tratamento de água
39	Reservatórios
68	Boosters
13	Estações elevatórias de água
51	Estações elevatórias de esgotos
179	Válvulas redutoras de pressão
861	Microcomputadores
350	Celulares
14	Geofones eletrônicos
123	Loggers de ruído
49	Flexi-Cleaner
14	Sewer-roder
10	Sewer-jet

Fig. P1.b/4 - Principais tecnologias

Tecnologia	Descrição
SACE	Tecnologia de medição de consumo que leva o atendimento da Sabesp à porta do cliente.
Booster e VRP inteligentes	Controlar pressão, reduzir perdas e otimizar consumo de energia elétrica.
SIGNOS	GIS da Sabesp, contém o cadastro da infraestrutura de água e esgoto, ligações, imagens aéreas, cadastros de pontos de interesse e informações comerciais dos clientes.
SIGES	Sistema que permite a gestão dos serviços operacionais em campo, utilizando de dispositivos móveis (coletores/PDAs).
Conversor de frequência	Permite a variação de rotação dos motores elétricos que acionam as bombas de acordo com as demandas do consumo.
SGM	Possibilita a gestão de todo o processo de manutenção preventiva, preditiva e corretiva nos equipamentos eletromecânicos.
SCOA	Sistema que permite o monitoramento em tempo real dos parâmetros de vazão de entrada, nível, consumo e status de bombas dos reservatórios de abastecimento, VRPs, permitindo a imediata tomada de decisão.
VectorSys	Sistema de supervisão (SCADA) para garantir confiabilidade e agilidade no monitoramento e operação do sistema das VRPs.
SIGNOS	falta d'água Sistema que permite acompanhar em tempo real as reclamações de falta d'água, qualidade da água, vazamentos de água e áreas com intervenções no abastecimento (manobras operacionais).
NETCONTROL	Sistema de aquisição automática de dados dos equipamentos de análises dos laboratórios.
SAGRE	Sistema de automação para controle de esgotos não domésticos.
SGH	Sistema que permite a efetiva gestão do parque de hidrômetros e inteligência para ligações irregulares/fraudes.
Telemedição	Sistema para acompanhamento on-line dos consumos e volumes de grandes clientes.
COD/CEMEO	Centros de controle operacionais das UNs e UGRs, onde são operados os sistemas de água e esgoto.
Furação em carga	Tecnologia que permite a execução de interligações sem interrupção do abastecimento de água.
ERP/SAP	Implantação do SIIS.

rias, são negociadas no segmento do Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA), e na forma de *American Depositary Receipts* (ADR nível III) da Bolsa de Valores de Nova York (NYSE). A composição do capital está descrita conforme **fig. P.1.d/1**.

Fig. P1.c/1 Principais Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas

PI	MÉTODO DE IDENTIFICAÇÃO	PRINCIPAIS NECESSIDADES	FORMA DE TRADIÇÃO	PRINCIPAIS REQUISITOS	PRINCIPAIS INDICADORES
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> Diretrizes Governamentais/Plano de Governo Conselho de Administração Diretoria Executiva Planejamento Sabesp 	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento Sustentável Retorno sobre o Investimento Universalização do Saneamento Nível Máximo de Satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> Desdobramento do ciclo Orçamentário Planejamento Sabesp 	<ul style="list-style-type: none"> Retorno sobre investimento Rentabilidade Redução da inadimplência Aumento do faturamento Aumento da arrecadação Atendimento Imagem favorável Satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> Volume Faturado Vendas Índice de Perdas no Faturamento Margem Operacional Índice de Execução Orçamentária de Investimentos IAA IAE Ligações de Água Ligações de Esgotos IEC Índice de Satisfação dos Clientes Índice de favorabilidade da imagem
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa pós serviço Pesquisa de satisfação de clientes e de imagem 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade da água Continuidade de fornecimento Coleta de esgoto Qualidade no atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> Análise das pesquisas, deliberações ARSESP, relatório Voz do Cliente e desdobramento do planejamento Gestão das manifestações Planejamento Operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação Acesso aos produtos Qualidade do atendimento Continuidade no abastecimento Qualidade da água Atendimento no prazo 	<ul style="list-style-type: none"> ICAD Índice de satisfação com a qualidade dos serviços executados Índice de Satisfação pós serviço Índice de Satisfação dos Clientes Índice de concordância com o cumprimento de prazos Índice de insatisfação
Força de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa de Clima Organizacional Avaliação por Competências Prática de <i>Feedback</i> Reuniões setoriais 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitação e desenvolvimento Valorização, reconhecimento e ambiente de trabalho Estabilidade no emprego 	<ul style="list-style-type: none"> Análise crítica dos resultados das pesquisas e acordo coletivo Planejamento Operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitação e desenvolvimento Inovação e valorização Favorabilidade do clima Ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Cumprimento PCD Índice de Satisfação na pesquisa de clima Índice de Nível de Emprego Índice de Criatividade
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões com administradores 	<ul style="list-style-type: none"> Pagamento em dia Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Análise das demandas apontadas nas reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> Pagamento no prazo 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Atraso nos pagamentos
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento tático Pesquisa de satisfação de clientes Encontros com as comunidades PPC - Programa de Participação Comunitária Contratos de programa 	<ul style="list-style-type: none"> Ações socioambientais Atuação socioambientalmente responsável Universalização do saneamento 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento operacional Análise crítica do levantamento das demandas Legislação 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação Responsabilidade socioambiental Participação em ações socioambientais Córregos despoluídos Acessibilidade ao produto Atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> IAA IAE Índice de percepção Socioambiental na pesquisa de satisfação Índice de Satisfação com a Sabesp (Encontro com a Comunidade) Índice de população envolvida com ações socioambientais Taxa de córregos com DBO <= 30 mg/l Índice de córregos com gestão ativa por governança colaborativa Número de ligações regularizadas
Prefeituras	<ul style="list-style-type: none"> Encontros com Prefeitos Contratos de concessão 	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento dos contratos 	<ul style="list-style-type: none"> Contrato de Programa 	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento ao Contrato 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de atendimento das metas contratuais
ARSESP	<ul style="list-style-type: none"> Deliberação Arsesp 	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento das deliberações Cumprimento dos contratos 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento ao contrato 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de atendimento das metas contratuais

Fig. P1.c/2 - Principais redes de atuação da ML

Redes Internas			
Redes	Interlocutores	Principais Propósitos da Rede	Forma de Atuação da ML
Estrutura de Redes Internas ML Fig. P.5/2	Coordenadores de Grupos	Sendo essencial para o processo de aprendizado, tem o papel de atuar nas melhorias das práticas de Gestão e nos processos operacionais, implantar e acompanhar projetos sob sua responsabilidade.	A alta direção, por meio do CQG - Comitê de Qualidade da Gestão fomenta o desenvolvimento por meio de projetos, treinamentos.
Redes Externas			
Fóruns e Grupos da Diretoria Metropolitana	Participantes	Melhoria das práticas e padrões corporativos, repasses e compartilhamento de informações	Os participantes, tanto da estrutura formal, quanto da estrutura de redes internas participam e contribuem como grupos corporativos.
MEG - Modelo de Excelência da Gestão	Qualidade/Time Excelência	Busca e compartilhamento de conhecimento, voluntariado, <i>benchmarking</i> e colaboração em instituições como CNQA, CTDISA, FNQ, ABES, IPEG	Membro ou filiado, estímulo à participação, compartilhamento de práticas, participação nos seminários e comitês, examinadores em prêmios de excelência.
Entidades e Associações	Líderes e empregados	Entidades e associações que representam os empregados, como sindicatos, associações de classes e funcionários.	Atendimento as necessidades e expectativas e liberação dos representantes.
RSA	MLI/PPC	Redes Sociais para despoluição de Córregos, entidades e ONGs	A ML promove a criação de Redes Sociais para a conservação dos córregos despoluídos
Comitê de Bacias	Representantes designados ML	Contribuir para a gestão dos Recursos Hídricos; Acompanhar assuntos em desenvolvimento, como 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.	Participar nos fóruns de discussão, reuniões e eventos dos órgãos colegiados e técnicos dos Comitês (tripartites) como parte do Sistema Nacional de Recursos Hídricos (Ree Brasil de Organismos de Bacia Hidrográficas_ REBOB)

P 5/2 Estrutura do sistema de redes internas

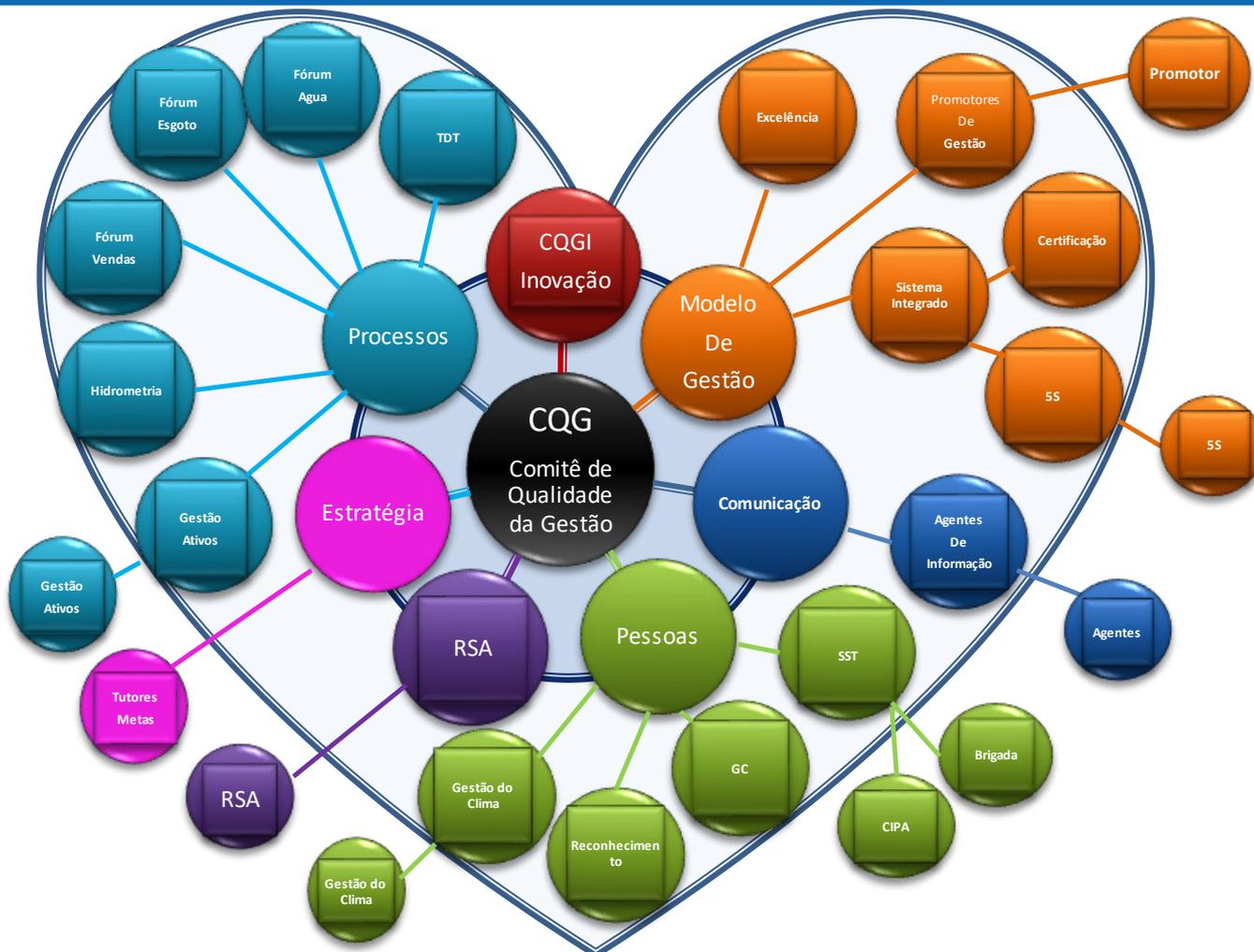
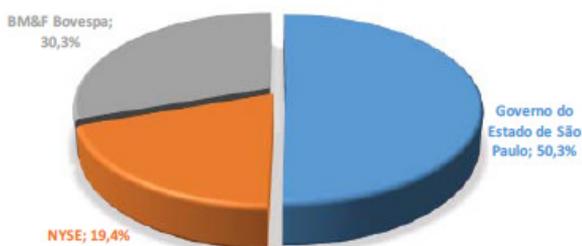


Fig P.1.d/1 - Composição do Capital Social
COMPOSIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL - SABESP



(2) Internamente, a ML utiliza o termo empregado como denominação para sua força de trabalho. A força de trabalho da ML é constituída por 853 empregados, 38 estagiários e 33 aprendizes, tendo como regime jurídico de vínculo a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Os empregados das empresas prestadoras de serviços são supervisionados por prepostos das empresas contratadas e não são considerados como força de trabalho, por isso são tratados como fornecedores conforme descrito no critério 7.2. O perfil da força de trabalho está apresentado nas **fig. P.1.d/2 e P.1.d/3**. A contratação de pessoas pela Sabesp é feita apenas por concurso público, sendo que os aprendizes e estagiários ingressam por tempo determinado, mediante processo de seleção. O Programa Aprendiz, elaborado em parceria com o SENAI promove a atuação dos jovens na execução de atividades em setores admi-

Fig. P1.d/2 - Força de trabalho por categoria

Cargo	Força de trabalho	%
Gerentes	25	3
Universitários	105	13
Técnicos/administrativos	429	54
Operacionais	265	30
Total	799	100

Fig. P1.d/3 - Nível de escolaridade

Grau	Força de trabalho	%
Fundamental incompleto	48	6
Fundamental completo	21	2
Médio	445	55
Superior	215	27
Pós	60	8
Mestrado/doutorado	10	2
Total	799	100

nistrativos, contábeis, financeiros e de recursos humanos da empresa. O estágio, conforme dispõem a Lei 6494/77 e o Decreto 87.497/82 têm natureza educativa pedagógica com a finalidade de propiciar ao estudante a oportunidade do aprendizado prático em áreas/atividades relacionadas com sua formação escolar.

(3) Clientes e mercado

O mercado da ML está limitado geograficamente conforme a divisão em Unidades de Negócio, realizada pela Sabesp em 1996, e compreende parte da zona

Leste da Capital, parte do município de Mogi das Cruzes e mais sete municípios, onde atua sob o regime de concessão. Os clientes da ML são segmentados em Rol Comum e Rol Especial (3.1.a). A participação destes segmentos no faturamento da ML está representada na **fig. P.1.e/1**.

Fig. P.1.e/1-Segmentação de clientes

CATEGORIA DE USO	ROL COMUM		ROL ESPECIAL		ML	
	% Ligações	% Faturamento	% Ligações	% Faturamento	% Ligações	% Faturamento
Residencial	91,40	67,64	0,04	1,39	91,45	69,02
Comercial	5,54	8,71	0,12	5,39	5,67	14,10
Industrial	0,70	1,95	0,07	5,00	0,77	6,95
Pública	0,23	6,45	0,00	0,48	0,24	6,93
Mista	1,88	2,86	0,00	0,14	1,88	3,00
Total	99,76	87,60	0,24	12,40	100,00	100,00

Os clientes-alvo da estratégia da ML são os clientes atuais (todos os que utilizam os serviços de abastecimento de água e a coleta de esgotos) os potenciais (aqueles que não utilizam os serviços de abastecimento de água e/ou esgotos, os não exclusivos, os que se abastecem da concorrência, os que fazem uso dos sistemas de forma irregular e os que estão em áreas passíveis de regularização pelo poder público) e os ex-clientes. Não existem distribuidores ou revendedores que atuam entre a ML e seus clientes. - As principais necessidades dos clientes do rol comum e grandes consumidores estão expressas na **fig. P.1.c/1**.

(4) Fornecedores e insumos

O principal insumo da ML é a água potável fornecida pela MA; a MT trata os efluentes coletados na RMSP; ambos são fornecedores internos, exclusivos e, assim como a ML, pertencem à Diretoria Metropolitana, sendo que o pagamento é realizado por acerto contábil interno. A **fig. P.1.f/1** apresenta os principais grupos de fornecedores, produtos/serviços adquiridos e valores das aquisições. Os fornecedores de energia elétrica e serviços de telecomunicações são coordenados corporativamente pela TO (energia) e CI (telefonia), e monitorados respectivamente pelo MLEL e MLD15. A contratação de fornecedores e prestadores de serviços está regulamentada pela legislação aplicável a empresas controladas pelo Estado, em particular a Lei 8.666/93 e alterações posteriores e a Lei Federal 10.520/02. Estas condições restringem as possibilidades de parcerias com fornecedores. As UNs fazem licitações descentralizadas, obedecendo a essa legislação, e dispõem das seguintes ferramentas que facilitam o relacionamento com os licitantes: cotação eletrônica por meio da internet, pregão eletrônico, consulta e venda de editais pela internet e convite aos fornecedores.

via internet. O desempenho dos fornecedores durante cumprimento dos contratos é acompanhado e avaliado pela ML conforme critério 7.2. A quantidade de empregados terceirizados sem coordenação direta está apresentada na **fig. P.1.f/2**.

(5) Sociedade

O órgão regulador da Sabesp é a ARSESP – Agência

Fig. P.1.f/1 - Principais fornecedores, produtos e valores de aquisição

Grupo	Produtos/Serviços	Principais Fornecedores	Valores de Aquisição
Produtora de Água	Água Tratada	MA (SABESP)	193.009.816,85
Tratamento de Esgoto	Tratamento de Esgoto	MT (SABESP)	128.437.318,69
Materiais e equipamentos	Tubos, Conexões, Hidrometros, conjunto moto bombas, boosters, painéis de comando	Saint Gobain, Italy, Doal, Lao, Fae, FGS, corr plastiK, multilit	32.045.416,72
Obras e Serviços	Serviços de Crescimento vegetativo e manutenções de rede e ligações de água e esgoto	CTL - Construtami	132.396.810,00
	Serviços de desobstrução de redes coletoras de esgoto	Norte Sul	4.918.000,00
	Apuração de Consumo	Tejofran	21.369.000,00
	Segurança Patrimonial	Consortio G4S	3.192.000,00
Energia Elétrica	Energia Elétrica - Baixa e média /tensão	Eletropaulo, Bandeirantes e Elektro	17.337.000,00
Telecomunicações	Serviços de /telecomunicação	Telefonica	604.000,00

Fig. P.1.f/2 - Quantidade de Empregados Terceirizados

Processos	Atividades	Qtde
Distribuição de Água	Redes Primarias	33
Atendimento ao Cliente	Identificação de ligações irregulares	38
Atendimento ao Cliente	Apuração de Consumo - TACE	272
Atendimento ao Cliente	Identificação de ligações factíveis	10
Execução de Serviço ao cliente	Manutenção e prolongamento de redes	592
Cobrança	Cobrança e análise de contas	140
Gestão Patrimonial	Limpeza e Vigilância	52

Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo, vinculada a Secretaria de Energia. As principais comunidades com as quais a ML se relaciona são formadas pela comunidade do entorno, núcleos de baixa renda ou núcleos em vulnerabilidade socioambiental, condomínios populares, áreas de ocupação desordenada ou irregular e áreas localizadas no entorno dos córregos do Programa Córrego Limpo. As principais práticas de relacionamento com essas comunidades estão descritas no critério 4. Os principais impactos socioambientais da ML estão relacionados à contaminação dos corpos d'água e solo pela destinação provisória de esgoto in natura, redução da disponibilidade do recurso água, transtornos à sociedade por eventual descontinuidade do abastecimento, entre outros. Esses impactos estão apresentados na **fig. 4.1.b/1**. O principal passivo ambiental da ML está relacionado ao esgoto gerado após a utilização da água distribuída seus clientes. Para prevenir ou minimizar o impacto desse passivo, a ML em conjunto com as áreas corporativas da Sabesp e órgãos governamentais, participa de ações como o Projeto Tietê, Programa dos Mananciais, Programa Córrego Limpo, Programas de Educação Ambiental, entre outros.

(6) Parceiros

Os principais parceiros da ML, os objetivos comuns, datas de início das parcerias, principais competências compartilhadas, necessidades e expectativas estão descritos na **fig.P.1.h/1**.

Fig. P1.h/1 - Principais Parcerias

Parceiro	Objetivos	Início	Competências Compartilhadas	Necessidades e expectativas
Instituto São Paulo contra a violência	Coibir práticas de irregularidade nas ligações de água.	2010	Disponibilização de canal sigiloso (181) para denúncias.	Ética no consumo, impedindo que o cliente com ligações regulares seja prejudicado.
Órgãos do poder público e comunidades locais.	Gestão dos córregos despoluídos.	2007	Identificação de ligações irregulares, execução de ligações e manutenção dos córregos despoluídos	Revitalização urbana e conservação do meio ambiente
ONG Bio-bras	Coleta de óleo de fritura (Prol).	2010	Coleta, logística e disposição.	Reduzir o óleo despejado no meio ambiente e na rede de esgoto.
Prefeituras e cooperativas de catadores de resíduos sólidos	Disposição de resíduos sólidos (Programa 3Rs.)	2008	Coleta, logística e disposição.	Redução dos resíduos destinados a aterros sanitários e geração de renda.
Shoppings Centers Penha e Suzano	Realização de eventos em datas comemorativas relacionadas ao meio ambiente.	2013	Atividades de educação ambiental.	Sensibilização dos usuários dos shoppings em relação à conservação do meio ambiente.
Órgãos do poder público	Universalização do saneamento.	1998	Trabalho técnico-social para regularização de áreas.	Regularização das ligações em áreas de vulnerabilidade social.
Comgás	Eficiência operacional.	2004	Informações cadastrais.	Segurança na execução dos serviços.
Senai (Programa Aprendiz)	Desenvolvimento profissional.	2005	Capacitação profissional	Formação de cidadania e inserção de jovens no mercado de trabalho.

P2 Concorrência e ambiente competitivo

A) Ambiente competitivo.

(1) A ML considera como potenciais concorrentes ao seu negócio as empresas de perfuração de poços, de fornecimento de água por meio de caminhão-tanque e operadoras de serviços de saneamento. Essas empresas são de pequeno porte, privadas e em sua maior parte, de capital nacional. No setor de coleta e tratamento de esgoto a incidência de concorrentes ocorre apenas nos Grandes Consumidores, porém em menor proporção do que na água, considerando a inviabilidade técnica e o alto custo de implantação de um sistema próprio.

(2) Em função de atuarmos no segmento de monopólio natural a concorrência não é significativa, principalmente no setor de coleta de esgotos.

(3) A qualidade do produto água garante à ML 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 Empresa no mercado financeiro. Em 2002, a Sabesp foi a primeira empresa de economia mista do Brasil a ter suas ações negociadas no Novo Mercado da Bovespa, nível mais elevado de Governança Corporativa, no qual as companhias se comprometem com práticas que garantem o respeito aos direitos dos acionistas minoritários. A Sabesp também tem suas ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE) e se submete aos preceitos da Lei *Sarbanes Oxley*.

(4) Atualmente, não há mudanças significativas no ambiente competitivo que possam afetar o mercado de atuação da ML.

b) Desafios estratégicos

(1) Os principais desafios estratégicos da ML relacionados à manutenção da competitividade são:

- Renovação dos contratos de concessão;
- Redução das perdas de água;
- Regularização de ligações em áreas de proteção aos mananciais e/ou irregulares;
- Despoluição de corpos d'água.

(2) Alinhada com a sua missão, a ML estabelece parcerias de modo a contribuir com o alcance de suas estratégias criando valor para os clientes e à sociedade. Além das parcerias citadas em **P1.h**, a Sabesp mantém parcerias no modelo de PPP – Parceria Público Privada.

P3 Aspectos Relevantes

(1) Como empresa de economia mista, e pela natureza de suas atividades, a Sabesp está sujeita às diversas restrições legais, como as limitações no processo de aquisição de bens e serviços, uso e proteção dos mananciais, aspectos climáticos e políticos, critérios e procedimentos para o licenciamento ambiental de suas instalações, uso do solo urbano, controle e qualidade da água, entre outros. Além das restrições legais, a organização está sujeita também às diretrizes estabelecidas por órgãos regulamentadores do Estado. O comprometimento com as condições de Segurança e Saúde Ocupacional é demonstrado pelo atendimento à legislação pertinente ao atendimento dos pré requisitos da norma OHSAS 18001/2007. Os riscos ambientais identificados são documentados no Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA e implantados nas diversas áreas.

(2) Todos os questionamentos recebidos de órgãos governamentais, órgãos representativos da sociedade e comunidades são respondidos pelas áreas técnicas e jurídicas da ML, no seu escopo de atuação.

Atualmente, há dois Termos de Ajustamento de Conduta vigentes: o TAC de Arujá, celebrado entre o Ministério Público do Estado de São Paulo, a Prefeitura de Arujá e a Sabesp em 19/11/2010, em que se compromete a realizar obras para ampliação do sistema de esgotamento doméstico no município até 31/12/2016, além de encaminhar para tratamento na ETE os esgotos coletados; e o TAC de Itaquaquecetuba, celebrado entre o Ministério Público do Estado de São Paulo, a Prefeitura de Itaquaquecetuba e a Sabesp em 23/10/2008, em que a Sabesp se comprometeu a executar obras necessárias à implantação do sistema de afastamento e tratamento dos esgotos domésticos do município de Itaquaquecetuba até 31/12/2019. Em ambos os casos, as obras estão sendo cumpridas conforme cronograma.

(3) Nada a Declarar.

P4 Histórico da busca da excelência

A busca pela qualidade na Sabesp é uma prática constante, desde a criação das Unidades de Negócio. Em 1996, foi criada a Política de Qualidade na Sabesp, com a finalidade de estabelecer os conceitos, diretrizes e responsabilidades que devem nortear o processo de qualidade, envolvendo as relações entre clientes, fornecedores, processos empresariais e pessoas. A partir dessas premissas, a ML vem desenvolvendo e aprimorando práticas visando à melhoria da gestão e do desempenho da Unidade. A evolução do sistema de gestão pode ser verificada na **fig. P.4/1**.

Fig. P.4/1 – Histórico da busca da excelência

Ano	Fatos relevantes
1998	<ul style="list-style-type: none"> Laboratório de Controle Sanitário Leste recebe certificação ISO 9002. Adoção do modelo de gestão do PNQS. Menção honrosa do PNQS.
1999	<ul style="list-style-type: none"> Menção honrosa no Prêmio ABES de Qualidade.
2000	<ul style="list-style-type: none"> Conquista do PNQS nível I. ISO 9001:2000 – recertificação da Divisão de Controle Sanitário.
2001	<ul style="list-style-type: none"> Medalha de Prata no PPQG. Implantação da ferramenta de qualidade 5S.
2002	<ul style="list-style-type: none"> Certificação ISO 14001 ETE Distrito de Remédios e EEE Salesópolis. Certificação ISO 9001:2000 para os processos da área de Receita, Crédito e Cobrança.
2003	<ul style="list-style-type: none"> Conquista da medalha de ouro e troféu Governador do Estado no PPQG. Destaque no prêmio Água e Cidade.
2004	<ul style="list-style-type: none"> Conquista do Prêmio Água e Cidade – Categoria Serviços. Reconhecimento no PQGF nível 4.
2005	<ul style="list-style-type: none"> Certificação ISO 9001:2000 para os processos da área Financeiro e Contábil. Aplicação da metodologia MASP na gestão de controle de perdas. Recertificação ISO 9001:2000 da Divisão de Controle Sanitário.
2006	<ul style="list-style-type: none"> Certificação ISO 9001:2000 nos processos principais e de apoio. Certificação OHSAS 18001:2002. Conquista do PNQS Nível II – 500 pontos.
2007	<ul style="list-style-type: none"> Conquista do PNQS Nível III – 750 pontos. Conquista do Prêmio Gestão Banas.
2008	<ul style="list-style-type: none"> Conquista do Troféu Presidência - Prêmio Eficiência Operacional. Qualificada para a Etapa de Visita do PNQ.
2009	<ul style="list-style-type: none"> Conquista do Troféu Presidência - Prêmio Eficiência Operacional.
2010	<ul style="list-style-type: none"> Recertificação na norma OHSAS 18001:2007. Recertificação na norma ISSO 9001:2008. Vencedora no Prêmio Amaral Gurgel – Ética nos Negócios: "O Líder Comunicador". Finalista no Prêmio Amaral Gurgel – Ética nos Negócios: "Comitê de Ética".
2011	<ul style="list-style-type: none"> Prêmio Mário Covas – vencedora na categoria Excelência em Gestão Pública com a prática "Gestão de SST nos contratos de serviços terceirizados". Implantação das UGR's – Unidades de Gerenciamento Regional.
2012	<ul style="list-style-type: none"> Finalista no PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade.
2013	<ul style="list-style-type: none"> Vencedora no PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade. Homenagem do IPEG - Categoria Ouro - finalista PNQ.
2014	<ul style="list-style-type: none"> Homenagem do IPEG - Categoria Ouro - Vencedora PNQ. Finalista na categoria IGS do PNQS com as práticas: "Aprendizado Organizacional com Foco nos Resultados" e "Prêmio Cipa - Mudança de cultura na gestão de SST".
2015	<ul style="list-style-type: none"> Vencedora na categoria IGS do PNQS com a prática: "Metodologia de Identificação dos Trechos Críticos". Finalista na categoria IGS do PNQS com a prática: "Programa de Desenvolvimento de Novos Líderes". Prêmio Mário Covas – Terceiro colocado na categoria inovação com a prática "Aprendizado Organizacional com Foco nos Resultados".
2016	<ul style="list-style-type: none"> Vencedora do PNQS Nível IV - Diamante. Vencedora do Programa Melhores Práticas da Diretoria Metropolitana de Distribuição "M".
2017	<ul style="list-style-type: none"> Vencedora do PNQS Nível IV - Rubi. Prêmio Melhores em Gestão da FNQ (PNQ)

P5 Organograma

O organograma formal está apresentado na **fi g. P.5/1**.

Fig P.5/1

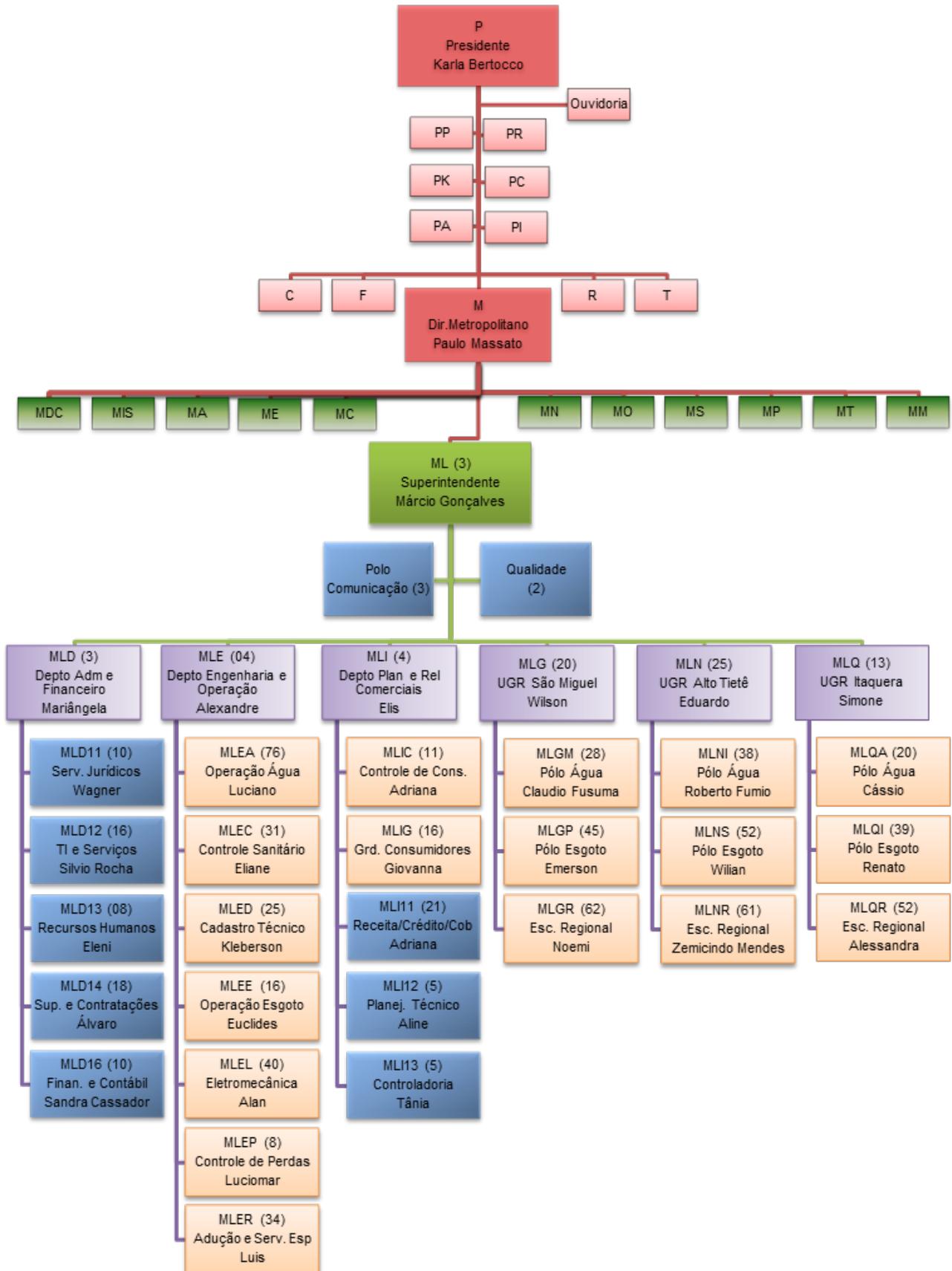


Fig. P.6/1 - Pontuação Máxima

QUADRO CRITÉRIOS E ITENS PARA ADAPTAÇÃO DO MODELO AO PERFIL E ESTRATÉGIAS	Nível IV		
	Limite Mínimo Possível de Escolha	Limite Máximo Possível de Escolha	Pontuação Máxima para a Organização
1. LIDERANÇA	100	140	130
1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	30	50	30
1.2 Governança	20	40	30
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	20	40	30
1.4 Análise do desempenho da organização	20	40	40
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	50	80	70
2.1 Formulação das estratégias	20	50	30
2.2 Implementação das estratégias	20	50	40
3 CLIENTES	70	100	60
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado	30	60	30
3.2 Relacionamento com clientes	30	60	30
4. SOCIEDADE	20	50	40
4.1 Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental	20	50	40
5. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	50	80	50
5.1 Informações da organização	20	50	25
5.2 Conhecimento da organização	20	50	25
6. PESSOAS	90	120	100
6.1 Sistemas de trabalho	20	50	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30	50	40
6.3 Qualidade de vida	20	40	30
7. PROCESSOS	90	120	100
7.1 Processos da cadeia de valor	30	50	40
7.2 Processos relativos a fornecedores	20	50	20
7.3 Processos econômico-financeiros	30	50	40
Subtotal Processos Gerenciais			550
8. RESULTADOS			
8.1 Econômico-financeiros	80	120	80
8.2. Sociais e ambientais	60	90	80
8.3. Relativos aos clientes e ao mercado	80	120	100
8.4 Relativos às pessoas	60	90	90
8.5. Relativos aos processos	80	120	100
Subtotal Resultados Organizacionais			450
Total Geral			1000



Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

a) Os princípios organizacionais da ML expressos pela Missão, Visão e Valores Éticos (d_1996) são direcionadores na busca pela excelência e criação de valor para as partes interessadas. Anualmente, são **estabelecidos, validados e atualizados** durante o ciclo de planejamento descrito em 2.1 e alinhados com as diretrizes da Sabesp (**fig.1.1.a/1**). A divulgação às partes interessadas ocorre por meio de práticas específicas da ML, que contemplam todos os públicos de interesse (**fig.1.3.d/1**), e também por práticas corporativas, como o Relatório Anual de Sustentabilidade, publicação do Balanço Anual em jornal de grande circulação e do site Sabesp.

Figura 1.1.a/1 - Valores e princípios organizacionais

Missão	Visão
"Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente."	Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente.
Valores éticos	
<ul style="list-style-type: none"> • Respeito à sociedade e ao cliente • Respeito ao meio ambiente • Respeito às pessoas • Integridade • Competência • Cidadania 	

b) A ML considera como **elementos da cultura** os artefatos como a missão, visão, código de ética e conduta e os valores compartilhados, que são capazes de proporcionar vários benefícios, incluindo: vantagem competitiva derivada de inovação e serviço ao cliente; maior desempenho dos empregados; coesão da equipe e alto nível de alinhamento na busca da realização de objetivos. As necessidades de mudanças culturais são **identificadas e planejadas** com base nas diretrizes da Sabesp e alinhadas ao processo de planejamento.

Em 1995, a Sabesp adotou um novo modelo de gestão cuja base era a mudança de empresa de engenharia para prestação de serviços, com uma estrutura ágil e descentralizada em Unidade de Negócio, com autonomia para gerir seus recursos. Esse modelo foi complementado com uma grande reestruturação organizacional, definição de Políticas Institucionais e redesenho de processos. Os aspectos culturais da Sabesp foram identificados de forma sistematizada pela primeira vez em 1997, num seminário intitulado Sustentabilidade do Modelo de Gestão da Nova Sabesp parte integrante do Projeto de Redesenho Organizacional (1995) que deu origem ao livro: A Sabesp do século XXI.

A adoção do MEG em 1998 de forma pioneira pela ML proporcionou uma melhoria na cultura da busca pela excelência e no desenvolvimento de práticas que contribuíram com a atual cultura e que tiveram grande relevância para a Sabesp e demais Unidades de Negócio da Diretoria Metropolitana. Na reunião de análise crítica e avaliação do desempenho sobre os resultados do Diagnóstico de Comunicação (m_2008), foram identificados os aspectos comportamentais, os quais tiveram as oportunidades de melhoria trabalhadas com um consistente processo de comunicação, trabalho em grupos e preparação da liderança, alinhado ao PDL. Impactando de forma consistente na cultura e clima. Com base nesse diagnóstico, foram identificados os fatores críticos, originando a criação dos Co-

mitês de Comunicação que atuaram diretamente nos **elementos favoráveis e adversos que impactam** na mudança de cultura. São exemplos de ações implantadas com base nesse processo:

- Treinamentos de escrita e uso correto do Notes;
- Implantação do processo de *feedback*;
- Mapeamento e avaliação dos fornecedores e clientes internos;
- Disseminação de práticas para reuniões eficazes.

Na ML, todo processo de mudança de cultura ou implantação de práticas de gestão que impactam nesses fatores, trouxe como aprendizado a necessidade de comunicação com as partes interessadas, criando para isso, planos de comunicação, citando-se como exemplo a campanha Reflexos, coordenada pela Comunicação ML, com objetivo de divulgação da imagem pelos funcionários com os diversos públicos.

Em 2014, com o lançamento da vigésima edição do MEG a cultura organizacional teve maior enfoque e a ML, buscando a melhoria dos processos e práticas de gestão, desenvolveu um projeto de identificação da cultura organizacional com apoio de um grupo do Programa de Novos Líderes, o qual pesquisou o tema, realizou *benchmarking* e promoveu uma pesquisa específica sobre cultura organizacional, utilizando a metodologia do Instituto IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional. O questionário foi aplicado em amostra da força de trabalho de todos os níveis e unidades com o objetivo de identificar os sete fatores propostos pela metodologia: 1-Profissionalismo cooperativo, 2 - Rigidez na estrutura hierárquica de poder, 3 - Profissionalismo competitivo e individualista, 4 – Satisfação e bem-estar dos empregados, 5 - Práticas de integração externa, 6 - Práticas de recompensa e treinamento, 7 - Práticas de relacionamento interpessoal. A análise dos resultados evidenciou de forma positiva o que já havia sido trabalhado anteriormente e permite a continuidade no desenvolvimento da cultura, a qual esta alinhada ao planejamento por meio de macroação do objetivo P.6 – Aprimorar o Modelo de Gestão. Vale destacar que diferentemente do clima, a cultura não gera um índice. A ML considera **como aspectos funcionais** para alcance da estratégia a inovação, busca da excelência do atendimento ao cliente, foco na eficiência do processo, qualidade e resultados, comunicação/estrutura de rede e capacitação da liderança e novos Líderes. Os principais **aspectos disfuncionais** também são priorizados, destacando-se o aspecto competição entre áreas como principal fator identificado.

A ML **promove e estimula a diversidade cultural de ideias** por meio de práticas como o Programa Destaque (d_2000) com o objetivo de reconhecer a inovação e a melhoria contínua, o qual considera as ações que agregam valor, com participação da força de trabalho. Merece destaque pela exemplaridade e inovação o Programa Melhores Práticas, iniciado em 2006 na ML, reconhecido como prática inovadora, finalista do IGS e implantado na Diretoria Metropolitana em 2012 e o Seminário Gente que Inova, criado em 2015 para estimular a força de trabalho com um modelo mais simples, onde o empregado descreve a ideia ou prática implantada e o resultado. Outra prática que merece destaque é o concurso realizado anualmente na SIPAT, com a participação dos empregados para elaboração do *slogan*, músicas e paró-

dias, teatro e outras atividades relacionadas ao tema. Em 2014/15, com base na análise do RA do PNQ pelo time de excelência, teve início o processo de implantação do MGI – Modelo de Gestão da Inovação na ML com participação do CQG agregando e melhorando as práticas já existentes e desenvolvendo conceitos como a metodologia de trabalho por projetos e inovação incentivada, traduzidos pelo índice de criatividade (8.4).

c) O Código de Ética e Conduta da Sabesp (d_2003) é constituído por valores e princípios éticos consolidados em enunciados que se destinam a prevenir e orientar as decisões de todos os membros da organização, incluindo diferentes grupos de interesse. Orienta o comportamento ético da empresa, considerando a legislação pertinente e contribuindo para a resolução de eventuais conflitos de interesses. Sua **construção e implantação** foram conduzidas pela CR de forma **participativa**, por meio de pesquisa com os empregados pela Intranet, com participação de aproximadamente 2500 funcionários, entrevistas com diretores e superintendentes, reuniões do Grupo de RSA e encontros de grupos focais, gerando um produto que reflete os interesses das partes interessadas. Com base em diagnósticos elaborados por consultoria especializada, a ML criou os Comitês de Comunicação (2008), destacando-se o Comitê de Ética da ML, formado por líderes de todos os níveis que teve como objetivos: disseminar e reforçar a conduta ética por meio da comunicação interpessoal da liderança com os empregados e contribuir para que a liderança perceba e desenvolva o seu papel na divulgação dos valores e princípios éticos adotados na empresa e na ML, utilizando-se para isso dos meios de comunicação como o informativo diário ML Informa e em reuniões (fig. 1.3.d/1). Essa prática foi reconhecida pelo Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios com o prêmio “Ética nos Negócios” na categoria Comunicação e Transparência. Para reforçar o entendimento e disseminação foi elaborada uma cartilha didática com exemplos ilustrativos, disponibilizada em diversas mídias, além da constante divulgação nos meios de comunicação. Com a adoção do MEG e a SOX (2000), passou a ser disseminado para o Poder Concedente, encontros e reuniões com fornecedores, comunidades e sociedade. **Os principais temas abordados no código de ética e conduta** estão descritos, conforme Fig.1.1.c/1. A estrutura de governança, de forma exemplar, também dispõe do Canal de Denúncias internas, preparado para aceitar denúncias anônimas, e de um procedimento PE -AU0003 – Procedimento Empresarial de Auditoria Interna, Averiguação e Sindicância Investigatória, em sua terceira versão, que aborda medidas disciplinares para os empregados e sanções e penalidades de apuração de responsabilidades. As denúncias externas são recebidas via Ouvidoria e Serviço de Atendimento ao Cliente (sendo averiguadas sob a responsabilidade da PA e com colaboração da ML) e acompanhadas por meio de sistema informatizado que permite a pré-numeração das ocorrências, cadastramento das denúncias, acionamento dos responsáveis pelas averiguações, status do processo, arquivamento de relatórios, entre outras funcionalidades como relatórios e consultas. Os resultados das averiguações das denúncias são encaminhados ao Comitê de Auditoria e as incidências são reportadas ao Comitê de Ética Sabesp, para ações cabíveis. Os quantitativos de investigações e sanções são publicados no

Principais tópicos do Código de Conduta e Integridade - Fig.1.1.c/1

Meio Ambiente	1.Prevenção e Prevenção Ambiental
	2.Educação Ambiental
	3.Excelência Ambiental
Cliente / Comunidade/ Sociedade	4. Qualidade do Produto
	5. Qualidade do Atendimento
	6. Atendimento Imparcial
	7. Direito à Informação
	8. Canal de Diálogo
	9. Desenvolvimento Social
Dirigentes e Empregados	10. Discriminação
	11. Favorecimento
	12. Constrangimento Moral e Sexual
	13. Direito à Informação
	14. Desenvolvimento e Oportunidade Profissional
	15. Saúde e Segurança no Trabalho
	16. Relações de trabalho
	17. Uso e Proteção de Bens e Equipamentos
	18. Apuração de Irregularidades
	19. Cumprimento dos Instrumentos Normativos
	20. Conflitos de Interesse
Fornecedores	21. Confidencialidade de Informações
	22. Cadeia Produtiva
	23. Cumprimento de Leis
	24. Favorecimento
	25. Igualdade
	26. Confiança

Relatório de Sustentabilidade da Sabesp, disponível para consulta no site corporativo **Os canais para recebimento de reclamações, denúncias e sugestões para a força de trabalho, sociedade e demais partes interessadas estão apresentados na fig.1.1.c/2.**

Figura 1.1.c/2 - Canais de Denúncia

Relação dos canais de denúncia Sabesp	
Canal	Partes Interessadas
Ouvidoria	Todas
0800-0550565	
Disque-Denúncia (181) - parceria com o Instituto São Paulo Contra a Violência	
Atendimento Telefônico	
Agência Sabesp	Força de trabalho
Telefone (3388 8100)	
e-mail (canaldedenuncia@sabesp.com.br)	
Caixa Postal (61540 - CEP 05424-970)	

Para os fornecedores, quando ocorrem desvios de comportamento ético, as questões são tratadas seguindo as normas institucionais do procedimento, conforme as cláusulas previstas em contratos, destacando-se também o PE -AU0005 – Conduta quanto a recebimento de presentes e gratificações. A Sabesp participa do Pacto Global (d_2006), um programa da Organização das Nações Unidas (ONU) que propõe desafios à comunidade empresarial com o objetivo de valorizar os direitos humanos, do trabalho, da proteção ambiental e o combate à corrupção, a exemplo da *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) e da Lei Anticorrupção 12.846/2013. Em 2015, a Sabesp passou a ser signatária da *Call to*

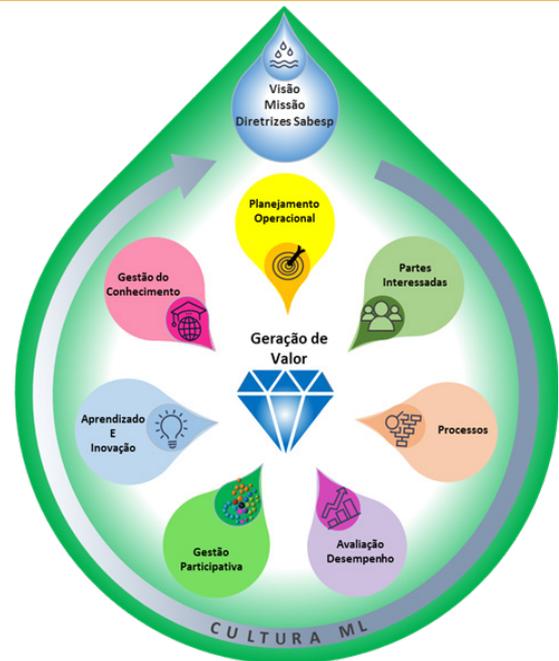
Action, iniciativa da ONU no âmbito do Pacto Global, que incentiva governos a estabelecerem medidas anti-corrupção. A estruturação e o processo da auditoria seguem uma programação anual de trabalhos, aprovada pela Presidência e pelo Comitê de Auditoria.

Em 2017, a PA foi reconhecida pelo *The Institute of Internal Auditors* 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) A disseminação dos temas ligados à cultura, como a missão, visão, valores e princípios norteadores ocorre de forma sistemática, sendo conduzida pelos líderes às partes interessadas, assim como captação de manifestações (**fig. 1.3.d/1**), em especial durante o ciclo de planejamento por meio de práticas como o Dia do Envolvimento e Dia do Compromisso (**2.1**), onde são elaborados o mapa de ações das áreas e o quadro Nosso Compromisso, afixado em todas as áreas e assinado por todos os empregados. O **entendimento** da força de trabalho e fornecedores de serviços sobre os valores e princípios organizacionais, política de qualidade e SST é avaliado nas auditorias internas e externas do SIS Sistema Integrado Sabesp. Merece destaque, o Programa 5S nas contratadas, prática vencedora como inovação no Prêmio Mário Covas, referência na M e no setor. Outras formas são as avaliações do sistema de gestão da qualidade com base no MEG da FNQ/PNQS e por meio de questão específica na pesquisa de clima, em resposta à pergunta “Entendo e compartilho a missão e visão da Sabesp”.

e) Na década de 1990, a Sabesp iniciou o movimento de Qualidade, focado na implantação da ISO 9001, tornando-se este um dos modelos de referência para a organização fortalecendo o foco no cliente. Com o lançamento do PQA – Prêmio de Qualidade ABES, em 1996, a ML foi a pioneira na implantação do modelo de gestão baseado nos fundamentos e critérios de excelência, uma vez que o PQA estava baseado no MEG – Modelo de Excelência na Gestão, da FNQ. Ao longo dos anos, outros modelos de referência foram sendo utilizados pela organização, dentre os quais destacam-se de forma pioneira na ML o 5S desde 2001, o BSC desde 2003. A utilização desses modelos foi ampliando a forma de atuação da ML, introduzindo conceitos novos para a gestão à medida que as áreas passavam a implantar novas práticas. Como exemplo dessa evolução, destaca-se o Modelo de Aprendizado **fig. 1.1.g/1**, prática inovadora, o qual, em 2017 foi a base da sistematização do Modelo de Gestão ML adequando-se aos conceitos da 21ª edição do MEG. Com base no aprendizado e na avaliação dos Modelos de referência na ML foi criado o Metamodelo e a representação gráfica do Modelo de Gestão ML, alinhado com o modelo da Sabesp. O alinhamento foi de forma participativa com o grupo GTQ-M, representado pela qualidade das UNs, com apoio de consultoria e aprovado pelo CQG da ML. A representação do modelo **fig. 1.1.e/1**, demonstra os principais elementos da gestão e é comunicado para todas as partes interessadas conforme **fig. 1.3.d/1**, destacando-se no relacionamento com as partes interessadas, a criação das reuniões com os prefeitos após posse oficial no mandato, apresentando a Sabesp, suas diretrizes, metas, plano de investimentos e

Fig. 1.1.e/1 – Modelo de aprendizado ML



a busca de consenso para as iniciativas necessários para a universalização do saneamento no município. Para a força de trabalho, as reuniões estruturadas com as lideranças e o Dia do Compromisso) se configuram como forma eficazes de levar informações.

f) A elaboração de padrões de trabalho, considerada prática exemplar segue o procedimento empresarial PE -OR0001 – Controle de Documentos, que determina os padrões para elaboração e aprovação de documentos e atende aos requisitos do SIS - Sistema Integrado Sabesp. Os documentos são classificados em Políticas Institucionais (PI); padrões de trabalho corporativos (PE) aplicáveis em toda a empresa, elaborados com a participação de representantes das Diretorias e das áreas funcionais; e padrões operacionais (PO), de aplicação em áreas específicas. No âmbito da ML, um procedimento pode ser aprovado pelo superintendente, departamento ou gerência de acordo com sua aplicação (somente PO). Com a implantação do sistema *DocNix*, módulo de controle de documentos - Gedoc, de forma corporativa para consulta e controle de documentos a divulgação da implantação ou revisão de algum padrão de trabalho também ocorre por meio de correio eletrônico enviado às pessoas envolvidas no processo, sendo possível a sugestão de melhorias que ficam armazenadas no histórico do documento para a próxima revisão. Os padrões de trabalho estão disponíveis para consulta no Portal Sabesp pelo SOE – Sistema de Organização Empresarial, melhorando a interface aos usuários e a base de consulta integrada ao sistema. O **cumprimento dos padrões de trabalho** e das ações corretivas e preventivas, quando necessárias, são assegurados pelas avaliações do sistema de gestão, por meio de auditorias internas e externas e análises críticas nos processos, realizadas mensalmente pelas áreas responsáveis, conforme o procedimento PO-QA0046 – Análise Crítica e Avaliação do Desempenho. Além disso o sistema *DocNix* permite o registro de sugestões de melhoria e comentários nos procedimentos cadastrados. Com a implantação do módulo *DocAction* para tratamento de ações corretivas

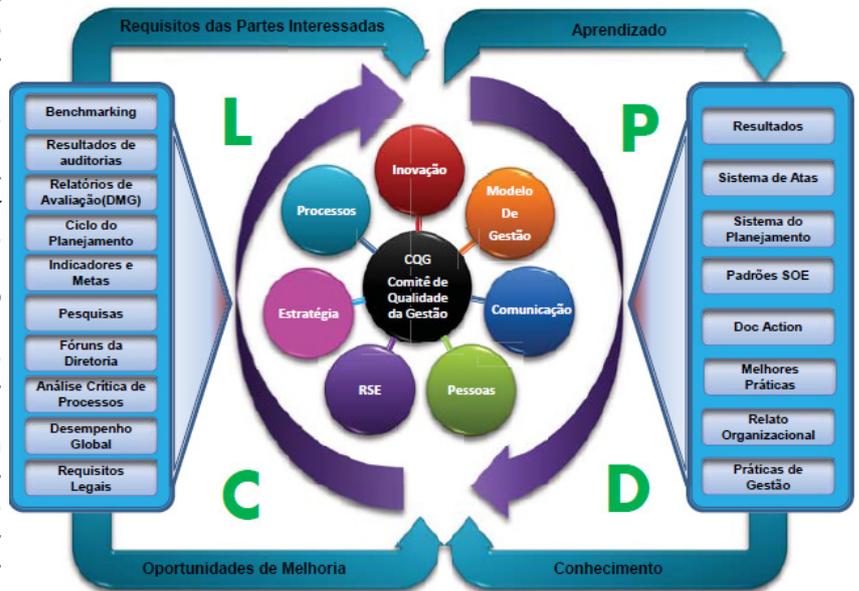
e preventivas do sistema *DocNix*, as oportunidades de melhoria passaram a ser tratadas conforme procedimento PE-QA0003 – Ação Corretiva e Ação Preventiva. O módulo *DocAction* permite análise das causas, quando necessário, e a criação de planos de ação com base na ferramenta 5W2H, informando os responsáveis via correio eletrônico. A nova versão denominada *DocNix blue* traz outras facilidades como consultas e relatórios customizados.

g) A partir de 2009, a ML sistematizou o **aprendizado como processo (fig.1.1.g/1)**, utilizando as informações dos indicadores de desempenho global, relatórios de avaliações externas, auditorias, *benchmarking*, desempenho global e análise crítica, além de outras entradas. O aprendizado organizacional é acompanhado e fomentado nas reuniões do Comitê de Qualidade da Gestão - CQG, o qual esta no centro da estrutura de redes internas (fig. P.5/2) que processa as entradas e transforma as oportunidades em melhorias e inovações. O aprendizado foi reformulado em 2015 com os conceitos da 20ª edição do MEG. O CQG é composto pelo superintendente, gerentes de departamentos, RH, Qualidade, Comunicação e Controladoria. Em 2015, alinhado com o processo de planejamento, foi reavaliado e foram implantadas melhorias, considerando-se o conceito de redes e práticas de disseminação e retenção do conhecimento. As inovações são estimuladas constantemente pela Alta Administração, favorecendo a criação, desenvolvimento e disseminação de novas ideias e ferramentas criadas pelos empregados da ML. A partir da identificação de necessidade de melhoria nos processos, os envolvidos buscam soluções individuais ou coletivas por meio da estrutura de redes internas (P.5/2) grupos de trabalho ou de projetos temporários. O produto dos grupos de trabalho é avaliado nas reuniões do CQG (fig. 1.1.g/1). O reconhecimento das ações ocorria em eventos específicos de acordo com os padrões de cada prática ou pela indicação do Programa de Novos Líderes, bem como pelo incentivo à participação dos empregados em seminários e congressos alguns dos quais geram premiações. Com a implantação do MGI, houve melhoria no processo de reconhecimento, destacando-se a criação de um evento específico onde são reconhecidos os empregados que tiveram participação nos programas da ML. O Modelo de Aprendizado da ML, além de exemplar foi reconhecido como inovação, sendo finalista no Prêmio IGS e Prêmio Mário Covas, além de apresentação em seminários promovidos pela FNQ, como o Seminário de Boas Práticas.

h) **As boas práticas de gestão de organizações de referência** são investigadas por meio do *benchmarking* e da participação da liderança e força de trabalho em eventos internos e externos, considerando as principais fontes:

• **Fontes externas** – sites oficiais de empresas do setor, nacionais e internacionais, publicações em jornais e revistas oficiais do setor, visitas de *benchmarking*, feiras e congressos, fóruns, seminários (SEBE, IPEG, ABES, AESABESP, entre outros) e relatórios de gestão publicados. As informações comparativas do setor são obtidas de fontes como o SNIS – Serviço Nacional

Fig. 1.1.g/1 Modelo de Aprendizado Organizacional



de Informações Sobre Saneamento, gerenciado pelo Ministério das Cidades, e principalmente pela ABES, que publica anualmente e disponibiliza no site www.pnqs.com.br os relatórios de gestão de todos os participantes do PNQS, promove a apresentação no seminário das práticas da categoria IGS e a Missão de *benchmarking* Internacional. A ML participa e colabora com o CNQA – Comitê Nacional de Qualidade ABES, responsável pelo PNQS e da CTIDSA, que é a responsável pela gestão do GRMD – Guia de referência de medição do desempenho, o qual é a base de indicadores norteadores do PNQS e do setor de saneamento.

• **Fontes internas** – sistemas e relatórios corporativos, *benchmarking* interno, participação em grupos e fóruns entre outros. Em 2011, com base no aprendizado da reunião de análise crítica, a controladoria passou a disponibilizar mensalmente o *Book* de Indicadores, contendo de forma comparativa os resultados das UNs. As organizações de referência são selecionadas pelo reconhecimento de práticas inovadoras, por meio da análise de seus resultados, e por se destacarem entre as empresas de excelência, conforme o PO-QA0106 – Gestão das Informações Comparativas, o qual tem passado por várias melhorias, destacando-se, em 2013, a avaliação e aplicação de novos critérios, os quais anteriormente consideravam somente os de similaridade, excelência e atuação no mercado/setor. Os principais critérios estão descritos na **fig.1.1.h/1**.

A utilização das informações selecionadas é implantada por meio dos responsáveis pelos processos, nas etapas de planejamento e na rotina diária. Como melhoria destacamos exemplos de boas práticas implantadas decorrentes de *benchmarking* o Sistema de Acompanhamento do Planejamento, o Modelo de Gestão ML, o Prêmio Cipa, a estrutura de redes, com *benchmarking* no Seminário da FNQ com apresentação da AES Eletropaulo. A **fig.1.1/1** apresenta alguns exemplos de evolução e aprendizado das práticas.

1.2 Governança Corporativa

a) A Sabesp está listada no Novo Mercado do Brasil, Bolsa, Balcão - B3, o segmento de mais alto nível de governança corporativa do Brasil, e na *New York Stock Exchange* – NYSE (ADR nível III), desde 2002, e se sujeita às regras da Comissão de Valores Mobiliários

Figura 1.1.h/1 – Principais Critérios para Determinação dos Referenciais

CRITÉRIOS (D=Desejável / O=Obrigatório)		RESULTADOS RELATIVOS À					
		ECONÔMICOS FINANCEIROS	CLIENTES E MER- CADOS	SOCIEDADE	PESSOAS	PROCESSOS	FORNECEDORES
PRO- CESSOS	Organizações que executem atividades que tenham as mesmas características nos processos principais ou de apoio.	O	O	O	O	O	O
EXCE- LÊNCIA	Empresa reconhecida pela FNQ ou Prêmio de Excelência com base no MEG ou referência no processo ou informação a ser comparada.	O	O	O	O	O	O
PORTE	Organizações que possuam características similares relacionadas ao porte, tais como faturamento, ligações, área geográfica, população atendida e outros.	O	O	O	O	O	O
SETOR	Empresa de Saneamento	D	D		D		D
LEGAL	Organização Pública ou de Economia Mista com as mesmas obrigatoriedades Legais.				D	D	D
MERCA- DO	Mesma área de abrangência ou atuação. Ambiente no qual ocorre a competição de agentes econômicos por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza.		D	D			
CAPITAL ABERTO	Ações na bolsa de valores	D					
EM- PRESA REGU- LADA	Possui órgão regulador para regular e fiscalizar suas atividades.		D			D	D

- CVM e da B3, no Brasil, e às normas da *Securities and Exchange Commission* - SEC e da Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE), nos Estados Unidos. Além das regras de governança desses órgãos a empresa também se submete à Lei Federal nº 13.303/16, ao Decreto Estadual nº 62.349/16 e à Lei Brasileira das Sociedades por Ações (6.404/76). A estrutura de Governança Corporativa da Sabesp é apresentada na Fig. 1.2.a/1. Todas as informações sobre Governança, como princípios e diretrizes, estrutura e nome dos representantes dos Conselhos, Comitês do Conselho e Diretoria podem ser consultados site da Sabesp (www.sabesp.com.br), em Relações com Investidores.

A atuação do Comitê de Auditoria, de Elegibilidade e Aconselhamento e Conselho Fiscal também apoiam a Sabesp na prestação de contas aos acionistas e demais partes interessadas.

b) As Diretrizes Institucionais que regem a Sabesp são baseadas no Estatuto Social (m_2018), nos Regimentos Internos do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria, da Diretoria Executiva e nos Instrumentos Organizacionais (Políticas Institucionais, Procedimentos Empresariais e Procedimentos Operacionais (1.1f)). Sempre que necessário esses documentos basilares são revisitados e alterações são realizadas com o intuito de adequar a governança da Sabesp às legisla-

Fig. 1.1.1 - EXEMPLOS DE EVOLUÇÃO E APRENDIZADO

Processo Gerencial	Método de Aprendizado	Melhoria/Refinamento
Estabelecimento de Valores e Princípios	Análise do Planejamento	Adoção da Segurança Hídrica como diretriz estratégica (m_2016)
Cultura organizacional	Avaliação do sistema de gestão	Avaliação da Cultura Organizacional com aplicação da pesquisa IBACO.
Conduta Ética	Comissão de Ética	Instalação automática no mês da ética (maio) de papel de parede relacionado ao tema em todas as estações de trabalho e notebooks conectados à rede corporativa (m_2016)
		Campanha corporativa "A ética começa com você" no dia mundial da ética, após votação eletrônica com três opções de slogan (m_2017)
		Código de Ética e Conduta passou a se chamar Código de Conduta e Integridade e o Comitê de Ética passou a se chamar Comissão de Ética, alinhados a nova Lei das Estatais (m_2018).
Comunicação de valores e princípios organizacionais	Planejamento Operacional	Campanha Reflexos
Modelo de Gestão	Avaliação do sistema de gestão	Sistematização do Modelo de Gestão ML garantindo integração ao modelo Sabesp e a 21 edição MEG (m_2014)
		Representação gráfica do Modelo de Gestão ML (m_2018)
Estabelecimento de padrões para processos gerenciais	Auditorias	Atualização dos procedimentos para adequação ao SAP (m_2017).
Aperfeiçoamento dos processos gerenciais	Avaliação do sistema de gestão	Participação da ML no projeto MEG Sabesp e adequação aos conceitos da 21 edição, sendo reconhecida com o Prêmio Melhores em Gestão.
Informações sobre boas práticas de gestão	Benchmarking	Participação no Prêmio Eficiência Operacional no Saneamento (PEOS), primeira edição.
		Criação do espaço do conhecimento (m_2017).

ções e boas práticas. Como exemplo de refinamento do Estatuto Social, na assembleia geral, realizada em 27 de abril de 2018, o Estatuto Social foi alterado para, entre outras coisas, criar o Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento (Fig. 1.2.a/1).

As Políticas Institucionais definidas pela Diretoria estabelecem níveis de autoridade e responsabilidade. A formalização e a divulgação dos documentos aprovados são realizadas pela Superintendência de Planejamento Integrado (PI) e disponibilizadas à força de trabalho por meio do Sistema de Organização Empresarial (SOE) e, quando pertinente, no site www.sabesp.com.br, Relações com Investidores. 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; contabilidade, finanças arrecadação, fiscal, orçamento, meio ambiente, desenvolvimento operacional e tecnológico, qualidade do produto água e esgoto, empreendimentos e projetos especiais. As propostas são construídas de forma participativa (1.1f), submetidas à aprovação da Diretoria e o tema sendo aprovado é emitida uma Deliberação de Diretoria (DD), disponibilizada

Figura 1.2.a/1 – Estrutura de governança corporativa da Sabesp

Estrutura	Objetivo	Controle	Equidade	Proteção
Assembleia Geral de Acionistas (1976)	Deliberar todos os negócios da companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à defesa dos direitos das partes interessadas e ao desenvolvimento da organização, elegendo ou destituindo os conselheiros de administração e fiscal, quando necessário.	X	X	X
Conselho de Administração (1976)	Aprovar e acompanhar o planejamento estratégico, programas anuais e plurianuais e orçamentos. Deliberar sobre políticas públicas, de preços, aumento de capital social e emissão de debêntures. Composto por 10 membros sendo as posições de presidente do conselho e de presidente da empresa ocupadas por pessoas distintas. Dentre os conselheiros, quatro são independentes, sendo um deles eleito pelos acionistas minoritários. É assegurada a participação de um representante dos empregados.	X	X	X
Conselho Fiscal (1976)	Emitir pareceres sobre as contas dos administradores e demonstrações financeiras. Instalado de forma permanente, compõe-se de cinco membros titulares e respectivos suplentes, sendo um deles representante dos acionistas minoritários.	X	X	X
Comitê de Auditoria (2005)	Dar assistência ao conselho de administração em questões que envolvem contabilidade, controles internos, relatórios financeiros e compliance. Composto por três conselheiros de administração independentes dos quais um é especialista em finanças e coordenador do Comitê. A nova versão do regimento (m_2009), aprovada pelo Conselho de Administração, está disponível na <i>web site</i> .	X		X
Comitê de Ética e Conduta (d_2006)	Responsável por estimular o comprometimento com o Código e zelar por sua constante pertinência, atualização e adequação, bem como por orientar e sugerir ações necessárias para divulgação e disseminação de seus preceitos em todos os níveis da empresa.		X	X
Comitê de Riscos (d_2009)	Responsável pelo gerenciamento de riscos em âmbito corporativo, que compreende a identificação, avaliação e tratamento dos riscos estratégicos e dos principais processos de negócio da Sabesp. É coordenado pela presidente da empresa, composto por um representante do Conselho de Administração e um representante de cada diretoria. Em 2011(m) foi criada uma superintendência específica (PK) ligada diretamente à presidência.	X		X
Diretoria Executiva (1976)	Elaborar e submeter à aprovação do conselho os planos estratégicos, programas, orçamentos, balanços, relatórios de demonstração financeira e desempenho, política de pessoal e proposta de aumento de capital ou reforma de estatuto. Aprovar os critérios de investimentos, plano de contas e plano anual de seguros.	X		X
Canal de Denúncias (d_2006)	O canal está preparado para acatar denúncias externas e internas, sempre preservando o anonimato. Os resultados das averiguações são encaminhados ao Comitê de Auditoria e as incidências são reportadas ao Comitê de Ética para tomada de ações.	X		X
Relatório de Sustentabilidade (d_2008)	Disponibilizado anualmente às partes interessadas na Internet (www.sabesp.com.br) é um instrumento fundamental para promover a transparência.	X		X
Audiências Anuais de Sustentabilidade (d_2008)	Painéis de engajamento promovidos com os vários atores socioambientais e econômicos, relacionados às atividades da empresa, para obter subsídios para o Relatório de Sustentabilidade.	X		X
Política de Negociação (d_2002)	Estabelece as regras para Pessoas Vinculadas (conforme Política de Divulgação) quanto à negociação de Valores Mobiliários, definindo períodos nos quais as Pessoas Vinculadas devem abster-se de negociar com Valores Mobiliários, evitando o questionamento com relação ao uso indevido de Atos ou Fatos Relevantes não divulgados ao público.	X		X
Política de Divulgação de Fatos Relevantes (d_2002)	Regras que tratam da identificação, manuseio e divulgação de informações acerca de atos e fatos que sejam capazes de interferir nas cotações dos valores mobiliários.	X	X	X
Independência de pelo menos 25% dos membros do conselho de administração (m_2018)	Define-se independência com base em uma série de critérios, inclusive a ausência de relacionamento relevante entre o conselheiro e a companhia listada.	X		X
Emissão exclusiva de ações ordinárias (d_2008)	Garantia de direito a voto a todos os acionistas.		X	

no Portal Sabesp e registrada em ata.

Dependendo da natureza da diretriz, conforme estabelecido no estatuto social, algumas propostas também devem ser submetidas ao Conselho de Administração, como por exemplo, a aprovação das condições gerais da 23ª emissão de debêntures ou à aprovação da Assembleia dos Acionistas, como as demonstrações financeiras da Companhia, relativas ao exercício social encerrado em 31/12/2016.

O envolvimento com os controladores ocorre pelo seu superintendente no planejamento estratégico e no planejamento tático da diretoria metropolitana, que também conta com a participação dos gerentes de departamento e representantes da controladoria, qualidade e comunicação. Merece destaque a participação do superintendente da ML na estrutura de governança, representando a Diretoria Metropolitana no Comitê de Riscos da Sabesp.

c) Para prevenir e assegurar o cumprimento dos requisitos de governança, incluindo o controle dos atos da direção, está definido práticas exemplares de âmbito

corporativo e/ou locais (**fig.1.2.a/1**), como também os controles e procedimentos de divulgação de informações, definidos nas regras 13a-15(e) do *Securities Exchange Act* dos Estados Unidos, como Relatório da Administração acerca do controle interno da divulgação de informações financeiras e relatório de certificação da firma de auditoria independente. Vale destacar que a Sabesp faz parte do IGC – Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada da Bovespa e é a única empresa do setor a fazer parte do ITAG – Índice de Ações com *Tag Along* diferenciado, composta por empresas que oferecem melhores condições aos acionistas minoritários, no caso de alienação do controle. A PA - Superintendência de Auditoria assegura a aplicação das diretrizes estabelecidas para orientar à atuação dos administradores e da força de trabalho por meio de auditorias. Tem atuação independente, com o objetivo de avaliar a integridade, adequação, eficácia e eficiência dos processos, e também dos sis-

temas 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. O sistema de governança corporativa atende aos mais altos níveis de transparência e, além das auditorias internas realizadas pela PA, é auditado periodicamente por auditorias independentes, as quais, além de verificação de conformidade demonstram o caráter preventivo, além de órgãos como o Tribunal de contas do Estado, Agência Reguladora entre outros. As atividades da PA são supervisionadas pelo Comitê de Auditoria (**fig. 1.2.a/1**) cuja atribuição é acompanhar a eficácia da auditoria interna, do sistema de gerenciamento de risco, o cumprimento da legislação, regulamentações e do Código de Ética e Conduta. A ML é uma das unidades autônomas da M da Sabesp. O principal executivo é o superintendente que participa de fóruns semanais na Diretoria, com a presença do diretor e demais superintendentes das unidades autônomas, tendo como objetivo prestar contas das metas e realizações, receber diretrizes, levar demandas, captar novas necessidades e promover parcerias com outras UNs, onde também é realizado o levantamento de demandas a serem levadas para o Conselho, bem como o repasse das deliberações daquela instância. Os exemplos de melhoria no processo de governança (**fig. 1.2.a/1**) são corporativos e o aprendizado é realizado nas reuniões da Diretoria Colegiada e Conselho de Administração. A ML, demonstrando transparência, inovou disponibilizando para toda Sabesp em sua página da intranet as atas de reuniões de análise crítica e desempenho global em todos os níveis gerenciais, desde 2007 e melhorada em 2014, podendo ser consultado por qualquer funcionário da Sabesp. A força de trabalho e pessoas com acesso às instalações acompanham os resultados e informações relevantes dos processos nos painéis de gestão à vista, desenvolvidos com a prática do 5 S e melhorados com a implantação da ISO e OHSAS 18001.

d) A partir de 2008, a Sabesp sistematizou a **gestão dos riscos corporativos** pelo Comitê de Auditoria, que também passou a identificar riscos potenciais e a acompanhar o sistema de gerenciamento de riscos tendo como referência os *frameworks* do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) e do *Control Objectives for Information and Related Technology* (Cobit). A metodologia atende aos critérios de independência e está em linha com as exigências contemporâneas do mercado, como a Lei *Sarbanes-Oxley*, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, normas técnicas como a NBR ISO 31000 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, além de outros procedimentos definidos pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), pela *Securities and Exchange Commission* (SEC) e pela BM&F. A PA, com a orientação técnica de consultoria e participação das áreas responsáveis, estruturou corporativamente uma prática para identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento contínuo dos riscos, consolidando o mapa de riscos empresariais da Sabesp. Este processo foi melhorado com a segmentação dos riscos financeiros, estratégicos e operacionais, na qual participou também um representante da ML, sendo que os riscos estratégicos prioritários foram

desdobrados nas UNs da empresa. Seguindo essa metodologia, a ML juntamente com as outras UNs da M, e apoiadas pela PA identificaram os riscos operacionais relativos à água e esgoto (**fig. 1.2.d/1**). Com a evolução do processo, a Sabesp criou uma área específica para a gestão de riscos (PK), garantindo os rigorosos critérios de independência e tendo por objetivo a redução da probabilidade de impactos e/ou eventos por perda, melhoria das práticas de gestão de riscos e mitigações e melhoria nos padrões de governança, considerando também os riscos relacionados ao âmbito financeiro e de infraestrutura. Os riscos relacionados ou que envolvam as parcerias são avaliados pela área jurídica e são elaborados contratos, seja no âmbito corporativo ou na ML. Destaca-se, por exemplo, o Programa Córrego Limpo, realizado em parceria com a Prefeitura de São Paulo, entre outras. Para assegurar o **gerenciamento dos riscos identificados**, foram estabelecidos controles internos sistemáticos, envolvendo os processos e mecanismos preventivos, citando como exemplo a segregação de funções adotada em atividades críticas, PE-AU 0004 – Segregação de Funções. De forma exemplar, a ML considera os riscos identificados e analisados voltados ao seu negócio durante o ciclo de planejamento operacional, utilizando a matriz *SWOT* e os riscos empresariais analisados no planejamento estratégico e tático.

Figura 1.2 d/1 - Riscos Estratégicos ML

Natureza	Risco	Planos de mitigação/macroações (Fig.2.2a/1)
Estratégica	U002 – Baixa rentabilidade dos Ativos	S10.1 e S10.2
	U005 - Não atrair ou reter o capital humano	P4.2, Pl.1.1, Pl.1.2, Pl3.1
	U008 - Insuficiências de materias	P4.3, P5.4, P6.2
	U009 - Indisponibilidade de água tratada na quantidade necessária	P4.4, P4.5, P4.6
	U010 – Perdas reais e/ou aparentes de água.	S11.4, CS9.1, P4.2, P4.6,P4.7
	U011 – Comprometimento da qualidade da água distribuída.	S11.2, CS9.1, CS9.5,P4.1
	U012 – Escassez e redução da disponibilidade Hídrica.	S11.2, P4.2, P4.6, P4.7
	U017- Não atingir a universalização de água e esgoto em 2018.	CS9.1, CS9.2,CS9.3, CS9.5, P4.2,P5.1, S10.2
	U020 - Inadimplência dos valores faturados	S10.2
	U021 - Redução da receita	S10.1, S10.2, CS8.2, CS9.1, CS9.2,CS9.3, CS9.5,P4.2, P4.2,P4.6, P5.1
	U024 - Não renovar contratos de municípios operados	CS7.1, CS8.1, CS9.4,
	U026 - Fraudes comerciais	S11.4, CS9.1, CS9.2, P4.7
	U028 - Comprometimento da qualidade dos serviços prestados por terceiros	S11.4, S11.4, CS9.1, CS9.2, P4.2, P5.4, P6.1, P6.2
	U030- Atuação das concorrência na base de clientes	CS8.2,CS9.1,CS9.2, CS9.3,CS9.5

e) As decisões são tomadas, implantadas e disseminadas para as partes interessadas, quando pertinente, seguindo a estrutura formal e estrutura de redes internas, podendo envolver a formação de grupos de trabalho, alinhada aos objetivos estratégicos e mode-

lo de negócio da ML. Os principais fóruns de tomada de decisão (**fig.1.2.e/1**) demonstram a participação dos **integrantes da administração** neste processo, com destaque para a análise crítica e avaliação de desempenho global (**1.3.b**), prática exemplar que tem um papel importante no fluxo de tomada de decisão e comunicação das decisões a liderança e os grupos de trabalho utilizam-se dos veículos e práticas de comunicação (**fig.1.3.d/1**), com destaque para a reunião estruturada, jornal mural e reunião relâmpago. O principal fórum é o CQG, formado pela alta direção ML, as informações são selecionadas conforme pauta padronizada e os envolvidos são convidados de acordo com o tema.

f) A política institucional PI-0022 – Divulgação de Atos e Fatos Relevantes e Preservação de Sigilo (d_2008) consolidou uma prática utilizada desde a entrada da Sabesp no Novo Mercado da BM&F e na NYSE (d_2002), cujo objetivo é regular a divulgação e o uso de informações que sejam consideradas atos ou fatos relevantes, contemplando também procedimentos relativos à manutenção de sigilo. Compete ao diretor de relações com investidores da empresa a comunicação dos atos e fatos relevantes e estabelecer o conteúdo da comunicação, primeiro à Diretoria Executiva, depois à CVM, SEC e às bolsas de valores. As informações relevantes são repassadas às demais partes interessadas de forma exemplar, por meio dos canais de interação (**fig. 1.2.a/1**), bem como às áreas responsáveis por garantir a autenticidade. A ML conta com o polo de comunicação, o qual interage com a PC e atua nos pro-

cessos de comunicação interna e externa apoiando a alta direção nas questões relacionadas à relevância e ao conteúdo. O principal fato relevante operacional para a sociedade é a comunicação das intervenções programadas ou emergenciais no sistema de distribuição de água, informadas de acordo com o PE-CO0006 – Comunicação de Eventos Operacionais – Água. Outros critérios para definir fatos relevantes não relacionados à CVM que são apresentados na (**fig.1.2.f/1**). Merece destaque a Campanha Guardiã das Águas realizada junto à sociedade para o combate à escassez hídrica que afetou toda a população. A campanha contou com o comprometimento da força de trabalho e envolveu as redes externas nas ações de conscientização sobre a necessidade de redução de consumo e desperdício.

g) A ML presta contas de suas ações e resultados alcançados de forma exemplar, destacando-se os requisitos do nível de governança do novo mercado da BOVESPA, NYSE e Lei Sox, desdobrados das diretrizes empresariais por meio do seu principal executivo, o qual participa de fóruns semanais na M, com as presenças do Diretor Metropolitano e demais superintendentes, prestando contas dos resultados. Esses são analisados, gerenciados e repassados à Diretoria Executiva (**fig.1.2.a/1**) pelo Diretor. Para realizar esse gerenciamento, o Diretor conta com o apoio de uma controladoria, que, baseada em informações e relatórios dos sistemas corporativos, agrupa os resultados, repassando-os às áreas corporativas funcionais. Os resultados da diretoria e das áreas funcionais são

Figura 1.2.e/1 – Principais Fóruns de tomada de decisão

Nível	Fórum / início	Participantes	Periodicidade	Escopo	Controle
Alta Administração	Processo de planejamento empresarial (d_1996)	Superintendente, departamentos, gerentes, encarregados e pessoas-chave	Anual	Alinhado às estratégias corporativas, missão, visão conforme critério 2.	Documentada e relatórios arquivados no MLI e sistema de acompanhamento do planejamento
	CQG (d_1996)	Alta Administração, Comunicação, Recursos Humanos, Controladoria e Qualidade	Semanal	Alinhar as práticas de gestão às estratégias e requisitos das partes interessadas.	Lista de presença e ata de reunião com um quadro de pendências para acompanhamento das decisões.
	CQGI - (d_2014)	Idem ao CQG mais convidados		Garantir que haja a interação multidisciplinar necessária e fomento a um ambiente inovador.	
	Reunião de análise crítica e avaliação do desempenho global (d_2005)	Alta Administração, Comunicação, Recursos Humanos, Controladoria e Qualidade	Trimestral	Análise crítica dos indicadores de desempenho, conforme mapa estratégico da UN Leste e procedimento PO-QA 0046 –	Lista de presença e ata de reunião na página de acompanhamento de atas ML no Portal Leste.
Departamental	Reunião de Departamentos (d_1996)	Gerentes de departamentos e das áreas subordinadas	Trimestral / Mensal e extraordinárias	Desdobramento das decisões das reuniões da Alta Administração e análise crítica das metas setoriais	
Gerencial	Reunião de análise crítica das gerências (d_2007)	Gerentes, encarregados e pessoas-chave da área.	Mensal	Análise crítica dos indicadores, não conformidades, acidente de trabalho, absenteísmo e planos de ação, conforme procedimento PO-QA 0046	

Fig.1.2.f/1 - Critérios para definir fatos relevantes não relacionados à CVM

Origem dos fatos relevantes	Parte Interessada	Critérios para definição	Canais de comunicação	Decisão do que comunicar
Obras previstas para aquela área ou programas preventivos e resultados obtidos.	Sociedade	Interesse das comunidades e/ou de relevância pública.	Reuniões específicas com as comunidades conduzidas pelos gerentes de ERs e PPC; folhetos, comunicados.	Gerentes envolvidos
Performance/ cumprimento das obrigações contratuais.	Fornecedores	Interfere na realização/cumprimento do contrato.	Avaliação de desempenho pelo FAC, reunião com o administrador do contrato.	Administradores de contratos
Comunicação das licitações.		Atendimento à legislação pertinente vigente.	Diário oficial, quadro de avisos de licitações das Uns/ Sups, jornal de grande circulação, SGJ e-mail com aviso para os fornecedores cadastrados no segmento, comunicado para as entidades de classes e associações para divulgação.	Áreas de licitação das Uns/Sups
Alterações de procedimentos que interferem nas relações de trabalho.	Força de trabalho	Afeta o desenvolvimento profissional, a atuação ou a qualidade de vida do colaborador.	Reunião das áreas, Mural, Dia do Compromisso.	Uns/Sups

apresentados, confrontados e analisados em reunião da Diretoria Executiva. A **fig.1.2.1** apresenta alguns exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas a este item nos últimos anos.

fig.1.2.1 Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas à governança

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações.
Estrutura da Governança	Interpretação e Aplicação da Lei 13.303/16	Criação do Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento (m_2018) Independência de mais de 25% dos membros do Conselho de Administração (m_2018) Implantação da Política de Distribuição de Dividendos (m_2018) Implantação da Política de Transações com Partes Relacionadas (m_2018)
Estabelecimento de diretrizes	Reunião de aprendizado do Planejamento Estratégico.	-A revisão do planejamento estratégico foi iniciada ao final de 2015, e contou com a participação do Conselho de Administração (representando os controladores) -Alteração do Estatuto Social (m_2018).
Conformidade com os requisitos legais	Comissão de Ética e Conduta	-Revisão e adequação do Código de Ética e Integridade alinhado as diretrizes 2016/2025 -Regulamento Interno de Licitação (m_2018).
Identificação e tratamento dos riscos	Reunião da PK	Implantação de planos de ação norteados pela análise de riscos de corrupção e fraude corporativas, priorizando os processos de maior vulnerabilidade. Também foi promovida a contratação de serviço de consultoria com o objetivo de realizar uma análise criteriosa do nível de aderência do Programa de Compliance da Sabesp aos requisitos esperados pelos órgãos controladores. (m_2015) Implantação da Política de Gestão de Riscos Corporativos (m_2016)
Tomada e comunicação das decisões	Deliberação da diretoria 0347/2014 Aprendizado do Sistema Gestão M	Orientador para procedimentos relacionados ao Ministério Público: Inquéritos, Ações Judiciais e Termos de Ajuste e Conduta (m_2014) Decisões do Fórum M registradas no Painel de Bordo "real time", ficando disponível para consulta imediatamente (m_2017).
Comunicação de fatos importantes	Fórum M	Boletim e página dos mananciais; garantia e confiabilidade de informação para a gestão hídrica (m_2015), tem por objetivo manter informada toda a população sobre as condições de abastecimento dos mananciais. Disponibilização do Aplicativo Sabesp Mananciais (m_2018).
Prestação de contas	Fórum M	Relatórios Mensais de Performance, elaborados com informações retiradas diretamente dos sistemas corporativos, garantindo a origem e autenticidade das informações, onde o desempenho da M pode ser analisado. (m_2013) Material padronizado para visita às prefeituras, que inclui informações sobre o relacionamento da Sabesp com cada município e a última edição do Relatório de Sustentabilidade (m_2017).

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança

a) O conceito requisitos de partes interessadas é amplamente disseminado e utilizado na ML desde a adoção do MEG em 1998, e passou por vários refinamentos. Por ser uma prática já internalizada, desenvolvida em vários momentos, a cada ciclo de planejamento foi revisada e revalidada, até que o conceito de requisitos teve um enfoque maior com a evolução do MEG. A ML, com apoio de consultoria realizou um seminário durante o ciclo de planejamento em 2013, onde foram **validadas as partes interessadas tradicionais, e identificadas as não tradicionais**: a Agência Reguladora e Prefeituras. Os principais produtos desse seminário

foram: mapeamento das formas de identificação das partes interessadas e das necessidades e expectativas, formas de tradução e definição dos requisitos expressos na tabela **P1.C/1**. Os **critérios para identificação** foram o grau de influência e impacto no sistema de gestão da ML, considerando-se também se atuava diretamente ou representava outra parte interessada. Em 2017, também passou por revisão e de forma inovadora foi criado o mapa de partes interessadas, por meio de um brainstorming onde foram levantadas possíveis partes, alinhado com os conceitos da 21ª edição do MEG e melhorias do RA do PNQS, simultaneamente ao planejamento tático da M, utilizando-se da ferramenta *QFD – Quality Function Deployed* onde foram pontuadas as partes interessadas mais relevantes e validadas pelo CQG. A estrutura de Governança Corporativa é a principal ferramenta para **proteção dos direitos das partes interessadas** (d_1997), fiscalizando os atos da direção e **garantindo a equidade** entre os sócios (**fig.1.2.d/1**) A Sabesp esta listada no Novo Mercado da BM&FBovespa, nível mais alto de governança corporativa, atende aos requisitos da lei *Sarbanes Oxley*. Durante o ciclo de planejamento, também são definidos indicadores e metas com base nos requisitos identificados e são acompanhados sistematicamente, garantindo assim o atendimento e equidade. É a única empresa do setor a fazer parte do ITAG – Índice de Ações com *Tag Along* diferenciado, composta por empresas que oferecem melhores condições aos acionistas minoritários, no caso de alienação do controle.

b) **As necessidades e expectativas dos controladores e demais partes interessadas são identificadas** durante o ciclo de planejamento (**2.1**), com apoio do time de excelência, destacando-se que esse processo ocorre de forma alinhada às diretrizes do Governo e do planejamento estratégico Sabesp, aprovados no Conselho Administrativo e desdobrados do planejamento tático M. As partes interessadas não tradicionais, as prefeituras tem seus requisitos expressos por meio de deliberações e contratos de concessão, os quais são contemplados pelos tutores de objetivos e estão definidos no mapa de partes interessadas.

Um exemplo de proatividade na análise das necessidades e expectativas foi a criação do Objetivo estratégico P5 – Assegurar a Qualidade dos Serviços, considerando-se os serviços regulados e considerando o cenário da criação e a renovação dos contratos de concessão com os municípios, identificados na Matriz *SWOT*, também foi criado o objetivo CS.8 - Manter os mercados atuais de água e esgoto e aumentar a base de clientes. Além de indicadores e metas foram estabelecidas metodologias e responsáveis para acompanhamento, inclusive no âmbito corporativo com a criação da superintendência PR, que tem por finalidade o relacionamento com a agência reguladora. As principais necessidades e expectativas dos acionistas e poder concedente estão expressas na tabela **P1.c/1**, assim como requisitos.

c) **A ML identifica, com apoio do time de excelência e de acordo com os conceitos preconizados pelo MEG as redes internas e externas** durante o processo de planejamento (**2.1**) que possam influenciar no êxito das estratégias. As redes internas (**fig. P.5/2**), consideradas, exemplares e inovação pelo PNQS e IGS tiveram início com grupos da estrutura matricial, criados desde a implantação do modelo e

passaram por vários ciclos de melhoria. Com a criação da vigésima edição do MEG e caderno de redes da FNQ, foram revistos os conceitos, em 2014, e identificados os grupos, ou pessoas da rede que se enquadravam nessas definições. Esse trabalho foi um projeto do programa de Novos Líderes da ML, patrocinado pelo CQG, considerando-se o impacto da estrutura de redes no modelo de aprendizado, pesquisa às demais estruturas de outras UNs da Diretoria Metropolitana e metodologias utilizadas para identificação, pesquisa com a liderança, participantes e coordenadores de grupos e aprovação pelo CQG. Da mesma forma, as redes externas foram identificadas considerando-se as organizações com as quais a ML interage e também as redes da Sabesp e Diretoria, como por exemplo, as organizações e redes que preconizam o MEG:

FNQ, ABES, CNQA, CTDISA, onde a ML tem participação ativa. No planejamento da ML são definidas as redes a serem desenvolvidas, citando-se como exemplo a governança colaborativa, o que significa desenvolver essa rede, prática reconhecida como finalista no Prêmio IGS (inovação) e Prêmio Mário Covas. As redes que podem prejudicar também são identificadas e tratadas a partir das fraquezas e ameaças identificadas na matriz SWOT, citando como exemplo a fraqueza “falta de ações de *marketing* com foco nas estratégias”, citando-se a campanha reflexos e a ameaça “conflito pelo uso da água”, onde os participantes dos Comitês de Bacias são treinados e orientados para a gestão de conflitos.

d) A Direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas tendo como base a estrutura hierárquica, onde cada área tem autonomia para liderar as equipes

Fig.1.3.1 Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas à Liderança

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Identificação de partes interessadas necessidades e expectativas e relacionamento	Planejamento Operacional e Time de excelência	Utilização das ferramentas Brainstorming, QFD e criação do mapa de partes interessadas (m_2017).
Identificação redes internas e externas	Planejamento Operacional e Time de excelência	Identificação das redes internas e externas ML com o projeto dos novos líderes ML, alinhado aos conceitos da FNQ (m_2014). Utilização das ferramentas <i>Brainstorming</i> , QFD para pontuação das redes mais importantes (m_2017).

e gerenciar os processos relacionados às suas respectivas áreas e responsabilidades funcionais alinhados aos objetivos e às estratégias da ML e da Sabesp. Além dos níveis de hierarquia formal, a estrutura de redes internas por meio de grupos e comitês (**fig. P5/2**), interage com partes interessadas para o alcance das estratégias quando pertinente. As interações ocorrem por meio de práticas estruturadas (**fig. 1.3.d/1**) que contemplam a identificação de suas expectativas e necessidades, bem como a busca de oportunidades futuras e a transmissão da Missão, Visão, Valores e Estratégias da Sabesp e da ML. As melhorias apresentadas são consequência do processo de aprendizado (**1.2**). A busca permanente pela consecução dos objetivos e resultados também acontece durante os fóruns de tomada de decisão da ML (**fig. 1.2.d/1**) e, ainda, por meio da construção de parcerias estabelecidas com instituições e entidades. A **fig.1.3.1** apresenta alguns

Figura 1.3.d/1 – Principais práticas de Interação da Liderança com as Partes Interessadas

Práticas		Parte interessada	Finalidade	Responsável
CORPORATIVA	Reuniões com acionistas (1973) Trimestrais	Acionistas	Prestação de contas, divulgação de resultados e principais estratégias aos acionistas e deliberações.	Presidência e Diretorias
	Reunião com Prefeituras (1996) Contínua	Prefeituras Clientes Sociedade	Levantamento das expectativas, prestação de contas, busca de oportunidades, fortalecimento das relações, disseminação dos valores.	Alta Administração
ML	Captação das demandas anual	Prefeituras	Visita nas prefeituras para captação de demandas	Gerente Departamento de Planejamento e Gerentes
	Encontros com a comunidade (1995) Trimestral	Sociedade	Comunicação dos valores, princípios, resultados empresariais, ações e objetivos da ML, coleta e tratamento de demandas da comunidade.	Escritórios Regionais
	Visita aos grandes consumidores (1999) Contínua	Clientes do rol de Grandes consumidores	Apresentação de propostas comerciais e acatamento de demandas específicas de cada cliente.	MLIG
	Encontro com os Fornecedores (2008) Anual	Fornecedores	Identificar parcerias e alinhamento aos objetivos e metas estratégicas, melhorar qualidade dos produtos e serviços para satisfação dos clientes.	MLD14
	Reunião Estruturada (2003) bimestral(d_2008)	Empregados	Discussão de assuntos da área com os empregados. Acompanhamento das metas, disseminação de orientações sobre segurança.	Gerentes
	Captação das demandas anual	Acionista	Participação da ML no planejamento da M.	Superintendente e Gerentes de Departamento
	Dia do envolvimento anual (d_2009)	Empregados	Repassar Missão, Visão e Valores. Identificar forças e fraquezas. Sugestões para o ciclo do planejamento.	Gerentes de Departamento e Gerentes
	Debate nas áreas anual (d_2009)	Empregados	Oportunidade da força de trabalho discutir/opinar sobre as ações do planejamento onde eles estão envolvidos.	
	Dia do compromisso anual (d-2005)	Empregados	Repassar aos empregados o resultado do Planejamento, apresentar o BSC da sua unidade e colher a assinatura de todos.	
	Programa de melhores práticas (d-2006)	Empregados	Compartilhar as melhores práticas das Unidades de Negócio da Diretoria Metropolitana com a apresentação pelos próprios empregados	MIS
	Seminário Gente que Inova (d_2015)	Empregados	Modelo adotado para compartilhar melhorias que fazem a diferença nos processos e inovações que geram resultados.	CQGI
	Evento Anual de Reconhecimento (d-2016)	Empregados	Modelo adotado para reconhecer os empregados que desenvolveram e implantaram ações que fizeram a diferença	CQGI
Reunião Relampago (d_2006)	Empregados	Reuniões para comunicação de informação urgentes e importantes aos empregados	Gerentes	

exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas a este item nos últimos anos.

1.4 Análise do desempenho da organização

a) Considerada prática exemplar, a análise crítica do desempenho global está estruturada e integrada com as estratégias, planos de ação e principais requisitos das partes interessadas, por meio da utilização da ferramenta Mapa Nosso Compromisso, baseada na metodologia BSC (**fig.2.1.d/1**). Essa metodologia é conhecida como Painel de Bordo permite a visão e a análise sistêmica dos indicadores estratégicos da ML. A gestão dos indicadores passou por vários ciclos de melhoria até chegar ao Sistema de Acompanhamento do Planejamento, que apoia a avaliação do desempenho global, agregação dos resultados e acompanhamento dos planos de ação. As informações são atualizadas mensalmente pelos tutores de objetivos e macroações, sendo acompanhadas pelo MLI, responsável pela gestão, inclusive pela seleção das informações com base no critério estratégico dos indicadores e planos de ação. A avaliação do desempenho global, detalhada no PO-QA0046 integra também os requisitos das normas ISO e OHSAS e tem como entradas a realimentação do cliente, auditorias de 5S, ISO, OHSAS e MEG, situação das ações corretivas e preventivas, informações sobre o RH e clima organizacional (horas extras, acidentes de trabalho, absenteísmo e capacitação) e mudanças que possam afetar o sistema de gestão. Além da reunião da análise do desempenho global, é realizada mensalmente nas áreas da ML, a reunião de análise crítica que avalia os indicadores operacionais e informações pertinentes de cada processo. Cada área tem o seu processo e indicadores identificados nos DSIs, estratégicos ou não. Merecem destaque as reuniões dos grupos da estrutura de redes internas e a reunião do CQG, onde ocorre o alinhamento com os temas da Diretoria Metropolitana trazidos pelo superintendente, assim como o acompanhamento dos processos, indicadores e práticas de gestão. A **integração** das práticas permite a agilidade na tomada de decisão em todos os níveis e foi demonstrada na gestão da crise durante o período de escassez hídrica, onde as informações sobre nível de reservatórios, clima e outros fatores relacionados foi amplamente discutida e por meio de ações planejadas e implantadas com a cooperação de todos superou-se esse período e foram definidas ações de mitigação.

b) Desde 1998, com a adoção do MEG pela ML, o processo de aprendizado tem se aprimorado para a busca e a utilização de referenciais comparativos. A **gestão das informações comparativas** é realizada de maneira padronizada, PO-QA0106 v.5 – Gestão de Informações Comparativas – ML revisado periodicamente. A identificação das informações comparativas necessárias para a gestão do desempenho estratégico e operacional é realizada durante o planejamento pelos tutores dos objetivos, em conjunto com as gerências, orientados pelo MLI. Os principais critérios ou combinação destes, para determinação da pertinência dos referenciais comparativos utilizados pela ML, consideram referenciais externos ou internos, coerentes com as fontes, (**fig.1.1.g/1**). Alinhado ao PO-QA0106, na seleção das fontes levam-se em consideração os seguintes critérios: confiabilidade, acessibilidade, periodicidade e custo para obtenção das informações, de acordo com a pertinência. Em

2013, houve refinamento na metodologia com a elaboração de um *workshop* para avaliação dos requisitos das partes interessadas que também tratou dos referenciais e a criação de uma metodologia que integra a agregação da análise dos indicadores estratégicos considerando-se os requisitos das partes interessadas e o referencial comparativo. Uma evolução na metodologia foi que, para a seleção do referencial de cada indicador, são consideradas as possíveis organizações de dentro e fora do setor, levantados os resultados disponíveis e justificada a escolha ou não de cada referencial detalhando-se no formulário específico. Dessa forma, é feita uma análise muito mais abrangente de cada indicador. A ML colabora com as diretrizes empresariais e identifica informações do setor e internacionais considerando-se os critérios de pertinência alinhados a Visão e Missão da Sabesp. Vale destacar que a ML adota, entre esses critérios, UNs da M que também compartilham da busca pela excelência e são referência no mercado e setor, ajudando a Sabesp a ser referência internacional.

c) **O desempenho operacional e estratégico é avaliado** por meio de reuniões padronizadas, conforme o procedimento PO-QA0046 – Análise Crítica do Desempenho Global – ML v.6. Desde sua primeira versão, em 2006, o procedimento agregou as exigências da avaliação de desempenho do MEG e requisitos da norma ISO, definindo as responsabilidades, periodicidade, entradas e saídas. A análise crítica ocorre em três níveis:

- Células e unidades gerenciais – mensalmente
- Departamentos e superintendência – trimestralmente
- Avaliação do desempenho global – trimestralmente

As etapas do processo da avaliação do desempenho são:

1. Análise das macroações: considera o desempenho dos indicadores, aspectos de sustentabilidade e o cumprimento dos planos de ação elaborados no planejamento operacional;
2. Análise crítica do impacto das macroações nas metas globais pelos tutores e departamentos, considerando as informações e variáveis do ambiente externo e interno, avaliação dos referenciais comparativos e requisitos das partes interessadas, com posterior alimentação do sistema de acompanhamento do planejamento na intranet;
3. Consolidação das análises pela equipe do Departamento de Planejamento Integrado Leste;
4. Reunião de análise crítica do desempenho global pela Alta Administração e disseminação para a força de trabalho, por meio do Portal ML e do ML Informa. Em 2013, a prática foi refinada com a participação de todos os gerentes e tutores de meta, e em 2017 a forma de apresentação foi padronizada, gerando melhoria na disseminação e na cooperação, sendo que, até então, participava somente o CQG. Cada tutor de meta apresenta a análise das macroações e o tutor do objetivo a análise global com base nas informações sobre referenciais comparativos e requisitos de partes interessadas alinhados ao FDI, bem como as ações corretivas e preventivas em andamento ou a necessidade de novas ações caso seja necessário. Anualmente, é realizada a análise dos indicadores no início do novo ciclo de planejamento, finalizando assim, o ciclo anterior, onde são avaliadas as necessidades de melhoria conforme o modelo de aprendizado ML. As **informações qualitativas, comparativas**, as variáveis do ambiente externo e interno e os riscos operacionais implícitos aos processos servem como parâmetros e são compiladas pelos gerentes, MLI e grupos de trabalho,

oriundas das seguintes fontes:

- Alta Administração da Sabesp e demais UNs;
- Dados obtidos do ambiente competitivo por meio de *benchmarking* focado em melhorias nas práticas de gestão, tecnologias e processos de trabalho;
- Variáveis ambientais e sazonais que afetam a produção da água, as vendas e a prestação dos serviços;
- Políticas públicas estaduais e federais do setor de saneamento e saúde;
- Mudanças do cenário político;
- Reclamações recebidas por meio dos canais de atendimento da empresa, órgãos de defesa do consumidor e imprensa.

d) Os tutores dos objetivos são responsáveis pelo acompanhamento e implantação das decisões decorrentes da análise, assim como pelo direcionamento da revisão dos planos de ação aos responsáveis pelas macroações. Todas as modificações e seus respectivos registros são feitos no sistema de acompanhamento do planejamento **(2.2)**, acompanhado pelo MLI. Com a implantação do sistema *DocNix*, desde 2007, as ações corretivas e preventivas são tratadas no Módulo *DocAction* e acompanhadas pela Alta Administração. O *DocAction* tem por finalidade registrar e tratar ações corretivas e preventivas, incorpora ferramentas como a análise de causa, utilizando o: Diagrama de *Ishikawa* e planos de ação, com o 5W2H. O sistema está integrado ao correio eletrônico propiciando a emissão de notificações aos envolvidos em cada fase do tratamento das ocorrências, permitindo verificar a eficácia das ações tomadas e se necessário, a remissão da incidência. Sua utilização para acompanhamento das ações demonstra a proatividade e transparência da ML, pois todo empregado pode consultar o andamento das ações corretivas e preventivas. Em 2007, de forma inovadora, a ML certificou o processo de planejamento na norma ISO 9001, e em 2010, foi recertificado na versão ISO 9001: 2008. Desde 2008, está 100% conforme, ou seja, não possui não conformidades apontadas. Em 2011, o sistema *DocAction* foi atualizado com a aquisição do *DocNix Blue*, contemplando otimizações para o SIS - Sistema Integrado Sabesp e melhorando a acessibilidade, utilizando a plataforma *WEB*. As metas não cumpridas consideradas críticas são analisadas e acompanhadas diretamente pelo CQG, onde o tutor apresenta a análise de causa e ações tomadas. Dessa forma, toda a liderança e envolvida na solução do problema, pois cada um tem a oportunidade de contribuir com as sugestões da solução. Vale lembrar que o acompanhamento das ações corretivas e preventivas são entradas, da reunião de análise crítica e avaliação do desempenho global, em toda ML.

Na **Fig.1.4.1** estão expressos os exemplos de refinamento das práticas.

fig.1.4.1 Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas à análise de desempenho

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Análise do desempenho operacional e estratégico	Planejamento Operacional e CQG	Melhoria na análise das informações e dos indicadores críticos com apresentação mensal na reunião do CQG possibilitando maior agilidade e proatividade na correção de rumos (m_2017)
Análise do desempenho operacional e estratégico	Planejamento Operacional e CQG	Padronização da reunião de realinhamento de metas realizada em período específico, onde o responsável pela meta apresenta sua proposta, considerando referências comparativas, RPIs e outros cenários a serem validados em reunião do CQG (m_2016)



2.1 – FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

O processo de Planejamento da UN Leste é participativo, promove a integração entre processos, áreas e pessoas, está estruturado em etapas contemplando a formulação e implementação das estratégias, acompanhamento, controle e orçamento empresarial, conforme figura 2.1/2.

a) A análise do macroambiente de atuação da ML e suas tendências, que permitem investigar as forças propulsoras, restritivas, são realizadas corporativamente (d_1996), durante o processo de planejamento estratégico da Sabesp, por meio do direcionamento do programa de governo, aspectos jurídico-institucionais, tendências políticas e econômicas, panorama setorial, estudos

Fig. 2.1/2 – Etapas do planejamento operacional ML– 2017



O planejamento da UN Leste é operacional no contexto da Sabesp, conforme segue:

- Planejamento Estratégico Sabesp - PE (d_1996): coordenado pela PI, ocorre a cada dez anos com revisão anual, no Seminário de PE e participam deste processo, a presidência, assessoria, diretoria e superintendência das UNs/Sups. Nessa etapa são definidas as diretrizes e estratégias de negócio, considerando as demandas dos acionistas e as necessidades das partes interessadas.
- Planejamento Tático da M (d_2006): alinhado ao PE, conta com a participação do diretor metropolitano, assessores, superintendentes, gerentes de departamento, representantes da qualidade e controladoria da diretoria e das UNs/Sups, ocorre a cada 5 anos com revisão anual. O produto deste processo é o BSC da M com objetivos táticos, planos e direcionadores táticos, indicadores e metas.
- Planejamento Operacional (d_2000) ocorre anualmente nas UNs/Sups, com a participação dos superintendentes, gerentes de departamento, gerentes de divisão e representantes da FT.

demográficos, planos diretores de água e esgoto, entre outras informações do segmento. São coordenados pela PI, e as informações são extraídas das legislações, análises de consultorias, pesquisas e publicações. Desde 2011 a metodologia utilizada para o estudo de cenários é a PESTAL - análise dos ambientes Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais (Fig.2.1.a/1).

A ML participa diretamente dessa análise de forma desdobrada do corporativo para a formulação do macroambiente da organização. Em 2010 a participação ocorreu por meio de respostas a questionários pelo Superintendente, como refinamento, em 2011 foram realizadas entrevistas com todos os Diretores, Superintendentes, Assistentes e Assessores (fig. 2.1.a/2), e respondidos questionários, via intranet, em 2016, além de entrevista com o Superintendente, a ML contribuiu com a participação dos departamentos na atividade de *pré-work* para sugestões e contribuições na análise PESTAL, Diretrizes Estratégicas, Missão, Visão e SWOT. No Planejamento Tático da M 2017-2021 foram realizados de forma exemplar sete seminários

Pestal Sabesp 2016/2025 - Fig. 2.1.a/1	
Pers-pectiva	Cenário
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos regionais: disputa pelo uso da água (SP, RJ e MG). • Criação de agências e atividade regulatória em fase de consolidação. • Escassez Hídrica: Gestão da Crise Hídrica, Segurança Hídrica.
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos custos: energia elétrica, mão-de-obra, contingências. • Captação de recursos: dificuldade e aumento do custo. • Crise econômica.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do desemprego, queda do poder de compra e inadimplência. • Dificuldade de atuação em áreas com ocupação irregulares com demanda dos serviços de saneamento e impedimentos legais. • Movimentos de defesa do consumidor / mídia.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia e morosidade no desembaraço de tecnologias internacionais. • Investimento P&D de soluções para a crise hídrica: água de reuso, desalinização. • Novas formas de comunicação para melhorar a interação: <i>WhatsApp</i>, redes sociais, <i>mobile</i>.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Bacias hidrográficas: foco de atenção. • Meio ambiente: a degradação compromete os recursos hídricos. • Mudanças climáticas.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de política pública para regularização de uso e ocupação do solo (baixa renda). • Maior mobilização e capacitação dos órgãos reguladores e fiscalizadores: CETESB, MP, DAEE, ANA, ARSESP. • Morosidade na obtenção de licenças e autorizações, impactando na execução de obras, e custos associados, sendo que os serviços autônomos são isentos.

Figura 2.1.a/2 – Principais temas das entrevistas

1. Modelo de Gestão da Sabesp;
2. Ampliação da atuação em novos municípios;
3. Alinhamento e integração da empresa;
4. Novos negócios;
5. Desenvolvimento da liderança;
6. Aplicação das deliberações;
7. Gestão de Pessoas;
8. Modelo de Parcerias;
9. Terceirização;
10. Universalização;
11. Renovação de Ativos;
12. Equilíbrio do desempenho da empresa (Financeiro e operacional).

com o objetivo de analisar e avaliar os cenários e as conjunturas sob a ótica do PIR - Plano Integrado Regional, o qual é elaborado desde 1998 e amplamente difundido. Demonstrando refinamento, as apresentações tiveram a participação de especialistas externos, visando ampliar e explorar a conjuntura territorial, política, econômica, regulatória, fiscal e social do país, do setor, e do mercado da M. Todas as apresentações foram divulgadas nos canais de comunicação e estão expostas para consulta de qualquer funcionário.

Nesses Seminários ainda foram desdobradas as ações estruturais da Sabesp, tais como: Programa Metropolitan de Água (PMA), Programa Metropolitan de Esgoto (PME), investimentos de curto, médio e longo prazo, Programa de Perdas, obras estruturantes para combate à crise hídrica, entre outros.

De forma proativa, no PT 2018-2022, foram convidados diretores e especialistas para apresentar a análise do ambiente externo. Além da entrevista, a apresentação macroambiente, de forma inovadora, foi desenvolvida em formato de *storytelling*, com as perspectivas adotadas da ferramenta PESTEL (incluído o cenário ecológico). Também foram realizados sete painéis com representantes das partes interessadas convencionais e não convencionais, mediados pelo Diretor, assessores e superintendentes onde foram levantadas as suas

necessidades e expectativas em relação a Sabesp. O superintendente da ML realizou a mediação da parte interessada Clientes Baixa Renda.

Todos os produtos das análises de macroambiente, do planejamento estratégico e tático, anualmente são considerados inputs e fontes na formulação da estratégia para o planejamento operacional, com a participação de toda a liderança e pessoas chave. (fig.2.1.a/3).

PRINCIPAIS INFORMAÇÕES E FONTES - Fig.2.1.a/3

PRINCIPAIS INFORMAÇÕES E FONTES - Fig.2.1.a/3	
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectivas macroeconômicas e tendências com foco em indicadores econômicos e resultados fiscais de SP e da União apresentados pelo Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo • Censo Brasileiro e Estudos do Crescimento Populacional – IBGE • Diagnóstico do CEMADEN - Centro de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais • SNIS - Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento • O arranjo Institucional Metropolitan e o saneamento como elemento para a redução das desigualdades sociais (EMPLASA) • O Papel da Regulação nos Serviços Públicos ARSESP • A Crise Econômica e seus Reflexos no Setor de Saneamento • Núcleo de Gestão Técnica entre a Sabesp e a PMSP • Painel com representantes das Partes Interessadas: Acionistas; Poder Concedente; Sociedade; Clientes – Baixa Renda; Clientes – Grandes Consumidores; Força de Trabalho e Regulação ARSESP
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas de satisfação dos empregados • Pesquisa de satisfação dos clientes. • Diretrizes Institucionais • PESTAL PE 2016 - 2021 • Análise de desempenho dos Planejamentos anteriores. • Análise de desempenho dos processos • Perspectivas e Desafios Sabesp • Os Reflexos das Crises dos Recursos Hídricos e da Economia • Plano Diretor de Água (PDA) / Plano Diretor de Esgoto (PDE) • Plano Metropolitan de Água (PMA) • Plano Metropolitan de Esgoto (PME) • Abastecimento da RMSP • Priorização dos Investimentos • Programa de Redução de Perdas 2017-2021 • Cenários da Regulação na Sabesp • Estrutura Tarifária / Modelo pelo Mundo • Diagnóstico da Queda no Consumo de Água na RMSP • Utilização da AHP no Plano de Investimentos da Metropolitan

b) As análises e avaliações das características do setor de atuação e suas tendências são realizadas durante o processo de planejamento estratégico da Sabesp, conforme descrito em 2.1.a., com a participação da ML com seu superintendente, departamentos e pessoas chave com a incumbência de desdobrar as informações a todos os envolvidos e planejar estratégias operacionais inerentes ao ramo de atuação. Além dos produtos citados no item anterior, a ML trouxe para o ciclo de planejamento as etapas de avaliação de cenários, conforme figura 2.1/1 etapas 1 e 2, para avaliar as influências setoriais e forças atuantes e principais informações para alinhamento estratégico do planejamento ML. Todos os temas abordados seguem na figura 2.1.b/1

Fig.:2.1.b/1 – Temas e fontes abordados no setor de atuação

Cenário Externo e Setor de Atuação	
Externo	Interno
<ul style="list-style-type: none"> • Cenário Político e do Setor de Saneamento - ABES • Cenário Econômico e Perspectivas da Economia Brasileira - FIA-USP • Nova Lei para as Estatais (13.303, de 30/6/2016) - CJ • Agência Reguladora - ARSESP 	<ul style="list-style-type: none"> • Partes Interessadas - Rede - Ativos Intangíveis - ML • Mercado (orçamento Vendas) - MLIC • Orçamento Despesas e Investimento - MLD 13 • Tecnologia da Informação - MLD 12 • Cultura Organizacional e Competências essenciais - MLD 13 • RSA - MLIC • Relacionamento com Clientes - MLIG • Alinhamento Estratégico - PI • Alinhamento Tático - MP

Na formulação das estratégias, na etapa 3 da figu-

ra 2.1/2, também são verificadas as informações levantadas pela Sabesp e Diretoria, e são discutidos e analisados assuntos pertinentes à UN, referentes à sua atuação no setor, os principais temas e fontes estão representados na figura 2.1.b/2.

Fig. 2.1.b/2 – Informações e fontes da análise do setor

Informações / Fontes
Marco regulatório: SABESP (www.sabesp.com.br)
Aumento de custos crescentes: Valor Econômico
Risco de escassez de energia elétrica: Sindicato dos Engenheiros no Estado de SP
Mananciais cada vez mais longe: Estudos de viabilidade SABESP
Alta pressão da população, imprensa e sociedade organizada (redes sociais e ONGs, associações, "especialistas" etc.) pela regularidade do abastecimento: Instituto IPEA - www.ipea.gov.br
Empresas do setor de infraestrutura: Senado e-Cidadania
Novas regras e limitações de vazão / outorgas pelo uso da água; Agência Nacional das Águas - ANA

As redes mais importantes para o negócio são avaliadas e consideradas nos ciclos de planejamento, em 2017, na ML, no grupo CQG que conta com a participação da alta administração da ML, foi utilizada a metodologia QFD (*Quality Function Deployment*), para priorização das redes mais importantes para o negócio. (Fig.P.1.c/2).

Como exemplo de estratégia, destaca-se **atuação com a rede RSA**, podem ser verificados nas macroações "Attingir a média de 85% dos córregos com DBO igual ou menor a 30mg/l" e "Aumentar de 37,5% para 62,5% a gestão por governança colaborativa nos córregos factíveis da ML", com a participação e atuação conjunta com a sociedade e prefeituras.

As tecnologias relevantes necessárias para o negócio são identificadas e avaliadas desde o cenário interno, conforme citado na figura 2.1.b/1, sendo desdobrado no planejamento operacional ML, anualmente, com as lideranças e pessoas chave em etapa específica (etapas 6 e 7 fig. 2.1.1/2), quando são elencadas as necessidades para desenvolver as macroações e planos de ação referentes ao atendimento dos objetivos da ML. Como exemplo de levantamento de necessidade de TI para desenvolvimento da macroação PI10.2a, podemos citar a ação "Adequar o sistema de acompanhamento de prazo Arsesp à nova deliberação nº 550/2015"

c) Os estudos dos cenários que permitem a análise e avaliação do mercado de atuação e suas tendências também são realizados durante o processo de Planejamento Operacional desdobrados dos PE e PT, e são utilizados na ML nas etapas de elaboração de objetivos e metas, conforme descrito em 2.1.a e os principais temas tratados estão descritos na Fig. 2.1.a/1.

Anualmente, com a análise de mercado são realizadas as projeções de vendas (critério 3.1.a), prevendo o crescimento de clientes, considerando as diretrizes do PE, análise da PESTAL, os temas relevantes para o setor de saneamento, a análise da Matriz SWOT, faturamento e arrecadação, ciclo de revisão tarifária, a concorrência, inadimplência e demais fatores mercadológicos que compõem o orçamento de vendas, que é elaborado com a participação dos gerentes de divisão e fórum vendas, e serve de estratégia de mercado para atuação no próximo ano, com a definição de objetivos e macroações.

d) Desde 2008, a identificação dos ativos intangíveis mais importantes é realizada no ciclo do planejamento operacional da ML, na etapa 2 de formulação

Figura 2.1.c/1 – Informações e Fontes da Análise de Mercado

Principais Informações para análise de mercado de Atuação / Fontes
Produtos do Planejamento estratégico Sabesp: PE 2016-2021
Produtos do Planejamento tático da M: Planejamento Tático 2015
Planos diretores (d_1975): são estudos de concepção dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário para a região metropolitana: Plano Diretor Sabesp
Pesquisa de Satisfação dos clientes
Necessidades e expectativas dos fornecedores: Reuniões com Fornecedores e Administradores de Contratos
Escassez Hídrica: Análise de Cenário da Gestão Corporativa
Riscos Operacionais: Levantamento e apuração de dados - PK
Necessidades da sociedade: Célula de RSA

das estratégias (Fig.2.1/2). A identificação teve início com a adoção do MEG, passou por vários ciclos de refinamento e foram classificados em 4 grupos: ativos humanos, de infraestrutura, de relacionamentos e de mercado (Fig. 2.1.d/1) com base no mapa de relacionamento de processos da ML. Em 2012, foi introduzida na ML a metodologia VRIO com apoio de consultoria, integrando dois modelos teóricos: a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos. Esta ferramenta de análise e identificação de ativos tem como premissa a possibilidade de aproveitamento dos recursos como vantagem competitiva se eles forem valiosos, raros, difíceis de imitar e estiverem organizados para serem explorados, permitindo a avaliação e o desenvolvimento dos ativos de forma estruturada. Em 2017, foi utilizada a metodologia de QFD (*Quality Function Development*) com a participação do CQG (Comitê da qualidade em Gestão), do Superintendente, Gerentes de Departamento, Qualidade, RH e Comunicação, em que o grupo respondeu para cada grupo de ativos: "Qual a importância do ativo intangível no âmbito da ML?". Foram pontuados, de acordo com a percepção do grupo, qual a característica presente no ativo intangível em relação às perspectivas do VRIO, se Alta ou Baixa, e o material foi input para o ciclo de planejamento. **O desenvolvimento e proteção dos principais ativos intangíveis estão mencionados nos mecanismos descritos na (Fig. 2.1.d/1)**

O desenvolvimento dos ativos intangíveis é realizado por meio de oportunidades de capacitação, desenvolvimento, compartilhamento de conhecimentos e de práticas com foco na busca de novas tecnologias, visando melhoria dos processos, agilidade, qualidade dos serviços executados e satisfação dos clientes internos, externos e demais parceiros. Exemplo de identificação e desenvolvimento do grupo de ativos de relacionamento, podemos citar as ações de relacionamento com clientes abordada no critério 3.1b.

Os mecanismos para o **desenvolvimento e proteção dos principais ativos intangíveis** estão detalhados na figura 2.1d/1.

e) A análise do ambiente interno é realizada no planejamento operacional ML, anualmente, são contempladas informações do PE e Tático, que são *inputs* para a estratégia da ML, são consideradas outras informações, como a análise dos resultados de períodos anteriores (com histórico de cinco anos), a pesquisa de clima organizacional (6.3.c), pesquisa de satisfação dos clientes (3.1.c), e os relatórios de avaliação de participações em prêmios de excelência de ciclos anteriores e assuntos

Figura 2.1d/1 - Mecanismos de desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis ML

Ativos Intangíveis		Principais Mecanismos de Desenvolvimento	Principais Mecanismos de Proteção
Infraestrutura	Operação de água e esgoto	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura de redes Gente que Inova ML Momento de Tecnologia Projetos 	<ul style="list-style-type: none"> Política institucional da TI Sistema SAPA: plano de ação dos projetos em andamento SOE - Sistema de Organização Empresarial
	Gestão de perdas		
	Cadastro comercial		
	Cadastro técnico	<ul style="list-style-type: none"> Metodologia para projetos de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> Política institucional da TI
	Sistemas informatizados		
	Aplicação do modelo de excelência da gestão		
Humanos	Cultura/Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Monitoramento da cultura Programa de Melhoria do Clima Programa de Desenvolvimento da Liderança 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Operacional/Mapa Nosso Compromisso
	Conhecimento e qualificação da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Plano de capacitação e desenvolvimento - PCD Programa Melhores Práticas e Portal Gestão do Conhecimento M Universidade Empresarial Sabesp (UES) e TV Corporativa (DTCom) Espaço do conhecimento ML 	<ul style="list-style-type: none"> Documentação interna Pacote de benefícios Programa Novos Líderes Intranet Sabesp: disponibiliza trabalhos, monografias, apresentações, relatos de viagens realizadas pelos empregados
	Capacidade para solucionar problemas	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões de análise crítica Programa de desenvolvimento da liderança 	<ul style="list-style-type: none"> Pacote de benefícios Sistema de avaliação por competências e <i>Feedback</i>
Relacionamento	Relacionamento com os clientes	<ul style="list-style-type: none"> Visita aos clientes - Grandes Consumidores Análise das manifestações nos canais de relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> Contrato de demanda firme Monitoramento da satisfação e insatisfação
	Relacionamento com as prefeituras	<ul style="list-style-type: none"> Programa Córrego Limpo Reuniões com Prefeituras Dia do Voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório do PIR Reuniões com Prefeituras
	Relacionamento com os Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Encontro de Fornecedores Desenvolvimento de terceiros FENASAN 	<ul style="list-style-type: none"> Política de terceirização e setor dedicado a licitações e contratos: visam proteger e normatizar os ativos intangíveis da ML, no que diz respeito aos serviços terceirizados ou contratados, conforme lei 8666
	Relacionamento com Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> Educação ambiental PPC 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de participação comunitária: desenvolve ações para atender as necessidades e expectativas das comunidades
	Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none"> Campanhas Canais de comunicação Capacitação em comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> Líder Comunicador SOE - Sistema de Organização Empresarial
Mercado	Marca	<ul style="list-style-type: none"> Campanhas 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de identidade corporativa (d_1996) Auditorias do Programa 5S e Programa de Revitalização das Agências: manter a padronização do layout das agências, promovendo a disseminação da marca

abordados conforme figura 2.1b/1 para cenário interno, com a participação da liderança e pessoas chaves.

A ML, no ciclo de planejamento operacional, sempre considerou os riscos voltados ao seu negócio utilizando a matriz e também os riscos empresariais analisados no planejamento Estratégico e Tático.

Em 2014, iniciou um novo modelo de apuração dos riscos, estruturado e implementado pela PK, Superintendência de Gestão de Riscos e Qualidade, através de *Workshop*, com a participação do Superintendente, Gerentes e pessoas chave, para a identificação dos riscos e seus fatores geradores e definindo o Mapa de Riscos da ML (1.3) A PK com a metodologia COSO, define o portfólio de riscos empresariais e cabe a UN avaliar e priorizar os mais críticos para o negócio, tratando-os na estratégia.

Desde 2015, os riscos são avaliados em relação as ações mitigadoras que resultam em riscos residuais após tratativas, e anualmente são reavaliados nos ciclos de planejamento e se necessário repriorizados quanto a criticidade para a ML com base em dados qualitativos e quantitativos. Para melhor controle dos riscos, cada um deles são controlados por fichas e com responsáveis denominados na ML como tutor de risco. Na formulação da estratégia os riscos são avaliados e priorizados na etapa 2 e 3 do planejamento operacional, e de forma inovadora e exemplar, os riscos são inter-relacionados com os objetivos e macroações, garantindo que todos sejam tratados na estratégia da unidade com ações mitigadoras.

Catorze riscos foram priorizados para a ML em 2017, **incluindo os relativos aos ativos de infraestrutura operacional e aos recursos hídricos** como o U017 – Não atingir a universalização de água e esgoto em 2018 e U012 – Escassez e redução da disponibilidade hídrica, ambos tratados na estratégia da ML com macroações e planos de ação.

As influências dos elementos culturais são avaliadas durante o planejamento operacional, no momento da análise *SWOT*, de forma a fomentar a capacidade de inovação da força de trabalho, a busca da melhoria dos serviços aos clientes, a interação dos processos e a capacidade de infraestrutura instalada, assim como **as competências essenciais que são priorizadas e cruzadas na definição das estratégias.**

Em 2017 as competências essenciais foram mapeadas nas unidades de negócio pelo GTQ-M, discutidas, e foram validadas pelo fórum M no Planejamento Tático (perfil). Foram validadas e cruzadas com os objetivos e macroações.

f) A avaliação das alternativas, decorrente da análise dos ambientes externo e interno, e a definição das estratégias são realizadas na fase de formulação das estratégias do processo de planejamento operacional ML que desdobra a estratégia utilizando todos os produtos dos PE e PT como entrada, ajustando as necessidades do setor de atuação, analisando as informações e as demandas levantadas durante as etapas de planejamento operacional, conforme figura 2.1/2. Todas as alternativas decorrentes das análises dos produtos

de entrada são avaliadas pelos líderes da ML em *pré works* e *workshops* específicos anualmente, e todas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades são avaliadas no cenário da unidade, e correlacionadas em planilhas, com produtos já pré-avaliados, como riscos, ativos intangíveis, referencial comparativo, partes interessadas, redes de atuação para a definição da estratégia a ser desenvolvida para o ciclo.

O Mapa Nosso Compromisso da ML (fig.2.1.f/1), é elaborado anualmente com a participação do superintendente, gerentes e força de trabalho, a partir dos produtos das fases anteriores, considerando as diretrizes estratégicas, os fundamentos empresariais, matriz SWOT, cenário determinístico e posicionamento estratégico e os objetivos e macroações são consolidados visando potencializar as forças, corrigir fraquezas, aproveitar oportunidades e reduzir ameaças e a estratégia definida é desdobrada em todas as áreas da unidade de negócio, com ações e metas específicas.

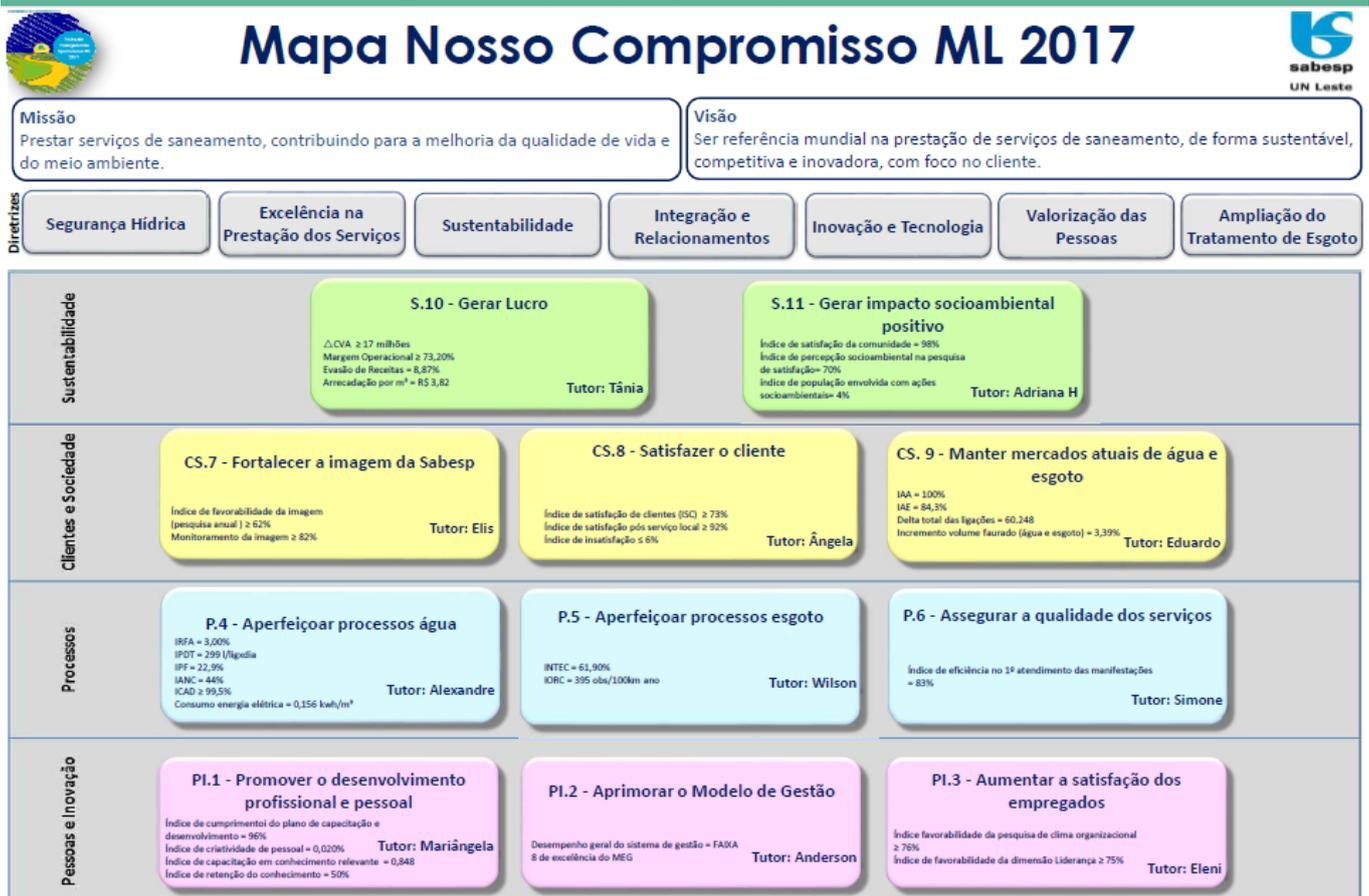
O produto do planejamento operacional atende as estratégias dos PE e PT.

Os **requisitos das partes interessadas** (m_2013) foram tratados em seminário específico na formulação das estratégias do planejamento operacional, com apoio de consultoria externa, para melhor entendimento e definição da estratégia a ser definida, resultando na fig.P.1.c/2, com revisão anual. Cada parte interessada tem um tutor responsável por acompanhar e analisar seus requisitos e, no ciclo 2016, a tabela foi revisada e recebeu uma coluna referente ao objetivo relacionado a cada parte interessada, assegurando que todas as partes interessadas sejam consideradas na definição das estratégias e tenham uma meta definida, como melhoria no ciclo de 2017 foi criado o mapa

de partes interessadas correlacionando todas as metas com os requisitos de cada parte. A **universalização, eficiência operacional e saneamento ambiental**, fazem parte das diretrizes, objetivos e metas os quais a organização desdobra em seu planejamento e são consideradas no mapeamento das partes interessadas com seus respectivos requisitos.

A **sustentabilidade** é considerada e avaliada, nos aspectos saúde financeira, inadimplência, responsabilidade socioambiental, qualidade de vida e escassez hídrica no mapa estratégico Sabesp, tático da M e operacional da ML, em sua perspectiva, objetivos e macroações, conforme figura 2.1.f/1. A Sabesp insere o desenvolvimento sustentável na sua filosofia empresarial, estando presente em sua Visão, Missão e Valores. Durante o planejamento tático, **as competências essenciais** necessárias à implementação das estratégias são definidas a partir do conhecimento das competências identificadas nas UNs/Sups, com os levantamentos dos pontos em comum, da avaliação e validação quanto à relevância. Estas competências relacionadas à diferenciação das concorrentes, à capacidade de expansão do negócio e geração de valor percebida pelo cliente (perfil) Na ML, a **Tecnologia da Informação** possui cada vez mais importância estratégica, sendo um diferencial na produtividade, qualidade e agilidade nas operações e tomada de decisão em toda a cadeia de valor. Para atender a perspectiva processos (fig. 2.1.f/2) podemos mencionar os sistemas de informação (SICOM, SCOA, SIGNOS e SIGES) citados no critério 5.1 conforme Fig. 5.1.4 e Fig. 5.1.5, que juntos formam toda uma base de conhecimento para tomada de decisões estratégicas e operacionais referente aos sistemas de abastecimento e suas diversas ramificações, possibilitando uma atua-

Fig. 2.1.f/1 – Etapas do planejamento operacional ML– 2017



ção em tempo real com as equipes de campo, garantindo agilidade, integridade e veracidade das informações. No momento atual a tecnologia da informação tem desempenhado um outro papel muito importante para a Sabesp, por meio das suas agências de atendimento ao público com uma infraestrutura atualizada com recursos tecnológicos para atender a perspectiva clientes (fig. 2.1.f/2), como por exemplo: totens de atendimento, sistema de gerenciamento de fila, outsourcing de impressão, equipes de suporte prioritário, entre outros. Além disso, podemos citar a Agência Virtual que permite ao cliente acesso a diversos serviços e informações.

As metas e indicadores são avaliados mensalmente pelo grupo de tutores (responsáveis por macroações e objetivos), e apresentados trimestralmente em reunião de análise crítica do desempenho global com a participação de toda a liderança da ML. Nesse momento há avaliação das estratégias definidas e seus respectivos cenários atuais. Há possibilidade de realinhamento de metas no meio do ciclo, conforme procedimento de realinhamento de metas elaborado pelo Departamento de Planejamento Integrado – MLI, um dos critérios para a solicitação do realinhamento, é a mudança do cenário atual.

g) O modelo do negócio é avaliado pela Alta Administração da Sabesp, Diretorias e UNs, alinhado às necessidades verificadas pelas alterações dos cenários internos e externos. Todas as diretrizes referentes à reorganização da cadeia de valor e variações de produtos são de responsabilidade das unidades corporativas e transmitidas as UNs.

Em função da análise do ambiente político foi identificada, em decorrência do estudo das legislações estaduais nº 12. 292/06 e nº 1.025/07, a oportunidade de ampliação de seu mercado para outros territórios e alterou seu Estatuto Social permitindo à empresa atuar em qualquer território nacional ou no exterior e em novos produtos e serviços, criando, em 2009, a Superintendência de Novos Negócios – CN.

Exemplos de parcerias estratégicas de expansão de negócios:

- Parceria com a Foz Brasil (Grupo Odebrecht) na implantação do Aquapolo Ambiental. Esse projeto consiste na produção de água de reuso com características específicas para linha produtiva do Polo Petroquímico de Capuava, em Mauá, na Grande São Paulo. O projeto foi reconhecido em 2011 com o Prêmio *Global Water Awards*, prêmio concedido pela *Global Water Intelligence* para destacar iniciativas inovadoras em abastecimento e saneamento em todo o mundo.
- Contratos de prestação de serviços de consultoria em uso racional da água e gestão comercial e operacional no Panamá onde a Sabesp, em parceria com a Latin Consult, atende 68 cidades e desenvolve um modelo a ser seguido em todo aquele país pela concessionária local.

Em 2009, teve início um estudo corporativo de uma nova metodologia, GVA, que trouxe novos desafios para dar suporte à diretriz estratégica de “Crescimento com sustentabilidade” e ao objetivo estratégico F01 “Maximizar a geração de valor”. Em 2011, para adaptar-se ao modelo de negócio reavaliado pela Sabesp em função do GVA e implantar a metodologia na ML, a estrutura organizacional e física foi reorganizada em

UGRsl. Em 2014, foi inserida na estratégia, segundo o OE - F1- Gerar rentabilidade do ativo suficiente para cobrir o custo de capital, a elaboração do plano de negócio das UGRs, seguindo o direcionador tático da Diretoria. Em 2016 foi inserida a perspectiva sustentabilidade na estratégia permeando as necessidades de lucro e impactos sociais da empresa.

Em 2012, como decorrência da avaliação do modelo organizacional, a Diretoria M implantou MIS - Centro de Serviços Compartilhados com o objetivo de agregar valor à Diretoria pela padronização e otimização dos processos, a ML participou ativamente dessa implantação, com representantes de todos os processos nos respectivos fóruns de discussão.

Exemplo de **parceria estabelecidas** para a execução das estratégias:

- COMGÁS - Ações destinadas ao compartilhamento de rede cadastral a fim de não ocorrerem rompimentos de tubulações durante os trabalhos de manutenção de ambas as concessionárias.

- Prefeituras e Sociedade - Iniciado em 2007, o “Programa Córrego Limpo” que visa à limpeza dos córregos e urbanização de suas margens na capital e em 2013, iniciou a atuação nos municípios da grande São Paulo.

As ações sociais e ambientais da ML também contam com as parcerias estabelecidas com secretarias do meio ambiente, cooperativas, redes de ensino pública e particular, ONGs e associações. O estabelecimento de parcerias nessa esfera permite o fortalecimento das ações, além de possibilitar o envolvimento de maior número de atores (4.1).

Com o desdobramento dos OE da perspectiva processos, como “Aperfeiçoar processos água, esgoto e assegurar a qualidade dos serviços” e “Aprimorar o Modelo de Gestão” são verificadas a necessidade de **reorganização da estrutura organizacional e dos processos da cadeia de valor e a inovação (critério 6.1a)**.

Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas a Formulação da Estratégia – Fig.2.1/3

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Formulação das Estratégias	Reunião de análise crítica do planejamento estratégico Sabesp e M	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção de Sustentabilidade como uma perspectiva do Mapa Estratégico Sabesp (2016) • Inserção do modelo GVA®
	Reunião de definição das etapas de planejamento ML.	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do mapa de partes interessadas correlacionando todas as metas com os requisitos de cada parte alinhado aos requisitos da 21 edição do MEG(m2017)
	Planejamento estratégico M Grupo de GC Planejamento Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Correlação dos ativos intangíveis priorizados com SWOT e Objetivos (2015)
	Análise crítica do processo de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do Mapa de Riscos ML (2015) • Implantação das fichas de controle de riscos (2016) • Definição de tutor de cada parte interessada (2014) • Correlação dos RPIs com o Objetivo e metas (2015) • Mapa das Partes Interessadas (2016) • Realinhamento de Metas (2016) • Radar do Indicador (2016)

2.2 - IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Desde 2007, a ML realiza análise crítica do ciclo de planejamento e define as etapas necessárias para o próximo ciclo, de forma a atender às necessidades atuais. Em 2017 o processo de planejamento da ML foi

realizado em dez etapas (fig. 2.1/2).

a) A definição dos indicadores, para avaliação do êxito das estratégias e o estabelecimento de metas de curto e longo prazo e dos planos de ação na ML são realizados na formulação das estratégias do ciclo de planejamento, conforme cronograma. Essa definição ocorreu nas etapas 3 a 6 (fig.2.1/2), com a participação da liderança e pessoas chave. Os indicadores são definidos por perspectivas do BSC (sustentabilidade, clientes e sociedade, processos e pessoas e inovação), sendo que esse o sistema de desempenho global é utilizado na ML desde 2002. Na ML o sistema permite desdobrar os indicadores em estratégicos, de longo prazo definidos no PE, táticos, de médio prazo definidos no Planejamento Tático da Diretoria, e operacionais, de curto prazo definidos no Planejamento Operacional anual da UN.

Para a definição dos indicadores operacionais são consideradas as séries históricas, **requisitos das partes interessadas e referenciais comparativos** (empresas com similaridade de porte, setor e com resultados de excelência), mitigação dos riscos operacionais, os ativos intangíveis, mitigação e/ou potencialização da SWOT e levantamento de recursos necessários. Todos os itens abordados na definição dos indicadores e metas são preenchidos anualmente no processo de planejamento na Matriz para elaboração dos Objetivos e Macroações (d_2012). Como melhoria, foi implantado em 2014 o Formulário de Desenvolvimento do Indicador (FDI), que passou por ciclos de refinamento adequando-se aos requisitos da 21ª edição do MEG em 2017.

Desde 2004, o desempenho dos concorrentes e referenciais comparativos é levado em consideração para a definição das metas dos indicadores de objetivo e macroações, conforme procedimentos PO-QA0106 - Gestão de Informações Comparativas e incorporados ao planejamento. Essas informações são consideradas desde o PE nas análises dos ambientes interno e externo, na construção da Matriz SWOT e utilizados para definição dos indicadores e metas. Como refinamento, em 2013, foi realizado *Workshop* Conceitual de RPI e RC após verificação da necessidade de afinar os conceitos de partes interessadas e requisitos para melhor subsidio na definição das metas estratégicas. Como melhoria desse evento foram inseridas tabelas nos FDI, para análise e escolha dos referenciais comparativos.

Os respectivos planos de ação são definidos utilizando a ferramenta 5W2H, após as definições dos indicadores e metas. Até 2009, os planos de ação eram elaborados em eventos (*pre-work* e *workshop*) totalmente conduzidos pela equipe de planejamento. Em 2010, em decisão na reunião de avaliação do ciclo de planejamento os *pre-works* para elaboração dos planos de ação passaram a ser conduzidos pelo próprio tutor da macroação (etapa 7 - fig.2.1/2), com apoio da equipe de planejamento. Esta forma de trabalho trouxe como melhoria para o processo a liberdade do tutor de macroação em decidir quantidade de reuniões e as pessoas necessárias para desenvolver os planos.

Em 2016, para melhoria do êxito dos planos de ação, tornando-os mais focados e objetivos, foi introduzido orientador para os tutores de macroações, para focar nas melhores ações que contribuiriam para o alcance

das metas. Além do orientador foi inserida nas etapas de planejamento o treinamento com consultoria externa nas 4 disciplinas da execução, com foco para as ações que alavancam o resultado.

Os acompanhamentos dos planos são realizados mensalmente em sistema, apresentados em reuniões de análise crítica do desempenho global e pode ser acompanhado por todos da UN

Os principais indicadores, suas metas e principais ações estão descritos na fig. 2.2.a/1.

b) As metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis utilizando a metodologia BSC. **Para assegurar a coerência** entre os indicadores de objetivos e de macroações a ML utiliza o FDI que traz as metas e seus indicadores de forma a estabelecer macroações alinhadas com as estratégias. O desdobramento dos objetivos em macroações acontece nas etapas 5 e 6 e na etapa 7 a 8 são elaborados planos de ação correspondente para cada macroação. A partir de 2009, com base no aprendizado da avaliação do ciclo anterior de planejamento, as metas e os planos de ação passaram a ser desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos utilizando a metodologia BSC. Após a construção dos planos de ação, o MLI faz um cruzamento das informações contidas nestes planos e elabora uma planilha por unidade/área, contendo apenas as ações as quais cada área recebeu indicação como responsável ou corresponsável. Nessa planilha, cada ação é sempre vinculada à macroação e ao objetivo aos quais pertence para reforçar o desdobramento da estratégia da ML. Esse material é enviado a todos os gerentes para a condução da etapa 8 conhecida por todos da unidade de negócio como Debate nas Áreas. (fig.2.2/1), momento participativo de toda força de trabalho da unidade, incluindo terceiros. Com o produto do Debate nas Áreas é possível saber quais metas e ações operacionais cada área tem interface direta no processo. Inclusive para algumas metas comerciais como ligação de água e esgoto, troca de hidrômetro, entre outras, que têm sua gestão comercial e execução compartilhadas, é possível desdobrar o número exato de cada área gestora e de cada área executora.

Com base nesse trabalho, desde 2010, o MLI elaborou de forma inovadora um mapa estratégico personalizado para cada unidade da ML, desdobrando, apenas, as ações operacionais (planos de ação) com as quais a área tem interface direta e, além disso, todos os BSC's possuem todos os objetivos estratégicos e todas as macroações, sendo que os objetivos e metas com as quais a área tem interface direta ficam destacados.

As ações desenvolvidas em parceria são avaliadas pelos tutores de macroações na etapa 7 (fig.2.1/2), onde há interação com as estratégias da ML. As definições são desdobradas aos parceiros em reuniões realizadas pelos tutores de metas na definição dos planos de ação, e acompanhadas as ações e execuções durante todo o ano.

c) O orçamento empresarial permeia todo o ciclo de planejamento E nas etapas 3, 4, 5, 6, 7 (fig. 2.1/2), são definidos os recursos necessários para a realização das ações e consequentemente o alcance dos objetivos estratégicos, nos FDI, os quais possuem campo específico para alocação de recursos. Nos planos de ação, cada ação operacional tem espaço específico

Fig.2.2.a/1 - Mapa Nosso Compromisso (indicadores e metas BSC)

OBJETIVOS ML Recursos	INDICADOR DE OBJETIVO (unidade de medida)	Metas		MACROAÇÕES		
		2017	2021			
SUSTENTABILIDADE	S.10 - Gerar Lucro	Δ CVA	17 milhões	22 milhões	Aumentar em 9,72% o faturamento líquido da ML em relação ao realizado de 2016	
		Margem Operacional	73,20%	74,30		
		Evasão de receitas	8,87%	8,77	Aumentar em 11,50% a arrecadação bruta da ML em relação ao realizado de 2016.	
		Arrecadação por m³	3,82	5,36		
	S.11 - Gerar impacto socioambiental positivo R\$ 2.350.000	Índice de satisfação da comunidade	98%	98%	Elaborar programa estruturante de educação socioambiental na ML.	
		Índice de percepção socioambiental na pesquisa de satisfação	70%	70%	Atingir a média de 85% dos córregos com DBO igual ou menor a 30mg/l.	
CLIENTE E SOCIEDADE	CS.7 - Fortalecer a imagem da Sabesp	Índice de favorabilidade da imagem (pesquisa anual)	69%	76%	Elaborar plano de relacionamento com as partes interessadas (Prefeituras e Fornecedores).	
		Monitoramento da imagem	82%	85%	Aumentar o índice de matérias positivas publicada na imprensa local de 58% para 60%. Realizar 1 campanha de endomarketing para potencializar a conduta dos empregados como promotores da imagem positiva da Sabesp.	
	CS.8 - Satisfazer o cliente R\$ 80.000	ISC - Índice de satisfação de clientes	≥82%	≥85%	Ter no máximo 0,48 processos VIP a cada 1.000 ligações totais.	
		Índice de satisfação pós serviço local.	≥92%	—	Aprimorar o Relacionamento com Clientes, atingindo satisfação pós serviços ≥ 86%.	
		Índice de insatisfação	≤6%	—		
	CS.9 - Manter mercados atuais de água e esgoto MOP e Contrato Global	IAA - Índice de Atendimento de Água	100%	100%	Executar 23.980 ligações de água.	
		IAE - Índice de Atendimento de Esgoto	84,30%	84,60%	Executar 28.300 ligações de esgoto.	
		Delta total das ligações da ML	60.248	48.000	Atender 100 % das metas contratuais dos municípios de Suzano, Ferraz, Arujá e Mogi.	
		Incremento do Volume Faturado (água e esgoto)	3,39%	2%	Revisar/renegociar 87,5% dos contratos vigentes dos municípios Aumentar em 5% o índice de empreendimentos convertidos em ligações	
	PROCESSOS	P.4 - Aperfeiçoar processos água R\$ 50.000.000	Índice de Reclamação de Falta d'Água - IRFA	3	2	Atingir no máximo 0,66 de IRQA em 2017 (750 reclamações). Renovar 31 km de redes de água.
			Índice de Perdas Totais na Distribuição - IPDT	299 l/lig. x dia	254 l/lig. x dia	Limitar o consumo anual de energia em 46.516.490 Kwh.
			Índice de Perdas de Faturamento (IPF)	22,90%	19%	Regularizar o abastecimento de 5.781 economias com baixa pressão mapeadas em 2016.
Índice de Água não contabilizada (IANC)			43,8%	38%	Executar 90% dos fechamentos para manutenção de rede, utilizando microzonas de manobra. Limitar o Volume Disponibilizado de 2017 em 288.981.814 m3.	
Índice de Conformidade da Água Distribuída (ICAD)			≥99,5%	≥99,5%	Atingir o VU de, no mínimo, 162.513.251m³ para 2017.	
Consumo de energia elétrica			0,156 kwh/m³	0,127 kwh/m³		
P.5 - Aperfeiçoar processos esgoto R\$ 11.840.000		INTEC - Índice Numérico de Tratamento de Esgoto Coletado	61,90%	73,50%	Cumprir 100% do cronograma de elaboração do Modelo de Gestão por Microbacia para o Processo Esgoto.	
		IORC - Índice Obstrução de Redes Coletoras	341	230	Cumprir 100% do cronograma de elaboração do Plano de Otimização Operacional do Sistema de Esgotamento Sanitário ML. Reduzir em 10,2% a quantidade de desobstrução de rede de esgoto em relação a 2016	
P.6 - Assegurar a qualidade dos serviços Despesa = 26 milhões e Investimento = 13 milhões		Índice de eficiência no primeiro atendimento das manifestações	83%	87%	Atender dentro do prazo, no mínimo 97% dos serviços regulados pela ARSESP, conforme deliberações 180 e 550, até dezembro de 2017. Atingir, no máximo, 0,98% de reclamações por ligações faturadas na ML	
Pessoas e Inovação		PI.1 - Promover o desenvolvimento profissional e pessoal R\$ 200.000	Índice de criatividade de pessoal	0,02%	0,02	Implantar o programa de gestão do conhecimento e reter e disseminar no mínimo 5 conhecimentos relevantes
	Índice de Cumprimento do Plano de Capacitação e Desenvolvimento		96%	98%	Implantar no mínimo 15% das ideias geradas a partir do modelo de gestão da inovação	
	PI.2 - Aprimorar o Modelo de Gestão R\$ 150.000	Desempenho geral do sistema de gestão	FAIXA 8 de excelência do MEG	FAIXA 8 de excelência do MEG	Analisar e implantar as melhorias propostas na 21ª edição do MEG da FNQ e Relatório de Avaliação do PNQS buscando a faixa 8 de pontuação	

Fig.2.2.a/1 - Mapa Nosso Compromisso (indicadores e metas BSC)

OBJETIVOS ML Recursos	INDICADOR DE OBJETIVO (unidade de medida)	Metas		MACROAÇÕES	
		2017	2021		
Pessoas e Inovação	PI.3 - Aumentar a satisfação dos empregados R\$ 47.500, 00	Índice de Favorabilidade da Pesquisa de clima organizacional.	76%	78%	Implementar 100% das ações previstas no Programação de Melhorias do Clima.
		Índice de favorabilidade da Dimensão Liderança.	75,5%	77,50%	

para alocação do recurso financeiro necessário. Os **recursos financeiros são alocados e aprovados conforme** o ciclo de planejamento e também alinhados à projeção orçamentária que ocorre no segundo semestre de cada exercício fiscal, onde são definidos os orçamentos de receita, despesa e investimento. O orçamento de investimentos é elaborado com base nas demandas das unidades de negócio e metas propostas pela Alta Administração da Sabesp, fixando os valores para o quinquênio subsequente. Na ML, como melhoria em 2015, a controladoria passou a participar dos fóruns. (Água, Esgoto, Vendas), para captação de demandas orçamentárias para definição de metas e indicadores. Em 2016, foi inserido uma nova etapa no ciclo de planejamento para análise de metas chamada Radar do Indicador visando maior integração e dinâmica no processo de elaboração orçamentária, com a participação dos Fóruns ML incluindo Apoio, RSA e Metas Contratuais. Desta forma passamos a contar com as previsões dos Fóruns que ranqueiam e apresentam suas demandas para inclusão no Plano Plurianual de Investimento (PPI), (7.3c).

Os recursos financeiros, humanos e materiais para execução dos planos estão detalhados no próprio plano de ação e os mesmos ficam disponíveis no Sistema de Acompanhamento do Planejamento, que pode ser acessado por toda força de trabalho no Portal ML.

A avaliação dos recursos financeiros ocorre todos os anos, durante a revisão orçamentária e no ciclo do planejamento da ML e o acompanhamento ocorre por meio das reuniões do CQG e pelo MLD16 na gestão do processo financeiro e controladoria.

d) A implementação dos planos de ação é acompanhada com a utilização do Sistema de Acompanhamento do Planejamento, disponível no Portal ML. A célula de planejamento é responsável pela alimentação e monitoramento do sistema e os tutores de cada macroação ou objetivos são responsáveis pelo preenchimento das ações realizadas e análise crítica mensal dos indicadores. Essa análise subsidia a tomada de decisão nas reuniões de análise crítica do desempenho global, que ocorrem trimestralmente com a participação da Alta Administração e, desde 2012, com todo corpo gerencial. Nessa reunião são apresentados os resultados do trimestre analisado de todos os indicadores do BSC, assim como a análise crítica feita pelo tutor e, quando necessário, a ação corretiva proposta ou aplicada para correção de rumos. A partir de 2014 foram inseridas análises mensais dos indicadores com resultados críticos, nas reuniões do CQG. O sistema de acompanhamento do planejamento apresenta gráfico de acompanhamento de previsões e realizações, referencial comparativo, plano de ação detalhado, fórum para análise crítica e correção de rumos, os responsáveis e prazos para a execução. A periodicidade para a

análise crítica e correção de rumos acontece de acordo com o PO-QA 0046 - Análise Crítica do Desempenho Global ML.

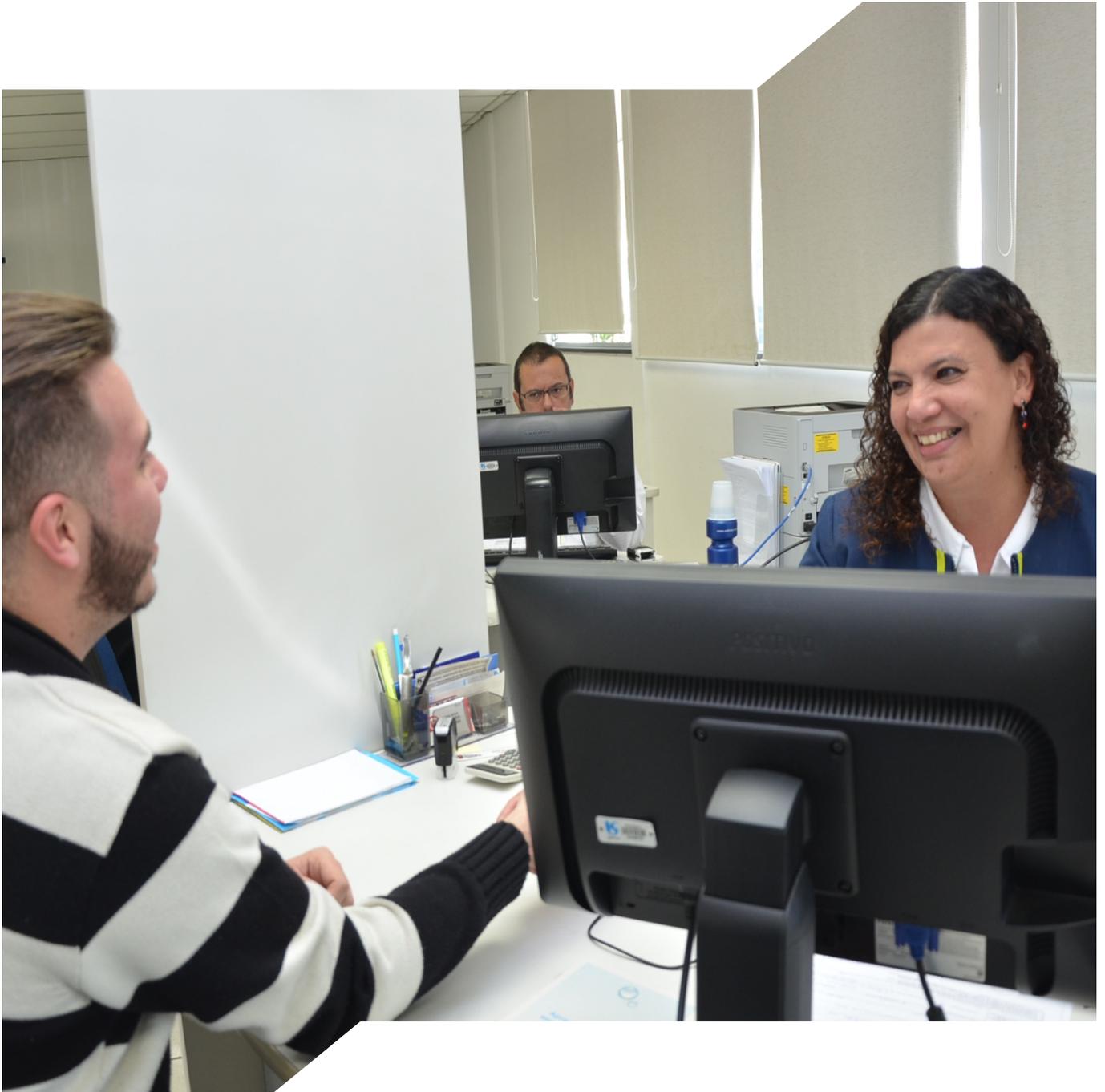
O processo de aprendizado ocorre, principalmente, por meio das práticas relatadas em 1.2 ou nas reuniões específicas para a definição das etapas do planejamento. A figura. 2.2/1 apresenta exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à implementação das estratégias.

Fig. 2.2/1 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas a implementação das estratégias

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Definição dos indicadores	Análise Crítica do processo de Planejamento ML	• Inserção da metodologia Radar do Indicador, para antecipar a análise e definição das metas (2016)
Metas e Planos de ação		• Elaboração de planos de ação com foco alavanca (5w2h) (2016)
Alocação de recursos		• Elaboração do orçamento de investimentos com captação de demandas dos Fóruns Água, Esgoto e Vendas. (2015)
Implementação dos planos de ação		• Análise dos indicadores críticos em reunião mensal no CQG (2014)

A comunicação das estratégias permeia todo o processo de planejamento, em cada etapa do ciclo com divulgação nos canais de comunicação da ML.

Todo produto do planejamento, inclusive o Mapa Nosso Compromisso e os planos de ação, são disponibilizados no Sistema de Acompanhamento do Planejamento, disponível no Portal ML. Qualquer pessoa, com acesso à página da ML, pode acompanhar as ações de planejamento e também as atas das reuniões de análise crítica (1.3).



3.1. Análise e desenvolvimento de mercado

a) O MLI, com cooperação dos demais Departamentos da ML, **analisa o mercado atual** (d_1998) no ciclo anual do planejamento (2.1.), com base nas informações extraídas do sistema comercial corporativo (CSI), projeções de vendas, faturamento e arrecadação, que consideram cenário econômico, temperatura, sazonalidade e disponibilidade hídrica, entre outros, conforme descrito em 2.1.c. O **acompanhamento e controle** ocorrem mensalmente, por meio de relatórios gerenciais, disponibilizados na página da intranet (MP e MLIC) e analisados mensalmente nas unidades comerciais e, trimestralmente, na reunião de análise crítica global (1.4), da qual participa toda a liderança da ML e tutores dos objetivos e macroações.

Para a **análise do mercado potencial**, além do histórico de crescimento do mercado, são considerados: projeções de crescimento demográfico e econômico, contratos de programa e/ou concessão com os municípios da área de abrangência, Programa Plurianual de Investimentos da Metropolitana e a disponibilidade hídrica projetada pela unidade produtora (MA).

O mercado é definido corporativamente tendo por base a regionalização por bacias hidrográficas e a legislação do saneamento estadual e de recursos hídricos, seguindo os critérios de segmentação estabelecidos no Decreto 41.446/96 (d_1996) que classifica seus clientes por categoria de uso (**fig. 3.1.a/1**) e tipo de tarifa. Adicionalmente, segmenta o mercado (d_1998) por demanda de consumo em Rol Comum (RC) e Rol Especial (RE), sendo que este último, com apenas 0,25% das ligações, representa 12,4% de seu faturamento, compreendendo, portanto, os grandes consumidores da ML (d_1998).

A **definição dos clientes-alvo** acontece anualmente

no ciclo do planejamento operacional da ML (d_1998), com participação da liderança, e está alinhada com o Objetivo Estratégico CS9 - "Manter Mercados Atuais de Água e Esgotos", que é traduzido em metas ou ações para cada segmento (2.2.b). Os critérios de definição dos clientes-alvo estão apresentados na **fig. 3.1.a/2**.

Dada a importância estratégica do Rol Especial, a ML (m_2009) passou a adotar também a segmentação por ramo de atividade, associada à aplicação da metodologia de Inteligência de Mercado, prática **reconhecida como inovadora e exemplar**. Esta nova forma de segmentação tem por critério entender o uso e a importância da água para esses clientes, direcionando soluções adequadas ao seu perfil.

O aprendizado dessa prática resultou na disseminação da metodologia para o RC, aplicando-se a diversas atividades, destacando:

- Detecção de irregularidades, que utiliza, entre outras tecnologias inovadoras, um bastão para detecção de campo magnético em hidrômetros (i_2015), que foi objeto de *benchmarking* da MC, MS e Diretoria R;
 - Identificação de fontes alternativas de água no momento da vistoria de irregularidade. A ML passou a utilizar, como forma de agilizar o diagnóstico, um reagente de cloro que demonstra, imediatamente, se a água examinada é fornecida pela Sabesp ou não (i_2015).
- Com foco nos ramos de atividade dos clientes-alvo do RC, os escritórios regionais implantaram a metodologia denominada **3 Fs** (i_2015), visando atuar simultaneamente na pesquisa de **fraudes**, de uso de **fontes alternativas** e aplicação da cobrança do **fator de poluição de efluentes** – fator K. Esta metodologia ocorre por meio da análise do potencial do ramo e das variações de consumo de cada cliente.

Outra inovação é o mapeamento de clientes com maior

Fig. 3.1.a/1 – Segmentação de mercado e seus critérios

Categoria de uso		Tipo de Tarifa		Critério
Residencial	91,40%	Normal	Ligação usada exclusivamente em moradias	<ul style="list-style-type: none"> • RC (consumo < 500 m³/ligação para imóveis unifamiliares e 15m³/economia); • RE (consumo > ou igual a 500 m³/ligação para imóveis unifamiliares e 15m³/economia).
		Social	<ul style="list-style-type: none"> • Habitações unifamiliares; Renda familiar até três salários mínimos; Área útil construída até 60m²; Consumo de energia elétrica até 170 Kwh/mês; ou • Estar desempregado, com último salário menor ou igual a três salários mínimos ou; • Habitações coletivas, tais como cortiços e unidades decorrentes de processo de urbanização de favelas. 	• RC
		Favela	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de unidades domiciliares construídas de madeira, zinco, lata, papelão ou alvenaria; • Ocupação irregular do solo (inexistência de título dominial) para uso exclusivamente habitacional, predominantemente residencial, de área de terceiros, pública ou privada; • Disposição irregular dos imóveis no terreno. 	• RC
Comercial	5,54%	Normal	Ligação na qual a atividade exercida estiver incluída na classificação de comércio estabelecido pelo IBGE	<ul style="list-style-type: none"> • RC (ligações com consumo < 100m³/ligação); • RE (ligações com consumo > ou igual 100m³/ligação).
		Entidade Assistencial	Instituições que exercem atividades filantrópicas, assistenciais e beneficentes, abrangidas pela Lei Orgânica da Assistência n° 8.742 de 07/12/1993. Exemplos: creches, orfanatos, asilos e casas de saúde.	<ul style="list-style-type: none"> • RC (consumo < que 500m³/ligação); • RE (consumo maior ou igual 500m³/ligação).
Industrial	0,70%	Normal	Ligação na qual a atividade exercida estiver incluída na classificação de indústria estabelecida pelo IBGE.	<ul style="list-style-type: none"> • RC (ligações com consumo menor que 100m³/ligação); • RE (ligações com consumo maior ou igual 100m³/ligação).
Pública	0,23%	Normal	Ligação usada por órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, Autarquias e Fundações vinculadas aos Poderes Públicos.	• Todas as entidades públicas são classificadas como RC.
Mista	1,88%	Normal	Ligação na qual as atividades exercidas estiverem incluídas na classificação de res/com ; res/ind ou com/ind	<ul style="list-style-type: none"> • RC; • RE.

Fig. 3.1.a/2 - Definição de clientes-alvo

Cliente	Critério
Atuais	Todos os clientes que utilizam dos serviços de abastecimento de água e a coleta de esgotos.
Potenciais	Aqueles que não utilizam os serviços de abastecimento de água e/ou esgotos, os não exclusivos, os que se abastecem da concorrência (poço e caminhão pipa), os que fazem uso dos sistemas de forma irregular e os que estão em áreas passíveis de regularização pelo poder público. Também é um cliente potencial da ML o Município de Mogi das Cruzes, que faz parte da área geográfica de atendimento da UN.
Ex-clientes	Aqueles que deixaram de ser clientes e utilizam fontes alternativas de abastecimento de água (poço ou caminhão pipa) e/ou aqueles que tiveram sua ligação de água suprimida.

potencial de retorno financeiro para interligação à rede coletora de esgotos. Consiste em identificar e promover soluções técnicas, ágeis e personalizadas, para o esgotamento sanitário, resultantes da integração entre a área comercial e de engenharia. Esta prática, denominada **SIG (Uso do Sistema de Informações Geográficas)**, foi reconhecida pelo Programa Melhores Práticas da Diretoria Metropolitana (i_2014) quando implantada na Divisão de Grandes Consumidores. Estendida para o segmento do RC (m_2015) que também adotou a **venda porta-a-porta** (i_2014) de ligações de esgotos para clientes que não utilizam os serviços de esgotos, mesmo quando disponíveis.

Destacam-se também as negociações para manter os mercados atuais e assumir novos mercados, por meio dos contratos de renovação de concessão e análise de viabilidade. Uma prática exemplar, denominada Reunião de Boas-Vindas, conforme PO-PL0019, tem a finalidade de estabelecer e estreitar o relacionamento com o poder executivo dos municípios a cada nova mudança de gestão. A ML faz a entrega de um kit de boas-vindas com material específico local, relatório de sustentabilidade, convênio, contrato de prestação de serviço e lista de contato.

b) A identificação das necessidades e expectativas dos clientes atuais, potenciais e ex-clientes, conforme demonstrado na fig. P.1.c/1, ocorre por meio da análise das pesquisas de satisfação e pós-serviço, principais reclamações extraídas do relatório de gestão das manifestações e dos canais de relacionamento apresentados na **Fig. 3.2.a/1**, realizada pelo *Marketing* ML e Fórum Vendas.

Complementarmente, o *Marketing* ML avalia os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes, buscando a correlação entre a satisfação geral com a empresa e as dimensões “água”, “esgoto” e “atendimento”, gerando a Matriz Importância X Desempenho (**fig. 3.1.b/1**).

O **comportamento dos clientes** é identificado e analisado pelas áreas que prestam serviços ao cliente com a utilização dos sistemas CSI e Sigao, subsidiando a elaboração do planejamento anual. O MLI, com a cooperação dos demais departamentos, analisa o comportamento dos clientes, considerando variáveis como: sazonalidade, categoria de uso, ramo de atividade, disponibilidade hídrica e outros. Como exemplo da análise de comportamento que leva à agilidade na tomada de decisão, pode-se citar a intensi-

ficação das ações com foco no consumo consciente da água, a partir da crise hídrica ocorrida em 2014. Além de beneficiar os clientes de menor consumo com sua estrutura tarifária, a empresa utilizou mecanismos de incentivo à redução de consumo com o programa de bônus e tarifa de contingência.

Proativamente, a Pesquisa de Satisfação e Imagem passou a contar (d_2014) com um bloco de questões que exploram a identificação do comportamento do cliente em relação a práticas de uso consciente da água.

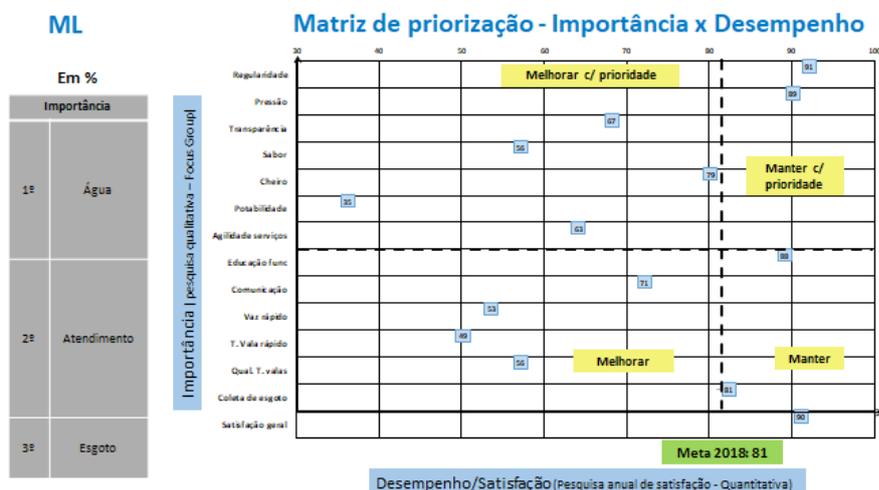
A **importância relativa** das necessidades e expectativas dos clientes é verificada por meio de pesquisa qualitativa quinquenal (d_2011), utilizando a metodologia de Grupos Focais. Os grupos são formados por clientes residenciais e não residenciais. A pesquisa qualitativa subsidia a revisão da pesquisa anual quantitativa na qual é avaliada a satisfação dos clientes com os produtos e serviços ofertados.

A **análise das necessidades e expectativas identificadas** ocorre anualmente, durante o Planejamento ML, quando são traduzidos em **requisitos de desempenho**, gerando objetivos e metas, **(2.2.a)**. Os planos para alcance das metas contam com ações voltadas ao atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, que passam a integrar o Plano de Relacionamento com o Cliente (d_2009), revisitado após cada ciclo de pesquisa anual.

Trimestralmente, nas reuniões de acompanhamento do Programa de Relacionamento com o Cliente, com a participação de toda a liderança da ML, são apresentadas a avaliação dos resultados de pesquisas, os principais indicadores por processo e a análise qualitativa resultante das visitas de monitoramento dos pontos de contato com o cliente. Também é realizado o acompanhamento das ações implantadas a partir dos planos elaborados em cooperação com os fóruns Água, Esgoto, Vendas e RSA. Todo o processo é estruturado, orientado e acompanhado sistematicamente pela equipe de *Marketing* da ML.

Como aprendizado, foi implantada a prática **Com a Lente do Cliente (m_2015)**, antecipando-se às necessidades e expectativas dos clientes, buscando alcançar o objetivo CS8 – Satisfazer os clientes: A prática tem por objetivo a expansão das visitas às agências e acompanhamento de serviços de campo, com a atuação de toda a liderança da ML, utilizando *check lists*, que permitem avaliar a prestação de serviços com o foco do cliente e implantar melhorias.

Fig.3.1b/1 - Matriz de Priorização



A ML **amplia o conhecimento** sobre seus clientes-alvo, **atuando em rede** com diversos órgãos municipais, estaduais e federais, como: secretarias de habitação, secretarias de serviço social, CDHU, Cohab, Seade, Emplasa, instituições de ensino e outros. Essa interação permite a troca de informações entre os diversos entes, fomentando a melhoria contínua do atendimento aos respectivos públicos.

c) A Sabesp **desenvolve** sua marca, continuamente, realizando campanhas publicitárias e apoiando projetos para o desenvolvimento social. A qualidade dos seus produtos e serviços e a agilidade do atendimento aumentam a credibilidade e a confiança dos clientes, tornando a marca Sabesp reconhecida. O **desenvolvimento da marca** com o propósito de criar credibilidade, confiança e imagem positiva no mercado é coordenado pela Superintendência de Comunicação - PC, alinhado à Política Institucional de Comunicação Empresarial – PI0013.

Para o **monitoramento da marca**, a PC acompanha diariamente as notícias veiculadas nos principais meios de comunicação, elaborando e divulgando o boletim “Destques da Mídia”, acompanha as mídias sociais, encaminhando para solução pelas áreas competentes, quando necessário, e realimentando os clientes. O Polo de Comunicação da ML é responsável pelo monitoramento e acompanhamento das notícias regionais.

A **proteção da marca Sabesp** é garantida por meio de seu registro junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), sob responsabilidade da PC, conforme Procedimento Empresarial da Propriedade Intelectual - PE-PD0004, que também padroniza os registros de patentes e *softwares*. O controle é realizado por meio de consultas semanais à revista do INPI e a relação de marcas, patentes e *softwares* registrados é disponibilizada para consulta na página da Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (TX).

Os **padrões de utilização** são orientados pelo Procedimento Empresarial Identidade Visual – PE-CO0005, que uniformiza a aplicação dos elementos que compõem a identidade visual e divulga as regras de pa-

dronização para a correta aplicação da marca Sabesp pelos clientes internos, externos e fornecedores.

A **marca Sabesp é divulgada** aos clientes e mercados por: site da empresa; mídias sociais; conta mensal de serviços de água e/ou esgotos; participação no mercado de ações; 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. Na ML, a divulgação da marca Sabesp é fortalecida nas campanhas de sensibilização socioambiental realizadas em datas comemorativas como: Dia da Água, Dia do Meio Ambiente e Dia do Rio Tietê.

A Sabesp **avalia o nível de conhecimento dos clientes e mercados a respeito da marca**, anualmente, por meio de questões específicas (NPS) da Pesquisa de Satisfação dos Clientes (3.2.d), sob a responsabilidade da Superintendência Comercial e de Relacionamento com os Clientes (CM).

d) A ML **divulga (fig. 3.1.d/1)** 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 ML 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

Figura 3.1.d/1 – Ferramentas e veículos de divulgação da marca e produtos.

	Tipo	Objetivo	Canal	Periodicidade
Corporativo	Relatório Anual da Qualidade da Água (d_2005)	Informar sobre o abastecimento de água, a situação dos mananciais, a qualidade da água distribuída e os padrões de potabilidade.	Correspondência enviada pelos correios	Anual
	Campanhas institucionais (d_1996)	Divulgação de informações institucionais por meio dos veículos de comunicação de massa.	Mídia	Sob demanda
	Folhetos (d_1996)	Orientar e informar sobre produtos e serviços, promover campanhas institucionais e locais.	Taces, agência	Contínuo (Agência)
	Site Sabesp internet (d_1998) e Redes Sociais	Divulgar a marca, orientar sobre a melhor utilização dos produtos e serviços e conscientizar sobre a preservação do meio ambiente, além de divulgar os canais de relacionamento. Desde 2011, a agência virtual vem sendo reformulada, aumentando a oferta de serviços e informações.	Site Sabesp, Facebook, Twitter e Instagram	Contínuo
	Relatório de Sustentabilidade (d_2010)	Divulgar as realizações da empresa nos segmentos social, ambiental, econômico-financeiro e mercadológico.	Site Sabesp	Anual
	Vídeos (d_1996)	Orientar e informar sobre a melhor utilização dos produtos e serviços e conscientizar sobre a conservação dos recursos hídricos. Em 2017, para divulgação do APP Sabesp, foram criados vídeos (EAD) para orientação sobre a instalação e utilização.	Agência, site Sabesp, reuniões com comunidades	Diário (Agência), sob demanda (reuniões com a comunidade)
ML	Campanhas locais (d_2001)	Dia Mundial da Água, Dia Mundial do Meio Ambiente, Dia do Rio Tietê, Programa de Reciclagem do Óleo de Fritura - PROL.	Agência, mídia, comunidades, eventos, empresas (grandes clientes), entidades públicas	Datas comemorativas e sob demanda
	Contas mensais (d_1996)	Divulgar por mensagens os parâmetros da qualidade da água, canais de relacionamento e endereço da agência mais próxima.	Taces	Mensal
	Releases (d_1996)	Divulgar produtos, serviços e melhorias implantadas.	Mídia	Sob demanda
	Visita ao cliente (d_1996)	Ofertar produtos e serviços e divulgação da marca.	Taces, técnicos e representantes comerciais (d_2008).	Diário
	Comunicado de Eventos Operacionais (d_2000)	Informar as interrupções no abastecimento de água que afetem a população	SMS e imprensa regional	Sob demanda

garantir que não sejam criadas expectativas indevidas, assegurando **clareza, autenticidade e conteúdo adequado**. Nas agências de atendimento da ML e no site Sabesp, é disponibilizado aos clientes o guia da legislação referente ao direito do consumidor, saúde e qualidade da água (d_2009), facilitando o acesso à informação. Um exemplo de proatividade é o CEO – Comunicado de Eventos Operacionais (d_2000) no qual o MLEA em conjunto com o Polo de Comunicação encaminha à imprensa regional, comunicados de interrupção de abastecimento com objetivo de informar a sociedade sobre os motivos de desabastecimento e orientações para o uso racional da água. Como refinamento da prática, o comunicado também é encaminhado por SMS (d_2013) permitindo agilidade na informação.

O nível de conhecimento dos clientes da ML sobre os serviços e produtos da Sabesp é verificado por meio de questões específicas formuladas na Pesquisa de Satisfação (d_2002), realizada anualmente. Os resultados são avaliados pela equipe de *Marketing* da ML e as oportunidades de melhoria são agregadas ao Programa de Relacionamento com Clientes (3.2d). Neste sentido, são exemplos de melhoria o comunicado criado para utilização das equipes do controle de qualidade da água, os cavaletes e folhetos (m_2016) para comunicação dos serviços preventivos na rede de esgoto/água.

e) A imagem da ML perante os clientes e mercados é avaliada na pesquisa de satisfação anual, coordenada pela CM, e revisada anualmente em conjunto com as equipes de *Marketing* da Sabesp, inclusive da ML. A pesquisa contém um bloco de questões voltadas ao monitoramento da imagem, identificados em pesquisa qualitativa (d_2011), conforme **fig. 3.1.e/1**.

Fig. 3.1.e/1 – Ações para consolidação dos atributos da imagem	
Atributos	Ações para consolidação dos atributos
Confiança	Comunicados referente à qualidade da água. Retenção de contas que extrapolam a média de consumo para verificação e análise.
Respeito ao consumidor	Monitoramento dos pontos de contato com cliente.
Honestidade e Transparência	Disponibilização de informações sobre nível dos reservatórios. Divulgação de tarifas e políticas de preços.
Competência	Auditoria interativa de controle tecnológico e treinamento dos empregados auditados, agregando aspectos do relacionamento com o cliente. Campanhas em mídia e Redes Sociais.
Modernidade	Substituição das folhas de campo (papel) pelo PDA (Assistente Pessoal Digital). Disponibilização do Aplicativo SABESP MOBILE (APP) (m_2016).
Fácil Comunicação	Ampliação do escopo de serviços na central de atendimento e agência virtual. Disponibilização de unidade de atendimento móvel.

O **Programa Agência Estrela** tem por objetivo é estimular e comprometer os empregados para o aumento da satisfação dos clientes por meio do reconhecimento das agências que atenderem aos critérios de avaliação, considerando-se também aspectos qualitativos estabelecidos com base nas visitas da equipe de *Marketing*, e indicadores do processo que impactam diretamente na imagem. Esse programa foi melhorado em 2013, por ser um dos pontos de relacionamento onde o cliente tem contato direto com a Sabesp, e em 2016

passou a considerar requisitos da ARSESP.

A fig. 3.1/1 demonstra exemplos de aprendizado e melhorias relativas ao relacionamento com clientes.

Figura 3.1/1 - Exemplos de aprendizado e melhorias das práticas relativas à Gestão de Clientes		
Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de melhorias, refinamentos ou inovações
Segmentação do mercado	Análise crítica de processos – Fórum Vendas	<ul style="list-style-type: none"> Ampliação da utilização da metodologia de inteligência de mercado (reconhecida no PNQ e no IGS como inovação) ao segmento do RC (m_2015). Metodologia 3Fs – considerando a segmentação, permite a atuação simultânea nas pesquisas de irregularidades, fontes alternativas de abastecimento e fator de poluição – Fator K (i_2015). SIG – Uso do sistema de informações geográficas – permite identificar e promover soluções técnicas, ágeis e personalizadas para viabilizar ligações de esgotos(i_2014). Venda porta-a-porta – abordagem comercial a potenciais clientes para o serviço de coleta de esgoto (i_2014).
Identificação das necessidades e expectativas	Análise crítica de processos – Programa de Relacionamento com Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Com a lente do cliente – expansão das visitas às agências e acompanhamento de serviços de campo, com a atuação de toda a liderança da ML, avaliando a prestação de serviços (m_2015).
Desenvolvimento da marca	Análise crítica de processos – Programa de Relacionamento com Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Implantação dos cavaletes informativos nas manutenções preventivas de esgoto (m_2013). Criação de comunicados entregues durante a coleta de amostras para controle da qualidade da água (m_2014).
Divulgação dos produtos	Análise crítica de processos – Fórum Água	<ul style="list-style-type: none"> Encaminhamento de comunicados sobre interrupção de abastecimento por SMS (m_2013). Entrega de comunicado de obras de prolongamento rede de água e substituição de infraestrutura (m_2016).
Avaliação da imagem	Análise crítica de processos – Programa de relacionamento com clientes	<ul style="list-style-type: none"> Programa Agência Estrela - são avaliados quesitos que impactam na imagem e satisfação e incorporados os requisitos da ARSESP (m_2016).

3.2. Relacionamento com os Clientes

a) Os canais de interação com os clientes (fig. 3.2.a/1) são estabelecidos pela CM, com cooperação das diretorias Metropolitana e Regional, padronizados pelo procedimento PE-MK0018 – Infraestrutura de atendimento e atendem aos seguintes critérios:

- **Estratégicos (E):** necessidades empresariais e dos clientes, viabilidade financeira e tecnológica, imagem empresarial, universalização dos serviços de saneamento;
- **Operacionais (O):** infraestrutura física para facilidade de acesso aos canais e dimensionamento dos pontos de atendimento;
- **Mercado (M):** geografia, quantidade de ligações, comportamento, demandas sociais e de consumo.

Esse procedimento passa por revisões periódicas e está em sua sexta versão, incorporando as regras da (Arseps). A **divulgação** dos principais canais de relacionamento (d_1996) **é realizada** por meio das contas entregues mensalmente pelo Tace, onde são informados os telefones e agência de atendimento mais próxima, pelo site na internet e folhetos.

Visando oferecer maior agilidade e comodidade aos

Fig.3.2.a/1 - Principais canais de relacionamento

	Canais	Objetivo/Procedimento	Público Alvo	Divulgação
Corporativo	Call Center Disk Sabesp 08000119911 (d_1990) 195 (d_1979) Chat (d_2010)	Canal com funcionamento ininterrupto, integrando serviços comerciais, operacionais emergenciais. Em 2008, foi ampliada a capacidade de atendimento com a unificação das centrais 195 e 08000	Todos os clientes da Sabesp	Internet, conta mensal do RC e Encontro com a comunidade Conta mensal
	Disk Denúncia - 181 (d_2008)	Canal utilizado para combate às fraudes em ligação de água. Parceria com o Instituto São Paulo Contra a Violência, mantido pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo.		Site Sabesp
	Site Sabesp - Agência Virtual (d_1988)	Canal para que as partes interessadas conheçam produtos e serviços fornecidos pela Sabesp, possibilitando solicitar serviços. Em 2013, houve a reformulação total da agência virtual, ampliando oferta de serviços, e melhorias na usabilidade e acessibilidade. (Mais serviços e menos cliques). (m_2017) passou a oferecer parcelamento de conta.		Mídia em geral
	Fale Conosco (d_2005)	Canal para enviar elogios, dúvidas, críticas, sugestões ou reclamações.		Site Sabesp, Campanhas Publicitárias
	Ouvidoria (d_1999)	Prestar atendimento a clientes que não tiveram suas expectativas atendidas nos demais canais disponibilizados. Desde 2003, a ML tem uma área específica para atender e acompanhar as solicitações acatadas pela Ouvidoria.		Site Sabesp
	Sabesp Mobile (d_2016)	Aplicativo para solicitações e reclamações dos clientes e disponibilização de informações. E em 2017 foi reconhecido pela Revista Exame como um dos seis aplicativos mais recomendados.		Internet, conta mensal e folhetos institucionais
	RC	Internet, Redes Sociais e Mídia		
ML	TACE (d_1998)	Apuração do consumo, emissão de conta, atualização cadastral, emissão de comunicado de débitos, exame predial, aferição de hidrômetro, entre outros. Além dessas tarefas, também orienta e presta esclarecimento na porta do cliente ou ex-cliente.	Todos os clientes e ex-clientes da ML	Agência de atendimento, Encontros com as comunidades e Site Sabesp
	Agência de atendimento ao RE (d_2000)	Acata, direciona e acompanha, via sistemas CSI, Sigao e Sistema de atendimento ao RE, as manifestações, visando um atendimento ágil e personalizado.	RE	Representante comercial, conta mensal
	Agências de atendimento (d_2001)	Canal de atendimento localizado de maneira estratégica, onde são recebidos clientes atuais, potenciais e ex-clientes, com pronto atendimento para as diversas demandas e informações, bem como ofertas de produtos e serviços. Em 2009, iniciou a avaliação das agências de atendimento por check-list padronizado, criando o programa reconhecimento Agência Estrela.	RC	Conta mensal e Site Sabesp
	Caixa de Sugestões (d_2007)	Captar as sugestões advindas dos clientes, nas agências de atendimento e um formulário específico para a manifestação do cliente. As manifestações feitas pela "Caixa de Sugestões" são respondidas por meio de carta ou telefone aos clientes que se identificam.	RC RE	Atendentes
	Agência móvel de atendimento (m_2015)	Atendimento de demandas e informações, bem como ofertas de produtos e serviços. A melhoria está caracterizada pela oportunidade de proximidade dos clientes e parcerias em eventos.	RC	Carro de som, técnicos comunitários, SMS e Tace
	Representante comercial (2008)	Profissional do RE que atua na visita a clientes atuais e potenciais para prestar atendimento personalizado, identificar necessidades específicas, ofertar produtos e fidelizar clientes.	RE e clientes potenciais	Agendamento

clientes, o *Call Center* (m_2014) e agência virtual (m_2016) passaram a oferecer também o serviço de parcelamento de débitos, que antes só era possível no atendimento presencial.

Os canais de relacionamento são **monitorados** e gerenciados diariamente pelas unidades responsáveis por meio dos sistemas corporativos (ex.: SIGA - Sistema de Gerenciamento do Atendimento, SACE – Sistema Atendimento Comercial Externo, Intranet, Protonet, STIC – Sistema de Tratamento das Insatisfações de Clientes, etc.). A avaliação destes canais é realizada por meio da pesquisa anual de satisfação de clientes e, mensalmente, pela pesquisa pós serviços e do atendimento nas agências.

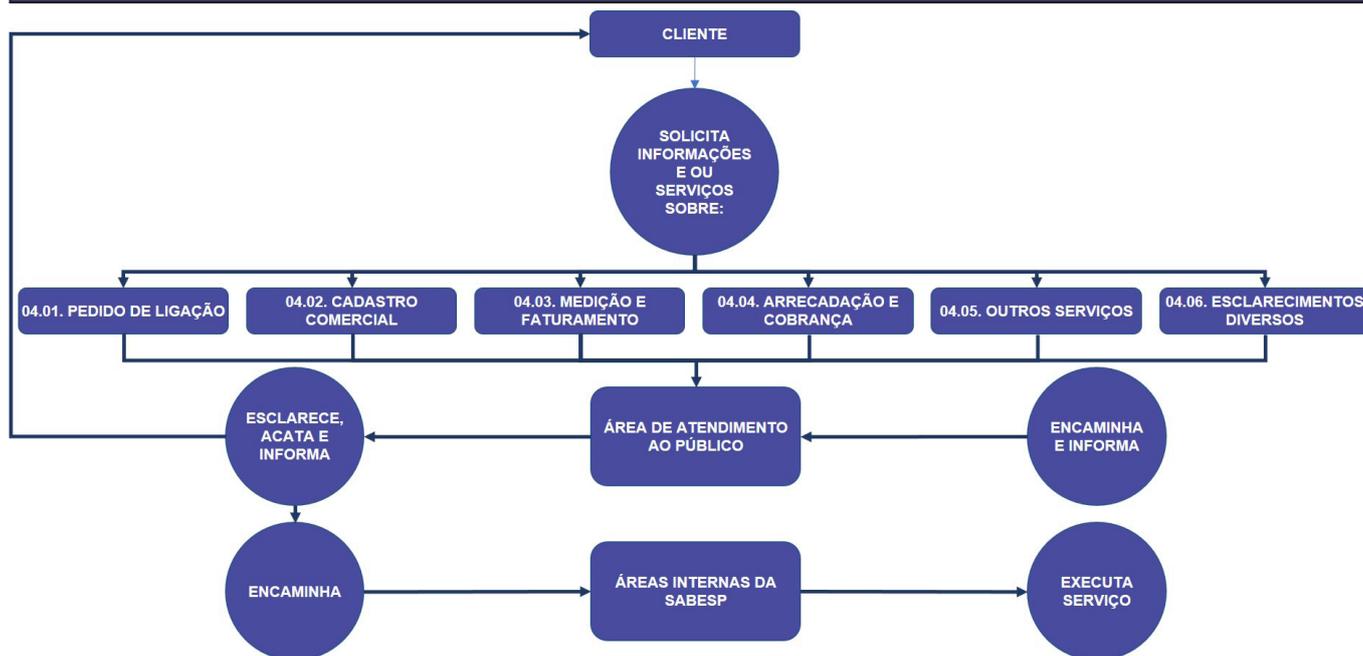
b) As solicitações e reclamações dos clientes são **tratadas** pelos fóruns de vendas M e ML, de acordo com o fluxo determinado pelo PO-MR0054–Procedimento das Relações com os Clientes (**d_1996 - fig. 3.2.b/1**), sendo recebidas por meio dos diversos canais de relacionamento (**fig. 3.2.a/1**) e registradas nos sistemas integrados de informações da Sabesp (CSI, Sigao e Siges) que operam ininterruptamente. Estes sistemas controlam os prazos e direcionam as demandas imediatamente às áreas responsáveis para o respectivo tratamento.

Para assegurar o pronto atendimento, as manifestações dos clientes são monitoradas diariamente nas áreas responsáveis, separadas e analisadas por tipo de manifes-

tação. O monitoramento dos prazos, inclusive os estabelecidos pela Arsesp, é realizado com suporte do Sistema de prazos e serviços (d_2014), do Protonet (d_2005) e Raio X das manifestações (m_2017), que consiste no mapeamento diário das manifestações reincidentes para atuar na causa da reclamação solucionando o problema no primeiro contato. Estes sistemas permitem um acompanhamento detalhado das manifestações e são gerenciados pelas áreas responsáveis pelo tratamento das respectivas demandas e prazos. Com relação a **solicitações, reclamações ou sugestões informais**, a força de trabalho é orientada a incluir tais ocorrências nos sistemas, transformando-as em entradas formais.

As manifestações e suas causas são avaliadas mensalmente em reuniões de análise crítica, quanto à sua eficácia no atendimento, e, quando necessário, tomadas medidas de prevenção e correção, controladas no módulo *DocAction* do sistema *DocNix Web*, de acordo com o PE-QA 0003 – Ações corretivas e preventivas (**7.1.e**). Este ciclo propicia o aprendizado da prática, evidenciado pela implantação da sistemática denominada "**Solução Imediata**" (i_2013), que consiste na resposta no momento do acatamento às reclamações sobre valor de conta, de acordo com critérios estabelecidos. Esta prática é considerada inovadora e, após o desenvolvimento do projeto na ML, tornou-se referência na Diretoria Metropolitana e foi replicado a todas as suas UNs,

Fig 3.2.b/1 – Procedimento PO-MR0054-SAC Módulo 4



sendo incorporado ao PO_MR0054. Esta inovação resultou em: a) redução do tempo de resposta ao cliente; b) Redução de custos do processo; e c) benefícios ao cliente com a flexibilização dos parâmetros utilizados para análise de contas.

Antecipando-se às reclamações dos clientes, a ML foi pioneira na implantação da prática “Eu vi um vazamento”. Trata-se do apontamento de vazamentos de água e esgoto feito proativamente pelos empregados que identificam as ocorrências nas vias e anotam os endereços para que sejam sanadas, reconhecendo os empregados que mais apontam vazamentos, permitindo maior agilidade nos consertos antes mesmo da solicitação do cliente. **As respostas às manifestações** dos clientes podem ocorrer no momento do acatamento, da execução de serviços, ou após análise de suas solicitações ou reclamações. Além do contato pessoal e telefônico, são utilizados correspondências e formulários padronizados para registro das respostas.

A MLIC centraliza a gestão das manifestações oriundas da Ouvidoria, do PROCON, Imprensa, Poder Judiciário e outros órgãos públicos, sendo responsável pelo recebimento, cadastramento, categorização, direcionamento e acompanhamento do retorno ao cliente, junto às áreas que atenderão essas manifestações, em consonância com as diretrizes da Ouvidoria Sabesp (d_1999). Para aumentar a confiabilidade do controle dessas reclamações, a ML (m_2014) passou a utilizar o Sistema de Tratamento de Insatisfação dos Clientes (Stic), prática reconhecida no IGS PNQS em 2014. A PC, área funcional de comunicação em cooperação com nosso polo de comunicação monitora as manifestações dos clientes nas redes sociais, trata e responde às solicitações de informações, sugestões, reclamações e formaliza as manifestações dos clientes nos sistemas corporativos para garantir a segurança e a disponibilização adequada das informações.

c) O acompanhamento das transações com os clientes é realizado nas reuniões de análise crítica, utilizando indicadores de desempenho e relatórios gerados nos sistemas corporativos (CSI/ Sigao/Protonet/Sace), pelos ERs, polos de manutenção e MLIG. Tais sistemas

são integrados e seus controles garantem a rastreabilidade das transações (d_1995). Buscando atender as expectativas do cliente, é fornecido o número do protocolo de atendimento, que pode ser acompanhado pelo *Call Center* e agências de atendimento.

Como forma de agilizar a tratativa e o acompanhamento das solicitações de serviços, foi implantada a classificação das demandas (m_2014), considerando a característica da ocorrência e priorizando o atendimento (normal, urgente e emergencial). As transações com os clientes, incluindo os novos, também são acompanhadas com a utilização da Pesquisa Pós-serviço (3.2.d).

O consumo do cliente do RC é monitorado mensalmente, comparando o volume apurado no mês com a média do imóvel no momento da leitura realizada pelo Tace (d_1998). O equipamento utilizado pelo Tace emite um sinal sonoro, sendo o cliente comunicado de maneira rápida e eficaz em caso de variação significativa do consumo. Quando necessário, é oferecido, no momento do atendimento, o serviço de Exame Predial para identificar possíveis vazamentos nas instalações hidráulicas do imóvel, possibilitando a revisão do consumo e alteração no valor da conta, em conformidade com os procedimentos internos, evitando o deslocamento até a agência. O aprendizado da prática resultou na implantação de um sistema para avaliar transações de cada equipe por meio de indicadores, sendo que os Taces com melhor desempenho são reconhecidos. No segmento do RE, o acompanhamento das transações comerciais é feito diariamente pela análise dos relatórios (d_1999) de consumo e faturamento de todos os clientes. A leitura do hidrômetro desse segmento é realizada quinzenalmente, de modo a identificar com rapidez qualquer inconsistência na apuração do consumo e agir prontamente na resolução de problemas relacionados ao funcionamento do hidrômetro ou alertar o cliente quanto a possíveis vazamentos internos.

O novo cliente do RE, recebe uma carta de boas-vindas, informando-o sobre as vantagens de ser um cliente especial da Sabesp, além dos serviços e canais adicionais de relacionamento colocados à disposição destes clientes.

O acompanhamento de transações recentes com no-

vos clientes no RC (d_2001) consiste na visita de um técnico ao imóvel do cliente, quando este solicita uma nova ligação de água e esgoto. Na visita, o técnico avalia as instalações e havendo aprovação imediata, entrega o Contrato de Adesão, onde constam os direitos e deveres dos clientes com a Sabesp. Caso não haja aprovação imediata, o técnico orienta o cliente para que realize as adequações. Mediante análise integrada das manifestações dos clientes e diagnósticos de campo (3.2.d), identificou-se a oportunidade de melhoria no processo de execução de novas ligações e essas transações foram incorporadas ao sistema Siges que integra os sistemas corporativos (CSI e Sigao), eliminando as folhas de campo em papel e otimizando o encerramento dos serviços, por meio do registro eletrônico em Assistente Pessoal Digital (PDA). Com relação aos novos produtos, todos passam por etapas pré-definidas, incluindo projeto piloto para validação do produto, antes da comercialização (7.1).

d) A avaliação da satisfação e insatisfação dos clientes ocorre por meio de pesquisas (fig. 3.2.d/1) aplicadas no mercado de abrangência da ML e pelos diversos canais de relacionamento (fig. 3.2.a/1).

Fig. 3.2.d/1 - Práticas para monitorar a satisfação/insatisfação dos clientes

	Prática	Resp.	Freq.	Objetivo
corporativo	Pesquisa de satisfação, fidelização e imagem de clientes (d_1999) (quantitativa)	CM	Anual	Monitorar índices de satisfação com os aspectos relacionados a água, esgoto, atendimento e satisfação geral com a Sabesp, além de avaliar as necessidades e expectativas identificadas referentes aos principais produtos e processos. Monitorar a imagem e fidelidade dos clientes.
corporativo	Pós-serviços (d_2006)	CM	Mensal	Monitorar a satisfação e insatisfação dos clientes em relação à qualidade e disponibilidade do produto, prazo da execução dos serviços e atendimento.
ML	Satisfação realizada com as comunidades (d_2005)	ML	Trimestral	Monitorar a satisfação /insatisfação das comunidades em relação à ML, durante os Encontros com as comunidades.
ML	Avaliação do atendimento (d_2012)	ML	Mensal	Monitorar a satisfação dos clientes relativa ao atendimento nas agências comerciais.
ML	Tratamento das insatisfações (d_1988)	ML	Mensal	Monitorar a insatisfação dos clientes com relação aos serviços prestados pela ML.

A Pesquisa Pós-serviços (d_2007) demonstra proatividade e é aplicada mensalmente a uma amostra dos serviços executados, com o objetivo de monitorar a satisfação dos clientes. Na pesquisa são avaliadas questões relativas ao acatamento, postura do atendente da solicitação, fiscal que vai ao local, qualidade da execução (desde uniformes, uso de crachás, abordagem, veículos e limpeza) e a satisfação com a empresa. Essa pesquisa era realizada pelas Uns e, a partir de 2013 passou a ser realizada de forma padronizada pelo *Call Center* para toda M e em 2017 passou novamente por melhoria na amostragem e questionário de aplicação sugerida pela ML. Os resultados e manifestações são avaliados pelo *marketing* ML e acompanhados nas reuniões trimestrais do Programa de Relacionamento com Clientes, o que permite agilidade na solução dos

problemas identificados. De forma exemplar, quando são identificadas insatisfações, estas são direcionadas automaticamente ao Stic (3.2.b) para análise e tratamento pelas áreas responsáveis.

A pesquisa de satisfação (d_1999) é realizada anualmente por instituto especializado que adota metodologia com validade estatística, conferindo confiabilidade e representatividade. Os resultados e dados coletados são analisados criticamente pela equipe de *marketing* da ML. Em 2009 a ML implantou o Programa de Relacionamento, que atende o objetivo estratégico **CS8 – Satisfazer o cliente** estabelecido no ciclo de Planejamento, a primeira etapa deste programa compreende a realização do diagnóstico completo da Satisfação e Insatisfação dos clientes, que se dá com a análise cruzada dos resultados das pesquisas de satisfação (anual) e pós-serviços (mensal), bem como do relatório com histórico das manifestações dos clientes (solicitações e reclamações), das insatisfações e ainda verificações de campo em todos os pontos de contato com clientes. A análise integrada de todas essas fontes de informação possibilita desenvolver os planos de ação, com a cooperação de todas as áreas pertinentes, promovendo melhorias nos processos envolvidos, o que permitiu minimizar os impactos da crise hídrica do ciclo 2014/2015. Como aprendizado da prática (m_2015), os planos de ação passaram a ser acompanhados pelos fóruns dos processos água, esgoto e vendas (2.2) e em reuniões trimestrais específicas, com a participação de toda a liderança, e em (m_2016) com participação de fornecedores que em (m_2017) são responsáveis por apresentar as melhorias implantadas.

Para avaliar a satisfação dos clientes atendidos nas agências, foi implantada (d_2013) uma pesquisa aplicada no término de cada atendimento. Como aperfeiçoamento da prática (m_2017) os clientes passaram a avaliar também a satisfação geral com a Sabesp que permite a tomada de decisões para melhoria do processo, de forma ágil e proativa.

A satisfação e insatisfação dos clientes são comparadas internamente por meio dos resultados com outras UNs e, externamente, com empresas de serviços essenciais (energia elétrica e telefonia fixa), na própria pesquisa de satisfação. Também são consideradas **insatisfações** as reclamações oriundas dos canais da Ouvidoria, do PROCON, Imprensa, Poder Judiciário e outros órgãos públicos, as quais são tratadas conforme descrito em 3.2b.

A fidelidade dos clientes também é avaliada pela pergunta: "Em uma escala de zero a dez, onde zero seria "nunca recomendar" e dez, "sempre recomendar", quando você recomendaria a SABESP a um amigo ou familiar? Que compõem o indicador *Net promoter score* da pesquisa anual de satisfação dos clientes (fig 3.2.d/1). No ciclo do planejamento operacional, são considerados os resultados de organizações de referência, para determinação do referencial comparativo da ML.

e) Com base no modelo de aprendizado (fig. 1.2.f/1) são realizadas reuniões sob responsabilidade dos fóruns da ML onde são avaliados os resultados, os relatórios das manifestações dos clientes, as pesquisas e as verificações de campo (3.2.d) e são elaborados planos de ação, considerando as dimensões água, esgoto e atendimento, relacionados aos principais processos da ML. Além de reunião específica de acompanhamento com a participação de toda a liderança, essas informações são

apresentadas nas reuniões trimestrais de análise crítica global. Esta sistemática foi uma melhoria introduzida pelo Programa de Relacionamento com Clientes (reconhecida em 2013 como finalista no IGS), o qual estrutura as ações para satisfação e fidelização dos clientes em três pilares: pessoas, qualidade e comunicação.

Como exemplo de melhoria resultante dessas análises, pode-se citar a implantação das auditorias interativas de controle tecnológico (d_2016), que contribuem para o aprimoramento dos serviços aos clientes, com a orientação aos empregados auditados.

Para mapear as entradas de informação dos clientes, foi desenvolvida na ML a prática de monitoramento dos pontos de contato com o cliente (d_2009), com objetivo de identificar quais poderiam ser melhorados e quais as posições estratégicas de atuação. Para aprimorar o alcance da prática e promover sua integração, esse mapeamento é realizado por lideranças de todas as unidades da ML (m_2015), adotando o nome Com a Lente do Cliente (3.1.b), que foi reconhecida pelo Programa Melhores Práticas M em 2017. Além disso, são avaliados: pesquisa de satisfação; pesquisa pós-serviço; relatório de manifestações (Gestão das manifestações); e insatisfações (3.2.d) para possibilitar melhor avaliação das necessidades e expectativas dos clientes, permitindo interação entre as várias ações do Programa de Relacionamento com os Clientes. Todas as informações são analisadas criticamente no objetivo estratégico **CS8 – Satisfazer o cliente**.

f) Dada a natureza do negócio, a ML não atua com distribuidores e revendedores, possuindo relação direta com os consumidores finais de seus produtos e serviços. Para estabelecer parcerias com seus clientes, a ML adota os seguintes critérios:

- Compartilhamento de ações estratégicas - Exemplo: as parcerias com prefeituras e demais poderes públicos para atuação em áreas irregulares, visando a redução de perdas de água e o incremento de novos clientes; Elaboração do Plano Municipal de Saneamento em conjunto com os municípios operados para a formalização de contrato de programa;
- Desenvolvimento sustentável - Exemplo: Programa de Reciclagem de Óleo de Fritura (Prol), Programa do Uso Racional da Água (Pura) cujo objetivo é a redução do consumo de ligações de Entidades Públicas e aumentar a adimplência desse segmento de clientes; Campanhas em datas comemorativas realizadas em parceria com os Grandes Consumidores.

Com base nesses critérios, a ML estabelece parceria com as partes envolvidas, que contribui para o sucesso de suas ações e aumento de seu potencial competitivo. Esta metodologia é proativa, pois o parceiro torna-se parte da solução, compartilhando ações estratégicas como redução de custo e melhoria da qualidade de vida, alinhadas aos objetivos estratégicos.

Como resultado da análise da demanda obtida após visita a um grande cliente, com a cooperação da MT, formou-se a parceria entre a ML e o cliente, para otimizar o seu processo de pré-tratamento de efluentes, eliminando etapas do processo e transferindo parte das operações à Sabesp. Com esta operação compartilhada foi possível atender à necessidade do cliente quanto à redução dos custos operacionais e, ao mesmo tempo, aumentar a receita da ML, alinhada à estratégia de aumentar a geração de valor agregado.

Da mesma forma, para os novos empreendimentos que necessitam de obras de infraestrutura para sua implantação, são avaliadas as possibilidades de parceria visando a ampliação e melhoria dos sistemas de abastecimento e esgotamento, beneficiando a população da região abrangida e viabilizando o empreendimento.

Outros exemplos são as campanhas realizadas em datas comemorativas do setor (Dia Mundial da Água, Dia Mundial do Meio Ambiente e Dia do Rio Tietê), em parceria com clientes do RE, cujas necessidades e expectativas convergem com os objetivos da ML de promover ações de educação socioambiental.

A **fig. 3.2/2** demonstra exemplos de aprendizado e melhorias relativas ao relacionamento com clientes.

Fig.3.2/2 - Exemplos de aprendizado e melhorias das práticas relativas ao relacionamento com clientes

Principais processos	Aprendizado	Exemplos de melhorias, refinamento ou inovações
Canais de interação	Análise crítica de processos – Fórum Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Agência móvel – atendimento de demandas, oferta de produtos e serviços, oportunidade de proximidade dos clientes e parcerias em eventos (m_2015). • Serviço móvel de negociação de débito - pontos estratégicos mais próximos dos clientes (m_2015). • Guia rápido - acesso rápido às informações e aos procedimentos comerciais, subsidiando a equipe de atendimento das agências. Prática replicada para toda a Diretoria Metropolitana (i_2015).
Canais de interação	Fórum Vendas da Diretoria Metropolitana	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta do serviço de parcelamento de débitos no Call Center (d_2014) e na agência virtual (m_2016).
Tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões	Ciclo de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de monitoramento de prazos e serviços – permite o acompanhamento detalhado dos prazos regulados e não regulados (m_2014).
Tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões	Fórum Vendas da Diretoria Metropolitana	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de tratamento de insatisfação dos clientes (Stic) – garante a confiabilidade do controle das manifestações dos clientes (m_2014).
Acompanhamento das transações	Análise crítica de processos – Fóruns Água e Esgoto	<ul style="list-style-type: none"> • Classificação de demandas – considera-se a característica da ocorrência para classificá-la como normal, urgente ou emergencial, permitindo a priorização do atendimento (m_2014). • Escuta ativa - Interação com clientes para confirmar/esclarecer a solução adotada para os serviços de esgotos (i_2016).
Avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação	Análise crítica de processos - Fóruns Vendas, Água e Esgoto	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção das informações obtidas no Programa de Relacionamento com Clientes na pauta dos fóruns, promovendo melhoria nos processos (m_2015). • Reuniões de análise crítica trimestrais do Programa de relacionamento com Clientes (m_2015)
Análise e utilização das informações	Análise crítica de processos - Fóruns Água e Esgoto	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorias interativas de controle tecnológico – contribuem para o aprimoramento dos serviços aos clientes, com a orientação dos empregados auditados (m_2016).
Identificação e desenvolvimento de parcerias	Análise crítica de processos	<ul style="list-style-type: none"> • Operação compartilhada para pré-tratamento de efluentes industriais, reduzindo custos para o cliente, com produtos químicos e disposição de lodo e incremento de faturamento para a Sabesp (finalista do Programa Melhores Práticas M em 2013).



a) A CJ coordena corporativamente o processo de **identificação, sistematização e geração de mecanismos de atendimento** à legislação, aos requisitos legais e regulamentos que impactam o negócio (d_1996). Conta com a especialização técnica ambiental do CJA (d_2007) que atua em cooperação com a célula jurídica da ML, conforme as diretrizes da política PI0016 - Jurídica, do procedimento empresarial PE-MB0008 - Requisitos legais e outros (d_2009).

A consulta à atualização da legislação, normatização infralegal, publicações e sites ocorre sistematicamente e quando pertinente é gerado e disseminado o boletim eletrônico CJ Informa (m_2015).

A integração da célula de serviços jurídicos da ML com a autoridade funcional, a TA, é constante e efetiva, tendo inclusive um representante trabalhando na UN, no Núcleo de Gestão Ambiental.

As atualizações, seus requisitos aplicáveis e especificidades legais de cada município são analisados em conjunto com os jurídicos locais e com as áreas interessadas por meio de reuniões e grupos de trabalho permitindo agilidade na adequação às novas leis e jurisprudências. Para **assegurar o pleno atendimento aos requisitos legais e normas identificadas**, a célula de serviços jurídicos participa do Fórum Jurídico M (d_2001) composto por representantes das células jurídicas das UNs, que, em reuniões mensais (m_2012), discutem os temas dos processos em curso e identificam falhas nos procedimentos que possam causar demandas ou perdas processuais, antecipando-se a problemas.

Quando necessário, são assinados TACs, que são controlados e monitorados pelas células de serviços jurídicos e planejamento técnico, com o apoio da CJ e TA. O controle de pendências jurídicas e/ou sanções ocorre por meio do Sistema de Informações Jurídicas (SISJUR).

Além disso, na ML, a análise dos requisitos legais aplicáveis é realizada sempre que ocorrem modificações na legislação ou no processo de trabalho, pela célula de serviços jurídicos, em conjunto com as áreas, por meio de reuniões e grupos de trabalho, permitindo agilidade na adequação à legislação.

Caso ocorram alterações que impactem o atendimento à legislação, os requisitos de desempenho são revistos pelos fóruns pertinentes, conforme modelo de aprendizado organizacional (1.1.g).

Com a instituição da Arsesp, a Sabesp criou, em 2011, a PR, que tem como principais objetivos o acompanhamento do atendimento a estas exigências, incluindo a sistematização e consolidação de informações. A ML também controla o atendimento à regulação e às cláusulas contratuais por meio de seu objetivo operacional P6-Assegurar a qualidade dos serviços, macroação P6.1-Atender, dentro do prazo, no mínimo 97% dos serviços regulados pela Arsesp.

As **pendências e eventuais sanções legais, regulamentares e contratuais** são tratadas pela célula de serviços jurídicos, com a utilização do Sistema de informações jurídicas – SISJUR. Para atuar de forma proativa, foi implantado o projeto Menos é Mais (m_2018), com o objetivo de diminuir o número de processos judiciais contra a Sabesp. Entre as ações que compõem a prática, cita-se a Reunião da Solução, onde a célula de serviços jurídicos e as áreas de atendimento a clientes debatem possíveis ações que poderão ser adotadas para trazer soluções a necessidades dos clientes, reduzindo,

com isso, as proposições das ações no âmbito judicial. Os requisitos legais são considerados como entrada no ciclo do planejamento operacional, por meio da análise PESTAL (2.1.a) e, quando pertinentes, **traduzidos em requisitos de desempenho**. Os **principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho** estão apresentados na **fig. 4.1.a/1**.

Fig. 4.1.a/1 - Principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos às leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária

Leis, regulamentos, códigos ou normas	Requisito	Indicador
Portaria de Consolidação nº 5, Anexo XX.	Manter a qualidade da água.	Índice de conformidade da água distribuída (ICAD)
Deliberação Arsesp 346 - Dispõe sobre a descontinuidade do abastecimento.	Manter a regularidade na distribuição.	Índice de reclamação sobre falta d'água (IRFA)
CONAMA 275, 416 e 307	Descarte adequado dos resíduos sólidos	Indicadores e itens de controle de RSA
Lei Federal 12.305 - Política Nacional de Resíduos		
Decreto Tarifário 41.446/96	Maior acessibilidade aos produtos e tarifa social.	Número de ligações com Tarifa Social
Deliberação Arsesp nº 106/2009 – Art. 4º e Parágrafo 6º.		
Deliberações Arsesp 106, 153, 154 e 180 - Dispõem sobre prazos de serviços.	Ter solicitações atendidas em curto prazo	Taxa de regulação Arsesp - P6.1

Normas e códigos de adesão voluntária são identificados de forma corporativa pela CH, que firma o compromisso, aplicando a todas as unidades da empresa, em processos de interação com entidades da sociedade, como por exemplo Fundação Abrinq e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS (Pacto Global / ONU), estes apresentados na **fig. 4.1.a/2**.

Fig. 4.1.a/2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS



A Sabesp foi a primeira empresa pública a assumir, voluntariamente, o compromisso de reduzir o número de ações judiciais, como autora ou ré, por meio da adesão (d_2006) ao selo **Empresa Amiga da Justiça**, um programa do Tribunal de Justiça de São Paulo.

b) Os **aspectos e impactos socioambientais de produtos, processos e instalações** são identificados e tratados por meio de licenciamentos de empreendimentos, instalações e de operação, nos quais são obtidas licenças e autorizações ambientais (d_1996). A responsabilidade por este processo é definida conforme o porte do projeto ou processo, sendo: grande porte (diretoria T), médio (ME) e pequeno (ML).

A **conformidade** da água distribuída é regulada pela Portaria de Consolidação nº 5, Anexo XX, do Ministério da Saúde e é garantida pelo laboratório de controle sanitário, cujos dados são armazenados no sistema Netcontrol. Em 2005, foi realizado o primeiro levantamento de as-

pectos e impactos ambientais na ML, seguindo as premissas da ISO 14001. No ano de 2009, o Fórum de RSA revisou esse levantamento, alinhado ao procedimento PE-MB0007 – Levantamento dos Impactos. A partir de 2013, como melhoria da prática, foi implantado o Laisa – Levantamento de aspectos e impactos socioambientais. Os aspectos são caracterizados quanto à sua condição, intervenção, situação, probabilidade e frequência, e classificados os impactos quanto à severidade, abrangência e imagem da empresa. Assim, é determinado o nível de significância dos impactos em baixo, moderado e crítico. Os impactos classificados como de alto impacto são priorizados no ciclo anual do planejamento, sendo **tratados e acompanhados** nas reuniões mensais de análise crítica por meio de indicadores, metas e planos de ação, bem como nas reuniões de análise crítica do desempenho global, quando pertinente. A revisão dos aspectos e impactos socioambientais acontece a cada dois anos, em um processo conjunto dos fóruns, sob a responsabilidade do Fórum de RSA, sendo posteriormente validada pelo CQG. Para **eliminar, minimizar ou compensar** os impactos sociais e ambientais, a ML, além do treinamento frequente para a força de trabalho e prestadores de serviços, utiliza: programas, projetos e ações socioambientais; procedimentos operacionais e normas técnicas; o incentivo e a inserção de melhorias nos projetos e processos. Citam-se como exemplos: a intensificação do uso do método não destrutivo – MND nas obras; gestão da pressão; e lavagem preventiva das redes coletoras de esgotos, para evitar obstruções. Nas obras executadas por empresas contratadas, é exigida a comprovação da destinação adequada de resíduos. Na **fig. 4.1.b/1** estão apresentados os principais aspectos e impactos socioambientais, as ações para mitigação, indicadores e medidas de controle, bem como o tratamento dos passivos ambientais, descritos em **P1D**. Como melhoria para a orientação legal das unidades, foi implantado, em 2015, como uma iniciativa do grupo de Novos Líderes (**6.2.c**), o projeto Apoio Legal. Por

meio de análise dos impactos socioambientais apontados no Laisa, o Fórum de RSA, com o apoio da área jurídica, realiza o estudo das atividades das unidades para adequação à legislação pertinente.

Entre os **impactos socioambientais positivos** decorrentes dos produtos e serviços da ML, devem ser destacados:

- Promoção da saúde, bem-estar e justiça social;
- Controle e prevenção de doenças;
- Proteção dos recursos hídricos e de sua biodiversidade;
- Aumento de expectativa de vida e redução da mortalidade infantil;
- Desenvolvimento sustentável.

c) O processo de **prevenção de acidentes** e/ou incidentes que possam impactar a força de trabalho, processos e sociedade, ocorre por meio da capacitação das equipes para atuar em situações de emergência e do estabelecimento de procedimentos e práticas para uniformizar e agilizar o atendimento de forma sistemática, conforme descrito na **fig. 4.1.c/1**.

Para responder a eventuais **situações de emergência** que possam impactar a sociedade e o meio ambiente, a Sabesp possui o **Plano de Contingência Operacional (d_1996)** que contempla as atividades de produção, adução e distribuição da água, coleta e tratamento de esgoto, padronizando as ações corretivas, de comunicação e mobilização social, a serem executadas pelos responsáveis, para cada tipo de acidente ou incidente, incorporando as diretrizes da Arsesp. Em caso de sinistros, havendo danos à comunidade, a empresa presta auxílio por meio de assistentes sociais, com apoio dos técnicos comunitários. Quando necessário é feita a remoção e acomodação em hotel, até a conclusão da ocorrência. O processo pode envolver parceria com defesas civis, prefeituras e Corpo de Bombeiros, entre outros, que atuam, também, na **análise das causas dos acidentes**. Os fatos relevantes capazes de causar situações de anormalidade são prontamente comunicados à sociedade e às demais partes interessadas.

Fig. 4.1.b/1 – Principais aspectos e impactos socioambientais

Aspectos identificados	Impactos associados	Práticas de tratamento e mitigação	Indicador	Metas 2017	Controle / Acompanhamento
Perda de água (por vazamento, por fraude etc.)	Redução dos recursos naturais	Programa de redução de perdas	Índice de perdas totais de água	299 litros/lig./dia	Aperfeiçoar processos de água
		Programa de regularização de ligações	Número de ligações regularizadas	9.100	Regularizar 9.100 ligações de água na área de atuação da ML
		Programa de educação ambiental	Número de pessoas beneficiadas com atividades de educação ambiental	Sob demanda	Indicadores de RSA
Lançamento provisório de esgoto in natura	Alteração da qualidade do solo e da água Incômodo à sociedade	Ampliação do atendimento da coleta de esgoto	Índice de atendimento de esgoto	84,30%	Manter os mercados atuais de água e esgoto
			Ligações novas de esgoto	28.300 un.	Executar 28.300 ligações de esgoto
		Programa de despoluição de córregos	Taxa de despoluição de córregos	85%	Atingir a média de 85% dos córregos com DBO menor ou igual a 30mg/l
		Ampliação do tratamento do esgoto coletado	Índice numérico de tratamento de esgoto coletado	61,9%	Aperfeiçoar os processos de esgoto
			Aumento de economias com coleta e tratamento	5,33%	Aumentar em 5,33% as economias com coleta e tratamento
		Refinamento na manutenção da rede coletora de esgoto	Índice de obstrução da rede coletora	341 un./km/ano	Aperfeiçoar os processos de esgoto
		Programa de educação ambiental	Número de pessoas beneficiadas com atividades de educação ambiental	Sob demanda	Indicadores de RSA
Descontinuidade do abastecimento por falha em equipamentos	Incômodo à sociedade	Refinamento na manutenção eletromecânica	Índice de reclamação de falta d'água	3 un./mil ligações	Aperfeiçoar processos de água
Emissão de gases de combustão	Alteração da qualidade do ar	Manutenção de veículos	Índice de manutenção de veículos	100%	Controle na área de gestão de transportes, por meio de relatórios

Fig. 4.1.c/1 - Práticas para prevenção de acidentes

Prática	Desenvolvimento	Frequência
Simulados de emergência (d_1996)	Efetuada pelas brigadas de emergência (d_2001). Os resultados são analisados, investigados e documentados pelo SESMT. Quando pertinente, são realizadas modificações nos procedimentos, treinados os envolvidos e divulgada a ação.	Semestral ou sempre que necessário
LAISA (d_2009)	Levantamento de aspectos e impactos socioambientais. Permite a tomada de ações preventivas alinhadas ao planejamento operacional.	Bienal
CIPA (d_1996)	Visa identificar os riscos, estabelecer ações de forma preventiva, para preservar a integridade física e a saúde das pessoas e promover a conscientização dos empregados. Os acidentes ou incidentes são analisados, investigados e documentados pelo SESMT.	Ação diária, reunião mensal ou extraordinária
APR (d_1996)	Análise Preliminar de Riscos - aplicada a todas as atividades internas e externas. Visa identificar os riscos e estabelecer ações de forma preventiva.	Anual
Manutenção preventiva (d_1996)	Manutenção preventiva em seus sistemas de distribuição de água e coleta e encaminhamento de esgoto.	Diária
Auditorias Internas do SIS (d_2006)	Realizadas de forma preventiva, visam verificar a aplicação dos padrões e procedimentos.	Semestral
CCO; COD (d_1996)	Monitoramento preventivo das redes de água e esgotos por meio do CCO e COD.	24 horas

Como exemplo, cita-se a Comunicação de Eventos Operacionais – CEO (PE-CO0006), elaborada pela PC e Polo de Comunicação da ML, em parceria com as áreas de operação e engenharia, que garante o tratamento adequado e sistematizado das informações aos clientes, sociedade e demais partes interessadas, quando há ocorrência de eventos operacionais (principalmente interrupção do fornecimento de água). Essa prática considera fatores como: duração da interrupção do abastecimento; população atingida; e característica socioeconômica da região. Assim, são utilizados os canais mais adequados para cada situação,

como: comunicados à imprensa; folhetos e cartazes; carro de som; mensagens via celular; e-mail para os grandes consumidores; agências da Sabesp; e reuniões com as associações comunitárias.

d) A **seleção** de ações com vistas ao **desenvolvimento sustentável** está vinculada aos processos da cadeia de valor da ML. Como melhoria, em 2017, foi adotado também como **critério** a aderência ao ODS 6 Água Potável e Saneamento. Caso seja necessária **priorização**, são selecionadas as ações, conforme os critérios: atendimento a situações de alto impacto ao negócio; potencial de mitigação de riscos e impactos; requisitos das partes interessadas.

As principais ações com vistas ao desenvolvimento sustentável estão descritas na **fig 4.1.d/1**.

Além disso, a ML contribui para outros ODS por meio de ações, projetos e programas socioambientais, conforme **fig. 4.1.d/2**.

Para avaliar a percepção da força de trabalho em relação à aderência das ações socioambientais aos ODS, a M realizou pesquisa (m_2017), da qual participaram os empregados da ML. Os resultados subsidiarão propostas e planos de ação para fortalecer ações que contribuam com todos os ODS.

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 força de trabalho, partes interessadas pertinentes, parceiros e redes na implementação ou apoio aos projetos socioambientais (Campanha do Agasalho e doação de sangue, por exemplo) a Sabesp conta com o Programa de Voluntariado (d_2009), conforme PE-RS0001-Voluntariado Empresarial.

Conforme demonstrado na **fig. 4.1.d/1**, a ML considera como necessidades e expectativas de desenvolvimen-

Fig. 4.1.d/1 - Principais ações com vistas ao desenvolvimento sustentável

Necessidades e Expectativas	Requisitos de desenvolvimento sustentável – Metas Agenda 2030	Ação RSA	Indicador	Parcerias / Redes	Processo
ODS 6 – Saneamento e Água Potável	Acesso universal e equitativo à água potável, segura e acessível para todos.	Programa de Regularização de Ligações de Água (Água Legal)	Número de ligações de água / Número de pessoas beneficiadas com o programa	GESP, Prefeituras e órgãos de saúde	Distribuição de água
	Acesso a saneamento e higiene adequados e equitativos para todos. acabar com a defecação a céu aberto, com especial atenção para as necessidades das mulheres e meninas e daqueles em situação de vulnerabilidade.	Programa de Regularização de Ligações de Esgoto (Se Liga na Rede)	Número de ligações de esgoto / Número de pessoas beneficiadas com o programa	GESP, Prefeituras e Órgãos de Saúde	Coleta de esgoto
	Melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição, eliminando despejo e minimizando a liberação de produtos químicos e materiais perigosos, reduzindo à metade a proporção de águas residuais não tratadas, e aumentando substancialmente a reciclagem e reutilização segura globalmente.	Programa de Regularização de Ligação de Esgoto (Se Liga na Rede)	Número de ligações de esgoto / Número de pessoas beneficiadas com o programa	GESP, Prefeituras e Órgãos de Saúde	Coleta de esgoto
		Educação socioambiental	Nº de pessoas beneficiadas	Rede de ensino e voluntários Comunicadores Socioambientais	Distribuição de água e Coleta de esgoto
	Aumentar substancialmente a eficiência do uso da água em todos os setores e assegurar retiradas sustentáveis e o abastecimento de água doce para enfrentar a escassez de água, e reduzir substancialmente o número de pessoas que sofrem com a escassez de água.	PURA	Volume de água economizado com o PURA	Órgãos municipais, estaduais e federais	Distribuição de água
	Implementar a gestão integrada dos recursos hídricos em todos os níveis, inclusive via cooperação transfronteiriça, conforme apropriado.	Gestão de córregos por governança colaborativa	Número de pessoas beneficiadas com a gestão dos córregos	Prefeituras, comunidade, órgãos de saúde e instituições de ensino	Coleta de esgoto
	Apoiar e fortalecer a participação das comunidades locais, para melhorar a gestão da água e do saneamento	Gestão de córregos por governança colaborativa	Número de pessoas beneficiadas com a gestão dos córregos	Prefeituras, comunidade, órgãos de saúde e instituições de ensino	Coleta de esgoto

Fig. 4.1.d/2 - Outras contribuições para ODS

ODS	Ações RSA	Parceiros / Redes / Voluntários
1. Acabar com a pobreza	Tarifa social	Lideranças comunitárias
2. Acabar com a fome	Horta comunitária	Lideranças e comunidade
3. Boa Saúde e bem-estar	Programa regularização de ligações de esgoto (Se Liga na Rede)	GESP, prefeituras e órgãos da saúde
	Campanhas educacionais para limpeza de caixas d'água	Voluntários do programa Comunicadores Socioambientais
4. Educação de qualidade	Educação socioambiental	Redes de ensino pública e particular e voluntários do programa Comunicadores Socioambientais
7. Energia acessível e limpa	Eficiência energética	Fóruns de processos
	Plano diretor de energia sustentável	
8. Emprego digno e crescimento econômico	Programa Menor Aprendiz	Instituições de ensino
	Programa de Estágio	Senai
9. Indústria, inovação e infraestrutura	Água de reúso	Clientes
10. Redução das desigualdades	Programas socioambientais (Tarifa Social, Programa Água legal, Se liga na Rede etc.)	GESP, prefeituras e órgãos da saúde
11. Cidades e comunidades sustentáveis	Gestão de córregos por governança colaborativa	Prefeituras, comunidade, órgãos de saúde e instituições de ensino
	Programa Córrego Limpo	GESP, prefeituras e órgãos da saúde
	Horta comunitária	Lideranças e comunidade
12. Consumo e produção sustentáveis	PURA	Órgãos municipais, estaduais e federais
	Programa Sabesp 3Rs	Força de trabalho
	Educação socioambiental	Redes de ensino pública e particular e voluntários do programa Comunicadores Socioambientais
	Programa de redução de perdas	Fórum Água
	Água de reúso	Clientes
13. Combate às alterações climáticas	PROL	Instituições de ensino, ONGs, comunidades
14. Vida na água	Programa regularização de ligações de esgoto (Se Liga na Rede)	GESP, prefeituras e órgãos da saúde
	Programa de Regularização de Ligações de Água (Programa Água Legal)	GESP, Prefeituras e órgãos de saúde
16. Paz, justiça e instituições eficazes	Tarifa Social	Lideranças comunitárias
	Programa de Participação Comunitária	Fóruns de processos
17. Parceria e meios de implementação	Programa de Voluntariado Empresarial e parcerias diversas para realização de ações, projetos e programas socioambientais	Diversos

to sustentável o ODS 6 Água Potável e Saneamento, cujos requisitos são **traduzidos** em metas da Agenda 2030 e em **requisitos de desempenho** da ML. Esses requisitos são estabelecidos por meio de ações, projetos e programas e seus respectivos indicadores, que são **avaliados e melhorados** pelo Fórum de RSA.

As ações para o desenvolvimento sustentável são **divulgadas às partes interessadas**, conforme **fig. 4.1.d/3**.

Além da priorização de ações com foco nos processos e ODS, a ML, em seu processo de gestão das partes interessadas, identifica as necessidades e expectativas das comunidades por meio de:

Programa de Participação Comunitária (d_1996) – conduzido pelos técnicos comunitários, com a supervisão de um coordenador do MLIC, que interagem com a sociedade diariamente. É responsável pela articulação e intermediação junto aos núcleos de baixa renda e

à sociedade em geral para promover o saneamento, educação ambiental, identificação das necessidades e expectativas. Atua por meio de eventos, visitas, reuniões e palestras, promovendo maior aproximação entre a comunidade e a empresa e agilizando soluções em sinergia com as diversas unidades da ML. O levantamento das necessidades, análise e tratamento ocorrem conforme PO-RS0013 (m_2016);

Encontros com as comunidades (d_2009) – são realizados trimestralmente pelas UGRs, com apoio da coordenação do MLIC/PPC Participam representantes da comunidade, ONGs e poder público, com o objetivo de prestar contas e agilizar decisões, pois aproximam a empresa da realidade das comunidades. Nesses encontros, é aplicada uma pesquisa que, além de mensurar a satisfação em relação aos encontros, à Sabesp e aos programas socioambientais, também colhe sugestões e necessidades. Visando a uniformidade das ações no âmbito da Diretoria Metropolitana, o Encontro foi sistematizado por meio do PO-RS0007 (m_2015). A pesquisa exploratória pós-evento (FO-RS0012) afere a opinião da comunidade e identifica as necessidades, expectativas, prioridades, insatisfações e percepção de imagem. A análise das necessidades levantadas e tratamento ocorrem conforme PO-RS0012 (m_2016). Após a identificação, as necessidades e expectativas são encaminhadas às áreas responsáveis para análise e subsidiam as tomadas de decisão e respostas ao solicitante, mesmo que o atendimento não seja viável.

Fig. 4.1.d/3 - Divulgação das ações para o desenvolvimento sustentável

Canal	Parte interessada
Relatório de Sustentabilidade	Acionista, Arsesp, Fornecedor, Clientes, Força de trabalho, Sociedade, Prefeituras
ML Informa	Força de trabalho
Site Sabesp	Acionista, Arsesp, Fornecedor, Clientes, Força de trabalho, Sociedade, Prefeituras
Portal Sabesp	Força de trabalho
Palestras, Encontros com as comunidades	Sociedade
Jornal Sabesp no Seu Bairro	Sociedade e Clientes

Quando pertinente, essas necessidades são utilizadas como entrada nas etapas de análise de ambiente e traduzidas em requisitos de desempenho.

Em 2018, duas práticas socioambientais da ML foram reconhecidas com destaque no **XIV Simpósio Ítalo-Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental (Gestão de córregos urbanos por governança participativa e Comunicadores Socioambientais)** e no **ranking benchmarking dos Detentores das Melhores Práticas de Sustentabilidade do País**

(Comunicadores Socioambientais), promovido pela Benchmarking Brasil, pela gestão de práticas de sustentabilidade. **Internacionalmente**, a ML também é **referência** em práticas de responsabilidade socioambiental. Em 2010, um membro da UNESCO-IHE veio conhecer o trabalho de gestão de córregos por governança participativa e o mesmo foi referenciado para participar do IWA-2010 - Canadá, por meio do PROBE, na categoria de serviços sustentáveis de água para os pobres urbanos.

Em 2015, mais uma vez a ML recebeu a visita de um membro da UNESCO-IHE, desta vez para conhecer a prática de regularização de ligações em áreas de alta vulnerabilidade socioambiental. Essa troca de experiências entre a ML e a área acadêmica fortalece a atuação em rede, com o intercâmbio de informações para um objetivo comum, a universalização do saneamento, incluindo as comunidades vulneráveis.

e) De forma alinhada ao Código de Ética e Conduta, o qual preconiza o tratamento ético, a igualdade de oportunidades e a não discriminação, e visando possibilitar que pessoas com deficiência possam exercer suas atividades produtivas, a Sabesp promove a **acessibilidade aos processos** por meio do estabelecimento de percentual de vagas a pessoas com deficiência, em atendimento ao Decreto Federal 3298 de 1999 e Lei Complementar nº 683 de 1992, do Estado de São Paulo. Em caso de necessidades especiais, são disponibilizados equipamentos (ex.: dispositivos para telecomunicação para deficientes auditivos) e softwares (ex.: aplicativos para deficientes visuais) e, em caso de mobilidade reduzida, o empregado é alocado em áreas acessíveis.

Os empregados que apresentam alguma deficiência e não podem continuar a exercer as atividades para que foram contratados, passam pelo processo de readaptação profissional.

A **acessibilidade aos produtos** é proporcionada pela Agência Virtual (d_1999), adaptada para atender os requisitos de acessibilidade para deficientes físicos (d_2012). A Sabesp emite também a fatura em braille (i_2012), desenvolvida de forma **inédita**, em parceria com a Secretaria Estadual dos Direitos da Pessoa com Deficiência, onde foram entrevistados 400 deficientes visuais que apontaram as suas necessidades em relação às informações que constam na fatura.

As tarifas diferenciadas para pessoas de baixa renda e entidades sem fins lucrativos contemplam uma evolução no investimento social, por meio do subsídio de 50% da tarifa normal que reduz o comprometimento da renda, contribuindo significativamente com a qualidade de vida das pessoas. Como forma de promover o acesso aos serviços da Sabesp, a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida de populações em áreas de alta vulnerabilidade socioambiental, a ML conta com o Programa de Regularização de Ligações, que promove, por meio da metodologia Paritá. Essa metodologia permite, com a cooperação

das áreas operacional, comercial, participação comunitária e jurídica, a resolução de problemas, auxiliando na regularização fundiária e executando as ligações de água e esgoto. A Central de Atendimento ao Cliente garante o atendimento a deficientes auditivos com a utilização do *Telecommunication Device for Deaf*, que converte texto em voz (d_2010). As principais **instalações** onde funcionam as atividades administrativas e os canais de relacionamento estão em constante processo de adaptação para pessoas com deficiência. As agências de atendimento possuem disponibilidade de sanitários especiais, vagas de estacionamento e rampas de acesso para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. O posto de atendimento do Poupatempo Itaquera (d_2008) possui contrato com uma organização de cunho social destinada a qualificação e inserção no mercado formal de trabalho de portadores de deficiências. A partir de 2014, a prática foi estendida para a agência de atendimento localizada no posto do Poupatempo de Suzano e, em 2015, para o Poupatempo de Itaquaquecetuba.

Além dos canais já mencionados, a **acessibilidade às informações** também é possibilitada pelo site Sabesp, pelo relatório de sustentabilidade e pelo balanço social.

e) Para **avaliar a imagem** na sociedade a Sabesp utiliza a Pesquisa de Satisfação e Imagem (3.1.f), que conta com questões que investigam a concordância dos entrevistados quanto à responsabilidade social e ambiental, compondo o Índice Socioambiental.

O Polo de Comunicação da ML, em parceria com a PC, monitora a imagem por meio do acompanhamento das inserções na mídia, além de acatar, tratar e responder as manifestações, analisando a quantidade de matérias positivas e negativas que possam afetar a imagem.

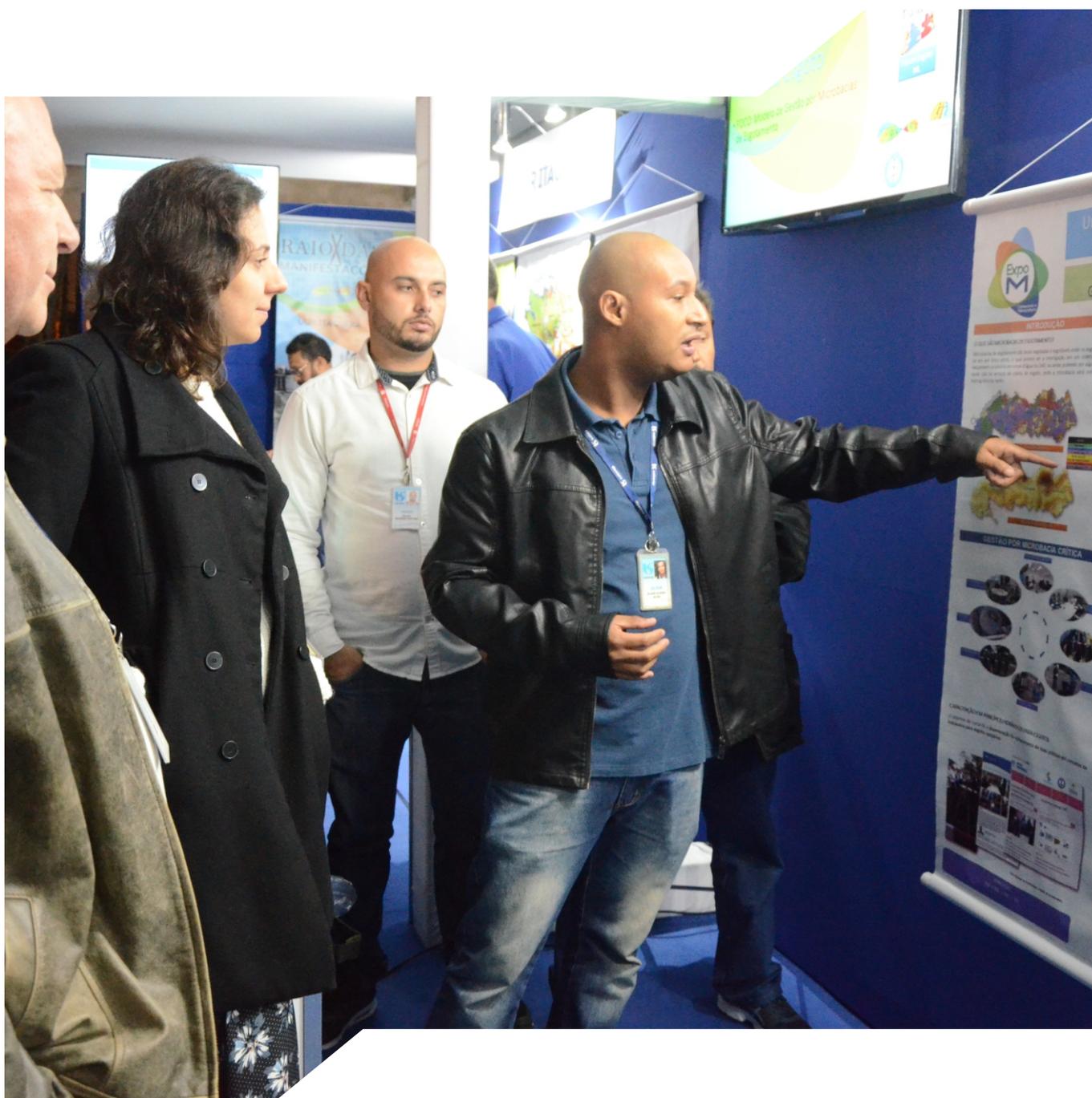
A Sabesp **zela por sua imagem** perante a sociedade com a divulgação anual do Relatório de Sustentabilidade (d_2009), de patrocínios culturais, esportivos e a projetos socioambientais e de campanhas publicitárias. Na ML, os resultados do bloco socioambiental da Pesquisa de Satisfação e Imagem são analisados pelo Fórum RSA, que elabora, em conjunto com os fóruns Água, Esgoto e Comercial, planos de ação para melhorar a imagem perante a sociedade.

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 **fig. 4.1/1** apresenta exemplos de aprendizado e melhorias das práticas relativas a responsabilidade e desenvolvimento socioambiental.

Fig. 4.1/1 - Exemplos de aprendizado e melhorias das práticas relativas a responsabilidade e desenvolvimento socioambiental

Principais práticas	Aprendizado	Exemplos de melhorias, refinamentos ou inovações
Tratamento dos impactos socioambientais	Análise crítica e Programa Novos Líderes	Projeto Apoio Legal (m_2015)
Desenvolvimento sustentável	Análise crítica	Comunicadores Socioambientais – o programa de educação ambiental da ML levado às comunidades, em um trabalho porta a porta. (i_2015)
	Análise crítica	Pesquisa para avaliar a percepção da força de trabalho em relação à aderência das ações socioambientais aos ODS (m_2017). Os resultados subsidiarão propostas e planos de ação para fortalecer ações que contribuam com todos os ODS.



5.1 Informações da organização

A ML valoriza a informação como recurso estratégico e operacional e neste sentido utiliza mecanismos, procedimentos e ferramentas para identificar e dispor as informações necessárias para gerenciar seus processos com agilidade e confiabilidade em busca do alcance dos resultados e superação das metas.

A Sabesp, por meio da Superintendência de Tecnologia da Informação – CI, disponibiliza os sistemas de informações corporativos (**fig. 5.1.b/3**) necessários para apoiar as operações diárias e subsidiar a tomada de decisão. Os sistemas de informações locais (**fig. 5.1.b/4**) disponibilizados pela MLD12 – Tecnologia da Informação e Serviços têm suas fontes de dados geradas corporativamente ou na própria unidade, e tem como finalidade atender necessidades específicas para apoiar a tomada de decisão e a gestão operacional dos processos e planos de ação.

a) As necessidades de informações que são utilizadas para operar e gerenciar a ML tem por base o Modelo de Aprendizado (**1.1.g**) exemplificado no Processo de Gestão das Informações (d_2006), apresentado na **fig.5.1.a/1**.

quando pertinente.

Um exemplo do **pronto atendimento e agilidade** na tomada de decisão foi na organização e realização do evento Pague Simples diante do desafio de aumentar a arrecadação da ML e reduzir os índices de inadimplência e evasão, colaborando com o objetivo S10 – Gerar lucro. Ocorreu de forma cooperativa entre as equipes das UGRs, MLI11 e MLD12(TI) para analisar as informações comerciais na busca das melhores alternativas para parcelar ou negociar os débitos com os clientes, estrategicamente em locais de grande circulação, evitando o deslocamento dos clientes da ML até uma agência de atendimento.

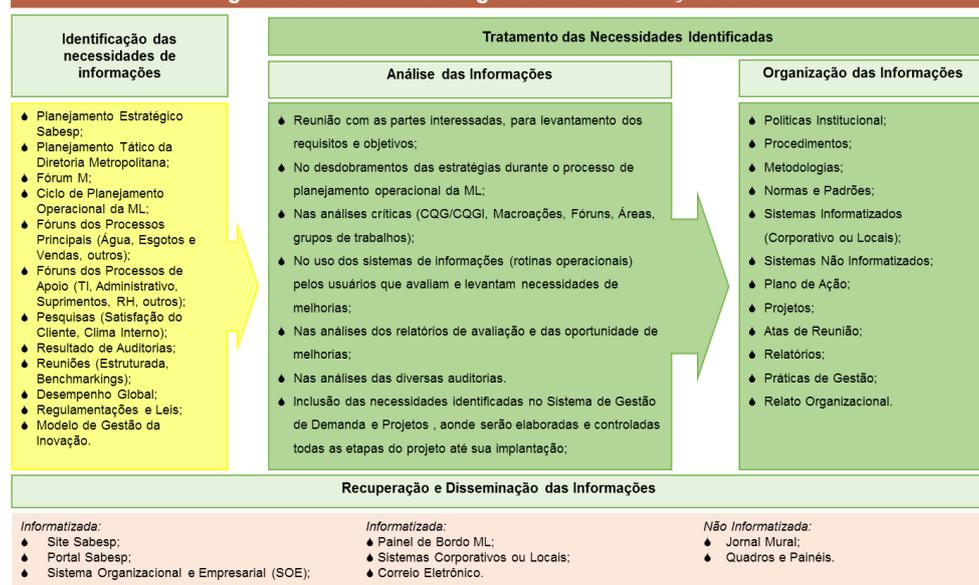
b) A definição dos sistemas de informação a serem desenvolvidos, implantados ou melhorados na ML é originária das estratégias e das necessidades dos processos da superintendência. Desde 2006, de acordo com as exigências da Lei *Sarbanes-Oxley* e com base nas diretrizes da PI0006 – Tecnologia da Informação, todas as demandas de novos sistemas ou de melhorias evolutivas passaram a adotar a PO-TI0017 - Metodologia para Projetos de Sistemas, que contempla desde a concepção, análise, desenvolvimento, aceitação e implanta-

ção, visando incrementar produtividade, racionalizar a execução de tarefas e atividades, reduzir os prazos de desenvolvimento e manutenção dos sistemas corporativos, garantindo a participação efetiva dos clientes internos (**fig. 5.1.b/1**). O gerenciamento destas demandas é realizado pelo escritório de projetos, vinculado à CI, que utiliza o padrão PMBOK, através do Sistema de Gestão de Demanda e Projetos (m_2014). Finalizada a implantação da parte estrutural, seguem-se os treinamentos dos usuários e comunicação de funcionalidade a todos os envolvidos, cumprindo o plano de implantação do projeto.

Caso trate-se de sistemas de informação locais, ou seja, uma

necessidade única e específica para a ML que precisa ser desenvolvida, implantada ou melhorada. A MLD12 (TI) desde 2013 adota o PO-TI0195-V.1 - Metodologia para Projetos de Sistemas Locais (**fig. 5.1.b/1**) que contempla desde a solicitação até o treinamento. Os sistemas de informação locais estão registrados em um controle interno na área de TI, onde constam os dados referentes à utilidade e finalidade, tempo de vida, documentação, histórico de implantação, manutenções, melhorias, infraestrutura tecnológica, banco de dados,

Fig. 5.1.a/1 – Processo de gestão das informações da ML



As **novas demandas** por informações estratégicas e operacionais **são oriundas da análise do ambiente externo e interno**, e especialmente, no desdobramento do **planejamento operacional** e seu impacto nas **operações** e nos processos da cadeia de valor da ML. As informações pertinentes aos cenários político, econômico, ambiental e dos indicadores de monitoramento são coletadas e organizadas para serem analisadas pelos tutores de objetivos e macroações, para que sejam utilizadas para tomada de decisão e conseqüentemente transformadas em conhecimento organizacional **e lições aprendidas**.

O atendimento a novas demandas estratégicas tanto para processos informatizados ou não, são identificadas pelos tutores ou no gerenciamento dos processos da ML, sendo avaliados nos grupos da estrutura de redes internas e aprovadas pelo CQG

Fig. 5.1.b/1 – Visão Macro da Metodologia para Projetos de Sistemas Locais.



PRINCIPAIS SISTEMAS CORPORATIVOS - Fig.5.1.b/3

Sistema	Finalidade ou Aplicação
Agência Virtual	Serviços e informações para o cliente interno e externo por meio do Site Sabesp.
Correio eletrônico	Envio e recebimento de mensagens eletrônicas (<i>e-mail</i>). Implantação de autenticação única no Portal SABESP e Webmail - Single Sign-on. (m_2014)
CSI	Gerenciamento de informações cadastrais e comerciais dos clientes da Sabesp. Implementação de melhoria para atendimento a Deliberação 550, da ARSESP. (m_2015)
SOE / GEDOC	Gerenciamento e controle dos procedimentos empresariais e operacionais referentes à certificação ISO 9001:2000 e OHSAS 18001, NBR-ISO-IEC 17025. Adaptação para possibilitar a escolha do navegador de internet - Mozilla Firefox ou IE. (m_2013)
SiiS (ERP/SAP)	Sistema Integrado de Informações Sabesp Módulos incluem: Contábil, Finanças, Fornecedores, Informações Fiscais, Inform. Gerenciais, Orçamento, Patrimônio, Transportes, Recursos Humanos, Licitações, Empreendimentos, entre outros.
NetControl	Gerenciamento e monitoramento da qualidade da água, informações de pontos de coleta, análises, atendimento às reclamações dos clientes. Renovação do contrato de manutenção e suporte. (m_2015)
Portal SABESP	Intranet - Disponibilização de informações, acessos aos sistemas corporativos, deliberações da diretoria e informações em geral para a força de trabalho. Implantação de autenticação única no Portal SABESP e Webmail - Single Sign-on. (m_2014)
SAC	Sistema de Atendimento aos Clientes da Diretoria Metropolitana foi idealizado para ser o principal canal de comunicação do MIS com os seus clientes internos. É por meio do SAC que o cliente pode falar com o responsável pela execução do serviço solicitado. Ele padroniza, dá maior transparência ao atendimento e permite ao cliente acompanhar todas as suas solicitações, desde a abertura até a sua conclusão. (d_2014)
SCOA	Gerenciamento e controle do sistema de abastecimento: níveis e vazão de reservatórios, pressão na saída das estações de bombeamento e operação remota. Ampliação do sistema de alarmes no painel do CCO, passando de 1 para 16 tipos diferentes de alarmes. (m_2016)
SGL	Gerenciamento de Licitações eletrônicas na Sabesp. Implementação de novas regras em compliance em atendimento a Lei Complementar 147/14. (m_2016)
SGM	Gestão sobre manutenção corretiva, preventiva e preditiva dos equipamentos eletromecânicos instalados nos sistemas de abastecimentos de água e coleta de esgoto. Inclusão dos campos "nome abreviado" no formulário de Ponto Geográfico e "sub-instalação" no formulário de Posição Operacional. Esta inclusão melhorou a estrutura hierárquica das posições operacionais passando de 3 níveis para 4 níveis hierárquicos. (m_2014) Criação de funcionalidade para alteração cadastral de unidades administrativas e para alteração cadastral de unidade responsável pelos equipamentos. Esta funcionalidade permitiu que tivéssemos uma interface para a realização de de/para no banco de dados para correção e alteração cadastral. (m_2013)
SIATI	Sistema de Atendimento de Tecnologia da Informação, tem como objetivo atender as solicitações dos usuários nos diversos serviços de TI. Substituição da antiga ferramenta CYCLE pela nova CA Service Desk (m_2013)
SIGAO	Gerenciamento ao atendimento e controle dos serviços operacionais solicitados e prestados aos clientes. Implementação de melhoria para atendimento a Deliberação 550, da ARSESP. (m_2015)
SIGES	Permite a utilização de equipamentos móveis PDAs, com tecnologia 3G, câmera digital e GPS, possibilitando o envio e recebimento on-line de ordens de serviços às equipes de campo. Implementação de melhoria no módulo de monitoramento de equipes e serviços pendentes / executados. (m_2015) Implantação do módulo de manobra. (m_2014)
SIGNOS	Tem como objetivo integrar, de forma automatizada, vários processos do negócio, através de banco de dados espacial que contém informações comerciais, operacionais, de qualidade da água. Implantação da vetorização da malha hidrográfica do município de São Paulo. (m_2014)
SISJUR	Tem como objetivo gerenciar e controlar os processos jurídicos. Implantação do módulo de controle das apólices de seguro garantia judicial. (m_2015)
SUMU-TEM	Solução de gestão econômica em telecomunicações baseada no conceito de TEM (Telecom Expenses Management) tem a finalidade de organizar, padronizar, centralizar e automatizar os processos de gestão das faturas e contratos dos recursos de telecomunicações. Implantação integrando todos os recursos de telecomunicações em uma única ferramenta e centralizado no corporativo. (m_2014)

PRINCIPAIS SISTEMAS LOCAIS - Fig.5.1.b/4

Sistema	Finalidade ou Aplicação
Atas On-Line	Disponibilização on-line de atas de reuniões. Facilidade de consulta histórica (m_2014)
Gestão Comercial (Scorpion/Sama)	Informações em tempo real de dados das operações comerciais e mapeamento das macroações. Uniformização das regras de negócio (m_2014)
SICOM	Sistema Inteligente de Controle da Operação e Monitoramento. Incorporação da automatização da ETA Salesopolis (m_2014). Incorporação da automatização das EEE (m_2015)
Painel de Bordo ML	Sistema de Planejamento para acompanhamento das metas, planos de ação e análise crítica das macroações. Realização da fase "Debate das Áreas" diretamente no sistema (m_2016)
NetUP	Plataforma de monitoramento da infraestrutura de TI da ML. Implantação de mensagem automáticas (correio eletrônico) para comunicar a equipe dos incidentes na infraestrutura (m_2014). Automatização de processos, como desligamento dos servidores, aviso de temperatura elevada, carga da bateria do nobreak. (m_2015)
Portal de Serviços da MLD	Portal de Serviços Administrativos e Financeiros, onde os clientes internos podem realizar suas solicitações, acompanhar o andamento e finalizar com sua avaliação de satisfação. Implantação das funcionalidades de controle automático dos SLAs (m_2015). Implantação das funcionalidades de aprovação funcional das solicitações (m_2016).

e as rotinas de *backups* e restauração.

Os sistemas de informação corporativos ou locais são elaborados e melhorados em conjunto com as áreas que os utilizam. A parceria é formalmente representada pelo administrador local de cada sistema corporativo ou representante de cada unidade.

Destacamos como prática exemplar a gestão sobre o cadastro da infraestrutura de redes de água e esgotos, realizado através do nosso Sistema de Informações Geográficas no Saneamento - Signos (d_2005), reconhecido nacionalmente, através de diversos prêmios no setor e benchmarking para conhecer o sistema, como por exemplo a visita da empresa Aguas Argentinas em 2016. A última melhoria incorporada ao Signos foi a implantação do Portal de Mapas Temáticos (m_2016) que tem o objetivo de agilizar a consulta dos mapas pré-estabelecidos mais utilizados pelas diversas áreas da corporação. Na esfera local, destaca-se a implantação dos sistemas de informação para gestão de sinistro (d_2013), controle das atas de reuniões (m_2014), Portal de Serviços Administrativos (m_2015), Gestão Eletrônica de Documentos - GED (i_2016) e Gestão de Ideias (i_2017).

A ML realiza a renovação tecnológica de produtos e serviços de TI por meio de aquisições corporativas (atas de registro de preço) ou por meio de processos locais na UN. Para garantir que estas demandas estejam alinhadas com o planejamento de TI da Sabesp, estas deverão ser registradas, analisadas e aprovadas seguindo o procedimento corporativo PE-TI0004, através do Sistema de Gestão de Demanda e Projetos.

A CI, por sua vez, acompanha e monitora as atualizações tecnológicas de mercado, contando com parcerias, consultorias, equipe internacional de profissionais que fornece pesquisas, análises, tendências e práticas de mercado, além de promover seminários sobre modernização tecnológica e estratégias de TI. Com base nestas informações e outras de mercado, junto com as diretrizes e demandas do planejamento da organização, a CI elabora o planejamento corporativo de TI. Anualmente também são realizados eventos corporati-

vos, como: Feira de TI (d_2009), Palestras e *Workshop* dos mais diversos temas de TI buscando tendências, atualizações tecnológicas e melhores práticas de mercado, sempre com parceria de empresas renomadas no mercado. A Unidade de Negócio Leste - ML participa ativamente de todos esses eventos.

A Sabesp para promover e garantir a integridade das informações implantou em 2017 o projeto SiiS (Sistema Integrado de Informações Sabesp), no qual buscou no mercado a plataforma de ERP da SAP, e que abrange os processos administrativos, financeiros, informações gerenciais, orçamentárias e alguns processos técnicos, como manutenção, empreendimentos e meio ambiente. Na ML é monitorada sua infraestrutura tecnológica por meio da plataforma *Zabbix/Netup*, desta forma, é possível avaliar em tempo real o desempenho da infraestrutura de TI e dos sistemas de informação locais, possibilitando ações proativas e preditivas para correção de problemas e incidentes, assegurando a atualização tecnológica.

A (fig. 5.1.b/5) demonstra exemplos da integração dos sistemas de informação junto as principais partes interessadas externas.

C) A infraestrutura para disponibilização das informações (fig. 5.1.c/1) está em conformidade com as diretrizes do planejamento estratégico de TI da empre-

INFRAESTRUTURA PARA A DISPONIBILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES - Fig.5.1.c/1

Infraestrutura	Descrição	Melhorias
Rede de Dados e Voz	Gestão do desempenho e disponibilidade do uso dos recursos, subsidiando a tomada de decisão para aumento de velocidades, aquisição de novos circuitos e/ou troca de tecnologia. Uso da plataforma Zabbix/NetUp para monitoramento da disponibilidade dos circuitos de comunicação de dados e voz.	Implantação de rede sem fio nas 12 principais localidades com integração ao ambiente de segurança corporativo. (m_2016) Aumento da velocidade dos links nas localidades (UGRs e Complexo Penha), adequando assim às novas necessidades de comunicação de dados. (m_2015) Implantação de funcionalidade para realização de reuniões virtuais por meio de voz ("meet me conference" - conferência em áudio, utilizando os ramais do PABX). (m_2015) Otimização das redes locais para aumento de desempenho por meio de segmentação VLAS (m_2016)
Hardware (estação de trabalho, notebook e workstation)	Análise da obsolescência e necessidade de crescimento do parque de estações de trabalho. Alinhada ao PE -TI004 – Aquisição e Contratação de Produtos de TI. Uso da ferramenta de monitoramento e inventário online.	Projeto de Renovação da Infraestrutura de TI ML (m_2017). Alinhado com o programa anual de renovação do parque de TI (d_2006).
Datacenters (switch, servidor, storage e outros)	Uso da plataforma Zabbix/NetUp para monitoramento dos ativos de TI e dos Datacenters.	Implementação do Sistema HDI (File Server/Backup). (m_2014) Substituição dos Switches Core nas UGRs e Complexo Penha. (m_2015) Substituição de todos os servidores obsoletos por nova arquitetura de servidores custerizados e virtualizados em ambiente de storage (m_2017)
Sistemas de Informação	Gestão dos Departamentos de Sistemas, de Operação e Infraestrutura e de Estratégia e Relacionamento da Tecnologia da Informação, além da participação do Comitê Estratégico de TI, para assegurar a continuidade do Negócio. Monitoramento da utilização dos sistemas corporativos. Solicitações e demandas através do sistema SGDP. Tickets de Atendimento	Adoção da metodologia ITIL, pela Superintendência de Tecnologia da Informação - CI e pela área de TI da ML. (m_2015) Implantação do SiiS (Sistema Integrado de Informações Sabesp), no qual buscou no mercado o ERP-SAP, abrangendo os processos administrativos, financeiros, informações gerenciais, orçamentos e alguns processos técnicos, como Manutenção, Empreendimentos e Meio Ambiente (m_2017)
Não Informatizados	A disponibilização contempla o acervo da Biblioteca, da Universidade Empresarial, dos painéis de gestão à vista local e Jornal Mural.	Implantação do Mural Nossa Gente para atender os empregados terceirizados nos canteiros de obra (d_2014) Implantação do modelo PM Canvas para gestão à vista dos projetos de inovação (m_2017)

EXEMPLOS DE INTEGRAÇÃO ENTRE AS PARTES INTERESSADAS E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO - Fig.5.1.b/5

Parte interessada	Sistema de Informação	Benefício
Cliente	SACE (Sistema de Atendimento ao Cliente Externo) Este sistema tem como objetivos principais: coletar dados para o sistema comercial e emitir a conta de água no momento da leitura (microcoletor).	Agilidade na entrega da conta e integração/atualização da informação nos sistemas corporativos.
	AGÊNCIA VIRTUAL Permite acesso ao cliente a diversos serviços e informações, tais como: conserto no cavalete de água; esgoto está entupido; tarifas; dicas e testes; e outras. Além destes o cliente também tem a opção do Atendimento on-line.	Agilidade no acesso aos serviços, informações e pronto atendimento ao cliente.
Acionistas	SITE SABESP (Menu Investidores) Permite aos investidores obterem de modo rápido e integro todas as informações necessárias para o acompanhamento e monitoramento do seu investimento.	Agilidade e confiabilidade na disponibilização das informações.
Sociedade	SIC.SP (Sistema Integrado de Informação ao Cidadão) Atendendo a Lei Federal 12.527/11 e ao Decreto Estadual 58.052/12 a Sabesp disponibilizou em seu site um acesso direto ao SIC.SP (d_2015).	Acesso a informação solicitada pelo cidadão.
	REDES SOCIAIS (Twitter, Facebook, Youtube, Flickr) Permitem interação direta com a sociedade, com a finalidade de promover divulgações, orientações e discussões referentes a empresa.	Interação, integração e agilidade na disponibilização de informações para toda sociedade.
Fornecedores	SITE SABESP (Menu Fornecedores) Permite aos fornecedores cadastrados participarem de licitações eletrônicas, consultarem informes de seus pagamentos e de retenções, normas técnicas, e outras.	Integração, agilidade, confiabilidade (certificação digital) e disponibilização da informação
	SIGES (Sistema de Gerenciamento de Serviços) Possibilita o envio e recebimento online de ordens de serviços às equipes de campo. Utiliza equipamentos móveis PDAs, com tecnologia 3G, câmera digital e GPS.	Integração, agilidade e confiabilidade da disponibilização das informações. Eficiência na execução dos serviços operacionais.

sa. Essa infraestrutura interligada e interdependente é **avaliada** de acordo com as novas demandas de aplicações, de serviços e das atualizações tecnológicas. O Plano Estratégico de TI da Sabesp contempla as ações que atenderão corporativamente aos requisitos de funcionalidade, agilidade e disponibilidade de informação. Os Projetos Operacionais de TI da ML contemplam ações localizadas para ampliação e modernização da infraestrutura local já instalada. Nessa abordagem, considera-se o parque estrutural de TI (todas as localidades da ML) de forma que estejam compatíveis com as demandas e estejam disponíveis para atender com agilidade e de forma sistêmica, as necessidades dos usuários.

Para assegurar a atualização tecnológica e a continuidade da infraestrutura, o MLD12 (TI), em parceria com a CI, avalia as necessidades e realiza a renovação tecnológica por aquisições corporativas ou processos

locais de compra, alinhadas com o planejamento operacional, nas metas do BSC e macroações. Todos os pedidos são avaliados mediante emissão de parecer técnico pela autoridade funcional, formalizando que o pedido está alinhado com as diretrizes corporativas.

Para assegurar à agilidade, a rapidez e a facilidade no acesso as informações a ML utiliza diversos mecanismos, tais como: sistemas web, portais corporativos e departamentais (intranet), correio eletrônico (Lotus Notes), mensageria instantânea (*Sametime*), internet, disponibilizados por uma ampla e abrangente rede de comunicação de dados, acessada através de computadores, *notebooks*, *workstations* e dispositivos móveis (*smartphones*, *tablets*, PDAs), além de disponibilizar acesso remoto (VPN) para os colaboradores e prestadores de serviços. Todos os acessos são monitorados, controlados e protegidos através de ferramentas corporativas de segurança da informação e normatizados por procedimentos disponibilizados por meio do sistema SOE.

Atualmente a Sabesp dispõe de dois Data Centers Corporativos, providos de sala cofre, em locais distintos, interligados e redundantes através de links de alta performance, que garantem a continuidade dos serviços em situações emergenciais. Estes ambientes dispõem de sistemas de detecção e combate a incêndio, e segurança certificada pela ABNT/INMETRO que protege os equipamentos contra fumaça, água e outras ameaças externas.

Como exemplo de melhoria, foi criada uma Cloud Computing de Alta Disponibilidade, Desempenho e Resiliência (m_2014), que integra estes dois data centers, contemplando a modernização da infraestrutura de data center e adoção de tecnologias emergentes, para a hospedagem de aplicações de missão crítica da empresa, incluindo funcionalidades de automação, recuperação de desastre, gerenciamento de capacidade, desempenho e performance. Em 2015, o projeto foi vencedor do prêmio **Datacenter Dynamics AWARDS** na categoria "Cloud Computing de Alta Disponibilidade e Resiliência". Para assegurar a guarda das informações existem os processos de backup em todas as áreas de armazenamento de dados da companhia (d_2006), e um sistema unificado de File Server – HDI que garante a replicação sistematizada entre locais distintos (d_2014). Os backups, restaurações de dados e análises das cópias de segurança são realizados conforme os procedimentos operacionais PO-TI0019, PO-TI0026 e PO-TI0122. Toda essa infraestrutura de contingência garante a continuidade do negócio, mantendo a disponibilidade das informações em um regime contínuo de (24h x 7 dias por semana) em situações de emergência.

Na ML iniciou-se, de forma sistematizada, a avaliação da satisfação pós-serviço de TI, abrangendo todos os usuários dos serviços e produtos de TI (d_2011), por meio da ferramenta corporativa de suporte (SIATI), que disponibiliza formulário via *e-mail* para avaliação da satisfação. Os serviços de informação não informatizados são avaliados por meio da pesquisa de satisfação interna dos canais de comunicação (ML Informa, Mural, Comunicação da Liderança, Reunião Estruturada, Reunião Relâmpago e Agentes de Informação).

D) A segurança da informação na Sabesp, e consequentemente na ML, é orientada pelas diretrizes corporativas descritas na Política Institucional (PI0006), pelo Procedimento Empresarial de Segurança de In-

formação (PE-TI0024) (m_2014) e pelo Plano Diretor de Segurança da Informação - PDSI, que são aderentes ao Código de Ética e Conduta da Sabesp e à SOX (Lei *Sarbanes-Oxley*).

Os procedimentos de segurança da informação estabelecem regras para a **proteção dos ativos de informação, de modo a garantir disponibilidade, integridade, autenticidade, legalidade e sigilo** destes ativos e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação. Também estabelecem **condutas e responsabilidades** aos usuários em relação à **segurança da informação**. A empresa trata dessa questão focada na segurança da informação corporativa em seu Comitê de Segurança da Informação, criado a partir da Deliberação de Diretoria DD 0370/2014.

Cada diretoria tem o seu representante no comitê, onde são definidos os rumos e as adequações as melhores práticas do mercado, contemplando o crescimento da empresa. Este comitê possui algumas atribuições tais como garantir que as atividades sejam conformes com o Procedimento Empresarial de Segurança da Informação, conduzir as não conformidades, aprovar metodologias e processos dessa área, propor e aplicar campanhas de conscientização dos usuários, deliberar sobre questões não contempladas no PE e identificar potenciais ameaças significativas sobre exposição de informação e dos recursos de processamento da informação.

Além do Comitê, existe o Departamento de Conectividade e Segurança da Informação – CIC, que em conjunto com as Uns e superintendências da M, são responsáveis pela manutenção e proteção das informações, dos recursos de tecnologia da informação e comunicação (hardware e software) e aplicação dos procedimentos corporativos de segurança das informações.

Podemos citar também o fórum de TI da Diretoria M como forma de padronizar, atualizar sobre deliberações do Comitê de Segurança e de difundir as práticas relacionadas a TI por todas as Superintendências. Nas reuniões mensais, sempre temos representantes das UN's e representantes da CI, alinhando e divulgando as diretrizes e projetos corporativos, além da troca de experiências.

Com relação à disponibilidade de documentos impressos, a Política Institucional Informações (PI0024), estabelece diretrizes para geração, tratamento, circulação, uso, armazenamento e descarte seguro, oportuno, preciso e responsável da informação, além de definir a classificação da informação, segundo seu grau de importância, sigilo, criticidade e de seu impacto na empresa. Esta política direciona a empresa para um processo de informação empresarial corporativo ágil e transparente, criando um ambiente propício a transformação de informação em conhecimento.

As informações relevantes escritas/impressas obedecem ao Procedimento de Controle de Registros do Sistema Integrado Sabesp, pautado pela PI0024 e pelo Código de Ética e Conduta, que orienta os colaboradores sobre suas responsabilidades no manuseio das informações.

A **(fig.5.1/1)** reforça as principais melhorias relativas a informações da organização.

5.2 Conhecimento organizacional

a) Desde 2008, a ML identifica os conhecimentos mais importantes com o apoio do Grupo de Gestão do Conhecimento, que a cada ciclo do Planejamento ML apoia os tutores dos objetivos e macroações, em con-

EXEMPLOS DE EVOLUÇÃO DO APRENDIZADO DAS PRÁTICAS RELATIVAS AS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO – Fig. 5.1.1

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Identificação da necessidade de informações	Fórum M	Disponibilização de informações sobre nível de mananciais e controle de pressão (crise hídrica). (m_2015) Implantação do sistema LegalSIS para atender de forma integrada as informações jurídicas (i_2017)
Gerenciamento das informações de projetos	Planejamento operacional e Modelo de Gestão da Inovação	Adoção departamental da metodologia do PMBOK (d_2011). Disseminação na ML da metodologia para o grupo dos Novos Líderes (m_2014). Utilização do sistema SAPA para gerenciamento dos projetos de inovação (d_2016). Utilização de abordagens ágeis para gerenciamento de projetos (i_2017)
Gestão dos ativos de Informação	Análise Crítica	Monitoramento em tempo real com registro histórico do desempenho e disponibilidade da infraestrutura (d_2011). Análise por meio de SLA (m_2014). Indicador de desempenho da infraestrutura de TI (d_2017)
Segurança das informações	Planejamento Estratégico CI Reunião Diretoria Sabesp	Criação Cloud Computing de Alta Disponibilidade, Desempenho e Resiliência. (m_2014) Criação do Comitê de Segurança da Informação, com representantes de todas as diretorias. (m_2014). Criação Cloud Computing específica para banco de dados (m_2017)

junto com a área de RH, na identificação dos conhecimentos que sustentam a implementação das estratégias necessárias para o cumprimento dos objetivos e metas previstas no Mapa Nosso Compromisso.

No Planejamento Operacional de 2011/2012 foi definida a macroação “Desenvolver e implementar processo de **identificação, retenção e disseminação do conhecimento**” alinhado ao Planejamento Tático da M. Essa macroação tinha o objetivo de mapear os conhecimentos para a UN e estruturar um processo de retenção e disseminação garantindo o seu compartilhamento de forma estruturada.

Utilizando o mapa de processos da (fig. P1.b/1), **os conhecimentos mais importantes são classificados em três categorias: Processos de Gestão, Processos do Negócio e Processos de Apoio**, identificados na fig. 5.2.a/1.

Para **definir os conhecimentos mais importantes**, foram realizadas entrevistas com gerentes e pessoas chave, utilizando a metodologia VRIO (Barney), que considera os seguintes atributos:

- Valor – O conhecimento gera valor para as partes interessadas?
- Raridade – São raras as pessoas que detêm este conhecimento?
- Imitabilidade – O conhecimento é difícil de ser reproduzido?
- Organização – O conhecimento já está retido e disseminado na empresa? De que forma?

Anualmente, os **conhecimentos priorizados** são revisitados no Planejamento Operacional e reavaliados, juntamente com a liderança, para a retenção e disponibilização dos materiais na página da Gestão do Conhecimento na Intranet (d_2014).

Atendendo o PO-RH 0660 – Gestão do Conhecimento na M, que prevê a revisão dos conhecimentos a cada cinco anos, foram identificados os conhecimentos de todos os processos da M. Como um refinamento da prática, uma nova metodologia foi utilizada para definir quais **conhecimentos** eram **relevantes** e quais eram **críticos**, a Metodologia Eisenhower ou “Metodologia dos

Fig.5.2.a/1 - Classificação dos conhecimentos

Classificação	Tipo de Conhecimentos	Conhecimentos Identificados
Água	Produção de Água	Tratamento de Água do Sistema Isolado Noções Básicas da Portaria 2914/2011 Plano de Segurança da Água
	Distribuição de Água	Operação de Sistema de Abastecimento (Manobra) Operação de VRP em redes de distribuição de água Conceitos de Macromedição
Esgoto	Coleta de esgoto	Desobstrução de Rede e Coletor de Esgoto Inspetor de Instalação Predial de Esgoto Zeladoria das Estações Elevatórias de Esgoto Sistema de Esgotamento Sanitário
Prestação de serviços	Vendas	Sabesp Soluções Ambientais Técnica de Vendas
	Atendimento ao cliente	Programa de Capacitação de Novos Atendentes Sistema SIGES para Escritórios Regionais Revisão de Consumo
Gestão	Planejamento	Elaboração do Processo de Planejamento
	Marketing	Esforços promocionais (demandas dos clientes, limitações orçamentárias, legais e regulamentares, etc.) Política de preços (tarifa social, demanda firme, decreto tarifário, formas de pagamento, etc.) Análise e tratamento de causas de insatisfação
	Socioambiental	Noções básicas de legislações pertinentes (ARSESP, legislação ambiental, direito do consumidor, etc.) Negociação Orientador Paritá
	Qualidade	Conceitos ISO 9001/18000 Aplicação do MEG OHSAS 18001 Procedimento de Auditoria Interna DocNix
Apoio	Administrativo	Lei de Licitações 8666/93 Análise de pacote técnico Procedimentos de contratação de obras e serviços
	Econômico Financeiro	Gestão de ativos Elaboração de orçamento Classificação Contábil
	Engenharia e desenvolvimento tecnológico	Soldagem e Manutenção em redes de PEAD Armadura e Concretagem de Lajes para PV's Montagem e desmontagem de painéis elétricos Interpretação e Leitura de Desenhos Mecânicos

Quadrantes”, conhecida em palestra para a liderança e treinamento dos membros do grupo de GC da ML realizada em 2017 pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC. A aplicação dessa metodologia de forma inovadora foi objeto de *benchmarking*. Dentre dezoito conhecimentos considerados críticos, o Comitê da Qualidade e Gestão – CQG ML validou os cinco a serem trabalhados em 2017, demonstrados na **fig. 5.2.a/2**.

Após a validação dos conhecimentos críticos priorizados, o grupo de GC agendou reuniões com os responsáveis por esses processos/conhecimentos para elaborar os respectivos planos de ação para a retenção e disseminação, inclusive determinando se as fontes de conhecimentos a serem utilizadas seriam internas, externas ou ambas:

- Fontes internas: empregados especialistas, SOE, GEDOC, gente que inova, trabalhos apresentados no Seminário de Melhores Práticas, UES, cursos internos, redes internas, fóruns internos.
- Fontes externas: ABES, AESABESP, Congressos,

Fig. 5.2.a/2 - Conhecimentos priorizados em 2017

Categoria	Processo	Conhecimento crítico priorizado
Apoio	Manutenção eletromecânica	Operação automatizada e supervisão remota de VRPs Eletromecânica.
	Contratação e logística	Montagem de pacote técnico
	Comunicação	Conhecimento em redação jornalística/empresarial
Negócio	Coleta de Esgoto	Condições estruturais e operacionais do sistema de esgotamento sanitário (diagnóstico de rede)
	Prestação de Serviço ao Cliente	Fiscalização de empreendimentos imobiliários

Seminários, *Workshops*, consultorias, *benchmarking*, cursos externos.

b) A principal forma de **desenvolvimento** são os programas de capacitação internos e externos, onde cada tutor, com base na meta definida, elabora o Levantamento de necessidades de treinamento – LNT necessário, definindo a população a ser desenvolvida, cronograma, resultados esperados e período para a avaliação de eficácia (6.2). O desenvolvimento das ações e treinamentos identificados é analisado em parceria entre o tutor da meta e um analista de RH, buscando a melhor forma de execução.

Os treinamentos internos são elaborados pelo detentor do conhecimento com apoio do RH, levando-se em consideração os procedimentos e normas da empresa e do setor de saneamento e a competência em oratória do disseminador

Dentre as práticas de desenvolvimento do conhecimento mais importantes destacam-se as redes internas formadas por pessoas de várias áreas e cargos diferentes. Estas práticas propiciam oportunidades de discutir problemas comuns, buscando soluções compartilhadas entre as áreas, tratamento das demandas locais e corporativas e implementação de novas práticas, tecnologias e inovações. Quando necessário, são contratados cursos internos ou externos para o desenvolvimento de competências que dão suporte às estratégias.

Externamente, destacamos a parceria com outras organizações, sendo as principais a ABES e a AESabesp que promovem seminários, congressos e cursos focados no setor de saneamento, propiciando produzir e compartilhar conhecimentos que estimulam a melhoria e a inovação no setor.

Para criar um **ambiente favorável à busca e geração do conhecimento**, os empregados são estimulados a participar de programas como: Programa Destaque ML (6.2), Estrutura de Redes Internas, Seminário de Melhores Práticas M, participação em congressos, seminários, encontros técnicos e simpósios nacionais e internacionais, onde têm a oportunidade de conhecer e apresentar trabalhos, os quais são disponibilizados posteriormente no Portal de Gestão do Conhecimento. Outra maneira de promover um ambiente favorável à busca e geração de conhecimento é o Modelo de Gestão da Inovação - MGI, criado em 2014, com o propósito de fomentar a inovação e agregar valor à ML. O Modelo está dividido em três pilares: 1. Fomento do Ambiente Inovador; 2. Sustentação do Modelo e 3. Gestão do Modelo. A promoção do ambiente favorável está no pilar 1, dividido em três frentes: Reuniões de inovação, com o objetivo de estimular a criatividade dos empregados; Seminário Gente que Inova, onde as

pessoas podem apresentar suas ideias de forma autônoma e espontânea, e Tema Incentivado, onde a alta administração lança um tema, como um desafio, para que as pessoas criem soluções.

As ideias compartilhadas no evento Gente que Inova são posteriormente, avaliadas pelos respectivos fóruns da **Estrutura de Redes Internas (fig. P.5/2)** e, caso sejam viáveis, são transformadas em projetos com a participação dos autores, que podem resultar na seleção dos trabalhos da ML para apresentação em congressos e eventos nacionais e internacionais, demonstrando o reconhecimento da unidade como referência no setor de saneamento.

A ML conta ainda com o Grupo de Gestão do Conhecimento para atuar nas oportunidades de melhoria da gestão, elaborando e acompanhando os processos para identificar, desenvolver e proteger os conhecimentos relevantes, além de criar metodologias para reter e compartilhar o conhecimento.

c) A **retenção e a proteção** dos conhecimentos mais importantes estão alinhadas ao modelo de aprendizado organizacional (fig. 1.1.g/1). É garantida por meio do atendimento ao PE-PD0004 – Propriedade Intelectual, visando assegurar que os mesmos sejam assegurados na organização e seu armazenamento ocorre por meio das seguintes práticas, sistemas e ferramentas:

Conhecimento Relevante e Padronização dos Serviços Operacionais: a retenção e o compartilhamento ocorrem por meio de vídeos, vídeo aulas e procedimentos operacionais. Todos os procedimentos são elaborados em linguagem simples, com utilização de fotos e são disponibilizados no sistema institucional de procedimentos no DocNix (GeDoc). São elaborados também vídeos de execução dos serviços padronizados e disponibilizados na intranet.

Programa Melhores Práticas: incentivo à inscrição de trabalhos relativos a práticas de gestão, projetos e cases. Todos os trabalhos são disponibilizados em PDF e armazenados no sistema desse programa. Para os trabalhos finalistas são elaborados *e-books*, que são disponibilizados na intranet no Portal do Conhecimento, assim como as apresentações em *Power Point* e vídeo com a gravação da apresentação do autor no Seminário.

Campeonato de Operadores: a retenção e o compartilhamento são realizados por meio da demonstração da habilidade de especialistas.

Sistema de Organização Empresarial - SOE: nesse sistema são disponibilizadas políticas, procedimentos, formulários empresariais, formulários operacionais, organogramas, documentos do sistema integrado para os processos mapeados e disponibilizados pelo sistema DocNix na intranet Sabesp.

Portais (Corporativo e ML): uma importante ferramenta para armazenar e disponibilizar notícias, relatórios, conteúdos e informações sobre a UN e suas respectivas áreas.

Além disso, a ML dispõe de processos corporativos para retenção, armazenamento e compartilhamento dos conhecimentos que sustentam o desenvolvimento das estratégias e operações, por meio da Universidade Empresarial Sabesp (UES), e registros no Portal Corporativo (Intranet Sabesp), acessível a todos os empregados. Na UN a retenção de todo o conhecimento compartilhado no Gente que Inova é feita através do Sistema de Gestão de Ideias.

Sendo a Sabesp a maior empresa de saneamento da América Latina, com credibilidade e solidez no mercado e referência no setor de saneamento, ela atrai muitas pessoas e parceiros que contribuem com a prestação de serviços de saneamento sustentável, competitivo e inovador.

Para **reter** essas pessoas a ML investe na criação de um ambiente favorável à criatividade e inovação, em programas de incentivo e reconhecimento, como o Programa Novos Líderes, em benefícios compatíveis com o mercado de trabalho e todo ano realiza a pesquisa de clima para monitorar o ambiente e medir o grau de satisfação dos empregados buscando a melhoria contínua e destacando-se na empresa e no setor.

Outras formas de atração e retenção são: Programa de Participação nos Resultados (PPR); Programa de Excelência Gerencial; Programa de Sucessão de Carreira; treinamentos, programas de incentivo e reconhecimento com premiação, subsídio de cursos de pós-graduação, MBAs, idiomas e cursos técnico-profissionalizantes.

d) De acordo com o modelo de aprendizado organizacional **fig. 1.1.g/1** os conhecimentos são **difundidos** e utilizados principalmente por meio dos seguintes processos: **Estrutura de Redes:** peça fundamental do modelo de aprendizado que permite a rápida difusão, utilização e desenvolvimento dos conhecimentos. Considerando-se todos os grupos identificados, pelo menos 25% da força de trabalho participa desses grupos de forma ativa.

Treinamentos (internos, virtuais ou em serviço): são elaborados pela força de trabalho, com apoio das áreas envolvidas e RH. O conteúdo é retido em apostilas, apresentações e vídeos que podem ser consultados no portal de GC da M.

Padrões de trabalho: os procedimentos, políticas e demais documentos são difundidos no SOE. Empresarial.

Lições aprendidas: são registradas nas atas de análises críticas (ACDG e Fóruns), bem como nas apresentações de encerramento dos projetos desenvolvidos na macroação de inovação.

Outras formas de difundir os conhecimentos mais importantes são: o Seminário de Melhores Práticas, o Campeonato de Operadores, a participação em congressos de âmbito nacional (apresentação de trabalhos no IGS, Fenasan e outros eventos do setor) e internacional (como congressos, feiras, *workshops*, simpósios, tanto no setor de saneamento quanto em outros setores), além da publicação de matérias nos boletins informatizados da UN e nos murais. **A fig. 5.2.d/1** demonstra os principais conhecimentos difundidos.

A fig. 5.2.d/2 demonstra os principais processos de gestão do conhecimento da ML.

Os conhecimentos retidos podem ser facilmente **consultados** por qualquer empregado, estagiário ou aprendiz através de acesso à intranet, onde são encontrados os sistemas e procedimentos corporativos e locais, os trabalhos apresentados em eventos internos (Destaque, Gente que Inova, Fóruns, Compartilhando), externos (Seminário de Melhores Práticas, IGS, IWA, ABES, AESabesp) e cursos virtuais através da UES e o portal de GC da M.

A fig. 5.2/1 apresenta as melhorias nos processos de gestão do conhecimento.

Fig. 5.2.d/1 - Principais conhecimentos difundidos

Evento	Conhecimento difundido
Compartilhando	Editor do Gedoc
	Interpretação da Norma ISO 9001:2015
	ArcGis - Funcionalidades Signos
Treinamentos	Treinamento de fiscais para avaliação de serviços de reaterro e pavimentação (set/2017)
	Capacitação de empregados da Sanesi para combate a fraudes (set/2017)
	Alinhamento da liderança sobre relacionamento com a imprensa e mídias sociais (set/2017)
	Treinamento de Design Thinking (ago/2017)
	Conceitos hidráulicos e execução de obras de esgoto (abr/2017)
	Treinamento do Programa 5S (maio-jul/2017)
	Treinamento para contratados da Cobrança (maio/2017)
	Ferramentas de qualidade com foco na análise de causa de processos VIPs (maio/2017)
	Treinamento dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento - PNQS nível IV (maio/2017)
	Project Model Canvas (mar/2017)
	Perdas Aparentes e Teste de Corante (fev/2017)
	Treinamento do time de implantação do SiiS (jan/2017)
	Treinamento de gestão de processos ligados a pessoas (para líderes das contratadas)
	Alinhamento para atuação no Programa de Educação Ambiental para áreas Regularizadas
	Gedore – Uso correto de ferramentas manuais
	SGH – Sistema de Gestão de Hidrometria
	Alinhamento de Estratégias para Programa Melhores Práticas 2015
	Assistente Técnico Judiciário
	Armadura e concretagem de lajes para caixas
	Soldagem e manutenção em tubos de PEAD
	Operação e lubrificação de equipamentos de desobstrução de esgoto
	ArcMap + Integração do Google Earth
	Treinamento de líderes e instrutores - Qualidade
Gestão Classe Mundial - Nível IV	
Formação de Consultores - ADIGO	
26º Encontro Técnico AES abesp	Participação no Encontro Técnico AESabesp
28º Congresso da Abes	Participação no Congresso da Abes e Campeonato de Operadores
Abes	<i>Workshop</i> Tecnologias para enfrentamento da crise
Prêmio Mário Covas	Implantação do processo de aprendizagem organizacional par a conquista do Prêmio Nacional da Qualidade da FNQ (3º lugar)
Seminário de Melhores Práticas	Metodologia de identificação de trechos críticos de obstruções em rede coletora de esgoto para ações direcionadas na recuperação operacional do sistema de esgotamento sanitário (1º lugar na categoria esgoto)
	Programa de Desenvolvimento de Novos Líderes (1º lugar na categoria apoio)
	Ação Integrada para redução de Perdas com base nas faixas de pressão (3º lugar na categoria água)
	Guia Rápido de Atendimento ao Cliente nas Agências (3º lugar na categoria água)
	Inovação e Proatividade na busca da Universalização do Saneamento: O uso dos Sistemas de Informações Geográficas – SIGs (3º lugar na categoria esgoto)
	“Gente que faz 5S” (3º lugar na categoria apoio)

Fig. 5.2.d/1 - Principais conhecimentos difundidos

Evento	Conhecimento difundido
Seminário IGS - Abes	Metodologia de identificação de trechos críticos de obstruções em rede coletora de esgoto para ações direcionadas na recuperação operacional do sistema de esgotamento sanitário (vencedor)
	Programa de Desenvolvimento de Novos Líderes (finalista)
	Aprendizado Organizacional (finalista)

Fig. 5.2.d/2 - Processos de gestão do conhecimento

Processos	Identificação	Desenvolvimento	Retenção	Proteção	Compart.	Utilização
UES		X	X	X	X	X
Melhores Práticas			X	X	X	X
Gente que Inova	X	X	X	X	X	X
Portal de GC		X	X	X	X	X
PCD	X	X				
Congressos e Seminários	X				X	
Benchmarking	X				X	
Redes Internas	X	X	X	X	X	X
Redes Externas	X	X			X	X
SOE			X	X	X	X
Intranet		X	X	X	X	X
Análise Crítica	X		X	X	X	X
PDL	X	X				
TDT	X	X	X	X	X	X
Retenção de patentes (TX)			X	X		X

Fig. 5.2/1 - Exemplos de melhorias e inovação nos processos de gestão do conhecimento

Principais processos	Aprendizado	Exemplos de melhorias,
Identificação dos conhecimentos	Planejamento Tático	• Revisão e ampliação dos conhecimentos relevantes (m_2016)
		• Adoção da Metodologia dos Quadrantes (Eisenhower) (i_2017)
		• Realização de oficinas para identificação dos conhecimentos (m_2017)
Desenvolvimento dos conhecimentos	CQG/ Grupo de GC	• Reestruturação do Grupo de GC (m_2016)
		• Seminário Gente que Inova (m_2015)
		• Treinamento na SBGC (m_2016)
Retenção e proteção dos conhecimentos	Diretoria M/ Grupo GC	• Reestruturação da Página de Gestão do Conhecimento da Diretoria, permitindo inserir todos os conhecimentos, treinamentos e informações das UNs (m_2015)
		• Contagem de acessos à página de GC (m_2016)
Difusão e utilização dos conhecimentos	CQG	• Seminário Gente que Inova ML, complementando o seminário de Melhores Práticas com participação dos empregados operacionais (m_2015)
		• Criação do espaço do conhecimento, onde são encontrados os conhecimentos relevantes e programas ML (m_2016)
		• Compartilhando (m_2016)



6.1 Sistema de trabalho

a) A **organização de trabalho** na ML é definida com base no modelo corporativo de Gestão de Pessoas por Competências (d_2000). Está estruturada de forma hierárquica e matricial, alinhada ao negócio e às estratégias, proporcionando maior grau de autonomia, valorização do alto desempenho individual e ampliação das atividades em sintonia com as tendências de mercado. Na estrutura hierárquica, a **autonomia** das pessoas é definida conforme o Plano de Cargos e Salários, por categoria e nível de cargo, sendo a complexidade das atividades de cada cargo variável; quanto maior o nível, maior o grau de autonomia para o desenvolvimento do trabalho. Os cargos são distribuídos nas categorias: Operacionais, Técnicos e Universitários e, em cada categoria, são definidos os pré-requisitos dos cargos com as respectivas descrições de atividades, seguindo a tendência da multifuncionalidade e passando por vários ciclos de refinamento, a atual estrutura de cargos que já teve 71 até 2012, atualmente conta com 19, buscando sempre a multifuncionalidade.

Para facilitar a **atuação dos responsáveis** pelos processos, a estrutura organizacional prevê as funções de gerentes de Departamento e Divisão, Encarregados, Gestores e Líderes operacionais, os quais são designados de acordo com os requisitos específicos para a função e atuam no gerenciamento dos processos por meio do acompanhamento de indicadores, análise crítica, correção de rumos e feedback junto às equipes. Além da estrutura formal apresentada no organograma (fig. P.5/1), objetivando a **produtividade, resposta rápida e o alcance das estratégias da UN**, a partir da adoção do Modelo de Excelência da Gestão - MEG (d_1998), a ML passou a incentivar seus empregados a participarem de grupos de trabalho, os quais foram organizados na Estrutura Matricial de Grupos (d_2008). Em 2014, na revisão da estrutura de grupos, foi considerado o conceito de redes e os grupos foram reconfigurados na atual **Estrutura de Redes Internas** da ML (fig. P.5/2). Os grupos são formados por representantes das áreas, o que permite cooperação, compartilhamento de experiências, visão sistêmica, desenvolvimento tecnológico, melhoria da comunicação, valorização das pessoas, aprendizado e inovação. Visando a resposta rápida, os grupos possuem **autonomia** para implantação de práticas, revisão dos padrões de trabalho, melhoria e realinhamento de ações. As propostas e ações com impacto nas estratégias são submetidas à aprovação do Comitê da Qualidade da Gestão, composto pela Alta Direção da ML e áreas de RH, Qualidade, Comunicação e Controladoria, que se reúne quinzenalmente, possibilitando a agilidade na validação e direcionamento das ações.

Os trabalhos desenvolvidos pelos grupos são disseminados nos meios de comunicação e as atas de reuniões são disponibilizadas no Portal ML.

O **quadro de pessoal é planejado** a partir das políticas corporativas da Sabesp, que compatibiliza as necessidades das Diretorias e UNs com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Defesa dos Capitais do Estado - Codec, considerando o equilíbrio entre previsão orçamentária e a eficiência operacional. Em 2016, foram contratados, para a ML, 27 empregados e, em 2017, foram contratados mais 35 estagiários e 02 aprendizes. Na ML, a estrutura leva em consideração as necessi-

dades dos processos, as características do negócio, abrangência do atendimento e os conhecimentos e experiências necessários. Como exemplo, em 2011, foram implantadas as UGRs – Unidade de Gerenciamento Regional, que integrou sob a mesma gestão os processos principais de água, esgoto e serviço ao cliente, sendo realizada uma reorganização de parte da força de trabalho para atender a nova estrutura. Em 2012, visando à otimização dos recursos humanos e ganho em escala nos processos de apoio, iniciou-se a implantação do MIS - Centro de Serviços Compartilhados da Diretoria, com apoio de consultoria especializada, o que também demandou nova reorganização do efetivo da ML.

A ML não contrata **mão-de-obra terceirizada**, firmando tão somente contratos de prestação de serviços, conforme necessidades do negócio, sendo que as atividades terceirizadas obedecem a **Política Institucional de Terceirização** (PI0008 – v.2) que estabelece critérios, princípios e conceitos para a contratação de serviços terceirizados, mantendo o foco nas atividades essenciais e visando a continuidade e qualidade dos serviços prestados à população. Podem ser terceirizados os serviços de leitura de hidrômetros, entrega de contas, corte e supressão, prolongamento de rede, ligações, desobstruções, troca de hidrômetros, reparos de vazamento, manutenção e atendimento. Para os demais serviços de apoio, deve-se considerar o estudo de viabilidade para terceirização.

b) A Sabesp adota o **modelo de Gestão de Pessoas por Competências** (d_2000), que foram revistas a partir do desenvolvimento de um novo Sistema de Avaliação, permitindo que o modelo de gestão de pessoas seja moderno, ágil e flexível, em consonância à diretriz corporativa Capital Humano como Força Competitiva (m_2012). Nessa revisão, foram definidas seis competências para todos os empregados, sendo quatro fixas e duas indicadas pelo gerente. Para a liderança, foram estabelecidas seis competências adequadas à evolução do mercado e perfil necessário, e para todos os empregados incluindo líderes, há quatro fatores para avaliação do desempenho. As **competências necessárias** para o exercício pleno das funções estão descritas na **fig. 6.1.b/1**.

Fig. 6.1.b/1 - Avaliação de competências e desempenho Sabesp

Competências		Desempenho	
Empregados		Líderes	Líderes e empregados
Fixas	Gerente seleciona duas		
Visão de negócio Conhecimento técnico Cultura de segurança e qualidade Visão de sustentabilidade	Acompanhamento e controle Adaptabilidade Agilidade Capacidade analítica Capacidade empreendedora Negociação Relacionamento interpessoal Supervisão	Gestão de negócios Gestão de pessoas Gestão de inovação Gestão de sustentabilidade Negociação / comunicação Governança corporativa	Comportamento Comprometimento Produtividade Qualidade do trabalho

Em 2017, de forma alinhada ao Planejamento da Diretoria Metropolitana, foi contratada uma consultoria para mapear o perfil necessário do líder. Esse trabalho contou com a alta direção da ML e representantes dos empregados, definindo como perfil desejável para o Líder ML as seguintes competências, em complemento as competências gerenciais corporativas (fig.6.1.b.1):

Empreendedor, Flexível, Comunicador, Foco em Resultados, Negociador, Inovador.

Para desenvolver as competências necessárias para os prestadores de serviço, em 2016 foi criada a macroação Capacitar 100% da mão de obra terceirizada, onde foram desenvolvidas as seguintes competências: conhecimento técnico; cultura de segurança e qualidade; negociação; e relacionamento interpessoal.

Adicionalmente, nas reuniões de acompanhamento com os administradores de contrato, são identificadas ações de desenvolvimento que compõe o PCD da ML (6.2). Em 2016, foi realizado um treinamento com os líderes das empresas contratadas, cujo foco foi desenvolver as competências de líderes educadores, comunicadores e de excelência. O treinamento contemplou 25 líderes das empresas contratadas, com o objetivo de desenvolvê-los em gestão de pessoas e de processos e assim obter melhores resultados nos serviços e, consequentemente, na satisfação dos clientes.

c) Desde 1992, a Sabesp realiza o processo de recrutamento e seleção por meio de **concurso público** para empregados, estagiários e aprendizes, de forma a atender a legislação específica, garantindo a contratação de profissionais qualificados e preparados para atuar em diversas posições da empresa e propiciando a participação de um maior número de pessoas do mercado de trabalho, assegurando a não discriminação e a igualdade de oportunidades. Os candidatos classificados são convocados e submetidos a entrevista para comprovação dos pré-requisitos, realização de exame médico e admissão, conforme edital do concurso. Em 2015, como melhoria para agilizar a reposição dos empregados, o processo de contratação passou a ser coordenado pelo MIS e em 2016, para melhorar o controle, foi desenvolvido pela área de RH da ML o sistema *Contract* que trouxe maior organização da documentação por meio de arquivo digital, além de possibilitar o apoio nas contratações das UNs MC, MA e MT. Em 2017, o sistema foi reconhecido com o 1º lugar no Programa Destaque da ML.

Os estagiários de nível médio, técnico e superior, e aprendizes, são contratados por um período de dois anos, de acordo com a legislação vigente e são capacitados em um sistema de parceria entre Sabesp e SENAI, gerando oportunidade de profissionalização e contribuindo para a inserção no mercado formal de trabalho.

Para a inclusão de minorias, além dos 5% das vagas do concurso público disponibilizados para portadores de necessidades especiais, a ML ainda mantém um contrato com a Associação Amigos Metroviários dos Excepcionais - AME. Atualmente, há 36 pessoas da AME, entre atendentes e supervisores, atuando nas agências do Poupatempo de Itaquaquecetuba, Suzano e Itaquera.

Em razão das atividades desenvolvidas pela Sabesp serem específicas da empresa e considerando a escassez dessa mão-de-obra especializada no mercado de trabalho, a ML desenvolve seus principais fornecedores capacitando-os para eventual concorrência no concurso público. Para suprir a falta de conhecimento dos candidatos admitidos, após a contratação, eles são treinados no local de trabalho por um colega que detenha o conhecimento.

O processo de **seleção interna** para as funções de liderança ocorre a partir do Programa de Novos Líderes ML (d_2008) (6.2), considerando o perfil do líder,

mapeado pela ferramenta *Predictive Index* – PI, e o necessário para a vaga. Desde a implantação do Programa, 27 empregados já foram designados para funções de liderança, incluindo gerente, gestor e encarregado. Para os demais cargos, observa-se o perfil e experiência do empregado, sendo a definição da movimentação feita pelo gerente da vaga. Caso não haja na UN empregado com as competências necessárias, a vaga pode ser preenchida por empregado de outra UN, caso o mesmo apresente o perfil necessário.

d) Após a contratação, a área de RH envia um orientador para o gerente informando sobre a data de apresentação do novo colaborador na unidade. No primeiro dia de trabalho, o colaborador é recepcionado pelo líder e recebe as principais orientações para desempenhar suas atividades e facilitar sua adaptação ao novo ambiente, como: apresentação da equipe e das instalações; senhas para os sistemas; recebimento dos EPIs; e informações relevantes de cada processo. Também participa do **Programa de Integração** (d_1996) com o objetivo de conhecer o negócio, a visão, a missão e processos principais e propiciar sua integração às estratégias da UN. Até 2011, o programa era promovido pelo RH local e, em 2012, passou a ser coordenado pelo MIS em parceria com as UNs, o que propiciou ganho de escala e ampliação da visão da estrutura corporativa.

Durante o período de experiência, o novo empregado é avaliado pelo gerente em duas etapas: uma aos 45 dias e outra ao final do período de três meses, quando pode ser efetivado ou não. Em 2015, o formulário para acompanhamento do período de experiência do empregado foi revisto pelo Fórum de RH, coordenado pelo MIS, tendo sido adotado o modelo utilizado pela ML.

Além da preparação dos novos colaboradores ao ambiente organizacional, que ocorre a partir da admissão, também há uma preocupação com o desligamento dos jovens aprendizes. Por terem o contrato de trabalho por tempo determinado, a ML realiza o Evento de Encerramento, que aborda competências desenvolvidas na empresa e necessárias para o mercado de trabalho e outros assuntos pertinentes aos desafios desses jovens profissionais. O índice de satisfação dos estagiários e aprendizes da ML, apurado em 2017, foi de 95,42%

e) Desde 2002, os empregados eram avaliados corporativamente pelo **Sistema de Avaliação por Competências SADC**, considerando competências genéricas e específicas. A partir de 2012, com apoio de consultoria especializada, a Sabesp aperfeiçoou o sistema implantando um módulo com foco também na avaliação de desempenho. Desta forma, o **SADC** foi redesenhado considerando os módulos de **Avaliação por Desempenho**, Avaliação do Superior e Avaliação da Percepção do Clima, integrados em uma única ferramenta. O sistema prevê as seguintes etapas: auto-avaliação do empregado, consenso com a liderança e estabelecimento de compromissos de desenvolvimento profissional. Após a finalização da avaliação, os compromissos de desenvolvimento são formalizados no módulo **Plano de Desenvolvimento Individual** - PDI, para suprir as lacunas identificadas, visando desenvolver e aprimorar as competências e elevar o desempenho aos níveis necessários para o cumprimento das metas.

Complementando a prática corporativa, a ML implantou, de forma pioneira, a Prática de *Feedback* Formal (d_2009), com a qual o gerente, em conjunto com o empregado, avalia também o desempenho por meio da

indicação de pontos fortes, oportunidades de melhoria e **acordo de compromissos** a serem cumpridos pelo empregado. Ressalta-se que a prática foi desenvolvida pelos comitês de comunicação (1.1.b), por meio de sensibilização e conscientização que envolveu toda a liderança da ML e foi objeto de benchmarking e reconhecimento em seminários. Como resultado do aprendizado, para melhorar o controle da prática, em 2014, foi desenvolvido, em parceria com o MIS, um sistema que possibilita a emissão de relatórios por área e período. Atualmente, esse sistema está disponibilizado para utilização das demais UNs da Diretoria.

A **avaliação das equipes** é realizada por meio das metas estabelecidas no Planejamento Operacional da ML e desdobradas para as unidades (2.2) cujo acompanhamento ocorre em reuniões de análise crítica mensais visando o estímulo para o alcance das metas. Outro importante instrumento motivacional e que avalia o desempenho das equipes é o Programa de Participação nos Resultados - PPR (6.1.f), que estabelece desafios atrelados ao processo de planejamento e reconhece o esforço do empregado no cumprimento ou superação das metas.

Fig. 6.1.f/1 - Principais práticas de remuneração, reconhecimento e incentivo da ML

Remuneração	Incentivo	Reconhecimento
Plano de Cargos e Salários - possibilita a movimentação na régua salarial, conforme recurso disponibilizado (d_2002).	Subsídios para pós-graduação, curso técnico e idiomas.	PPR – Programa de Participação nos Resultados que reconhece os empregados/equipes no alcance das metas estabelecidas (d_1997).
Designação para Liderança - ocorre de acordo com disponibilidade de vaga, no qual o empregado recebe uma gratificação pela função.	Indicação para participação em grupos de trabalho, seminários e congressos.	Programa Destaque ML incentiva o empregado/equipe implantar ações que agreguem valor a ML(d_2000) e reconhece com vale-compras no valor de R\$ 600,00, R\$ 400,00 ou R\$ 200,00.
Benefícios - vale-refeição, cesta básica, assistência médica e outros detalhados em 6.3.		Prêmio CIPA ML: estimula ações de conscientização voltadas à eliminação de riscos e reconhece cipas que apresentaram o melhor desempenho conforme pré-requisitos (d_2009).
		Campanha Eu vi um vazamento (d_2004), incentiva os empregados da ML a registrarem e encaminharem as ocorrências de vazamento.
		Programa 5S ML (d_2004): Reconhece as áreas que tiveram melhores pontuações nas auditorias.
		Agência Estrela ML (d_2004): tem como objetivo monitorar e propor melhorias nas agências de atendimento, visando aumentar a satisfação dos clientes e reconhece as agências que obtiveram melhor pontuação.

O estímulo para a busca do **alto desempenho e cultura da excelência** se dá pelo objetivo operacional Aprimorar o Modelo de Gestão e também pela participação da UN em avaliações externas que possibilitam avaliar as equipes à luz dos critérios de excelência do MEG.

f) A ML **remunera** a força de trabalho conforme o Plano de Cargos e Salários - PCS (d_2002), o qual foi reformulado em 2012, com o objetivo de adequar a política de remuneração à realidade da empresa e do mercado, e estimular o autodesenvolvimento dos empregados. A remuneração dos empregados é composta pelo salário base acrescida de uma gratificação para empregados que ocupam funções de liderança (líderes, encarregados e gerentes). O plano permite o reconhecimento por meio da ascensão na carreira profissional, de acordo com a pontuação obtida no processo de avaliação por competências, observada a disponibilidade orçamentária. Em 2017, a Sabesp iniciou o processo de revisão do

atual Plano de Cargos e Salários, com o apoio de uma consultoria especializada e já foram realizados grupos focais com representantes de todas as categorias, Diretorias e Superintendências para coletar sugestões de melhoria para o plano. Esse trabalho contou com a participação de 6 empregados da ML, representando as categorias operacional, técnico, universitário e liderança. Uma melhoria já implantada foi a flexibilização da utilização da distribuição de recursos que possibilitou aumentar o total de promoções.

Para reconhecer o desempenho dos empregados, há o Programa de Participação nos Resultados – PPR, que é composto por metas desafiadoras voltadas à melhoria do desempenho operacional, à satisfação dos clientes e ao aspecto econômico-financeiro, premiando o desempenho dos empregados pelo alcance ou superação das metas estabelecidas.

Além das práticas corporativas, a ML adota práticas específicas para reconhecer os empregados que demonstram bom desempenho (fig. 6.1.f/1). Essas práticas são organizadas pelos grupos da Estrutura de Redes (6.1.a) que procedem com o controle e avaliação da prática. Como melhoria, em 2015, de forma alinhada ao Modelo de Gestão da Inovação – MGI da ML, os reconhecimentos foram integrados no Evento de Reconhecimento ML que contou, em sua última edição, com o reconhecimento de 149 empregados da ML, considerando as várias práticas contempladas.

Para incentivar a força de trabalho a buscar a melhoria do desempenho e a cultura da excelência, a ML oferece oportunidades para participação em congressos, seminários, além de subsídios para formação em cursos técnicos, pós-graduação e idiomas. Atendendo às solicitações dos empregados manifestadas na pesquisa de clima, os critérios para a concessão dos benefícios foram revistos e a partir de 2017, foi concedido subsídio também para cursos universitários, por meio do Programa Mais Conhecimento. Atualmente, 15 empregados recebem esse benefício.

A Sabesp também oferece o Programa de Capacitação Internacional visando a excelência empresarial por meio do desenvolvimento dos seus empregados no exterior. Neste ano, a ML tem um Gerente de Departamento participando do programa por meio do MBA em Saneamento Ambiental realizado na *London School of Economics and Political Science* (LSE)

A fig 6.1/1 apresenta as melhorias mais recentes das práticas adotadas nos sistemas de trabalho.

6.2 Capacitação e desenvolvimento

a) A **identificação das necessidades** de capacitação e desenvolvimento é realizada anualmente, sob a coordenação da Área de Recursos Humanos Leste, considerando as seguintes entradas:

- Planejamento Operacional da ML (d_2003): buscando assegurar a coerência entre as atividades de capacitação e o **êxito das estratégias**, o RH participa do planejamento e identifica, em conjunto com os tutores das macroações, quais os cursos e empregados que precisam ser treinados para contribuir com o alcance dos objetivos e metas. Nesta etapa, também são identificados os cursos necessários para a **cultura da excelência**, uma vez que um dos objetivos da ML é o de Aprimorar o Modelo de Gestão.
- PDL – Programa de Desenvolvimento da Liderança

Fig 6.1/1 – Melhorias e inovações das práticas relativas a Sistemas de Trabalho

Principais práticas	Responsável pelo aprendizado na ML	Exemplos de melhorias
Organização do trabalho	CQG	2014: Reconfiguração da Estrutura Matricial de Grupos na Estrutura de Redes Internas.
Competências	MLD/CQG	2017: Levantamento de expectativas para o perfil do Líder em complemento às competências corporativas para subsidiar o Programa de Desenvolvimento da Liderança.
Seleção de pessoal	RH/CQG	2016: Desenvolvimento do Sistema <i>Contract</i> para melhorar o controle do processo de contratação com o arquivo digital. Foi reconhecido em 2017 com o 1º lugar no Programa Destaque da ML.
Integração	RH	O formulário de avaliação de experiência da ML utilizado para acompanhamento de novos empregados foi adotado pela Diretoria M.
Avaliação de desempenho	CQG	2014: Desenvolvimento de sistema, para melhor controle da prática de <i>Feedback</i> Formal com a emissão de relatórios por unidade
Reconhecimento e Remuneração	CQG	2017: Flexibilização da curva para distribuição de recursos em movimentação.
		2015: Evento de reconhecimento com a integração das práticas de valorização (m_2015).
		2017: Inclusão da concessão de subsídios para curso universitário dentro do Programa Mais Conhecimento
		2018: Entrega do cartão Gift Pass que reconhece os empregados por meio de sistema de milhagem

(d_2007): A partir dos resultados da pesquisa de clima, da pesquisa dos canais de comunicação, das diretrizes da UN e da avaliação do PDL, a Área de RH, em conjunto com as áreas de comunicação e qualidade, identifica as necessidades para o desenvolvimento dos líderes e novos líderes.

- SST – Saúde e Segurança do Trabalho (d_2006): as necessidades são identificadas de acordo com o Procedimento Empresarial PE-RH0001, que prevê todos os cursos necessários para atender à legislação e respectiva periodicidade, tendo como base os cargos e GHE – Grupo Homogêneo de Exposição ao risco, no qual os empregados estão enquadrados. Atendendo aos requisitos da Norma OHSAS 18001 (m_2014), foi desenvolvido um sistema específico para levantamento das necessidades dos cursos de SST, o qual é disponibilizado para os líderes, que podem re/confirmar a necessidade de treinamento, conforme alteração do GHE do empregado.
- Programa de Integração: direcionado para os empregados, estagiários ou aprendizes contratados no ano.
- PDI – Plano de Desenvolvimento Individual (d_2008): A partir da Avaliação por Competências e *Feedback* Formal, **os líderes, em conjunto com os empregados**, identificam as necessidades de capacitação para a melhoria do **desempenho individual**. A forma de realização da capacitação pode ser presencial ou virtual, dependendo da necessidade identificada, a qual é registrada pela liderança no PDI, em conjunto com o empregado. As necessidades de capacitação que demandam recursos e são atendidas por treinamento presencial são consideradas no PCD (6.2.b), com o acompanhamento pelo RH. As demandas atendidas por cursos virtuais são acompanhadas pelo gerente ou líder imediato, por meio do PDI registrado no sistema SACD.

Em 2017, em decorrência das análises realizadas no ciclo de Planejamento Operacional ML, a prática passou por refinamento e o desenvolvimento dos prestadores de serviço também passou a ser considerado na etapa de levantamento de necessidades de treinamento.

b) A partir das necessidades de capacitação identificadas (6.2.a), o RH **consolida as demandas** no PCD – Plano de Capacitação e Desenvolvimento e submete à **aprovação do CQG**, com base nas diretrizes da UN e recurso orçamentário para o ano.

Após aprovação do PCD, os treinamentos são programados conforme **cronograma anual** elaborado pela área de RH, em parceria com os gerentes e tutores, considerando as necessidades das áreas solicitantes.

Para realização dos cursos internos, a Área de RH elabora projeto considerando as necessidades do gerente/tutor que solicitou o treinamento. No projeto é previsto o público, conteúdo, carga horária, local e resultados esperados que subsidiarão a avaliação posterior de eficácia. Para os cursos externos solicitados no PID, o empregado envia o formulário de solicitação com o prospecto da entidade externa que mais atende a sua necessidade.

Para facilitar a participação dos empregados nos cursos internos, a ML conta com salas equipadas para treinamento próximas ao local de trabalho, tanto na região metropolitana, como nos municípios.

Além dos cursos externos e internos, a ML conta com a Universidade Empresarial que oferece uma grade de treinamentos virtuais abertos a todos os empregados, aprendizes e estagiários, os quais podem realizar o curso conforme a sua disponibilidade de tempo.

O desenvolvimento dos líderes da ML é promovido por meio do PDL - Programa de Desenvolvimento da Liderança ML, estruturado em 2007 e reconhecido como prática finalista no IGS, com o objetivo de desenvolver gerentes, gestores e encarregados para atuarem nos seguintes papéis/funções:

- Líder Educador: capaz de desenvolver suas equipes, por meio da cultura do *feedback* constante;
- Líder Comunicador: responsável pela transmissão das informações de forma ética e transparente;
- Líder de Excelência: comprometido com os fundamentos do MEG, contribuindo para a obtenção de resultados expressivos na ML.
- Líder Inovador: melhoria implantada em 2017, alinhada ao MGI – Modelo de Gestão da Inovação, prevê a capacitação do líder para buscar e incentivar suas equipes para melhorias rápidas e inovações que contribuam com os resultados da ML.

Além dos cursos previstos no PCD para atender o Objetivo Operacional Aprimorar o Modelo de Gestão, realização de *benchmarking*, participação em prêmios de excelência, capacitação de examinadores como voluntários em prêmios de excelência (PNQ, PPQG, MPE e outros) e atuação dos promotores da gestão que apoiam as áreas no atendimento dos requisitos da ISO/OHSAS e 5S.

As atividades de capacitação são controladas por meio de lista de presença e cadastradas no sistema específico de RH, que emite relatórios para acompanhamento e gestão. O cumprimento do cronograma é acompanhado mensalmente pelo RH, em reuniões de análise crítica. Para facilitar a gestão dos cursos, foi implantado o Sistema de Gestão de C&D, no qual as demandas do PCD são lançadas após aprovação. Para os cursos

que têm várias turmas, o sistema possibilita ao gerente escolher a melhor data para inscrever o empregado de acordo com a necessidade do mesmo e da unidade.

Em 2017, além dos indicadores específicos de capacitação e desenvolvimento (8.4), foi estabelecido no Planejamento Operacional da ML um indicador específico para incentivar a capacitação no conhecimento relevante, atendendo as diretrizes da Diretoria Metropolitana e o Programa de Gestão do Conhecimento. Além do PCD da ML aprovado no início do ano, a Área de RH também apoia as necessidades de capacitação identificadas no decorrer do ano para atender situações específicas. Em 2017, por exemplo, a ML contabilizou 2.156 oportunidades de treinamentos virtuais e presenciais, para capacitar a sua força de trabalho para operar o sistema SAP que entrou em vigor em abril, mobilizando toda a Sabesp.

A **fig. 6.2.b/1** apresenta os principais programas e exemplos de treinamentos oferecidos no PCD 2017, incluindo os cursos com foco no desenvolvimento de líderes e cultura da excelência.

c) Seguindo o modelo de aprendizado e com base no relatório de avaliação do PNQ, a ML estruturou em

Fig. 6.2.b/1 - Plano de Capacitação e Desenvolvimento - PCD ML (exemplos de cursos oferecidos em 2017)

Programas	Curso	Participantes	Público alvo
Planejamento Operacional (Matriz estratégica)	Treinamento de empreendimentos	25	T/O
	Execução de televisionamento	13	T/O
	Conceitos de gestão do conhecimento	44	L/U/T
PDL - Programa de Desenvolvimento da Liderança e Novos Líderes ML	Formação de consultores ADIGO	11	L/U
	<i>Design Thinking</i>	43	L/U/T
	<i>Project Model Canvas</i>	37	L/U/T
Cultura da Excelência	Treinamento 21ª edição do MEG	10	L/U
	Gestão Classe Mundial Nível VI - PNQS	23	L/U/T
	Reciclagem Programa 5S	15	U/T/O
	Fórum de Boas Práticas - FNQ	8	L/U
	Interpretação da Norma ISO 9001:2015	16	U/T
Plano de Desenvolvimento Individual - PID / Necessidade das áreas	Crie apresentações no estado da arte	3	U
	SQL	6	U/T
	Temas polêmicos sobre licitações públicas	16	L/U/T
	Certificação profissional PMP - PMBOK 5ª edição	1	L
	Programa essencial - Trilha de desenvolvimento em GC	2	U
	Soldador de tubos e conexões de polietileno	5	T/O
Treinamentos em SST - Saúde e Segurança do Trabalho	Ergonomia	167	L/U/T/A/E
	Sinalização de obras em vias públicas	79	U/T/O
	Segurança em espaço confinado	29	T/O
Programa de Integração	Integração de novos colaboradores - módulo institucional e visitas às estações de tratamento de água e esgoto	19	A/E
Desenvolvimento de prestadores de serviço MOT	Contrato de risco cobrança administrativa	56	T
	5S - conceito e aplicação	201	T

Legenda: L = Líderes, U = Universitários, T = Técnicos, O = Operacionais, A = Aprendizagens, E = Estagiários, T = Terceiros

2009, o **Programa de Novos Líderes ML** que foi implantado em duas etapas:

- **Identificação** de líderes potenciais: a partir do perfil desenhado para o líder ML, com o apoio de consultoria contratada, cada unidade identificou um empregado com potencial de liderança que teve seu perfil mapeado por meio da ferramenta *Predictive Index - PI*. Foram identificados 32 líderes potenciais.
- **Desenvolvimento**: cuja base é similar ao da liderança, contemplando o Líder Educador, Comunicador, de Excelência e Inovador (m_2014). O programa é revisto anualmente pelo RH, tendo como base as diretrizes do Planejamento ML, resultados da pesquisa de clima e relatórios de avaliação externa. As oportunidades de melhoria para o programa e a proposta de desenvolvimento para essa população são submetidas à **validação pelo CQG** da ML.

Desde a implantação do programa, já foram capacitados 75 empregados e designados 27 líderes potenciais para função de liderança, sendo: 05 gerentes, 17 encarregados, 04 gestores e 01 supervisor.

Em 2016, o programa passou por refinamento e os novos líderes foram direcionados para a elaboração de projetos advindos do MGI – modelo de Gestão da Inovação e como melhorias para o programa de capacitação foram inseridos os cursos de *Design Thinking* e *Project Model Canvas* reconhecido como inovador, em 2015, o Programa de Novos Líderes ML foi classificado em primeiro lugar na categoria apoio do Programa de Melhores Práticas da M e no mesmo ano também foi finalista no Prêmio IGS, promovido pela ABES.

d) A **avaliação da eficácia** segue o Procedimento Operacional PO-RH0565 – Eficácia de Treinamento. Além da avaliação de reação aplicada ao final de cada evento interno, para verificar a satisfação do treinando quanto à metodologia, conteúdo, carga horária do curso e didática do instrutor, a ML também realiza (d_2005), a Avaliação de resultado de treinamento. Após o prazo definido, de 60 a 120 dias, é verificado pelo gerente, empregado e analista de RH se o treinamento atingiu o objetivo esperado, aplicação do conteúdo adquirido e resultados agregados ao processo. Para os treinamentos relacionados aos objetivos estratégicos, a avaliação é feita pelo tutor da meta, em conjunto com RH, utilizando o formulário de Avaliação Global de Eficácia (d_2005). Para os cursos externos, a ML, adicionalmente, incluiu no formulário de avaliação corporativo um anexo para registro das melhorias aplicadas decorrentes dos conteúdos adquiridos no curso. A eficácia do desenvolvimento dos líderes - PDL é verificada pelo índice de satisfação apurado pela Pesquisa de Clima, no conjunto de questões que compõem o critério liderança.

A prática, que é controlada e avaliada pela área de RH em reuniões de análise crítica é *benchmarking* para outras empresas como por exemplo, o SE-SI-Recife e a CESAN.

A eficácia dos programas é acompanhada pelo MLD/13 e avaliada periodicamente pelo CQG em apresentações sobre os resultados alcançados, assim como nas reuniões de análise crítica e avaliação do desempenho global com participação de todos os líderes.

Em 2014, aperfeiçoando a prática e em parceria com o MIS, as avaliações de eficácia dos cursos de SST passaram a ser efetuadas por meio do Sistema de Gestão de C&D.

e) A gestão de pessoas na ML baseada no MEG (d_1998), possibilita desenvolver a sua força de trabalho de forma integral como indivíduos, profissionais e cidadãos, visando prepará-los para a atuação interna e também na sociedade.

Os cursos de comunicação, *media training*, relacionamento e *feedback* são exemplos de cursos voltados para o desenvolvimento dos gerentes, encarregados, líderes, gestores e líderes potenciais que propicia a aplicação dos conhecimentos na vida pessoal e profissional. Mediante diretriz da ML ou resultados da Pesquisa de Clima, são realizados trabalhos para o desenvolvimento de times.

Para todos os empregados, aprendizes e estagiários, a Universidade Empresarial (d_2000) disponibiliza cursos como: planejamento de carreira; *coaching*; gestão de mudança; desenvolvendo a iniciativa; comunicação verbal e finanças pessoais; meio ambiente; programa de uso racional da água; código de ética e conduta; responsabilidade social, entre outros. O Portal de Comunicação e Educação à Distância - TV Corporativa DTCOM (d_2005) oferece um ciclo de palestras cuja programação é divulgada no site da DTCom. Para facilitar a participação (d_2011), o acesso é disponibilizado via internet podendo ser efetuado no próprio local de trabalho ou na residência, mediante cadastramento de senha. Além dos cursos virtuais, a Biblioteca Corporativa da UES conta com mais de 20 mil títulos, incluindo livros, normas técnicas e trabalhos acadêmicos, disponível no Portal Sabesp para a força de trabalho A ML também incentiva o compartilhamento o que foi intensificado a partir de 2014 com a implantação do MGI – Modelo de Gestão de Inovação, além do estímulo para participação em eventos externos, como congressos e seminários. Por dois anos consecutivos, a ML foi a Unidade que mais inscreveu trabalhos no Programa de Melhores Práticas da M e em 2016 recebeu o troféu “TOP – Melhores Práticas” A inscrição dos trabalhos, possibilita aos finalistas a participação no Treinamento de Apresentação em Público além de maior visibilidade dos empregados da ML na M.

Para o desenvolvimento da cidadania, além dos cursos oferecidos pela UES, há o estímulo para a participação em atividades de voluntariado com a realização de cafés e campanhas de solidariedade, além do incentivo para ações voltadas para a conservação do meio-ambiente, como a criação do Comunicador Socioambiental (2015), que conta com a participação de empregados de diversos departamentos, os quais foram treinados para atuar junto à população. Os **Programas 3R e 5S** adotados na ML também são exemplos de ações que fomentam o desenvolvimento do empregado como indivíduo e cidadão.

Os principais métodos de aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira realizados pela ML, desde a sua criação em 1996, estão detalhados a seguir:

- Avaliação por Competências e Desempenho, que permite ao empregado acompanhar as competências necessárias para as atividades do cargo e estabelecer, em conjunto com o líder, compromissos de desenvolvimento que são previstos no PCD;
- Prática de *feedback* formal (d_2009), na qual o colaborador recebe do líder observações sobre seus pontos fortes e oportunidades de melhoria para o desenvolvimento das atividades;

- Entrevista com Analista de RH, quando o empregado, aprendiz ou estagiário necessita de orientação profissional ou com Assistente Social, conforme necessidade;
- Participação nos cursos previstos pelo PCD ou via UES;
- Plano de cargos e salários (d_2002) conforme critério **6.1.a**, que direciona o planejamento da Carreira em Y;
- Programa de Desenvolvimento de Líderes e Novos Líderes ML (d_2008) (**6.2**).

A ML entende que as práticas adotadas contribuem para o desenvolvimento de sua força de trabalho considerando que, desde 2008, vários empregados foram promovidos para outras unidades da Sabesp ou órgãos do Estado para ocuparem posições de liderança ou estratégicas.

A **fig. 6.2/1** apresenta as principais melhorias das práticas adotadas no processo de capacitação e desenvolvimento.

Fig 6.2/1 – Melhorias das práticas relativas a capacitação e desenvolvimento

Principais práticas	Responsável pelo aprendizado na ML	Exemplos de melhorias / inovações
Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento	RH	2017: o cronograma para levantamento das necessidades de treinamento para compor o PCD passou a considerar também as necessidades de desenvolvimento para os prestadores de serviço.
Formas de concepção e desenvolvimento de líderes	RH/CQG	2017: Estabelecimento do indicador Capacitação em Conhecimento Relevante 2017: Inclusão do desenvolvimento dos fornecedores no PCD ML
Desenvolvimento de Novos Líderes	RH/CQG	2016: Integração dos Novos Líderes no MGI e a inclusão dos cursos de <i>Design Thinking</i> e <i>Project Model Canvas</i> na grade de capacitação do programa O Programa de Novos Líderes ML foi reconhecido com o 1º lugar no Seminário de Melhores Práticas M e finalista no Prêmio Inovação na Gestão de Saneamento – IGS, promovido pela ABES, em 2015.
Avaliação de eficácia	RH	2014: Avaliação de eficácia dos treinamentos de SST via Sistema de Gestão de C&D
Desenvolvimento integral	CQG	2017: Implantação do Programa corporativo “Mais Conhecimento” que amplia o programa de subsídio para formação acadêmica de empregados

6.3 Qualidade de vida

a) Desde 2006, as práticas para a prevenção de incidentes de trabalho e melhoria da qualidade de vida dos empregados foram intensificadas com a adoção da Política de Segurança e Saúde do Trabalho e o procedimento PE-RH0001 – Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho, além do Sistema de Gestão de SST com base na Norma OHSAS 18001. As formas de **identificação e tratamento dos riscos** relacionados à segurança e à saúde do trabalho estão descritas na **fig. 6.3.a/1**.

A gestão de SST é apoiada pelos sistemas SOE e GeDoc que disponibilizam os procedimentos relativos à SST para disseminação à força de trabalho. A partir de 2012, a gestão de SST foi centralizada no MIS com o apoio das UNs, o que possibilitou maior organização dos profissionais de segurança e medicina para atendimento.

A **fig. 6.3.a/2** apresenta os principais programas da ML e as metas para eliminar ou minimizar esses riscos. Uma melhoria no processo de identificação e tratamento de riscos na ML foi a implantação do Prêmio CIPA ML que trouxe mais agilidade das CIPAs, pois as mesmas

Fig. 6.3.a/1 – Formas de identificação e tratamento dos riscos relacionados à SST

Riscos	Meios de identificação	Procedimento/Objetivo	Tratamento/Programas/Ações	Responsável
Físicos: umidade, ruído	APR - Análise Preliminar de Riscos (d_1992)	Em cada área, é realizada a avaliação do risco considerando as atividades desempenhadas e perigos identificados. PE_RH0001 – Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais realizado anualmente considera os níveis e probabilidade dos riscos identificados e formas de controle e tratamento. PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional prevê anualmente, os exames clínicos e complementares para os cargos, conforme os riscos relacionados no GHE com o estabelecimento de programas preventivos.	CSC/SESMT CIPA Gerentes e encarregados
Biológicos: vírus, fungos, bactérias	Elaboração de GHE- Grupo Homogêneo de Exposição (d_2011)	Classificação dos empregados em grupos semelhantes de exposição à risco a fim de subsidiar o PCMSO. PE_RH0001 – Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho		
Químicos: fumos, poeiras, gases	Inspeções de SST (d_2006)	Realizadas nas áreas de acordo com os procedimentos empresariais PE-RH0001 e PE-RH0003	Em conjunto com o gerente da área são elaborados planos de ação para as situações de risco identificadas.	MIS/SESMT Técnico de segurança Gerente ou responsável pela área Representante da CIPA
Acidentes: choque elétrico, atropelamento, ataque de cães, soterramento, asfixia queda	CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (d_1992)	Por meio de inspeções, as CIPAs da ML identificam os perigos e riscos existentes nos vários endereços.	Nas reuniões mensais são propostas medidas preventivas para evitar ocorrências futuras.	CIPA com o apoio do CSC/SESMT
	Brigada e Atendimento a Emergência (d_2006)	A identificação de situações de emergência é realizada conforme procedimento empresarial PE-RH0001	Revisão anual ou quando necessário do plano de emergência, com divulgação aos empregados e realização de simulados.	Gerência Local com o apoio do CSC/SESMT
	Laudo Ergonômico (d_2007)	Elaborado para todos os endereços da ML, com a contratação de empresa especializada	O SESMT avalia as não-conformidades e principais riscos ergonômicos apontados e elabora plano de ação para correção.	MIS/SESMT Gerentes e encarregados
Ergonômico: monotonia, repetitividade	Gestão de SST (d_2006)	Realização anual de auditorias internas e/ou externas para adequação do sistema de gestão.	Os riscos identificados e as não-conformidades são tratados por meio de análise de causa e elaboração de plano de ação acompanhado pelo Sistema GeDoc.	MIS/SESMT Gerentes e encarregados Promotores da qualidade Auditores internos

passaram a ser avaliadas mensalmente, com base em 15 requisitos. A comissão com melhor desempenho é reconhecida no final do ciclo anual. Como aperfeiçoamento da prática, após a avaliação do primeiro ciclo, foram estabelecidas duas categorias para premiação, considerando a natureza das atividades, administrativas ou operacionais, e também revistos os critérios de avaliação de 12 para 15, sendo um deles referente à participação dos líderes nas reuniões de CIPA. Essa prática também foi classificada em 1º lugar na categoria apoio do Programa de Melhores Práticas da M (2014) e finalista do IGS (2014) e é referência para outras áreas da empresa que implantaram a mesma prática.

b) As necessidades e expectativas da força de trabalho (fig. P1.C/1 e fig.6.3.b/1) são identificadas, analisadas e traduzidas em requisitos, anualmente no ciclo de Planejamento da ML, subsidiando a definição dos objetivos e metas (2.2).

A partir das necessidades e expectativas, a ML elabora o Programa de Melhoria do Clima (6.3.c) com o objetivo de atender os principais requisitos. As necessidades do mercado de trabalho são identificadas pela CR, 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. Em 2016, atendendo a uma necessidade da força de trabalho apontada na pesquisa de clima, houve uma flexibilização para distribuição de recursos em movimentação o que possibilitou aumentar o total de promoções em relação ao ciclo anterior.

Os benefícios oferecidos são validados anualmente, em acordo coletivo, com participação das várias categorias, e vão além das disposições legais no atendimento dos empregados e seus dependentes.

A **fig. 6.3.b/2** apresenta um comparativo com os benefícios oferecidos por outras empresas de excelência, sendo uma do setor de saneamento, destacando que o índice de satisfação dos empregados em 2017 com os benefícios oferecidos foi de 91%.

Fig. 6.3.a/2 – Programas e metas para eliminar/minimizar os riscos na ML

Programa	Prática	Indicador	Meta 2017
PCMSO e PPRA	Elaboração anual dos programas com a divulgação nas CIPAS	Total de doenças ocupacionais	Zero
Prêmio CIPA ML	O programa prevê reuniões com a participação da liderança, inspeções de segurança, divulgação dos mapas de risco, simulados de emergência, Minutos da Prevenção, entre outras ações.	Índice de Desempenho das CIPAS	Superação do índice anterior
Gestão de SST	Fortalecimento da Cultura Preventivista por meio de: <ul style="list-style-type: none"> Realização de Minuto da Prevenção nas Reuniões Estruturadas bimestrais Plano de Capacitação com cursos de SST Realização anual da SIPAT 	Índice de capacitação em SST	90
	Envio de relatório mensal dos indicadores de SST pelo RH às unidades para acompanhamento nas análises críticas e reunião de Análise Crítica de Desempenho Global com toda liderança.	Taxa de Frequência - TF	4,8
		Taxa de Gravidade - TG	86

c) A satisfação e bem-estar dos empregados é um dos objetivos da ML que estabelece em seu Planejamento uma meta específica para a melhoria do clima organizacional e para **avaliar** o bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos empregados é realizada a Pesquisa de Clima (d_1999) e anualmente na ML.

O formulário adotado segue a metodologia da pesquisa "Melhores Empresas para se Trabalhar" (d_2013), com as questões segmentadas em cinco fatores: ambiente de trabalho, equidade, liderança, valorização e orgulho. A pesquisa apresenta resultado quantitativo geral, por unidade e fator, além de informações qualitativas que permitem identificar as principais necessidades e expectativas da força de trabalho.

Os resultados são divulgados em reunião específica à **liderança** que efetua o repasse da divulgação aos

Fig.6.3.b/1 – Necessidades e requisitos da força de trabalho – Planejamento Operacional ML 2017

Necessidades e expectativas	Método de Identificação	Método de Análise para tradução	Requisito	INDICADOR	META
Capacitação e Desenvolvimento	Pesquisa de Clima e Planejamento Sabesp	Análise Crítica das Pesquisas Planejamento Operacional	Capacitação e Desenvolvimento	Índice de Cumprimento do Plano de Capacitação e Desenvolvimento	96%
Valorização, reconhecimento e ambiente de trabalho			Valorização Inovação	Índice de criatividade de pessoal	0,02%
			Favorabilidade do Clima	Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional.	76%
			Favorabilidade do Clima	Índice de favorabilidade da Dimensão Liderança.	75%

Fig. 6.3.b/2 – Benefícios concedidos

Benefícios	Benefícios			
	SABESP	CPFL	SUZANO	CORSAN
Adicional por tempo serviço	X	X		X
Assistência médico/hospitalar	X	X	X	X
Assistência odontológica	X	X	X	X
Ausências abonadas acima da CLT	X			
Auxílio creche	X	X	X	X
Auxílio creche especial	X	X	X	X
Auxílio transferência				X
Cesta de Natal	X		X	
Complemento auxílio doença/acidente de trabalho	X	X	X	
Gratificação para dirigir veículo	X			
Parceria com entidades de ensino infantil, fundamental, médio e faculdades	X	X	X	X
Parceria com escolas de idiomas	X	X		
Participação nos resultados	X	X	X	X
Previdência privada	X		X	X
Redução da jornada de trabalho				X
Serviço Social	X			X
Suplementação de aposentadoria	X	X		X
Vale Alimentação (cesta básica)	X	X	X	X
Vale Farmácia	X			
Vale Refeição (almoço)	X	X	X	X
Vale Refeição (café)	X			
Vale Supermercado	X			X

empregados na Reunião Estruturada da área e são analisados e tratados pelo Grupo de Gestão do Clima composto por representantes de RH, Qualidade, Comunicação e Departamentos e subsidiam a elaboração do Programa de Melhoria do Clima, o qual é implantado após a validação do CQG.

Além do Programa de Melhoria do Clima, cada gerente recebe os resultados quantitativos e qualitativos da sua área e, a partir da divulgação dos resultados à equipe, são elaborados Planos de Ação locais. A implantação do Programa de Melhoria do Clima e dos Planos de Ação Locais é acompanhada, mensalmente, pelo RH e, pela liderança, nas reuniões trimestrais de análise crítica de desempenho global.

Como melhoria da gestão do clima, em 2014, foi criada a figura do Facilitador do Clima. Em cada unidade há um empregado com a atribuição de apoiar o gerente nas ações relativas ao clima tais como: orientação à equipe quanto à importância de participar da Pesquisa de Clima; auxílio na divulgação dos resultados nas Reuniões Estruturadas e na elaboração e acompanhamento do Plano de Ação Local. Atualmente, 47 empregados da ML atuam como Facilitadores do Clima. Res-

salta-se que a o Programa de Melhoria do Clima da ML foi prática finalista no Programa de Melhores Práticas da M em 2016 e *benchmarking* para a empresa.

Para desenvolver um clima de bem-estar e satisfação, destacam-se duas práticas desenvolvidas a partir dos resultados apresentados na pesquisa de clima:

- Programa 5S (d_2001). O programa tem o objetivo de educar a força de trabalho para a busca e manutenção de um ambiente saudável, confortável e seguro. Em 2009, o 5S foi implantado junto às empresas terceirizadas, por meio de um programa de sensibilização e capacitação, contribuindo para a diminuição dos acidentes de trabalho com terceiros. A implantação do programa junto às contratadas concedeu à ML, em 2011, o Prêmio Mario Covas na categoria Excelência em Gestão Pública, pelo Case Gestão de SST nos Contratos de Serviços Terceirizados. Destaca-se como refinamento que a de 2015, tanto as áreas da ML como das contratadas que apresentaram maior pontuação na auditoria passaram a ser reconhecidas no Evento de Reconhecimento Anual ML.

- Programa de Desenvolvimento da Liderança ML – PDL (d_2007), desenvolvido a partir dos resultados apresentados no critério Liderança (6.2.b).

O comprometimento dos empregados é verificado na pesquisa de clima por meio de questão específica e também pelo atendimento das metas estabelecidas. Para buscar o engajamento da força de trabalho com as metas, os empregados participam do ciclo do Planejamento ML, nas etapas: Debate nas Áreas e Dia do Compromisso, quando é formalizado o comprometimento com os objetivos expressos no Mapa Nosso Compromisso (2.2).

d) Para **estimular a criatividade, inovação e a excelência no desempenho**, a ML adota o Programa Destaque ML (d_2000) que valoriza os empregados de todas as categorias que desenvolvem ações de impacto para a ML, premiando com um vale-cheque em três categorias: Ouro, Prata e Bronze. Desde a sua implantação passou por vários aperfeiçoamentos como a premiação da melhor ação do ano, alteração na periodicidade de inscrição (2014) e, em 2016, o reconhecimento passou a ser realizado em evento específico, alinhado ao MGI. A ML tem como característica ser uma organização inovadora e pioneira, sendo referência para outras UNs em várias práticas, como por exemplo, o Programa 5S, Novos Líderes, *Feedback* Formal e Prêmio CIPA.

A partir da análise do RA do PNQ 2013, a ML identificou a oportunidade de desenvolver um modelo de gestão da inovação estruturado para potencializar o estímulo, identificação, implantação, compartilhamento, reconhecimento e sistemática de avaliação das inovações. O Modelo de Gestão da Inovação foi implantado (m_2015), com o objetivo de estimular a criatividade e inovação da força de trabalho. Por meio de Reuniões de Inovação conduzidas pela liderança, do

Evento Gente que Inova, que promove o compartilhamento das boas práticas implantadas, a ML estimula e mobiliza toda sua força de trabalho para a geração, compartilhamento e desenvolvimento de ideias.

As ideias ou práticas já implantadas são posteriormente avaliadas pelos Fóruns Água, Esgoto, Vendas, RSA e Apoio (Estrutura de Redes) quanto à pertinência de aumentar a abrangência implantando a prática para toda a UN.

As ideias ou práticas consideradas pelos Fóruns como pertinentes para implantação são priorizadas pelo CQGI – Comitê da Qualidade da Gestão da Inovação da ML, composto pela Alta Administração e pessoas chave, por meio de metodologia específica. As ideias priorizadas são implantadas na ML por meio de projetos coordenados por um Novo Líder designado (6.2.c). Como aperfeiçoamento do MGI, no ciclo do Planejamento 2015-2016, foi inserida uma macroação específica para acompanhamento dos projetos e melhor medição das inovações advindas do modelo.

Para o **desenvolvimento profissional** da força de trabalho, a ML conta com as práticas descritas em 6.2.

e) O Programa corporativo Viver Feliz criado em 2007, com colaboração de práticas da ML, tem como objetivo promover ações para a **melhoria da qualidade de vida dos empregados** dentro e fora o ambiente de trabalho. As principais ações estão descritas abaixo:

- Controle das condições de saúde: realizado por meio de exames periódicos em todos os empregados para prevenir ou diagnosticar precocemente agravos à saúde e doenças crônicas ou degenerativas.
- Campanha de vacinação: anualmente é aplicada vacina contra gripe a todos os empregados, aprendizes, estagiários e vacina contra a febre tifoide para todos os empregados com potencial de exposição ao esgoto. Com o ressurgimento da febre amarela silvestre no estado de São Paulo, foram vacinados os empregados que realizam atividades em regiões de risco e produzida companhia incentivando a vacinação para os demais empregados.
- Atendimento psicossocial ao empregado e/ou familiar: realizado por meio de entrevistas agendadas pelo empregado, familiar ou liderança, com assistente social.
- Acompanhamento de empregados afastados: realizada pela assistente social por meio de visitas hospitalares ou domiciliares, mediante necessidade.
- Programa de Recuperação e Atendimento ao Empregado– PARE: com o objetivo de recuperar e reintegrar o empregado dependente químico às suas funções, tanto no ambiente de trabalho quanto familiar.
- Programa de Prevenção e Controle do Tabagismo: com o objetivo de colaborar com o cessação do tabagismo e diminuição das doenças relacionadas, oferecendo tratamento psicoterapêutico ao empregado. Destaca-se que, em 2010, a Sabesp recebeu o Selo de Empresa Livre do Tabaco.
- Projeto Nutrição para Viver Feliz: por meio da UES são disponibilizadas as seguintes palestras: armazenamento correto dos alimentos, preparo e economia de alimentos; cardápios saudáveis e receitas e dicas para perder peso e atividade física.
- Campanhas Setembro Vermelho, Outubro Rosa e Novembro Azul: realizadas anualmente para conscientização e prevenção das doenças cardiovasculares, câncer de mama e câncer de próstata. Con-

siderando as atividades realizadas fora da Sabesp, a partir de 2016, a ML introduziu em seu calendário o apoio à Campanha Maio Amarelo para promover a segurança no trânsito.

- Torneios esportivos: em parceria com a associação Sabesp, são promovidos eventos como: Clube da Corrida, Campeonatos de Boliche, *Kart* e *Trekking*. Destaca-se que a equipe de *Trekking* da ML foi vencedora em vários campeonatos nacionais. Em 2018, como melhoria para o incentivo à prática de esportes e promoção da integração entre os empregados de diversas Diretorias, a Sabesp implantou o Programa Jogos Abertos, que contou com a participação de 18 empregados da ML nas modalidades: atletismo, basquete, futebol, volei, *trekking*, natação, dominó e truco. Outros incentivos oferecidos aos empregados e seus familiares, em parceria com associações, visando a qualidade de vida fora do ambiente de trabalho, são apresentados na **fig. 6.3.e/1**.

Incentivo	Prática
Cultural	• Oportunidade de participação no Grupo de Teatro e Coral da Sabesp
	• Disponibilização de ingressos aos empregados e familiares para cinema e teatro
	• Sorteio de fantasias para desfile em Escola de Samba
Financeiro	• Descontos em instituições de ensino, seguradoras e agências de viagem por meio de convênios feitos pela Associação Sabesp.
	• Empréstimo pessoal, financiamento e compra de eletrodomésticos com juros abaixo do mercado e palestras de equilíbrio orçamentário aos associados da CECRES.

A **fig. 6.3/1** apresenta as principais melhorias das práticas de qualidade de vida.

Principais práticas	Aprendizado	Exemplos de melhorias
Identificação de perigos	RH	2016: Disponibilização das APRs no Portal ML Gestão do Conhecimento
		2016: Reconhecimento das CIPAS no Evento Anual de Reconhecimento ML, vinculado ao MGI
Identificação das necessidades e expectativas	RH / GRUPO DO CLIMA / CQG	2016: atendendo a necessidade da força de trabalho de valorização e reconhecimento, houve uma flexibilização na distribuição de recursos para movimentação, possibilitando aumentar o nº de promoções
		2017: Realização de grupo focal com o apoio dos Facilitadores do Clima para levantar as expectativas dos empregados quanto a dimensão EQUIDADE
Avaliação e desenvolvimento do bem-estar, satisfação e comprometimento	GRUPO DO CLIMA ML / CQG	2016: Benefícios - flexibilização dos recursos entre os cartões Vale Alimentação e Vale Refeição
		2017: Utilização do CANVAS para análise da dimensão EQUIDADE da Pesquisa de Clima
Incentivo a criatividade e inovação	CQGI	2016: Inclusão de macroação no Planejamento Operacional para acompanhamento dos projetos e inovações advindos do MGI
		2018: Reconfiguração das Reuniões de Inovação para Oficinas de Inovação
Qualidade de Vida	RH	2016: Início da Campanha Maio Amarelo
		2018: Vacinação e incentivo para a vacina contra febre amarela
		2018: Jogos Abertos Sabesp com ações esportivas e inovou com ações sociais alinhadas com a campanha do agasalho



7.1 Processos da cadeia de valor

a) Os **requisitos** aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor são **identificados** e definidos a partir da tradução das principais necessidades e expectativas dos **clientes e demais partes interessadas**, para os produtos e para os processos do negócio e de apoio (d_1996), com cooperação dos grupos da estrutura de redes internas e fóruns da M.

Durante o ciclo do planejamento, com apoio do Time de excelência e representantes dos processos, os requisitos traduzidos são revisados e atualizados, com a elaboração do Mapa de Partes Interessadas (m_2017), considerando as políticas públicas, diretrizes do Governo, diretrizes de regulação do saneamento, normas técnicas da Sabesp e ABNT, Visão, Missão, Valores e objetivos estratégicos da Sabesp. Os processos da cadeia de valor (d_2006) estão mapeados e traduzidos conforme PO-QA0190, sendo os padrões de trabalho elaborados a partir do mapeamento, armazenados e disseminados por meio dos Documentos do Sistema Integrado – DSI e Procedimentos Operacionais - PO no SOE.

Os DSI de processo possibilitam a visualização das entradas, saídas, indicadores e demais informações relativas ao mapeamento e controle dos processos.

A partir de 2014, de forma proativa, o Grupo Certificação, juntamente com os Fóruns Água, Esgoto, Vendas e Apoio, anualmente realiza a revisão do DSI de cada processo, o que anteriormente era feito apenas pelo responsável e pela qualidade.

Os processos da cadeia de valor e os requisitos são apresentados na fig.7.1.a/1.

b) O desenvolvimento de um novo serviço, processo ou de uma variação destes, surge a partir do ciclo do planejamento operacional (d_2001); demandas e oportunidades identificadas pelo CQG, fóruns de processos, (d_2003), requisitos das partes interessadas (d_2011), ACDG (d_2001), melhorias de processos (d_2008) e grupos de trabalho.

As demandas aprovadas pelo CQG são implementadas por meio da criação de grupos de projetos multidisciplinares, com a participação de representantes das áreas ou processos relacionados e conhecimento crítico e competências definidas, conforme **fig 7.1 b/1**.

Fig 7.1 b/1.



Conhecimento Criativo para que os grupos de trabalho apresentem os resultados dos projetos implementados e os aprendizados gerados. Desde 2015 foram concluídos 29 projetos, com destaque para:

Inteligência de Mercado; Eliminação de Exame Predial; Pesquisa especial de irregularidades - novas tecnologias; Implantação do CICOM nas UGRs e; Gestã

integrada dos serviços de esgoto com foco na solução (Escuta Ativa e RGLs Críticos).

Os novos produtos/serviços identificados como corporativos na Unidade de Negócio, são submetidos a aprovação nos Fóruns da M e tem seu desenvolvimento seguindo as diretrizes e procedimentos de nível corporativo, sob a supervisão e orientação técnica das unidades CN, TX e CM.

Os projetos de otimização e ampliação dos sistemas, modalidade água e esgoto, segue as seguintes etapas: estudo de concepção, projeto básico e projeto executivo. Esses estudos são realizados, contratados e acompanhados pelo MLI, MLED e a MLEA.

A CN (d_2009), amparada pelas leis estaduais 12.292/2006 e 1025/2007, que possibilitaram a ampliação da área de atuação da Sabesp nos mercados nacional e internacional, atua de forma corporativa, prospectando no mercado as novas tecnologias.

A CN divide seus projetos em negócios nacionais, negócios internacionais e projetos em desenvolvimento, conforme segue:

- **Parcerias:** Corporativamente, destacam-se os Projetos Aquapolo e Attend, referência no setor, por meio do Convênio Sabesp FAPESP – Parceria para inovação tecnológica (d_2009) com projeto para emissão de gases em lagoas de estabilização, uso microlaboratórios autônomos e remoção de interferentes endócrinos no tratamento de água, etc.

- **Projeto:** A Sabesp, por meio de suas unidades TX e MT, desenvolveu em 2016 um projeto para utilização do lodo e o biogás da Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) Barueri como fonte alternativa para auto-produção de energia elétrica. O sistema implantado em 2017 seca cerca de 500 toneladas de lodo produzidas diariamente durante o tratamento de esgotos e supri aproximadamente 50% do consumo energético da estação, a maior do Brasil, gerando ainda uma redução do lodo na ordem de 90% do seu volume.

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: contratos de ligações de água e esgoto em áreas irregulares por Performance/Desempenho (7.2.d) (i_2016), Se Liga na Rede (4.1.d) (m_2011), Água de Reúso, etc.

c) A ML destaca-se na projeção e modelagem de seus processos da cadeia de valor (d_1996), alinhado ao ciclo de planejamento (fig. 2.1/2), da aplicação do modelo de aprendizado organizacional (fig. 1.1.f/1), **conforme metodologia** apresentada no item 71.b.

A ML mapeia seus processos a partir dos instrumentos organizacionais e realiza o desdobramento considerando o atendimento aos requisitos dos clientes e demais partes interessadas. Em 2005, sistematizou o mapeamento dos seus processos conforme **padronização ISO e procedimento PO-QA0190**, sintetizado no mapa de processos (**P1.b**) de nível zero e um, traduzidos nos DSI – Documento do Sistema Integrado com a definição de entradas, saídas, **responsáveis, indicadores**, sistemas de apoio e documentos principais.

Anualmente, o mapa de processos é revisitado pelo Time da Qualidade e os DSI são validados pelos Fóruns de Processo. Todos os processos do mapa, são projetados com base **no método SIPOC** e podem ser verificados no portal Sabesp, por meio de consulta ao

SOE ou GEDoc.

A ML possui um histórico de excelência e exemplaridade na busca pela inovação na projeção e modelagem de seus processos citando como por exemplo:

- Em 2011, a estrutura da ML foi remodelada com a criação da UGR, Unidade de Gerenciamento Regional focada na Metodologia do GVA® (Geração por Valor Agregado).
- Em 2014, em novo ciclo de aprendizado, desenvolveu o MASPP III, com o objetivo de modelar e fortalecer os processos, bem como o gerenciamento dos mesmos. A partir dos resultados do MASPP III a ML em 2017 cria o MASPP Blitz com participação multidisciplinar visando enxergar o processo controle de perdas de água ponta-a-ponta.

Em 2016, por meio do MGI, o CQGI definiu método para seleção e priorização, bem como o ciclo do projeto. Todos os projetos são analisados e avaliados pelos fóruns da estrutura de redes internas e validados em reunião de análise do CQGI. Os projetos validados são incorporados na macroação de inovação e segue os parâmetros do guia PMBOK®. Em 2017 num **processo inovador** e de melhoria da estruturação dos projetos a ML adotou a ferramenta Canvas em substituição ao Termo de Abertura de Projeto, permitindo visão mais ampla do projeto em desenvolvimento e sua priorização.

d) Para avaliar o potencial de ideias criativas a ser convertida em inovações sustentáveis nos produtos e processos, a ML implantou o MGI, sistematizando o processo de inovação destacando-se, o Seminário Gente Que Inova e também o Programa Melhores Práticas que foi implantado na ML em 2006 para potencializar e disseminar as práticas oriundas da implantação da metodologia MASPP, e em 2012 foi incorporado pela diretoria M, considerada como inovação e exemplaridade no seminário IGS da ABES. O TDT – Time de Desenvolvimento Tecnológico é um exemplo do pioneirismo, empreendedorismo e inovação, atuando como facilitador na otimização dos processos por meio de transformação de ideias em pesquisas, testes, desenvolvimento de novas técnicas e tecnologias. Para desenvolver e avaliar novos produtos no TDT é criado um subgrupo com pessoas de diversas áreas para atender a demanda proposta de cada novo produto ou inovação em processos que tem objetivo definido, para isso realiza-se uma análise preliminar, que leva em consideração a verificação dos benefícios encontrados na prática, através de relatórios e análise crítica divulgando os resultados, seguindo o procedimento PO-PD0001. Essa prática já envolveu mais de 250 pessoas até 2017 nos grupos multidisciplinares, contando com a participação de fornecedores e parceiros. As inovações em produtos e processos são incentivadas também por programas como o Profissional Destaque **(6.1)**.

A partir da estruturação do Modelo de Gestão da Inovação (MGI) a ML fomenta a cultura da inovação como elemento estratégico para aumentar a eficiência e a qualidade das práticas de gestão. Esse estímulo é reforçado nas Reuniões de Inovação, com o Evento Gente que Inova e nos Temas Incentivados. Dentro da estrutura de redes da ML os Fóruns de Processo (água, esgotos, vendas e apoio) atuam como avaliadores, monitores e orientadores dos projetos apresentados nos eventos do MGI.

A ML envolve os fornecedores e clientes em práticas como o programa de relacionamento com clientes,

onde os fornecedores compartilham inovações e melhorias em seus processos, participação no Seminário gente que inova e no TDT e *Focus Group* onde os clientes se manifestam sobre os processos e produtos. As principais redes, com destaque para as organizações que promovem o MEG e promovem o *benchmarking* e compartilhamento de práticas, contribuindo com a ML. Outra forma de disseminação dos projetos implantados na ML é a apresentação em seminários e congressos. Em 2017 a ML participou dos congressos da ABES/Fenasan e ABES PNQS (PEOS e IGS).

e) Desde 1996, com o redesenho de processos e com a adoção do MEG (d_1998), os processos possuem padrões de trabalho e indicadores de desempenho (**fig. 7.1.a/1 e a/2**). O atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor é assegurado por meio da aplicação do Modelo Aprendizado Organizacional **(1.1.g/1)**, prática exemplar e inovadora, reconhecida no Seminário de Melhores Práticas da M, IGS e Prêmio Mário Covas, destacando-se a realização de auditorias internas e externas, avaliação dos resultados das auditorias, avaliação dos indicadores em reunião de Análise Crítica de Desempenho Global e revisão sistemática dos padrões de trabalho, sendo estes gerenciados e controlados pelo sistema automatizado GeDoc – módulo MaxDoc (m_2006) e compartilhados com toda força de trabalho pelo SOE – Sistema de Organização Empresarial. De forma exemplar, o cumprimento dos requisitos dos processos é assegurado também pela análise diária dos relatórios gerados por sistemas como: SIGAO, CSI, SIGES, SACE, Protonet, Supervisório (Água e Esgoto), entre outros. Os indicadores são acompanhados em reuniões de análise crítica (PO-QA0046), que ocorrem mensalmente em todas as áreas e suas atas são disponibilizadas na intranet, para acesso a toda força de trabalho. O acompanhamento e melhoria também ocorrem por meio de auditorias internas e externas, e as não conformidades reais e potenciais identificadas, tanto da análise crítica, quanto das auditorias são tratadas por meio dos procedimentos de ação corretivas e preventivas PE-QA0003 que ajuda a assegurar o atendimento dos requisitos.

Cabe destacar que a partir de 2007 essas ações são gerenciadas pelo Sistema DocNix – módulo *DocAction*, onde após a abertura da ocorrência a gerência categoriza e designa um responsável pela análise de causa. O sistema controla o acompanhamento dos planos de ação, prazos de execução e verificação da sua eficácia comunicando via e-mail os responsáveis. Quando uma ação é considerada ineficaz é gerada uma reincidência pelo sistema para que seja feita uma nova análise de causa e tratamento da ocorrência. As tratativas das ações são avaliadas anualmente por auditorias conforme PE-QA0005 e registradas no módulo *DocAudit*. Destacamos como exemplar o método de autogerenciamento proativo no processo principal de distribuição de água. Neste são monitorados 24 horas as variáveis no processo de distribuição de água (pressões, vazões, níveis dos sistemas de reservação, bombeamento, válvulas redutoras de pressão) através de sistemas supervisórios que possibilitam a identificação imediata de alguma anormalidade no sistema, permitindo de forma ágil, direcionar equipes de imediato ao local caso necessário, gerando ações de melhorias. Esta forma de atuação permite minimizar o impacto

Fig. 7.1.a/1 - Processos principais e de apoio da cadeia da valor

PROCESSOS PRINCIPAIS			
Processos / Responsável	Requisitos	Controle/ Padrão	Indicadores
Distribuição de água / MLEA	-Atendimento - Continuidade do abastecimento - Eficiência operacional - Redes renovadas	SCOA SIGAO	ICm08-Índice de atendimento total de água - IAA ISp11-Índice de Regularidade na Distribuição - IRD ISp09-Índice de reclamação por falta d'água - IRFA ISp25-Reabilitação de redes de água
Esgoto coleta / MLEE	- Atendimento - Corregos despoluídos - Eficiência operacional	SIGAO SIGNOS SICOM	ICm09 Índice de atendimento total de Esgoto - IAE ISp13-Índice de Obstruções da Rede Coletora - IORC ISc09*-Índice numérico de tratamento do esgoto gerado - IEC 8.2.10-Taxa de despoluição dos córregos - DBO ≤30 mg/l
Atendimento ao cliente e Serviços comerciais / ER e Agências	- Acesso ao produto - Aumento do volume de vendas - Eficiência operacional - Manter mercados - Satisfação - Prazo	Sigao CSI SigesWeb STIC SGE SGH SIGNOS CIG SGRE Protonet GES SIGAnet	ICm10-Tempo médio de espera nas agências de atendimento 8.3.16-Índice de atendimento aos prazos dos serviços regulados 8.2.7-Nº de ligações regularizadas 8.3.5-Incremento do volume faturado (água e esgoto) 8.3.2-Ligações Novas de água 8.3.3-Ligações novas de esgoto ICm02-Índice de satisfação de clientes - PSC ICm02*-Índice de satisfação pós serviço geral - PPS ICm13-Índice de insatisfação 8.3.19-Índice de Satisfação com o atendimento nas agências
Execução de serviço de manutenção e de serviço comercial ao cliente / Polos de manutenção	Satisfação Prazo		IPa.10-Índice de Pronto Atendimento - IPA 8.3.16-Índice de atendimento aos prazos de serviços regulados ICm13-Índice de insatisfação ICm01.a-Índice de reclamações por ligação faturada ICm02*- Índice de satisfação de pesquisa pós serviço - PPS IFr07-Índice de desempenho dos fornecedores (FAC) IPA05-Índice de Reparos Proativo (Água)
PROCESSOS DE APOIO			
Manutenção Eletromecânica/ MLEL	Redução de Custo Segurança operacional com disponibilidade de equipamentos Eficiência energética	SGM	8.5.6 - Índice de Disponibilidade - DISP IPA04 - Consumo Médio Energia Elétrica 8.5.5 - Índice de manutenção eletromecânica - IME
Manutenção em Adutora e Coletor Tronco/MLER	Prazo	SIGAO	ISp10.1 Tempo médio de reparo de vazamento em adutoras(driver) ISP10.2- Tempo médio de reparo de coletor tronco (driver) IFr07 - Índice de desempenho dos fornecedores (FAC)
Monitoramento da qualidade da água/MLEC	- Qualidade da água	NETCONTROL SIGAO	ISp02-Índice de conformidade de amostragem da qualidade da água distribuída - ICAD ISp08-Índice de Reclamações de Qualidade da Água - IRQA
Cadastro técnico/MLED	Confiabilidade do cadastro Agilidade e qualidade dos projetos	SIP, Signos, Protonet.	8.5.7-Índice de Pendência Cadastral Água 8.5.8-Índice de Pendência Cadastral Esgoto
Controle de Perdas Físicas / MLEP	Eficiência operacional	DSI-OP0595	ISp14-Índice de perdas totais por ligação - IPDT IFn02-Índice de perdas de faturamento - IPF 8.5.1-Índice de águas não contabilizadas - IANC
Arrecadação e Cobrança/ MLI11	Aumento da arrecadação Redução da inadimplência	DSI-OP0443 CSI	IFn05-Margem Operacional IFn15-Índice de evasão de receitas total
Comunicação/ML	-agilidade - Imagem Favorável	DSI-OP0130	8.5.4-Índice de respostas às reclamações imprensa no prazo. 8.5.2-Índice de satisfação com os veículos de comunicação internos 8.5.3-Índice de satisfação no fator comunicação da pesquisa de clima
Judicial e Extrajudicial/MLD11	Prazo Eficiência	DSI-OP0366	ISc07*-Índice de desempenho dos processos judiciais 8.2.1-Tempo médio de Pareceres
Backup e Suporte de TI/MLD 13	Prazo Agilidade no atendimento Retorno ao Cliente Retorno ao Cliente	DSI-OP0127 SIATI Maxinfo Netup	IPa09-Satisfação dos usuários de informações IPa09.2.- Índice de eficácia do processo de backup IPa09.3-Índice de satisfação pós serviços (SIATI) IPa09.4-Taxa de atendimento no prazo (SIATI)
Administração de Pessoal e Folha de Pagamento / MLD13	- Favorabilidade do Clima	Sistema Antares	IPe04-Índice de favorabilidade da pesquisa de clima
Capacitação e Desenvolvimento / MLD13	- Capacitação e Desenvolvimento - Retenção de conhecimento	Sistema Antares DSI-OP01237	IPe03.a-Índice de cumprimento do PCD IPe03.b- Índice de Eficácia de Treinamento
Segurança e Saúde Ocupacional/MLD14	Condições adequadas de segurança, higiene e saúde no trabalho.	Antares	8.4.20- Coeficiente de Gravidade IPe05-Índice de Frequência de acidentes 8.4.21-Desempenho das Cipas (Indicador do Prêmio CIPA ML)
Financeiro e Contábil/MLD16	Pagamento nos prazos	Sistema SGO	IPA01-Incidência de atraso no pagamento de fornecedores.

no atendimento aos clientes e aumento da confiabilidade do sistema, possibilitando a evolução do índice de regularidade na distribuição - IRD que passou de 96,1% em 2007 para 99,8% em 2017.

f) A análise e melhoria dos processos da cadeia de valor são realizadas de acordo com a prática aprendizado organizacional (1.1.g/1). Essa prática está sob a coordenação dos gestores ou grupos de trabalho multidisciplinares da estrutura de redes internas, que per-

mitem a troca de experiências, visão mais diversificada das questões e propiciam integração das áreas envolvidas. Entre as principais práticas de aprendizado nos processos destacam-se: fóruns da diretoria M; visitas técnicas ou de *benchmarking*; análise dos resultados das auditorias internas e externas; análise crítica mensal e; relatórios de avaliações decorrentes da participação em prêmios de qualidade.

De forma exemplar e referência de *benchmarking*, para

otimização e melhoria dos processos são utilizados sistemas informatizados, tais como os sistemas supervisórios da operação de água e esgoto - SICOM (d_2000), Signos-Falta de Água (d_2011), SAP (d_2017), ArcMap conjugado AHP (m_2016) e o Doc-Nix para todas as áreas, esses sistemas incorporam ferramentas de controle e apoio à gestão.

As Unidades de Gerenciamento Básico – UGBs (d_2005), criadas a partir da aplicação da metodologia MASPP, são células responsáveis pelo controle, diagnóstico e prognóstico de ações para melhoria dos sistemas de água e esgoto, centralizando atividades que anteriormente eram dispersas em outras unidades. Em 2006 surgiram os Grupos de Projeto, para análises e tomadas de ações de combate às perdas, integrados por representantes de diversas áreas da ML. Em 2010 a metodologia MASPP foi adaptada para o processo coleta de esgoto. Como mais recente melhoria advinda do aprendizado organizacional, em 2017, o MASPP Blitz, o Plano de otimização operacional do sistema de esgotamento sanitário e modelo de gestão por microbacias de esgotamento, reconhecido como inovação/finalista na categoria PEOS.

Todas estas novas práticas visam o aperfeiçoamento dos processos principais e de apoio. A fig. 7.1.f/1 apresenta exemplos de melhorias com foco na confiabilidade, ecoeficiência e redução de variabilidade.

g) A avaliação, incorporação e implantação de novas tecnologias no desenvolvimento e na melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor ocorre segundo as diretrizes e metodologias nos níveis corporativo e operacional, conforme descrito em 7.1.b.

As UNs podem identificar demandas (oportunidades e necessidades) baseadas em levantamentos de dados operacionais, estudos prospectivos e *benchmarking*.

A ML, participa dos principais fóruns e feiras, na busca

das mais atuais tecnologias de mercado, voltados ao saneamento, informática, recursos humanos, etc. Quando uma determinada tecnologia desperta interesse, ela é trazida para os grupos da estrutura de redes internas responsáveis pelo processo ou produto que será influenciado pela respectiva tecnologia. Nesses grupos é realizada avaliação da tecnologia e, de forma ágil, caso seja definido pela sua incorporação, a área responsável cria um grupo multidisciplinar para desenvolver o projeto. Destaca-se como exemplo o ensaio termodinâmico para avaliação do rendimento de conjunto moto-bombas e; dispositivos de combate a perdas de água por fraudes e pesquisa de vazamentos. Identificados na Fenasan, sendo o último identificado no Fórum M de Água.

Após a estruturação do projeto, é definida a área para início do projeto piloto, que é acompanhado e avaliado pelo grupo acima mencionado. O resultado é apresentado ao fórum de processo pertinente, que avalia e prioriza os projetos para implantação ou não nas demais áreas, conforme fig. 7.1.b/1, e validado pelo CQG. A ML conta ainda com práticas como o Gente que Inova (m_2015), onde a força de trabalho compartilha melhorias, inovações e apresenta novas ideias que podem se tornar projetos a serem desenvolvidos pela estrutura de redes internas. Em 2015, os trabalhos e oportunidades identificadas passaram a contar com o envolvimento direto da alta direção por meio do CQG, onde são realizadas reuniões para acompanhamento das novas tecnologias e projetos inovadores.

h) Os estudos das características de produtos e de processos da cadeia de valor de concorrentes e organizações de referência seguem os critérios estabelecidos no PO-QA 0106 – informações comparativas e PO-QA 0107 – *Benchmarking* e o processo de aprendizado conforme critério fig. 1.1.g e fig. 1.1.f/1.

As informações relativas ao setor são de fácil acesso,

Fig. 7.1.f/1 – Exemplos de melhorias relacionadas a variabilidade, confiabilidade e ecoeficiência.

Processo	Melhoria
Distribuição de Água	Gestão de Estações Elevatórias de Água Tratada (EEAT) Zona Alta por demanda (m_2017) - metodologia que busca a otimização da operação das EEAT's Zona Alta, correlacionando a lógica operacional destas instalações aos dados dos setores abastecidos, são eles: dados do ponto crítico, vazões do setor, ensaios e estudo de associação de bombas das estações elevatórias. A aplicação dessa metodologia é decorrente do processo de aprendizado em ações nas gestões de demanda, perdas e consumo de energia, em 2017 trouxe resultados relevantes para a UN Leste. Esta metodologia foi finalista do Premio de Eficiência Operacional no Saneamento – PEOS do PNQS/ABES em 2017.
	Unidade Reguladora de Pressão – URP (d_2017) com a finalidade de aprimorar o controle dos setores de abastecimento através do gerenciamento das pressões foi realizado benchmark na UN Sul para trazer o conhecimento do processo de maximização dos setores com a utilização de URPs, que está implantado em áreas que já utilizam equipamentos de controle (VRPs, EEATs e Boosters), promovendo a redução dos índices de perdas mantendo a regularidade no abastecimento.
Coleta de Esgoto	Metodologia de Identificação de trechos críticos de obstruções em rede coletora de esgoto para ações direcionadas na recuperação operacional do Sistema de Esgotamento Sanitário - prática concebida, desenvolvida e verificada por equipe técnica da ML, com representantes da Engenharia de Operação de Esgoto, Pólos de Manutenção e áreas de interface, com base nos conceitos de rastreabilidade (NBR ISO 9000) e na geoespecialização dos registros de atividade de manutenção/serviços realizados. Esta prática foi reconhecida na categoria Esgoto do Programa Melhores Práticas M com o 1º lugar e IGS - vencedor no Seminário IGS – Inovação na Gestão de Saneamento (2015).
	Modelo de gestão por microbacias de esgotamento (m_2017): busca identificar as áreas mais críticas com maior incidência de obstruções em rede coletora a fim de se estruturar ações para melhoria do indicador IORC, reduzir os custos e a quantidade de serviços de manutenção e de desobstrução e auxiliar na programação de manutenção preventiva na malha de rede coletora. Essa ação decorreu como aprendizado da Metodologia de Trechos Críticos.
	Plano de otimização operacional do sistema de esgotamento sanitário (i_2017): Prática pioneira e inovadora que busca apresentar uma visão do Processo Esgoto com seu cenário atual, atuais problemas, consequências e custos decorrentes, com base em diagnóstico operacional, estrutural e ambiental da situação atual do sistema de esgotamento sanitário da ML.
Manutenção	Centro Integrado de Controle Operacional da Manutenção - CICOM (m_2017) – Com o objetivo de reestruturar a forma de atuação no monitoramento dos sistemas de distribuição de água e coleta de esgoto na área de atuação da ML foi implantado os CICOM's nas UGR's, possibilitando a gestão desses processos pelas áreas que atuam diretamente neles, realizando interface com o Centro de Operação da Distribuição (COD) no compartilhamento de decisões.
	Ensaio de Bombas pelo Método Termodinâmico (d_2017) - O ensaio de bombas é uma ferramenta de extrema importância para a manutenção da eficiência dos equipamentos, auxiliando a gestão na decisão de investimentos e despesas, bem como na elaboração de planos de manutenção. O ensaio de bombas tradicional demanda um período longo e paradas excessivas das estações para medição de diferentes pontos de trabalho, requerendo um planejamento detalhado e em alguma medida também desabastecimento temporário. O conhecimento desta tecnologia na ML se deu através da participação da equipe eletromecânica na Feira Nacional de Saneamento e Meio Ambiente (FENASAN) em 2017.
Administrativo	O gerenciamento eletrônico de documentos (GED) (d_2017) é uma ferramenta que provê funcionalidades para facilmente controlar, armazenar, compartilhar e recuperar informações. Com esse novo sistema criado na ML pela célula de Tecnologia da Informação e Serviços (MLD12) em parceria com o Jurídico (MLD11), onde ocorreu a implantação piloto, a operação é muito simples: os documentos são digitalizados e o GED permite aos usuários acessarem o conteúdo de forma ágil e segura, por meio do navegador <i>web</i> na <i>intranet</i> corporativa.

destacando-se a participação junto à ABES, fomentadora deste processo entre as organizações, tanto nacional, quanto internacionalmente, disponibilizando em seu site os relatórios de gestão das empresas vencedoras do PNQS, os cases reconhecidos na categoria IGS e PEOS, os relatórios da Missão de *Benchmarking* Internacional, além do comparativo dos resultados apresentados pelas vencedoras.

Outras formas de avaliação e entradas para o processo são: **Benchmarking em organizações de referência** que tenham algum tipo de reconhecimento e/ou destaque, nacional ou regional, e que seja de domínio público (prêmios, banco de boas práticas, publicações especializadas e certificações), ou organizações que apresentem alguma particularidade que possa contribuir com a necessidade de melhorias identificadas durante o processo de aprendizado; Informações obtidas em cursos de aperfeiçoamento, seminários nacionais e internacionais, fóruns, reuniões com áreas dos processos de apoio, reuniões com fornecedores e visitas técnicas; Seminário Melhores Práticas da M – evento de compartilhamento de práticas exemplares e de excelência no âmbito Sabesp; Fenasan – evento com a participação de empresas do setor de saneamento e apresentação de práticas, novos produtos e tecnologia; Estrutura de redes internas (fig. P.5/2) – participação em diversos fóruns e grupos de trabalho onde temos conhecimento de práticas de excelência, melhorias nos processos da cadeia de valor e novas tecnologias.

Com relação a informações da concorrência, podemos destacar a Inteligência de Mercado, no segmento, onde durante a visita a clientes são obtidas as informações sobre os produtos e formas de atuação de empresas concorrentes. Além de pesquisa realizada para identificação dos preços praticados, condições de pagamento e diferenciais dos produtos concorrentes como finalista no IGS, passou a obter informações sobre a concorrência pela análise da carteira de clientes por ramo de atividade (3.1).

Destaca-se como melhoria implantada em processos da cadeia de valor o Ensaio de Bombas pelo Método Termodinâmico (d_2017), conhecido na Fenasan em 2017 conforme fig. 7.1f/1

Pode-se destacar ainda a melhoria na gestão dos perigos e riscos com a implantação do Prêmio Cipa, após o contato com a prática no seminário internacional em Busca da Excelência FNQ e *benchmarking* realizado na CPFL. Essa prática é referência na Sabesp e vencedora do Programa Melhores Práticas da M.

O processo de aprendizado das principais práticas é demonstrado na fig.1.1.f/1 e a fig.7.1/1 apresenta exemplos de melhoria e inovação.

7.2 - Processos relativos a fornecedores

As aquisições e contratações de obras, serviços, materiais e equipamentos por empresas públicas ocorrem conforme a Lei nº 8.666/93 de 21/06/93 e suas atualizações, que estabelecem normas gerais sobre as licitações e contratos administrativos, que garantem a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

a) A identificação e desenvolvimento dos potenciais fornecedores são realizados por meio da participação e apoio a feiras, congressos, eventos técnicos, como as

organizadas pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental – ABES e pela Associação dos Engenheiros da Sabesp – AESabesp e pesquisas na internet, tendo por objetivo a captação de novas tecnologias e metodologias para estudo de viabilidade de implantação nos processos ligados ao saneamento.

A identificação pode ser originada pela necessidade de aquisição de um novo material ou equipamento, neste caso o requisitante identifica no mercado potenciais fornecedores e, após análise de viabilidade de adequação ou desenvolvimento, encaminha o fornecedor à área funcional - Departamento de Inspeção e Qualificação (CSQ), para que seja orientado quanto à especificação, codificação e qualificação, por meio de procedimentos e normas existentes.

Para as obras e serviços, a identificação dos potenciais fornecedores é realizada pelos representantes dos processos nos Fóruns Departamentais da M (d_2001), onde são apresentadas as demandas que são consolidadas e compartilhadas com fornecedores por segmento de atuação para a implementação de melhorias e/ou desenvolvimento de novos serviços.

A plena divulgação das licitações no site Sabesp (d_2002), pela imprensa oficial e o envio de mensagens automáticas pelo Sistema de Gerenciamento de Licitações (SGL) às empresas cadastradas (d_2000) contribuem para a ampliação da competitividade nos processos licitatórios. O credenciamento para participação nestes processos está permanentemente disponível, propiciando aos fornecedores a possibilidade do desenvolvimento contínuo dos seus serviços e produtos demandados para atender a ML.

O Termo de Referência (Especificação Técnica) é composto pelo conjunto de informações para entendimento do objeto que se pretende contratar, é parte integrante do edital de licitação e a elaboração e disponibilização sistemática das Normas Técnicas Sabesp (NTS), no site da Sabesp (d_2002), proporcionam aos fornecedores a avaliação e o desenvolvimento de soluções e tecnologias customizadas às necessidades da M, levando a melhoria do desempenho, o aprimoramento dos processos e agregação de valor às partes interessadas, sempre em conformidade com os requisitos da Lei Federal nº. 8.666/93 - Licitação e Contratos Administrativos e demais dispositivos legais.

Um exemplo de Processo de Melhoria Contínua são os contratos de Manutenção e Crescimento Vegetativo da ML que ao longo de mais de dez anos vem passando por melhorias constantes e em 2017 foi desenvolvido o *Global Sourcing* por Desempenho, trazendo as principais melhorias:

- Remuneração Variável atrelada ao Desempenho;
- Indicador de Desempenho baseado em Prazo, Qualidade e Eficiência;
- Incentivo à melhoria contínua;

Desde 2014, a SABESP, no sentido de identificar novos e potenciais fornecedores, passou a efetuar chamadas públicas, para fornecedores nacionais e internacionais que tenham interesse em participar dos processos licitatórios para o fornecimento de materiais estratégicos. Os fornecedores interessados passam por um profundo processo de qualificação para só então serem cadastrados na Sabesp e terem seus produtos homologados para fornecimento. Outros exemplos de práticas de desenvolvimento de fornecedores com participação da ML:

- A ML participa com todas as outras UNs e empresas fabricantes de medidores, do Fórum de Hidrometria (d_2009), gerenciado pela MP, com o objetivo de buscar novas tecnologias e melhorar a capacidade metrológica do equipamento, contribuindo para a padronização do fornecimento, garantindo a qualidade do produto e a eficiência operacional, agregando valor e gerando a otimização de custos da sua respectiva produção.
- No Momento de Tecnologia (d_2000) os fornecedores apresentam novas tecnologias, materiais e equipamentos aos colaboradores e gerentes diretamente ligados ao processo onde são realizadas avaliações de aplicabilidade e melhorias nos produtos apresentados. Entre 2013 e 2017 foram realizados nove eventos.
- Programa de Capacitação de Desenvolvimento de Fornecedores (d_2011), específico para melhoria de processos aos principais fornecedores de obras e serviços. Como melhoria da prática pode ser citada a inclusão do desenvolvimento de fornecedores no Plano de Capacitação e Desenvolvimento da ML – PCD, com a participação das empresas contratadas da discussão do foco do treinamento a ser aplicado.

A ata de registro de preço possibilita a programação da produção do fornecedor, com o objetivo de atender em quantidade e prazos, necessários para a execução dos serviços e obras. A modalidade pregão e o sistema de registro de preços constituem uma melhoria significativa proporcionando agilidade, aumento da competitividade e redução de custos nas contratações.

A Sabesp segue em suas contratações o que rege Decreto Estadual nº. 53.336, de 20 de agosto de 2008, que instituiu o “Programa Estadual de Contratações Públicas Sustentáveis”, que tem por finalidade implantar, promover e articular ações que visem a inserir critérios socioambientais, compatíveis com os princípios de desenvolvimento sustentável, nas contratações a serem efetivadas no âmbito do governo do estado.

Para erradicar todo e qualquer tipo de trabalho infantil, degradante, discriminatório e/ou forçado, bem como atendimento à legislação ambiental, a SABESP estabelece em seus contratos, cláusulas específicas em que constam tais exigências e regular cumprimento de todas as obrigações trabalhistas, previdenciária, de segurança e saúde ocupacional e as faz cumprir por meio dos seus administradores de contrato, técnicos de segurança e fiscais, em constantes vistorias nos canteiros de obras e serviços.

A Sabesp disponibiliza em seu site o Código de Conduta e Integridade (d_2006), que aborda a corresponsabilidade na cadeia produtiva, cumprimento de legislação contemplando aspecto ambiental, abolição de trabalho infantil e forçado nos serviços realizados, relação ética e transparente sem favorecimentos, tratamento igualitário e de confiança, além de procedimentos empresariais que devem ser rigorosamente seguidos pelos fornecedores. O fornecedor deve declarar conhecimento destes documentos e condições para participar dos processos de qualificação e seleção da Sabesp.

b) Processo de Qualificação e Seleção de Fornecedores é realizado em consonância com a legislação, Política Institucional Suprimentos e Contratações (PI0005) e procedimentos empresariais e operacionais, por meio das áreas de Licitações de cada Uns/Sups da M, com uso da tecnologia da informação, em que se destacam o Sistema de Gerenciamento de Licitações (SGL) e o Sistema de Pregão Eletrônico (d_2002) que

contemplam regras de negócios inovadoras e constantemente aperfeiçoadas para garantir maior transparência, agilidade, economia e eficiência nas contratações. Para serem contratados devem atender às exigências dos instrumentos convocatórios e às especificações técnicas, comprovando sua regularidade jurídica e fiscal, sua qualificação econômico-financeira e técnica para a execução dos serviços ou do fornecimento.

A qualificação dos fornecedores pode ser obtida pelo Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo (CAUFESP), 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. A Sabesp é uma Unidade Cadastradora e migrou seu cadastro para este sistema (d_2009).

Para fornecedores de materiais ou equipamentos, a qualificação técnica é determinada em função da classificação dos produtos em três tipos:

- Tipo A: materiais técnicos normatizados, sendo exigida pré-qualificação do fabricante e inspeção durante o processo de fabricação. (Ex.: tubos Ferro Fundido, PEAD e hidrômetros);
- Tipo B: materiais de uso específico, sendo exigida pré-qualificação do fabricante, a verificação da conformidade será realizada durante seu recebimento no local de entrega. (Ex.: materiais para laboratório);
- Tipo C: são aqueles adquiridos no comércio em geral, não sendo exigida pré-qualificação, no entanto, recebe verificação de conformidade pela área solicitante. (Ex.: materiais de escritório e de limpeza).

O processo de pré-qualificação é conduzido por áreas específicas da Sabesp (CSQ, MPO e CIR) e é permanentemente aberto a novos interessados, recebendo o fornecedor um documento intitulado Atestado de Capacidade Técnica (ACT) que comprova sua qualificação técnica nos processos de licitação para fornecimento dos materiais que o exigem.

Os critérios para selecionar os fornecedores são:

- Menor Preço: o fornecedor qualificado e selecionado é aquele que oferta o menor desembolso financeiro para seus produtos ou serviços;
- Técnica e Preço: o fornecedor qualificado e selecionado é aquele que oferta a melhor relação ponderada, previamente estabelecida, entre sua proposta técnica, demonstrada por meio da descrição do conhecimento do problema, da metodologia e de sua experiência anterior, e o preço proposto para seus produtos ou serviços.

O material ou equipamento qualificável é aquele de aplicação nos sistemas, a critério da Sabesp, cuja falha ou falta possa influir no desempenho operacional, comprometer a qualidade do produto final ou colocar em risco a segurança das pessoas, instalações ou meio ambiente. Sua fabricação ocorre segundo normas elaboradas por entidade de reconhecida competência técnica, de acordo com: Normas Técnicas Sabesp – NTS, Normas Técnicas Brasileiras – NBR, Normas Técnicas Internacionais, ou Especificações Técnicas definidas pela Sabesp.

Em quaisquer circunstâncias, o fabricante deve ter pleno conhecimento de todos os requisitos inerentes aos materiais ou equipamentos a qualificar.

Cabe destacar ainda que os procedimentos de seleção e contratação contemplam tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno

porte, decorrente da aplicação da Lei 123/06 - Estatuto da Micro e Pequena Empresa e LC 147/14.

Os principais fornecedores da ML são **selecionados e qualificados** conforme **fig. 7.2.b/1**.

As informações obtidas pelos canais de relacionamento (**Fig.7.2.b/1**) são analisadas pelas gerências responsáveis em conjunto com o gestor do contrato, considerando os aspectos técnicos e legais. As demandas são implementadas em dois níveis:

- Na ML, para aquelas melhorias cobertas pelo grau de autonomia em relação a mudanças nos processos de suprimentos.
- No corporativo: a sugestão de melhoria é apresentada à área responsável pelo segmento que analisa a viabilidade e implementa segundo padrão específico.

c) Os requisitos de fornecimento são transmitidos aos fornecedores pelo MLD por meio da publicação das especificações técnicas e das exigências do edital, de acordo com a modalidade, no Portal Sabesp acessível pela internet, no Diário Oficial do Estado e em jornal de grande circulação.

São realizadas reuniões mensais com os fornecedores para aferir a prestação de serviços. O não cumprimento das exigências gera sanções que podem ser desde advertências e multas até a rescisão contratual. Os **requisitos** a serem atendidos pelos fornecedores e a forma de **monitoramento** quanto ao atendimento dos mesmos estão apresentados na **fig. 7.2.b/1**.

Dentre as práticas que merecem destaque, está a auditoria dos serviços mais críticos (*Global Sourcing* e JICA) por intermédio do Controle Tecnológico (d_2005), no qual uma empresa contratada audita a qualidade dos serviços de campo de forma independente, verificando o cumprimento das normas de segurança, organização e atendimento de prazos, além

de auditar sistematicamente os canteiros das contratadas visando garantir a uniformidade e atendimento aos procedimentos de trabalho pré estabelecidos.

Os resultados dos fornecedores são acompanhados mensalmente pelo índice de desempenho de prestadores de serviço (**Ifr07**) e as não conformidades sistêmicas tratadas nas reuniões de análise crítica e no caso das mais relevantes tratadas no mesmo dia da ocorrência tendo em vista que, diariamente são disponibilizadas, para todos os envolvidos, as listas de verificação dos serviços fiscalizados.

Uma inovação no monitoramento do desempenho de fornecedores foi a elaboração do Modelo de Contrato de Performance, inicialmente chamado “Contrato de Risco” (d_2006), que consiste no pagamento de um percentual de remuneração em relação ao sucesso no recebimento de débitos vencidos. Outros objetos estão sendo remodelados para ter sua execução por performance. Em 2016, foram criados contratos com objetivo de reduzir as perdas de água com a recuperação do volume de água disponibilizado e regularização de áreas tal prática apresentou-se atraente ao mercado pela forma de remuneração e avaliação da contratada que considera o sucesso dos resultados alcançados.

Outra evolução para o desempenho dos fornecedores foi a criação de Contratos por Desempenho – Ex Contrato de Desobstrução de Esgoto (m_2015), em que o fornecedor é remunerado mensalmente proporcionalmente aos índices de desempenho do fornecedor no mês.

Os Contratos de Desempenho estão sendo aperfeiçoados e estão sendo incorporados para os fornecedores de serviços, sendo que todos os Contratos de Desobstruções de Esgoto já são por Desempenho e o Contratos de Manutenção e Crescimento Vegetativo chamado *Global Sourcing* (i_2017) já estão no modelo

Figura 7.2.b/1 – Principais formas de seleção, qualificação, controle e relacionamento com os fornecedores

Fornecedores Resp.	Seleção e qualificação	Indicadores	Monitoramento	Canais de relacionamento
Produtora de Água MLE	Fornecedor interno MA	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de regularidade de Adução (IRA) • Qualidade da Água Recebida (IDQA) 	<ul style="list-style-type: none"> • A validação do volume mensal comprado é efetivada por documentação entre MA e ML. • A MLEA por meio do COD avalia a vazão disponibilizada, através de monitoramento <i>on-line</i>, 24 horas • A MLEC realiza monitoramento diário da qualidade da água pela amostragem do sistema distribuidor e gerencia pelo sistema NETCONTROL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fórum M • Reuniões de análise crítica • SGA • Fórum Água da Diretoria Metropolitana
Tratamento de Esgoto MLEE	Fornecedor interno MT	<ul style="list-style-type: none"> • Volume de Esgoto Tratado • Eficiência de remoção de DBO 	<ul style="list-style-type: none"> • O monitoramento é realizado por meio de análise físico-químicas pela MT, que comunica a MLEE. 	
Obras e serviços Administradores de contrato	Lei Federal 8.666/93, 10.520/02 e 123/06	<ul style="list-style-type: none"> • FAC de obras e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Apontamentos nos relatórios diários através do FAC e vistorias da fiscalização são gerados indicativos para retomada dos serviços no sistema corporativo e encaminhado imediatamente ao fornecedor para as devidas providências e avaliações mensais, feitas pelo controle tecnológico e pela gerenciadora. • ADF - Emitida ao final do contrato ou quando solicitada pelo fornecedor conceituando-se bom, regular ou ruim, podendo o fornecedor ser ou não recomendado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Site Sabesp; • Jornais de grande circulação e/ou D.O.E. • Telefone e e-mail, • Administrador do Contrato
Energia elétrica MLEL	Região geográfica e concessionária Eletropaulo, Elektro e Bandeirantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Falhas no Fornecimento de Energia Elétrica 	<ul style="list-style-type: none"> • O acompanhamento da prestação de serviços é feito por monitoramento contínuo, através de analisadores de energia e gerenciadores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefones específicos; • Correio eletrônico; • Reuniões com gestor exclusivo para atendimento à Sabesp.
Materiais e Equipamentos Administradores de contratos	Lei Federal 8.666/93, 10.520/02 e 123/06 CSQ	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de atraso nas entregas; FAC de materiais; 	<ul style="list-style-type: none"> • É exigida dos fornecedores estratégicos certificação de acordo com as NTSS, NBRs e normas internacionais, incentivando o desenvolvimento e consequente melhoria de seu desempenho. • Por meio do Fac-Mat, ocorre o monitoramento nas fases de contratação, inspeção e recebimento dos materiais a cada entrega. • ADF - Emitida ao final do contrato ou quando solicitada pelo fornecedor conceituando-se bom, regular ou ruim, podendo o fornecedor ser ou não recomendado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Site Sabesp; • Jornais de grande circulação e/ou D.O.E. • Telefone, fax ou e-mail, • Administrador do contrato.
Telecomunicações MLD12 e CI	Lei Federal 8.666/93 e 10.520/02	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Disponibilidade de comunicação de dados 	<ul style="list-style-type: none"> • A CI adota o registro de todos os chamados para os respectivos controles. Periodicamente realiza reuniões de gestão e suporte com as operadoras. • O MLD12 monitora todos os links através dos sistemas <i>NetUp</i> e <i>MaxInfo</i>; • O acompanhamento é efetuado mensal em análise crítica do indicador, com medidas preventivas e tratamento de eventuais não conformidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento do MLD12 • Fórum de TI da M (mensal)

de Desempenho com a medição sendo proporcional ao Índice de Desempenho Global.

As formas de **comunicação de não conformidades e ações corretivas** dos fornecedores também são apresentadas na **fig. 7.2.b/1**.

d) A Sabesp e a ML proporcionam aos seus fornecedores, em reuniões e eventos, a possibilidade de **desenvolvimento e melhoria** quanto ao fornecimento de materiais e serviços, disponibilizando normas, desenhos e especificações. Quando despertado o interesse no desenvolvimento de novas tecnologias, inicialmente os fornecedores interessados procuram a área funcional para detalhamento quanto à possibilidade de empresa vir a utilizar tal inovação.

Quando constatado o interesse na aplicação da tecnologia, a Sabesp participa de todo o processo de desenvolvimento até a conclusão do modelo/tecnologia a ser aplicada, com a consequente certificação do fornecedor com a habilitação e qualificação.

Nesse processo são desenvolvidos, em conjunto com o fornecedor, todos os padrões, especificações e normas, visando garantir a qualquer outro fornecedor a possibilidade de fornecimento, assegurando a isonomia e igualdade de condições nos certames publicados para contratação.

Os custos associados ao processo de contratação são minimizados por meio de seus processos licitatórios como o Pregão Eletrônico, Convite Eletrônico e histórico do Banco de Preço do Sistema SGL, reconhecidas pelo mercado. O Pregão Eletrônico teve início em 2003 e propiciou a disputa justa entre os interessados e contratação mais econômica, ágil, transparente e eficiente. No caso dos materiais estratégicos, os resultados são mais relevantes em função da economia de escala obtida por meio das atas de registro de preços. Em 2017, a área de Suprimentos e Contratações – MLD14 obteve uma economia de aproximadamente R\$ 24,5 milhões em seus processos de contratações. Como forma de estimular a busca por melhorias relativas à **ecoeficiência**, podem ser citadas as práticas:

- Adesão ao Programa Estadual de Contratações Públicas Sustentáveis, que tem por finalidade inserir critérios socioambientais, compatíveis com os princípios de desenvolvimento sustentável, nas contratações;
- Apoio à implantação de programas de responsabilidade socioambiental em empresas contratadas, como: 5S, 3Rs e Programa de reciclagem de óleo de fritura.

A ML realiza trimestralmente a reunião de relacionamento com clientes (3.1), onde os fornecedores são estimulados a desenvolver e implementar melhorias e são compartilhadas, destacando-se a melhoria na tecnologia para recomposição de pavimentos (Egis), onde foi realizados testes com agregados reciclados, melhorando a reposição com utilização desses materiais, por exemplo a fibra de carbono. Destaca-se também a criação de aplicação *Mobile* para monitoramento dos veículos nas atividades de campo na plataforma *Global Movie* em tempo real (*Engeform*), possibilitando verificar os que não estão cumprindo as condições de pilotagem segura, por exemplo, acelerações e freadas bruscas, excesso de velocidade e outras informações nas operações de campo que possam prejudicar a imagem da empresa.

Os fornecedores também são reconhecidos e incentivados a promover a melhoria do seu material/serviço e do seu desempenho por meio do FAC. Além disso,

diversas práticas que visam ao fortalecimento do relacionamento com fornecedores, a melhoria do seu desempenho e à redução de custos de suprimento foram introduzidas ao longo do tempo, conforme **fig. 7.2.d/1**.

e) A cultura de excelência e as diretrizes organizacionais são disseminadas aos fornecedores por meio dos canais apresentados na **fig. 7.2.e/1**.

Também são disseminadas por meio de treinamentos, onde são reforçados conceitos como **valores organizacionais, comportamento ético, incluindo o combate à corrupção, compromisso com o cliente e qualidade dos serviços**.

A **força de trabalho** dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização também é **comprometida** com os valores e princípios organizacionais no planejamento operacional em três momentos, conforme **fig. 2.1/2**. Na definição dos planos de ação para atendimento das metas, os fornecedores são convidados a participar da elaboração dos planos; na etapa

FIG. 7.2.d/1 Práticas de minimização de custos

PRÁTICA	DESCRIÇÃO
Materiais e Equipamentos (d_1996)	O Sistema de Gerenciamento de Licitações (SGL) possui um banco de preços que serve de base comparativa para as aquisições realizadas, com reduções de mercado para determinação do preço médio.
Projeto <i>Global Sourcing</i> (d_2003)	Retrata melhoria e evolução, por meio de melhorias em diversos processos aproximando a Sabesp de seus fornecedores, novos cuidados com a cadeia logística, melhorias tecnológicas e treinamentos específicos.
Sistema de registro de preços (d_2000)	Consiste nas contratações de fornecedores de materiais estratégicos qualificados conforme padrão Sabesp e normas técnicas por período de até 12 meses.
Pregão Eletrônico (d_2003)	Modalidade de licitação regulamentada pela lei 10.520 de 17/07/02, para aquisição de bens e serviços, é realizada 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 vantajosa, proporcionando economia, agilidade e eficiência nas contratações.
Cotação Eletrônica (d_2000)	Proporciona leilão reverso, redução nos custos e tempo de contratações, transparência nas contratações, maior abrangência de mercado e competitividade nos processos licitatórios
Fórum de Hidrometria (d_2009)	Revisa procedimentos voltados a hidrometria, de forma a maximizar seus resultados, atingindo uma medição justa e confiável e minimização dos custos e inovação tecnológica.
Contratos de Desempenho (d_2016)	Modelo de contratação onde a remuneração dos trabalhos feitos é vinculada ao desempenho da contratada.

FIG. 7.2.e/1 - Principais canais de relacionamento com os fornecedores

Canais de relacionamento	Periodicidade	Responsável	Informações compartilhadas
Reuniões entre contratadas e administradores de contrato (d_1993)	Mensal	Administradores de Contrato	Missão, visão, valores, requisitos do contrato, especificação técnica, requisitos de saúde e segurança e os requisitos relativos ao uso de trabalho infantil.
Fiscalização e administração dos contratos (d_1993)	Vigência Contratual	Administradores de contrato	Requisitos do contrato, especificação técnica, requisitos de saúde e segurança e os requisitos relativos ao uso de trabalho infantil.
Portal Sabesp (d_2000)	Contínua	Sup.de Tecnologia da Informação (CI)	Código de Ética, Normas técnicas, procedimentos internos, editais, programas e aplicativos.

debate das áreas que toda a força de trabalho incluindo fornecedores participam, quando pertinente, dando sugestões das ações planejadas e o terceiro momento é o Dia do Compromisso, quando todos da UN conhecem as, diretrizes, visão missão, indicadores e metas aos quais estão diretamente envolvidos. Como melhoria, a partir de 2018, foi elaborado evento específico de **Compromisso com Fornecedores**, e todos, além de conhecerem as estratégias e metas que estão diretamente ligados, assinam o mapa Nosso Compromisso. Merece destaque a implantação do 5 S nas contratadas e as auditorias periódicas em colaboração com a ML, colaborando para a redução de acidentes, organização dos canteiros e cultura da excelência. São realizados encontros entre o SESMT da ML com o SESMT dos fornecedores, sempre que necessário, para estreitar relações e discussão de assuntos relacionados à SST, tais como: acidentes com empregados dos fornecedores, apresentação de boas práticas de segurança etc. Destaca-se como treinamentos escoramento de valas, trabalho em espaço confinado, trabalho em altura e outros treinamentos obrigatórios. A identificação das necessidades de desenvolvimento dos terceiros ocorre durante o processo de Planejamento Operacional e também na elaboração dos contratos de prestação de serviços, onde são analisados os dados do resultado da Pesquisa de Satisfação dos Clientes e elaborado o PCD de terceiros. Além disso, as demandas de C&D identificadas pelos administradores dos contratos também compõem o PCD (Ex.: contratos *Global Sourcing*, *Tace*, *AME*). Essas práticas visam garantir a qualidade na prestação de serviços. Os exemplos de treinamentos realizados para os terceiros estão descritos na Fig.7.2.e/2.

Fig. 7.2.e/2 - Capacitação de terceiros

Metodologias	Treinamento
JICA	Fiscalização Ativa Aprimoramento na Qualidade de Execução dos Serviços, com foco no aumento de faturamento e atendimento ao cliente Preenchimento de ficha de inspeção (vistoria) de forma detalhada - fotos - tipo de irregularidade/ identificação de fontes alternativas Atendimento ao cliente (forma de abordagem em vistoria, conhecimento por parte dos fiscais dos canais de reclamação e condução no atendimento ao cliente)
TACE	Apontamento de irregularidades Padronização do processo de negociação de inativas através do contrato. Eficiência Operacional TACE - reciclagem hidrometria, inativas e tarifa de contingência. Eficiência Operacional TACE - reciclagem, apontamento correto de códigos de leitura, códigos de ocorrência e atualização cadastral Eficiência Operacional TACE - reciclagem: vistoria predial na tarifa e negociação de inativas
PPSO	Padronização dos Serviços Operacionais Troca de Hidrômetros Lacração de Hidro Inclusão de Ligação em Cavaletes Múltiplos Entre outros.
Curso Norma NA-020	Controle e Redução de Perdas Execução de serviços Reposição de Pavimentos

f) As **necessidades e expectativas** dos fornecedores são identificadas por meio dos canais de relacionamento **fig.7.2.e/1** destacando as reuniões periódicas com os administradores dos contratos onde as informações obtidas são analisadas pelas gerências responsáveis e estão relacionadas na figura (**fig. P1.c/1**), assim como os métodos de tradução e os principais requisitos.

Fig.7.2.1 exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas aos processos de fornecedores

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Desenvolvimento da cadeia de suprimentos	Fórum de Hidrometria	Hidrômetros volumétricos e ultrassônicos (m_2017).
Qualificação e seleção	Fórum Administrativo	Adequação nos Editais e melhoria no Sistema de Gerenciamento de Licitações (SGL) para cumprimento na Lei 147/14 (m_2015)
Monitoramento e avaliação	Reunião com os fornecedores	Uma inovação no monitoramento do desempenho de fornecedores foi a elaboração do Modelo de Contrato de Performance, inicialmente chamado "Contrato de Risco" (i_2016)
Estímulo às melhorias	Grupo de Serviços – Administradores de Contratos	Os Contratos de Desempenho estão sendo aperfeiçoados e estão sendo incorporados para os fornecedores de serviços, sendo que o Contrato de Desobstruções de Esgoto da ML já é por Desempenho e o Contratos de Manutenção e Crescimento Vegetativo chamado <i>Global Sourcing</i> (m_2017)

7.3 - Processos Econômico-Financeiros

A diretriz estratégica Sustentabilidade e o desdobramento do Objetivo Estratégico Gerar Lucro, trazem o norteamento para a condução dos processos Econômico-Financeiros.

a) No Planejamento Estratégico da Sabesp são estabelecidas as diretrizes empresariais, os objetivos estratégicos e as metas, para subsidiar a **definição dos requisitos 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 (**2.1**) (d_1996). Também são estabelecidos os níveis esperados de desempenho econômico-financeiro da Sabesp e das Diretorias.

A ML atua no gerenciamento 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 e Diretoria Metropolitana. O **acompanhamento** dessas informações é realizado, mensalmente, nas análises críticas do Mapa Nosso Compromisso, em reuniões do Fórum de Processo Econômico-Financeiro, nas reuniões do Fórum M e, trimestralmente, nas ACDGs da ML. A FT coordena, elabora e administra os parâmetros econômico-financeiros apresentando os resultados para a Diretoria Colegiada. O Departamento de Controladoria da Metropolitana (MDC) coleta e compila as informações de suas respectivas Superintendências com o intuito de manter o equilíbrio do plano orçamentário e prevenir necessidades extras de recursos. Destaca-se como refinamento as melhorias nos controles interno e externo 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).

Em 2011, a ML adotou a métrica do GVA junto a M, com a implantação concluída em 2012. A metodologia foi implantada na Sabesp com apoio de consultoria (FGV) e o principal objetivo é a geração de valor de forma permanente, extraindo o melhor resultado a partir dos recursos e ativos disponíveis na empresa.

Com base na análise crítica do GVA, em 2013 foi criada a Célula de Gestão de Ativos pelo MLD. Sua principal função é a unificação da contabilidade e parte das atividades do patrimônio da UN, através de grupos de trabalho, integrando diversas áreas, formando o grupo de Gestão de Ativos (fig. P.5/2).

Em abril de 2017, foi implantada a 1ª fase do sistema ERP-SAP (5.1b), no qual está contemplado o módulo financeiro, proporcionando maior agilidade no monitoramento das informações.

Com o objetivo de otimizar o planejamento e controle fiscal, a diretoria F, responsável funcional desse processo, atua fornecendo premissas para as unidades nos itens que devem ser previstos, monitorados e realizados (Cofins, Pasesp, ISS, etc) e para excepcionalidades a gestão é realizada de forma corporativa pela diretoria F por meio do contingenciamento de recursos no escritório central. A apuração dos tributos municipais é realizada de forma descentralizada pelas UNs. A exemplo disso temos o ISS que é apurado e recolhido nos municípios competentes por cada UN responsável.

A ML de forma inovadora em 2015, implantou o Projeto de Assessoria e Consultoria Contábil, Fiscal e Financeira, visando a melhoria no processo de apropriação contábil dos objetos das licitações. Passando a receber antecipadamente as demandas que serão licitadas e os objetos, juntamente com toda a documentação pertinente, para que seja analisada pela contabilidade. **O papel da estrutura organizacional na definição dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro relativo aos requisitos** está apresentado na fig.7.3.a/1.

Fig. 7.3.a/1 - Papel da estrutura organizacional

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, a margem operacional.
Diretorias	Aprova o orçamento anual e monitora o desempenho econômico financeiro pelo gerencial Web e relatório do GVA®.
Superintendências	Elabora o orçamento anual de forma a assegurar a sustentabilidade do negócio por meio das metas estabelecidas no planejamento operacional.

Os indicadores dos principais requisitos econômico-financeiros estão demonstrados na fig.7.3.a/2.

b) A sustentabilidade econômico-financeira das operações é assegurada pela geração de recursos próprios por meio do faturamento de serviços de distribuição água e coleta de esgoto, na melhoria da eficiência e de agregação de valor. Outra forma de assegurar os recursos financeiros se dá pela obtenção de recursos financiados gerenciados por meio das previsões de desembolsos financeiros agrupados por fonte de recursos e Programas Estruturantes, que são identificados por tipos de intervenção, tais como: programa contínuo de combate às perdas, universalização de água e esgoto, sistemas isolados de água, melhoria do abastecimento, do esgotamento, desenvolvimento operacional, projetos institucionais e serviços de engenharia.

Anualmente, a ML define as prioridades dos investimentos e despesas que serão realizados no quinquênio seguinte, por meio da elaboração do orçamento. Essas prioridades são submetidas para consolidação

Fig. 7.3.a/2 - Principais Indicadores dos Requisitos Econômico-financeiros Monitorados

Grupo	Indicador	Requisito
Indicadores Econômicos		
Atividade	• Crescimento das ligações faturadas	Aumento do faturamento e da arrecadação
	• Crescimento das economias faturadas	
	• Índice de evasão de receitas	Redução da inadimplência
	• Custo Operacional Unitário	Sustentabilidade
Rentabilidade e Mercado	• rCVA - valor adicionado ao caixa	Retorno sobre os investimentos
	• Margem operacional / Margem líquida com depreciação	Sustentabilidade
	• Taxa de crescimento da receita direta	
	• Valor de Mercado das ações	Rentabilidade
	• Retorno sobre o patrimônio líquido Sabesp	
Indicadores Financeiros		
Liquidez	• Índice de liquidez Sabesp	Sustentabilidade
	• Arrecadação líquida por m3	Rentabilidade
	• Faturamento Líquido por m3	Rentabilidade
Estrutura	• Nível de endividamento Sabesp	Rentabilidade
	• Indicador da execução orçamentária dos investimentos	
	• Nível de investimentos	Retorno sobre os investimentos

pelo MDC (despesas) e MP (investimentos) e validadas junto à M (d_1998). Posteriormente, submetidas à aprovação da F e à Diretoria Colegiada. Na composição do orçamento estão previstos recursos próprios e financiados.

Para assegurar os recursos a FT gerencia o fluxo de caixa da Sabesp garantindo o equilíbrio financeiro, e nas eventuais variações de receita as diretorias são orientadas para o equacionamento das despesas e investimentos.

Na composição do orçamento estão previstos recursos próprios e financiados. O plano orçamentário é acompanhado sistematicamente pelo MLI, com o uso da planilha ML Real, que apresenta as variações mensais do orçamento previsto e realizado no ano. Esse acompanhamento é realizado em conjunto com o MLD e Alta Administração da ML.

No decorrer do exercício, havendo necessidade para o atendimento de contingências são adotados os seguintes critérios:

- Solução na própria unidade: é verificada a possibilidade de remanejamento de verba entre os departamentos;
- Solução envolvendo outras UNs da M: por meio do contato direto com outras UNs da M, sob a orientação do MDC, é avaliada a possibilidade de empréstimos ou remanejamento dos recursos necessários;
- Solução envolvendo o MDC: a necessidade de recursos é comunicada ao MDC que equaciona a questão mediante contato com outras Diretorias ou mesmo junto ao FTO.

A captação de recursos financeiros é garantida por meio da geração de recursos próprios. Os empréstimos e financiamentos para assegurar o plano de investimento e o refinanciamento da dívida, mantendo os níveis necessários de caixa, são captados corporativamente pela FI e são obtidos por meio de agentes financeiros Fig.7.3.b/1.

Como melhoria (d_2017), a gestão dos contratos financiados, passou a ser realizada no SAP – Módulo LOANS, proporcionando benefícios como o alinhamento das in-

Fig. 7.3.b/1 – 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.

formações do serviço da dívida na visão orçamentária e no planejamento financeiro; cálculo automático do Serviço da Dívida; conexões e interfaces com os módulos Contábil, Caixa e Orçamento; automatização de processos de pagamento e melhor planejamento orçamentário. Ainda no tema captação de recursos, podemos citar como inovação (i_2016) no setor de saneamento, os contratos de Performance para Regularização de Ligações (7.2). A remuneração pode ser até 20% maior do que o capital investido dependendo da performance. Este modelo já foi apresentado em congressos de saneamento.

A ML atua fortemente no combate e redução da inadimplência. **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 pelas UNs 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. Quanto aos órgãos públicos municipais, são indicados ao CADIN Estadual quando constatada a inadimplência. O controle é efetuado de acordo com os Procedimentos das Relações com Clientes – Módulo GERCOB.

Em 2015, houve um aprimoramento na forma de recebimento de débitos com o Programa “Acertando suas contas com a Sabesp”, estendendo as condições para todos os imóveis com contas atrasadas a mais de 45 dias. Em decorrência do sucesso foi criado (m_2015) o “Mega Feirão de Natal”, que foi até o final de dezembro de 2015, e em 2016 tornou-se ação definida no plano de ação da meta de Aumento de Arrecadação, sendo realizados 4 eventos no ano, contribuindo com a redução da inadimplência.

Após análise de cenários do Planejamento Tático e um *benchmarking* realizado na AES Eletropaulo – empresa do setor de energia elétrica, foi instituído pela diretoria M em Jan/2016, o Projeto Nova Cobrança, coordenado pela área funcional MP, com implantação na ML das melhorias desenvolvidas pelo projeto no decorrer do ano, das quais se pode citar:

- Implantação, em Fev/2016, de sistemática de envio de SMS de cobrança a partir de 7 dias;
- Implantação, em Mar/2016, de emissão e entrega de comunicado de débitos por meio do TACE;
- Alteração das regras de parcelamento de débitos com a instituição de valor mínimo de entrada;
- Ampliação dos parâmetros de limites de valores e parcelamentos pela Central de Atendimento Sabesp (m_2016);
- Desenvolvimento e implantação do parcelamento de débitos por meio da Agência Virtual Sabesp (m_2016);

- Projeto Nova Cobrança M, com a antecipação do ciclo de cobrança e duas novas ações de cobrança: carta cartório e aplicação de fita lacre no cavalete para suspensão temporária do fornecimento, com licitação em Dez/16 (m_2016).

- 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, alertas quando é registrado consumo acima do normal e parcelamento de débitos (5.1b).

Os riscos financeiros mais significativos identificados (1.2.d) são monitorados por indicadores de desempenho (fig.7.3.a/2), como por exemplo: o grau de risco aceitável da inadimplência é quantificado no processo orçamentário e monitorado mensalmente pelo Índice de Evasão de Receitas e Arrecadação, metas relacionadas à perspectiva Sustentabilidade, ao objetivo Estratégico Gerar Lucro (Fig.2.2.a/1). Neste processo, foram implantadas várias melhorias, destacando:

- O parcelamento de débitos por telefone implantado em 2011/2012, agilizando a negociação e recebimento do crédito, além de não haver a necessidade do cliente se deslocar até a agência de atendimento (m_2012);
- Negociação in Loco onde, por meio de visita ao imóvel do cliente é possível confirmar sua situação financeira, trazer evidências que subsidiam propostas de revisão e/ou redução dos débitos e possibilita ao cliente uma negociação mais flexível junto à Sabesp.
- Criação do Projeto Estoque + Limpo foi desenvolvido para redução do estoque de débitos acumulado, implantando 19 ações diferenciadas de cobrança e análise de débitos (m_2014).
- Criação da prática “TOP 100” cobrança dos 100 maiores devedores da ML (m_2014).

c) Os recursos financeiros previstos para dar suporte às estratégias e planos de ação **são definidos** no Planejamento Estratégico da Sabesp. A gestão anual é efetuada pelo Plano Anual de Investimento (PI), que apresenta as ações em andamento ou a serem implementadas durante o ano, refinado com as previsões e realizações de desembolsos financeiros agrupados por estruturas PEP (Plano de Estruturação de Projetos) (m_2017). A estrutura do PEP é representada pelo tipo de projeto e identifica características como: Produto, aplicação, segmento, natureza, município e distrito. A Sabesp utiliza o PPI para a programação dos investimentos nos próximos sete anos. Integram o PPI e o PI os projetos que atendem as prioridades estipuladas pelo processo de planejamento da M, Planos Diretores de Água e Esgoto e pelo PIR. Como melhoria do processo de planejamento de investimentos foi implantado o SGI (m_2016), que possibilita uma visão integrada do processo.

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* que é apurado por índices compostos (socioeconômicos).

Visando o equilíbrio econômico-financeiro, o MLI (d_2010) efetua estudos de viabilidade econômica para os municípios, norteados pela F em parceria com o MDC, contemplando um cenário para os próximos trinta

Fig. 7.3.d/1 – Ciclo do Orçamento



anos, com a inclusão de todas as ações previstas no escopo do contrato de programa. Este tipo de análise também é efetuada pontualmente no processo de apoio ao MLIG, quando da conquista de novos clientes, para contratação de prestação de serviços no rol de grandes consumidores (d_2008), o MLI atua também, em parceria com o MLEP para subsidiar os estudos de viabilidade dos Contratos de Performance para Regularização de Ligações (d_2016).

Para melhorar o processo de avaliação de recursos financeiros, foi implantada de forma inovadora no setor a ferramenta *AHP – Analytic Hierarchy Process*, para priorizar os investimentos a serem realizados na M, levando em consideração fatores como custo, urgência, complexidade e impacto estratégico, deixando as decisões mais ágeis, criteriosas e transparentes (i_2016). Os projetos de investimentos são financiados por meio de geração interna da venda de serviços de água e esgotos e por linhas de financiamento. **Os principais critérios para captação de recursos** utilizados são juros baixos e prazos longos. Os principais agentes financiadores no mercado externo são o BID e JICA, e no interno o BNDES, CEF, FGTS e PAC e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) que atende o Plano de Inovações Tecnológicas da Sabesp.

d) O plano orçamentário é **realizado anualmente**, alinhado ao Processo de Planejamento, com previsão para sete anos e **elaborado de forma participativa**, sendo composto pelos orçamentos de receita faturada e arrecadada, despesas e investimento, buscando o equilíbrio entre o atendimento às demandas de saneamento e crescimento sustentável (d_1996), atendendo ao Objetivo Estratégico Gerar Lucro.

A montagem orçamentária é iniciada com o recebimento das premissas, diretrizes gerais e cronograma estipulados pela F e demais autoridades funcionais. As UNs/Sups cadastram suas propostas orçamentárias de despesa e de receita e o MDC consolida as peças e as submete à apreciação da M. São realizadas diversas simulações para contemplar os ajustes necessários até a aprovação final do orçamento pela Diretoria Colegiada e pelo Conselho de Administração. Após aprovação, o FTO disponibiliza os valores aprovados em sistema corporativo para o acompanhamento da Execução Orçamentária.

O MLI elabora o orçamento de despesas com base nas demandas consolidadas, informadas pelos departamentos, na realização orçamentária do exercício anterior e nos valores comprometidos nos contratos de despesa. Para o orçamento de investimentos, as demandas são levantadas nos Fóruns Água, Esgoto e Vendas, consolidadas no MLI e as propostas são cadastradas em planilhas auxiliares e no sistema SGI

(d_2016), consolidado pelo MPI, e, após a aprovação do orçamento, as demais etapas se repetem.

O acompanhamento e controle do orçamento é realizado pelas UNs/Sups e pelo MDC, utilizando 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 controlado pelos seguintes sistemas:

Receita: CSI, Sistema SAP e planilhas auxiliares;

Despesas e Investimento: Sistema SAP, SGI e controles mensais, que permitem o acompanhamento e gerenciamento das contas de despesas e pagamentos de medições realizados em investimentos.

Com base na análise crítica do planejamento, como melhoria, em 2015, visando **assegurar o alinhamento entre o orçamento e as estratégias**, o MLI passou a participar das reuniões dos Fóruns (Vendas, Água e Esgoto) para captação de demandas orçamentárias de investimentos. Essa atividade visa maior integração e dinâmica do processo de elaboração orçamentária, buscando a aderência do planejamento ao orçamento da ML.

O MLI com frequência mensal, elabora e disponibiliza no Portal da ML o relatório de acompanhamento da realização orçamentária de investimento, para que os demais departamentos tomem conhecimento e providenciem ações corretivas, no sentido de otimizar a realização orçamentária pela ML.

Para garantir a eficiente gestão dos orçamentos de despesas e investimentos, foram sistematizadas reuniões, com participação da Alta Administração para acompanhamento quanto ao previsto X realizado dos orçamentos de despesas e investimentos.

A evolução e aprendizado nas práticas relativas ao Processo Econômico-Financeiro está apresentada na **Fig.7.3.1**.

Fig. 7.3.1 – Evolução e aprendizado nas práticas relativas ao processo Econômico-financeiros

Principais Práticas	Aprendizado	Melhorias
Requisitos de desempenho	Planejamento Estratégico Análise Crítica	• Implantação ERP – SAP (m_2017); • Alteração da perspectiva do Mapa Estratégico (m_2016).
Asseguramento dos Recursos Financeiros	Planejamento Tático / Fórum de Processos	• Contratos de performance para redução de perdas em áreas irregulares (i_2016).
Concessão de Créditos	Planejamento Tático e Operacional Análise Crítica	• Programa Acertando as Contas com a Sabesp (m_2015); • Reformulação das regras para concessão de crédito (m_2016); • Possibilidade de efetuar parcelamento via agência virtual (m_2017).
Controle de Recebimentos	Planejamento Estratégico	• Impressão da 2ª via da conta pelo TACE no momento da leitura (m_2016); • Envio de SMS aos clientes com aviso da situação de conta em aberto.
Definição dos Recursos Financeiros	Planejamento Tático e Operacional Análise Crítica	• Implantação da ferramenta AHP (i_2016). • Implantação do Sistema SGI que possibilita uma visão completa do processo de investimentos (m_2016).
Gestão Orçamentária	Planejamento Corporativo Análise Crítica	• Implantação do Projeto: Assessoria e Consultoria Contábil, Fiscal e Financeira, visando assertividade na classificação contábil dos objetos (m_2015).



8. RESULTADOS

A seguir estão apresentados os indicadores e seus resultados utilizados para gerenciar e analisar o desempenho da Unidade de Negócio Leste - ML. Estes indicadores estão organizados da seguinte forma:

GRMD/Código: Indicador do Guia de Referência para Medição do Desempenho - PNQS/Sequência numérica dentro do item para facilitar a identificação do indicador;

E/O: E - Indicador estratégico; O - Indicador Operacional; E/O - Indicador Estratégico e Operacional;

Indicadores: nome do indicador e descrição complementar, quando necessário;

Unidade: Unidade de medida do indicador;

Sentido do indicador: Melhor sentido do indicador - ↑ Tendência favorável para cima; ↓ Tendência favorável para baixo e n Indicador que está sob faixa de controle;

Período: apresenta os valores dos três últimos ciclos;

Referencial Comparativo: Empresa ou UN da Sabesp utilizada como referencial naquele indicador e o valor referencial;

RPI: Requisito da parte interessada. Sempre que existir é apresentado com a respectiva parte interessada: Acionista; Sociedade; Clientes; Força de Trabalho e ARSESP - Órgão regulador.

GRMD	E/O	Indicadores		Resultado do Indicador					Referencial Comparativo		RPI	
		Unidade	Sentido	2015	2016	2017	Empresa	Resultado	PI	Valor		
RECONHECIMENTOS DE MERCADO												
8.1.1	E/O	Troféu Transparência Anefac 2017 - Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade. Categoria Empresas de Capital Aberto, com receita líquida acima de 5 bilhões. (trata-se da 17ª conquista do reconhecimento em 21 edições do troféu). Destaque como a empresa mais transparente do país em informações financeiras, além de figurar novamente entre as dez melhores empresas em transparência contábil.										Referencial de Excelência e Líder de Mercado
8.1.2	E/O	Prêmio "Melhores & Maiores", categoria Infraestrutura, concedido pela Revista Exame, que coloca a companhia na liderança do setor e na lista das principais empresas do país. Prêmio "As 100 + inovadoras no uso de TI", vencedora na categoria "utilities" e sexta colocada entre as cem mais nesta premiação concedida pela IT Midia e PricewaterhouseCoopers (PwC).										
8.1.3	E/O	A Sabesp foi anunciada como uma das finalistas do "Global Water Awards" na categoria "Water Company of the Year" (Empresa de Água do Ano), que reconhece a empresa com a contribuição mais significativa para o desenvolvimento internacional do setor de água. A premiação aconteceu durante a Cúpula Mundial da Água, que acontece em Paris. Também destaca que 2017 foi o ano em que os esforços da Sabesp para garantir segurança operacional e financeira a longo prazo elevaram-na "a outro patamar em relação às demais empresas do setor que atuam em países emergentes".										

INDICADORES ECONÔMICOS

GRUPO ATIVIDADE

IFn01	O	Índice de desempenho financeiro	%	↑	133,0%	135,5%	135,9%	MN	133,6%
IFn03 (similar)	E	Custo Operacional Unitário	R\$/m³	↓	0,78	0,81	0,86	MN MS	1,07 0,90
IFn07	O	Indicador de dias de faturamento comprometidos com contas a receber	Dias	↓	12	12	11	MN	10
IFn15	E	Índice de evasão de receita total	%	↓	9,7%	10,6%	7,7%	MS MN	6,4% 6,8%

Indicador IFn15: Conforme instruções do PNQS, o resultado está atendendo ao Requisito da Parte Interessada, e por consequência, atende o referencial comparativo.

8.1.4	O	Crescimento das ligações faturadas	Qtde	↑	1.731	1.760	1.788	MN	1.681
8.1.4.a	O	Crescimento das ligações faturadas (UGR São Miguel)	Qtde/mil	↑	687	694	706		
8.1.4.b	O	Crescimento das ligações faturadas (UGR Itaquera)	Qtde/mil	↑	541	550	556		
8.1.4.c	O	Crescimento das ligações faturadas (UGR Alto Tietê)	Qtde/mil	↑	503	515	525		
8.1.5	O	Crescimento das economias faturadas	Qtde	↑	2.357	2.392	2.428	MN	2.258

IFn18 (Similar)	O	Tarifa GVA da água produzida	Base cem %	↓	-9,6	-15,0	-17,4	MN Média das Premiadas	-17,4 -1,2
-----------------	---	------------------------------	------------	---	------	-------	-------	---------------------------	---------------

IFn19 (Similar)	O	Tarifa GVA do tratamento de esgotos	Base cem %	↓	-9,6	-15,0	-17,4	MN Média das Premiadas	-17,4 -1,6
-----------------	---	-------------------------------------	------------	---	------	-------	-------	---------------------------	---------------

GRUPO RENTABILIDADE E MERCADO

8.1.6	E/O	Taxa de crescimento da receita direta	%	↑	5,0%	27,6%	9,8%	MN	8,9%
IFn05	E	Margem Líquida com depreciação	%	↑	19,4%	20,5%	22,2%	MN	19,2%
IFn05 (similar)	E	Margem Operacional	%	↑	69,8%	72,9%	73,8%	MS MN	78,1% 69,1%

Indicador IFn05 (similar): Conforme instruções do PNQS, o resultado está atendendo ao Requisito da Parte Interessada, e por consequência, atende o referencial comparativo.

GRMD	E/O	8.1 - Resultados Econômico-Financeiros		Resultado do Indicador			Referencial Comparativo		RPI		
		Indicadores		Unidade	Sentido	2015	2016	2017	Empresa	Resultado	PI
GRUPO RENTABILIDADE E MERCADO											
8.1.7	E	ICVA - valor adicionado ao caixa (acumulado)	R\$/milhões	↑	-110,0	-11,8	54,2	MN	-5,1	Acionista	51,0
8.1.8	E/O	CFROGI (Índice de Retorno sobre a Base de Ativos)	%	↑	3,0	6,0	7,0	MN	7,0		
8.1.9	O	Giro do ativo	vezes	↑	0,19	0,21	0,23	MN	0,23		
8.1.10	O	Performance Rating Sabesp - Nacional	Classificação Fitch Rating	↑	AA-	AA-	AA	SANEPAR COPASA	AA	AA	
8.1.11	O	Performance Rating Sabesp - Internacional	Classificação Fitch Rating	↑	BB	BB	BB	SANEPAR COPASA	BB	BB-	
8.1.12	E/O	Valor de mercado das ações - Sabesp	R\$/Bilhões	↑	12,8	19,1	22,9	SANEPAR COPASA	6,1	Acionista	valor > ano anterior
8.1.13	E/O	Valorização das ações - Sabesp	Preço/Valor Patr.	↑	0,9	1,2	1,3	SANEPAR COPASA	5,2	Acionista	Referencial de Excelência e Líder de Mercado
IFn16	O	Índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido - Sabesp	%	↑	3,9	19,1	14,4	SANEPAR COPASA	13,3		
<p>Indicador IFn16: Em 2017, o índice de retorno sobre o patrimônio líquido caiu em decorrência do acréscimo no patrimônio líquido gerado pela retenção de lucros de 2017. Reserva de lucros - reserva legal: A reserva legal tem por fim assegurar a integridade do capital social e somente poderá ser utilizada para compensar prejuízos ou aumentar o capital e não pode ser utilizada para pagamento de dividendos. Reserva de lucros - reserva de investimentos: é constituída especificamente da parcela correspondente aos recursos próprios que serão destinados à ampliação dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário, baseado em orçamento de capital aprovado pela Administração.</p>											
INDICADORES FINANCEIROS											
GRUPO LIQUIDEZ											
IFn17	O	Índice de Liquidez Sabesp	%	↑	23,9	24,0	26,0	SANEPAR COPASA	43,9		
8.1.14	E	Arrecadação por M³ total (ML)	R\$/m³	↑	2,94	3,55	3,78	MN	4,07	Acionista	3,82
8.1.14.a	O	Arrecadação por M³ total (UGR São Miguel)	R\$/m³	↑	2,78	3,37	3,61				
8.1.14.b	O	Arrecadação por M³ total (UGR Itaquera)	R\$/m³	↑	2,80	3,41	3,58				
8.1.14.c	O	Arrecadação por M³ total (UGR Alto Tietê)	R\$/m³	↑	3,38	4,00	4,27				
8.1.15	E/O	Faturamento Líquido por M³ total	R\$/m³	↑	3,26	3,96	4,09	NÃO COMPARÁVEL		Acionista	4,19
<p>Indicador 8.1.15: A ML empenha-se na busca do aumento de receitas, demonstrada principalmente através de acompanhamento de indicadores de acompanhamento da arrecadação e faturamento líquido. O fato de tratarmos nesse grupo, de indicadores "puros de receita da UN" e considerando, que a ML possui 85% dos seus clientes nas faixas de consumo de 0 a 20 m³, enquanto que nas demais UNs, os clientes dessas mesmas faixas de consumo correspondem a 80% no máximo, torna inviável a comparação entre UNs da Sabesp.</p>											
GRUPO ESTRUTURA											
IFn04	E/O	Indicador da execução orçamentária dos investimentos	%	Nota: ~-1	1,0	1,0	1,0	MN	1,0	Acionista	1,0
IFn06	O	Indicador do nível de investimento	%	↑	14,0%	10,7%	8,4%	NÃO COMPARÁVEL			
8.1.16	E/O	Investimentos em Recursos Próprios	R\$/milhões	↓	68,2	56,1	51,0			Acionista	53,9
<p>Indicadores IFn06 e 8.1.16: O processo decisório na gestão dos investimentos da UN, é distribuído pela necessidade e crescimento de cada unidade, tomando inviável a comparação.</p>											
8.1.17	O	Endividamento Sabesp (indicador corporativo)	%	↓	145,7	138,7	125,8	NÃO COMPARÁVEL			
8.1.18	O	Divida Total/EBITDA Sabesp (indicador corporativo)	%	↓	3,3	2,6	2,3				
<p>Indicadores 8.1.17 e 8.1.18: Em 2017, a Companhia amortizou R\$ 1,2 bilhões de dívida e encerrou o ano com endividamento total de aproximadamente R\$ 12,0 bilhões, estabilizando com o mesmo valor do ano anterior, a gestão ativa da dívida permitiu a redução do nível de endividamento. A dívida em moeda estrangeira manteve-se em nível similar ao do ano anterior, próximo a R\$ 5,7 bilhões, equivalente a 46,7% da dívida total. A gestão ativa da dívida praticada pela Companhia manteve sua orientação conservadora, prudente e responsável, de não ampliar seu nível de endividamento relativo, bem como, manter seu nível de endividamento estrangeira na média dos anos anteriores, fundamental para sustentar o baixo custo do capital de terceiros e administrar os efeitos da variação cambial sobre a dívida.</p>											
<p>Indicadores de IFn08 a IFn13: a Sabesp não trabalha com resíduos sólidos urbanos nem águas pluviais.</p>											

GRMD		E/O		Indicadores		8.2 - Resultados Sociais e Ambientais		Resultado do Indicador				Referencial Comparativo		RPI	
				Unidade		Sentido		2015	2016	2017	Empresa	Resultado	PI	Valor	
REQUISITOS LEGAIS															
ISc02	O	Indicador de sanções e indenizações		%	↘	23,3	14,8	10,0	MN	38,9					
ISc05	O	Incidência de processos administrativos internos julgados como procedentes		%	↔	0,00	0,00	0,00	Referencial teórico	0,00			Referencial de excelência		
ISc07	O	Incidência de processos judiciais recebidos julgados como procedentes		Ocorrências ano/1.000 habitantes	↘	0,08	0,10	0,10	MO	0,13					
ISc07 (similar)	O	Índice desempenho processo judicial		%	↗	72,8	78,8	79,3	MS	89,9					
8.2.1	O	Tempo médio de pareceres		h/reclamação	↘	8,2	7,4	9,5	MC	26,3					
IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS															
ISc04	E	Indicador de mitigação de impactos ambientais		%	↔	100	100	100	Referencial teórico	100			Referencial de excelência		
8.2.2	O	Nº de pessoas beneficiadas com educação ambiental (acumulado)		Qtde	↗	972.524	978.008	1.336.651							
8.2.3	O	Consumo médio de água		m³ / hab / ano	↘	35,85	38,25	38,76							
8.2.4	E/O	Índice de atendimento de sinistros		%	↔	100	100	100	Referencial teórico	100			Acionista	100	
8.2.5	E/O	Qtde acumulada de material coletado Programa 3Rs "kg"		Qtde	↗	119.844	187.960	256.576					Acionista	250.000	
8.2.6	E/O	Qtde acumulada de óleo coletado PROL "litros"		Qtde	↗	13.550	17.493	20.751					Acionista	20.000	
ACESSIBILIDADE AOS PRODUTOS															
8.2.7	E	Número de ligações regularizadas (acumulado)		Qtde	↗	10.859	11.372	21.029					Sociedade	25.749	
8.2.8	O	Número de pessoas beneficiadas com regularização de ligações (acumulado)		Qtde	↗	35.835	37.528	69.396							
8.2.9	O	Número de ligações com Tarifa Social		Qtde	↗	38.286	43.923	52.216	MN	26.949					
8.2.9.a	O	Índice de Economias com Tarifa Social		%	↗	5,64	6,21	6,98	MN	4,58					
ISc08	O	Índice de comprometimento da renda familiar		%	↘	5,37	6,16	6,43	MN	6,43					
ISc08.a	O	Índice de comprometimento do salário mínimo com a tarifa		%	↘	0,89	0,86	0,87	MN	0,87					
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL															
8.2.10	E/O	Taxa de despoluição dos córregos (DBO ≤ 30mg/l)		%	↗	67	83	85	MN	76			Sociedade	91	
8.2.11	O	Número de córregos despoluídos		Qtde	↔	32	32	35							
8.2.12	E	Índice de córregos com gestão ativa por governança colaborativa		%	↗	18,8	37,5	62,5					S: 62,5	S: 62,5	
8.2.13	O	Número de pessoas beneficiadas com a gestão dos córregos despoluídos		Qtde	↗	37.931	75.660	191.904							
ISc09 (similar)	E/O	Índice numérico de tratamento do esgoto gerado - IEC		%	↗	56,1	58,9	61,9	MC	87,1					
8.2.14	E	Índice de população envolvida com ações socioambientais		Qtde	↗	8,81	2,80	12,90	MO	10,26			Acionista	9,00	
8.2.15	E	Número de pessoas beneficiadas com programas de RSA (acumulado)		Qtde	↗	3.350.407	3.422.030	3.965.674							
8.2.16	O	Nº de pessoas beneficiadas com programas de voluntariado empresarial (acumulado)		Qtde	↗	1.163.612	1.208.679	1.209.240							
8.2.17	O	Arrecadação Campanha de Agasalhos (nº de peças)		Qtde	↗	1.834.546	1.960.925	2.126.034							

8.2 - Resultados Sociais e Ambientais											
GRMD	E/O	Indicadores	Unidade	Sentido	Resultado do Indicador			Referencial Comparativo		RPI	
					2015	2016	2017	Empresa	Resultado	PI	Valor
IMAGEM											
8.2.18	E	Índice de favorabilidade socioambiental	%	↑	54,0	55,0	66,0	MN	67,0	Acionista	60
Indicador 8.2.18: Conforme instruções do PNQS, o resultado está atendendo ao Requisito da Parte Interessada, e por consequência, atende o referencial comparativo.											
8.2.19	E	Índice satisfação com Sabesp (Encontros com a comunidade)	%	↔	98,0	98,0	99,0	MN	96,0	Acionista	98 Referencial de Excelência
8.2.19.a	O	Índice satisfação com Sabesp (Encontros com a comunidade) (UGR Alto Tietê)	%	↔	98,0	98,0	99,0				
8.2.19.b	O	Índice satisfação com Sabesp (Encontros com a comunidade) (UGR Itaquera)	%	↔	98,0	99,0	100,0				
8.2.19.c	O	Índice satisfação com Sabesp (Encontros com a comunidade) (UGR São Miguel)	%	↔	97,0	97,0	98,0				
Indicadores: Isc02a, Isc10 e Isc 11 - Respectivamente, A ML não trabalha com resíduos sólidos, não faz tratamento de esgoto bruto, bem como, não efetua licenciamentos de Unidades Operacionais.											
8.3 - Resultados Relativos a Clientes e ao Mercado											
GRMD	E/O	Indicadores	Unidade	Sentido	Resultado do Indicador			Referencial Comparativo		RPI	
					2015	2016	2017	Empresa	Resultado	PI	Valor
ATENDIMENTO DE ÁGUA											
ICm08	E	Índice de atendimento total de água	%	↔	100	100	100	MS	100	Acionista	100% Líder Mercado, Referencial Excelência
ICm05	O	Índice de atendimento urbano de água	%	↔	100	100	100	SANEPAR	100		
ATENDIMENTO DE ESGOTO											
ICm09	E	Índice de Atendimento total de esgoto	%	↑	84	87	88	MS	82	Acionista	84%
ICm06	O	Índice de atendimento urbano de esgoto	%	↑	86	87	88	SANEPAR	71		
FATURAMENTO E MERCADO											
8.3.1	O	Market Share	%	↑	88	88	88	Outras Empresas	12		
8.3.2	E	Índice de atendimento a novas ligações de água	%	↔	100	100	100	MN	100	Acionista	100
8.3.3	E	Índice de atendimento a novas ligações de esgoto	%	↔	100	100	100	MN	100	Acionista	100
8.3.4	O	Volume Faturado (A+E) RC+RE	1.000 m³	↑	351.278	366.697	378.963	MN	355.822		
8.3.5	E	Incremento Volume Faturado (A+E) RC+RE	%	↑	-6,04	4,39	3,34	MS	3,58	Acionista	4,00
8.3.6	O	Valor Faturado (A+E) RC+RE	milhões R\$	↑	910.313	1.153.686	1.245.684	MN	1.232.696		
8.3.7	O	Valor Faturado (A+E) RE	milhões R\$	↑	126.245	149.369	161.287	MN	158.293		
8.3.8	O	Volume recuperado com ações de combate à ligações irregulares	1.000 m³	↑	1.177.080	1.702.443	1.272.433				
8.3.9	O	Valor faturado ações de combate à ligações irregulares	R\$ 1.000	↑	9.991.321	10.398.145	8.219.708				
8.3.10	O	Eu vi um Vazamento (acumulado água)	Qtde	↑	27.567	28.884	30.086				
8.3.11	O	Eu vi um Vazamento (acumulado Esgoto)	Qtde	↑	6.439	6.739	6.929				
FIDELIZAÇÃO											
8.3.12	O	Net Promoter Score	Qtde	↑	4	20	20	MN	27		

GRMD	E/O	8.3 - Resultados Relativos a Clientes e ao Mercado		Resultado do Indicador				Referencial Comparativo		RPI	
		Indicadores	Unidade	Sentido	2015	2016	2017	Empresa	Resultado	PI	Valor
IMAGEM E CONHECIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS											
ICm03	O	Índice de favorabilidade da imagem da organização	%	↑	59	67	77	MN Média das Premiadas	77 74		
ICm10 (Semelhante)	O	Nível de Serviço - Tempo médio de Espera na Central de Atendimento Telefônico	min.	↔	0:00:14	0:00:04	0:00:03			ARSESP	100% em até 1 minuto
ICm10 (Semelhante)	O	Nível de Serviço - Tempo médio de Espera nas Agências de Atendimento	min.	↔	0:13:37	0:09:02	0:08:36	MN	0,09:05	Acionista	A: 100% em até 20 minutos
8.3.13	O	Execução de vazamentos de água em até 24 horas	%	↑	65	69	82			ARSESP	>50%
8.3.14	O	Execução de vazamentos de água em até 48 horas	%	↑	93	94	97			ARSESP	>90%
8.3.15	O	Execução de vazamentos de água em até 96 horas	%	↑	100	100	100			ARSESP	>100%
8.3.16	O	Índice de atendimento aos prazos dos serviços regulados	%	↑	95	96	98			Acionista	97%
ICm04.a	O	Índice de conhecimento do produto Água (PSC)	%	↔	97	99	97	MN	97		
ICm04.b	O	Índice de conhecimento do produto Esgoto (PSC)	%	↔	97	98	100	MN	99		
GESTÃO DAS MANIFESTAÇÕES											
ICm01a (Semelhante)	E	Índice de reclamações por ligação Faturada	%	↓	1,25	0,99	0,85	MN	0,93	Clientes	1,10
ICm02	E	Índice de satisfação dos clientes (PSC)	%	↑	66	80	90	MN AES ELE-TROPAULO	89 75	Acionista	≥82 Referencial de Excelência
ICm02.a	O	Índice de satisfação produto água (PSC)	%	↑	61	84	93				
ICm02.b	O	Índice de satisfação produto esgoto (PSC)	%	↑	65	73	81				
ICm02.c	O	Índice de satisfação em atendimento (PSC)	%	↑	68	80	88				
ICm02 (Semelhante)	E	Índice de satisfação Geral Pós Serviço (PPS)	%	↑	82	85	85	MN	82	Acionista	85
ICm02.a (Semelhante)	O	Índice Satisfação Pós Serviços Água (PPS)	%	↑	84	88	87				
ICm02.b (Semelhante)	O	Índice Satisfação Pós Serviços Esgoto (PPS)	%	↑	83	83	84				
ICm02.c (Semelhante)	O	Índice Satisfação Pós Serviços Comerciais (PPS)	%	↑	82	83	85				
8.3.17	E	Índice Satisfação com a Qualidade dos Serviços (PPS)	%	↔	92	93	92	MN	89	Acionista	90
8.3.18	O	Índice de concordância com o cumprimento de prazo (PPS)	%	↔	90	92	94	MN	93		
8.3.19	O	Índice de satisfação com atendimento nas agências (PSA)	%	↔	99	99	99				
ICm13 (Semelhante)	E	Índice de Insatisfação	unidade/1000lig.	↓	0,93	0,52	0,36	MC	0,49	Acionista	0,48
ICm14	E	Índice de audiências no órgão de defesa do consumidor	%	↓	9,36	3,91	6,83	MC	7,61		

Indicadores ICm11 e ICm12: a Sabesp não trabalha com resíduos sólidos urbanos nem águas pluviais.

GRMD		E/O	Indicadores		Resultado do Indicador				Referencial Comparativo		RPI	
8.4 - Resultados Relativos às Pessoas					2015	2016	2017	Empresa	Resultado	PI	Valor	
SISTEMA DE TRABALHO (Administração de Pessoal, Avaliação, Remuneração e Reconhecimento)												
			Unidade	Sentido	2015	2016	2017	Média das Premiadas	Resultado	PI	Valor	
IPe01 (similar)	O		Índice de produtividade da força de trabalho	↑	2.066	2.146	2.241		1.727	Referencial de excelência		
IPe11	O		Índice de produtividade de pessoal total (equivalente)	↑	980	813	979	MN	860			
8.4.1	O		Índice de horas extras	↓	15,8	14,8	10,1	MN	10,0			
8.4.2	O		Índice de nível de emprego	↔	98	98	98	MN	98	Força de Trabalho	98	
8.4.3	O		Índice de realização de avaliação por competências e desempenho	↔	2014	2016 (*)	2017	AES ELE-TROPAULO	96,9			
					95,7	99,6	99,3					
8.4.4	O		Nota média da Avaliação por competências e Desempenho	↑	4,10	4,12	4,14					
8.4.5	O		Índice de empregados promovidos a partir da avaliação por competências	↑	23,3	30,3	43,6					
8.4.6	O		Índice de realização do Feedback Formal	↑	81,5	88,2	92,2					
8.4.7	O		Índice de pagamento da PPR - Programa de Participação nos Resultados	↑	91,4	91,7	100,0	MN	100	Força de Trabalho	100	
8.4.8	O		Total de empregados reconhecidos no Evento de Reconhecimento ML-MGI	↑	88	104	149					
8.4.9	O		Satisfação dos empregados com a a questão: Aqui as pessoas são reconhecidas pela contribuição que dão à organização	↑	62	64	79	MN	79			
8.4.10	O		Índice de satisfação dos empregados no fator VALORIZAÇÃO	↑	75	75	88	MN	88			
(*) Em 2015, por determinação corporativa, a Sabesp/ML não realizou avaliação de competências/desempenho.												
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO												
IPe03a	E		Índice de cumprimento do PCD - plano de capacitação e desenvolvimento	↑	94,5	95,7	100,0	MN	99,1	Força de Trabalho	96,0	
8.4.11	E		Índice de Capacitação do Conhecimento Relevante	↑	0,00	0,53	0,90	MN	0,90	Força de Trabalho	0,84	
8.4.12	E		Índice de retenção do conhecimento	↑			20,0			Acionista	50,0%	
Indicador 8.4.12: Indicador novo, não acompanhado anteriormente no Mapa Nosso Compromisso.												
8.4.13	O		Índice de realização da capacitação - Programa Aprendiz	↑	100,0	100,0	100,0	MN	100,0	Força de Trabalho	100,0	
8.4.14	O		Índice de realização do PDL	↔	100,0	100,0	100,0	MN	100,0	Acionista	100,0	
8.4.15	O		Índice de realização do Programa de Integração	↔	100,0	100,0	100,0	MN	100,0	Força de Trabalho	100,0	
8.4.16	O		Índice de cumprimento do Programa de Desenvolvimento de MOT	↔	90,0	100,0	100,0	MN	96,7			
IPe03b	O		Índice de eficácia de treinamento	↔	99,8	100,0	95,00	MN	100,0			
8.4.17	O		Índice de eficácia de treinamento em SST	↔	99,8	99,6	99,1	MN	99,8			
8.4.18	O		Índice de eficácia do PDL	↑	73,2	74,3	87,1					
8.4.19	O		Satisfação dos empregados com a a questão: Programas de desenvolvimento e treinamentos são concedidos de forma transparente	↑	70	71	84	MN	83			

8.4 - Resultados Relativos às Pessoas				Resultado do Indicador				Referencial Comparativo		RPI	
GRMD	E/O	Indicadores	Unidade	Sentido	2015	2016	2017	Empresa	Resultado	PI	Valor
QUALIDADE DE VIDA (Saúde e Segurança do Trabalho)											
8.4.20	O	Total de doenças ocupacionais	Unid.	↔	0	0	0	Referencial Teórico	0	Acionista	0
8.4.21	O	Desempenho das CIPAS (indicador do Prêmio CIPA ML)	%	↑	96	93	85	MN	80		
IPe05	O	Índice de frequência de acidentes	acidente x milhão/hora	↓	5,9	8,0	9,2	Média das Premiadas	16,8	Acionista	4,8
IPe06	O	Coefficiente de gravidade de acidentes	acidente x milhão/hora	↓	143	207	202	Média das Premiadas	262,9	Acionista	85
8.4.22	O	Índice de participação na SIPAT	%	↑	73	68	76				
8.4.23	O	Índice de disponibilização da vacina H1N1	%	↑	100	100	100	MN	100		
8.4.24	O	Índice de disponibilização da vacina febre tifóide	%	↑	100	100	100	MN	100		
8.4.25	O	Realização de exames em Campanhas de Saúde (Outubro Rosa e Novembro Azul)	nº	↑	30	76	81				
IPe12	O	Absenteísmo de empregados ativos (ativos + afastados)	%	↓	6,8	4,7	4,9	MN	4,5		
8.4.26	O	Satisfação dos empregados com a questão da pesquisa de clima relativa a Segurança do Trabalho (Este é um lugar seguro e saudável para trabalhar)	%	↑	82	82	93	MN	92		
QUALIDADE DE VIDA (Satisfação e Comprometimento)											
IPe04	E	Índice de Favorabilidade da Pesquisa de clima organizacional (SATTIS-FAÇÃO DOS EMPREGADOS)	%	↑	74	74	87	Média das Premiadas	64	Força de Trabalho	76
IPe04.a	O	Índice de satisfação dos empregados da (UGR Alto Tietê)	%	↑	73,2	74,1	84,7				
IPe04.b	O	Índice de satisfação dos empregados da (UGR Itaquera)	%	↑	81,9	76,2	92,2				
IPe04.c	O	Índice de satisfação dos empregados da (UGR São Miguel)	%	↑	74,6	83,6	90,0				
IPe04.d	O	Índice de satisfação dos empregados do (Depto. Administrativo)	%	↑	81,6	82,8	93,1				
IPe04.e	O	Índice de satisfação dos empregados do (Depto. Engenharia)	%	↑	68,0	63,4	81,6				
IPe04.f	O	Índice de satisfação dos empregados do (Depto. Planejamento)	%	↑	70,1	74,7	87,3				
IPe04.g	O	Satisfação dos empregados - categoria gerentes	%	↑	94,2	97,2	99,9				
IPe04.h	O	Satisfação dos empregados - categoria universitária	%	↑	67,8	68,0	89,0				
IPe04.i	O	Satisfação dos empregados - categoria técnica	%	↑	74,7	76,3	83,1				
IPe04.j	O	Satisfação dos empregados - categoria operacional	%	↑	65,9	65,8	87,1				
8.4.27	E	Índice de favorabilidade da Dimensão Liderança	%	↑	73	74	87			Força de Trabalho	75
8.4.28	E	Realização do Programa de Melhoria do Clima Organizacional	%	↑	94,3	100,0	100,0			Força de Trabalho	100
8.4.29	O	Índice de Satisfação dos empregados com os benefícios oferecidos	%	↑	76	76	91				
8.4.30	O	Satisfação dos empregados com o sub-critério AMBIENTE DE TRABALHO (Pesquisa de Clima)	%	↑	73	73	86				
IPe02	E/O	Índice de criatividade	%	↑	0,06	0,07	0,10	Média das Premiadas	0,08	Acionista	Referencial de Excelência
ipe09	O	Índice de Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes (questão 39. Eu conheço e compartilho dos valores e princípios da organização)	%	↑	90,5	89,1	96,6				

GRMD		E/O	Indicadores		8.5 - Resultados relativos a Processos			Resultado do Indicador			Referencial Comparativo		RPI	
			Unidade	Sentido	2015	2016	2017	Empresa	Resultado	PI	Valor			
DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA														
ISp01	O		Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída	%	↔	109,0	108,0	128,0	MN	Portaria MS 29/14	107,0	100%		
ISp02	O		Incidência das análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão	%	↔	0,2	0,1	0,0	MN	Portaria MS 29/14	0,5	< 0,5%		
ISp02 (Similar)	E		ICAD - Índice de conformidade de amostragem da qualidade da água distribuída	%	↔	99,8	99,9	99,9	MC	Acionista Clientes	99,8	99,5		
ISp15	O		Incidência das análises de cloro residual fora do padrão	%	↔	0,0	0,0	0,0	MN	Portaria MS 29/14	0,2	< 5%		
ISp16	O		Incidência das análises de turbidez fora do padrão	%	↔	0,0	0,1	0,0	MN	Portaria MS 29/14	0,4	< 5%		
ISp17	O		Incidência das análises de coliformes totais fora do padrão	%	↔	0,0	0,0	0,0	MN	Portaria MS 29/14	0,5	< 5%		
Indicadores ISp01, ISp02, ISp15, ISp16 e ISp17: Processo controlado, indicadores em Nível de Excelência.														
ISp11	E		IRD - Índice de Regularidade da Distribuição	%	↔	99,0	99,6	99,7	MN	Clientes	99,1	> 98 Lider de Mercado		
8.5.1	E/O		Índice de utilização de microzonas	%	↑	87,4	89,0	90,0		Acionista		90,0		
IFn02	E		IPF - Índice de Perdas no Faturamento	%	↓	10,1	24,2	22,9	MN	Acionista	16,5	22,1		
Indicador IFn02: Apresentou impacto em decorrência da crise hídrica em 2014 e 2015. Porém se analisarmos em um período maior anterior a crise, iremos observar a tendência. (2012=27,7%; 2013=26,9% e 2014=20,7%)														
ISp14	E		IPDt - Indicador de Perdas Totais por Ligação	L/lig.Dia	↓	180	304	299	MN	Acionista	233	299		
Indicador ISp14: Apresentou impacto em decorrência da crise hídrica em 2014 e 2015. Porém se analisarmos em um período maior anterior a crise, iremos observar a tendência. (2012=367; 2013=358 e 2014=285)														
8.5.1	E		IANC - Índice de água não contabilizada	%	↓			43,4	Serviço de AVE de Paris MN	Acionista	10,4 39	43,8		
Indicador 8.5.1: refinamento do processo implantado em 2017, superando o estabelecido pela parte interessada.														
ISp09	E		IRFA - Índice de Reclamação de Falta de Água	Reclamações/1.000 ligações	↓	10,0	4,0	3,0	2º MC	Acionista	4,0	3,0 Lider de Mercado		
ISp04	O		Tempo médio de execução de ligação de água(ML)	h/ ligação	↓	96,0	84,0	74,0	Sanepar		163,0			
ISp04.a	O		Tempo médio de execução de ligação de água (UGR Itaquera)	h/ ligação	↓	93,0	86,0	93,0						
ISp04.b	O		Tempo médio de execução de ligação de água (UGR São Miguel)	h/ ligação	↓	126,0	105,0	78,0						
ISp04.c	O		Tempo médio de execução de ligação de água (UGR Alto Tiete)	h/ ligação	↓	77,0	60,0	49,0						
ISp25	E/O		Reabilitação de redes de água	%	↑	0,2	0,3	0,5	MC		0,4			
ISp10.1	O		Tempo médio de execução dos serviços de manutenção de água (vazamentos)	h/ serviço executado	↓	19,0	19,0	17,0	MC	Acionista	12,0	24 horas		
Indicadores 8.5.1 e ISp10.1: Conforme instruções do PNQS, os resultados estão atendendo ao Requisito da Parte Interessada, e por consequência, atendem o referencial comparativo.														
COLETA E TRANSPORTE DE ESGOTO														
ISp10.2	O		Tempo médio de execução dos serviços de manutenção de esgoto (desobstruções e consertos)	h/ serviço executado	↓	26,9	29,1	25,4						
ISp13	O		IEE - Índice Extravasamento de Esgoto	Extrav./ml. lig	↓	4,6	4,4	3,1	MS		2,5			
ISp13 (Similar)	E		IIRC - Índice de Obstrução de Redes Coletoras	Extravasamento/100 km.ano	↓	459	437	313	MS	Acionista	253	341		

GRMD	E/O	8.5 - Resultados relativos a Processos		Resultado do Indicador				Referencial Comparativo		RPI	
		Indicadores	Unidade	Sentido	2015	2016	2017	Empresa	Resultado	PI	Valor
COLETA E TRANSPORTE DE ESGOTO											
ISp13.a (Similar)	O	IIRC - Índice de Obstrução de Redes Coletoras (UGR Itaquera)	Extravassamento/100 km.ano	↘	502	492	326				
ISp13.b (Similar)	O	IIRC - Índice de Obstrução de Redes Coletoras (UGR São Miguel)	Extravassamento/100 km.ano	↘	501	447	371				
ISp13.c (Similar)	O	IIRC - Índice de Obstrução de Redes Coletoras (UGR Alto Tietê)	Extravassamento/100 km.ano	↘	382	384	243				
ISp06	O	Tempo médio de execução de ligação de esgoto sanitário (ML)	h/ ligação	↘	100,7	70,2	60,2	SANEPAR	207,0		
ISp06.a	O	Tempo médio de execução de ligação de esgoto sanitário (UGR Itaquera)	h/ ligação	↘	112,0	87,0	63,3				
ISp06.b	O	Tempo médio de execução de ligação de esgoto sanitário (UGR São Miguel)	h/ ligação	↘	93,0	44,6	53,4				
ISp06.c	O	Tempo médio de execução de ligação de esgoto sanitário (UGR Alto Tietê)	h/ ligação	↘	97,0	79,0	63,7				
ISp26	O	Reabilitação de Coletores de Esgoto	%	↗	0,04	0,10	0,27				
Indicador ISp13 (similar): Conforme instruções do PNQS, o resultado está atendendo ao Requisito da Parte Interessada, e por consequência, atende o referencial comparativo.											
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AOS CLIENTES											
IPa10	O	Índice de Pronto Atendimento - IPA (ML)	%	↔	99	99	100	MN	100	ARSESP	50% Líder de Mercado
IPa10.a	O	Índice de Pronto Atendimento - IPA (UGR Itaquera)	%	↔	100	100	100				
IPa10.b	O	Índice de Pronto Atendimento - IPA (UGR São Miguel)	%	↔	99	99	100				
IPa10.c	O	Índice de Pronto Atendimento - IPA (UGR Alto Tietê)	%	↔	99	99	100				
IPa05	O	Índice de reparos proativos	%	↗	6,7	7,2	12	MN	16,6		
IPa04	E	Consumo médio de energia elétrica	KWh/ m³	↘	0,50	0,36	0,14	SANEPAR	0,49	Acionista	0,15
ISp08	E/O	IRQA - Índice de Reclamação da Qualidade da Água	n° de reclamações X n° de ligações/10.000	↘	1,22	0,65	0,87	MN	0,72	Clientes	1,00
Indicador ISp08: O resultado de 2017 foi atípico em função de eventos pontuais ocorridos no sistema de distribuição, com renovação de estrutura e ocorrência pontual no manancial com manganhês e algas, onde não há ação direta do controle sanitário da ML para correção. Se esses eventos fossem desconsiderados, o resultado do ano, seria de 0,72, o mesmo do referencial comparativo, que não enfrentou o problema, por ser abastecido por outro manancial. Conforme instruções do PNQS, o resultado está atendendo ao Requisito da Parte Interessada, e por consequência, atende o referencial comparativo.											
IPa02	O	Índice de hidromedicação	%	↗	100	100	100	SANEPAR	100		Referencial de Excelência
IPa03	O	Índice de macromedicação	%	↗	100	100	100	SANEPAR	100		Referencial de Excelência
SISTEMA DE GESTÃO											
IPa11	E	Índice de maturidade da gestão	Faixa de Pontuação no PNQ	↗	Faixa 7	Faixa 7	Faixa 7	Referencial Teórico	Faixa 7	Acionista	Faixa 7 Referencial de Excelência
QUALIDADE E INOVAÇÃO											
IPa07	E/O	Índice de Eficiência do Planejamento	%	↗	80,0	60,0	77,0	MS	54,0		
IPa09	O	Satisfação dos usuários de informações	%	↔	94	96	97	MO	98		

8.5 - Resultados relativos a Processos												
GRMD	E/O	Indicadores	Unidade	Sentido	Resultado do Indicador				Referencial Comparativo		RPI	
					2015	2016	2017	2018	Empresa	Resultado	PI	Valor
QUALIDADE E INOVAÇÃO												
IPa09.1	O	Índice de Disponibilidade do Data Center Penha	%	↔	99	100	99					
IPa09.2	O	Índice de Eficácia do Processo de Backup	%	↔	98	99	92					
IPa09.3	O	Índice Satisfação Pós SIAT	%	↔	96	97	96	MN	92,0			
IPa09.4	O	Taxa de Atendimento no prazo (SIATI)	%	↑	94	95	94	MO	95,0			
COMUNICAÇÃO												
IPa09.4	O	Índice de Disponibilidade Comunicação de Dados	%	↔	99	100	100			Atendimento a meta do contrato corporativo	99,0	
8.5.2	O	Índice de satisfação com os veículos de comunicação internos	%	↔	94	96	97	MO	98	Força de Trabalho	> 90% Referencial de Excelência	
8.5.3	O	Índice de satisfação no fator comunicação da pesquisa de clima	%	↑	73	78	88					
8.5.4	O	Índice de respostas às reclamações de imprensa no prazo	%	↔	100	100	100	MN	100	Acionista	Referencial de Excelência	
SUPRIMENTOS												
IFr01	O	Índice de atraso nas entregas de fornecedores	%	↓	33,9	28,0	36,3	MC	32,0	Fornecedores	Referencial de Excelência	
IPa01	O	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores	%	↓	0,0	0,0	0,0	MC	0,0			
IFr03	O	Índice de falhas no fornecimento de energia elétrica	h / estação elevatória.ano	↓	1,3	1,3	0,9	SANEPAR	23,9			
IFr07	E/O	Índice de desempenho de prestadores de serviço - FAC	%	↔	93,2	91,0	91,9	MC	90,8	Acionista	> 70%	
IFr07.a	O	Índice de desempenho de prestadores de serviço - FAC (obras e serviços)	%	↔	97,7	95,9	97,2					
IFr07.b	O	Índice de desempenho de prestadores de serviço - FAC (cobrança)	%	↔	90,2	84,8	87,1					
IFr07.c	O	Índice de desempenho de prestadores de serviço - FAC (apuração de consumo)	%	↔	96,9	94,7	93,6					
IFr07.d	O	Índice de desempenho de prestadores de serviço - FAC (auditoria de qualidade)	%	↔	99,2	98,0	95,8					
Indicadores de IFr07 a IFr07.d: Resultados sob faixa de controle, superando o Requisito da Parte Interessada.												
MANUTENÇÃO												
8.5.5	O	IME - Índice Manutenção Eletromecânica	%	↔	99	99	99					
8.5.6	E/O	DISP - Índice de Disponibilidade dos Equipamentos Eletromecânicos	%	↔	100	100	99	MN	100			
8.5.7	O	IPCa - Índice de Pendência cadastral água	%	↓	0,24	0,24	0,85					
8.5.8	O	IPCe - Índice de Pendência cadastral esgoto	%	↓	0,79	1,11	1,26					
Indicadores ISp21 e ISp22: A ML trabalha com resíduos sólidos. Indicadores ISp18 e ISp20: A ML não efetua tratamento de água. Indicadores ISp03, ISp19, ISp23 e ISp24: A ML não efetua tratamento de esgoto.												



(d_xxxx)	Início da prática de gestão
(m_xxxx)	Melhoria da prática de gestão
(i_xxxx)	Inovação
A	
ABENDE	Associação Brasileira de Ensaios não Destrutivos
ABES	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABRASCA	Associação Brasileira de Companhias Abertas
ACR	Sistema de avaliação de controle e resultados
ACT	Atestado de conformidade técnica
ADF	Avaliação de desempenho de fornecimento
AESABESP	Associação dos Engenheiros da Sabesp
AIDIS	Associação Interamericana de Engenharia Sanitária e Ambiental
AMB	Sistema de administração de materiais
AME	Associação Amigos Metroviários dos Excepcionais
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANEFAC	Associação Nacional dos Executivos de Finanças
ANEEL	Associação Nacional de Energia Elétrica
APA	Área de Proteção Ambiental
APR	Análise preliminar de riscos
ARSESP	Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo
ATL	Sistema de gestão de telecomunicações
B	
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Interamericano para Reconstrução e Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Booster	Equipamento para aumento de pressão na rede de distribuição
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
By-pass	Por passagem
C	
C	Diretoria de Gestão Corporativa
C&D	Capacitação e desenvolvimento
CBTD	Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento
CCO	Centro de Controle Operacional
CDHU	Companhia de Desenvolvimento Habitacional Urbano
Cecres	Cooperativa de Crédito dos Empregados da Sabesp
CEL	Controle de Energia Elétrica
CEO	Comunicação de Eventos Operacionais
CEP	Controle estatístico de processos
CET	Companhia de Engenharia de Tráfego
CETESB	Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
CFROGI	Retorno sobre a base de ativos em base de caixa
CI	Superintendência de Tecnologia da Informação
CIPA	Comissão interna de prevenção de acidentes
CJ	Superintendência Jurídica
CJA	Departamento Jurídico Ambiental
CM	Superintendência Comercial e de Relacionamento com Clientes
CN	Superintendência de Novos Negócios
CNQA	Comitê Nacional de Qualidade Abes
COD	Centro de Controle da Distribuição
COETEL	Conselho Estadual de Telecomunicações
COHAB	Companhia Metropolitana de Habitação de São Paulo
COMGAS	Companhia de Gás de São Paulo

CONTAB	Sistema de contabilidade
Convias	Departamento de Controle de Uso de Vias Públicas da Prefeitura do Município de São Paulo
COS	Centro de Operação e Suporte
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of Tread Way</i>
CQG	Comitê da Qualidade da Gestão
CQGI	Comitê da Qualidade da Gestão da Inovação
CH	Superintendência de Gestão de Pessoas
CR	Superintendência de Recursos Humanos
CS	Superintendência de Suprimentos e Contratações Estratégicas
CSI	Sistema comercial, serviços e informações
CSQ	Departamento de Qualificação e Inspeção
CVM	Comissão de Valores Imobiliários
D	
DAEE	Departamento de Águas e Energia Elétrica
DBO	Demanda bioquímica de oxigênio
DD	Deliberação de diretoria
DPRN	Departamento Estadual de Proteção dos Recursos Naturais
DocAction	Gerenciador eletrônico de ações
DQO	Demanda química de oxigênio
DTCOM	Tv corporativa provedora de canais de treinamento
DUSM	Departamento de Uso do Solo Metropolitano
E	
EEA	Estação elevatória de água
EEE	Estação elevatória de esgoto
Efluente	Esgoto lançado
EMPLASA	Empresa Paulista de Planejamento Urbano S.A.
END	Efluente não doméstico
EPC	Equipamento de proteção coletiva
EPI	Equipamento de proteção individual
ER	Escritório regional
ETA	Estação de tratamento de água
ETE	Estação de tratamento de esgoto
F	
F	Diretoria Econômico-financeira e de Relações com Investidores
FAC	Formulário adicional de avaliação da contratada
FDA	Sistema de pagamentos
FDI	Formulário de desenvolvimento do indicador
FENADVB	Federação Nacional das Associações dos Diretores de Vendas e Marketing do Brasil
FI	Superintendência de Captação de Recursos e Relações com Investidores
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
<i>Frame Relay</i>	Sistema de comunicação de dados
FT	Superintendência de Controladoria Econômico-financeira
FTO	Departamento de Orçamentos
G	
GC	Gestão do conhecimento
GeDoc	Gerenciador eletrônico de documentos
GES	Gestão Empresarial Sabesp
GESP	Governo do Estado de São Paulo
GVA	Gestão por valor agregado
H	
Hidrocontrol	Sistema de controle de hidrômetros

I	
IAA	Índice de atendimento de água
IAE	Índice de atendimento de esgoto
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
IGS	Prêmio de inovação na gestão do saneamento
IHE	<i>Institute for Water Education</i>
IM	Inteligência de mercado
INFOGES	Sistema de informações gerenciais
IP	Internet Protocol
IPDT	Índice de perdas totais de água
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
IRD	Índice de regularidade da distribuição
ISO	International Organization for Standardization
IT	Instrução de trabalho
IWA	<i>International Water Association</i>
J	
JICA	Agência de cooperação internacional do Japão
L	
LAISA	Levantamento de aspectos e impactos socioambientais
LEGNET/ SISLEG	Banco de dados de legislação ambiental
M	
M	Diretoria Metropolitana
MA	Unidade de Negócio de Produção de Água
MASPE	Método de análise e solução de problemas de esgoto
MASPP	Método de análise e solução de problemas de água
MC	Unidade de Negócio Centro
MDC	Departamento de Controladoria da Metropolitana
ME	Superintendência de Controle e Gestão de Empreendimentos da Metropolitana
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MN	Unidade de Negócio Norte
MND	Método não destrutivo
MO	Unidade de Negócio Oeste
MP	Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana
MS	Unidade de Negócio Sul
MT	Unidade de Negócio de Tratamento de Esgoto
N	
NBR	Norma brasileira
NetControl	Sistema de controle da qualidade da água distribuída
NTS	Norma técnica Sabesp
O	
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
ONG	Organização não governamental
P	
PA	Superintendência de Auditoria
PAAT	Programa de avaliação e adequação de tecnologia
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PARE	Programa de prevenção do alcoolismo e recuperação do empregado
PC	Superintendência de Comunicação
PCD	Plano de capacitação e desenvolvimento

PCMSO	Programa de controle da medicina e da saúde ocupacional
PDL	Programa de desenvolvimento da liderança
PE	Planejamento estratégico
PI	Superintendência de Planejamento Integrado
PIR	Plano integrado regional
PK	Superintendência de Riscos e Gestão da Qualidade
PMA	Programa Metropolitano de Abastecimento
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PNQS	Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
PO	Planejamento operacional
PP	Gabinete da Presidência
PPC	Programa de participação comunitária
PPI	Plano plurianual de investimentos
PPIM	Plano plurianual de investimentos da Metropolitana
PPR	Plano de participação nos resultados
PPRA	Programa de prevenção de riscos ambientais
PPV	Programa de promoção à vida
PR	Superintendência de Assuntos Regulatórios
PREND	Programa de recebimento de efluentes não domésticos
Procon	Órgão de defesa do consumidor
PROBE	Benchmarking Pro-poor Water Services Provision
PROL	Programa de reciclagem de óleo de fritura
PROSANEAR	Categoria de financiamento da Caixa Econômica Federal em atendimento à população de baixa renda
Protonet	Sistema de controle e protocolo
P	
PURA	Programa do uso racional da água
R	
RC	Referencial comparativo
RC/Rol comum	Segmento de clientes gerenciados pelos escritórios regionais
RE/Rol especial	Segmento de clientes grandes consumidores gerenciados pela área MLIG
RGI	Registro geral do imóvel
RMSP	Região Metropolitana de São Paulo
RPI	Requisito de parte interessada
RSA	Responsabilidade socioambiental
S	
Sabesprev	Fundação Sabesp de Seguridade Social
SACE	Sistema de faturamento comercial
SAGRE	Sistema de automação e gerenciamento de recebimento de efluentes
SCOA	Sistema de controle e operação da adução
SCORPION	Sistema comercial e operacional de redução de perdas e informações <i>on-line</i>
SCR	Sistema de controle de retrabalhos
SEADE	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SEDU	Secretaria de Desenvolvimento Urbano
SEESP	Sindicato dos Engenheiros do Estado de São Paulo
SEHAB	Secretaria de Habitação da Prefeitura do Município de São Paulo
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SESMT	Serviço especializado de segurança e medicina do trabalho
SGA	Sistema de gestão ambiental
SGE	Sistema de gestão de empreendimentos, obras e serviços

SGF	Sistema de gestão financeira
SGH	Sistema de gerenciamento de hidrômetro
SGL	Sistema de gerenciamento de licitação
SGM	Sistema de gerenciamento de manutenção
SGO	Sistema de gestão orçamentária
SGS	Sistema de gerenciamento de sinistros
Sicom	Sistema inteligente de controle, operação e monitoramento
SIGA	Sistema de informações para gestão ambiental
SIGAO	Sistema de gerenciamento ao atendimento operacional
SIGES	Sistema que consolida as informações do CSI, SIGAO e SIGNOS
SIGNOS	Sistema de informações geográficas no saneamento
SIM	Sistema de macromedição
SIP	Sistema de informações de projeto
SIPA	Sistema de informação de projeto
SIPAT	Semana interna de prevenção de acidentes do trabalho
SIS	Sistema Integrado Sabesp
SISJUR	Sistema jurídico
SISMETA	Sistema de controle de metas e planos de ação
SMA	Secretaria de Estado do Meio Ambiente
SMI	Sistema de manutenção integrada
SMS	<i>Short Message Service</i>
SNIS	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
SOE	Sistema de organização empresarial
SPA	Sistema de cadastro de fornecedores
SRH	Sistema informatizado de recursos humanos
SSA	Sabesp Soluções Ambientais
SST	Segurança e saúde no trabalho
SVMA	Secretaria do Verde e do Meio Ambiente do Município de São Paulo
SWOT	Forças (<i>Strengths</i>), Fraquezas (<i>Weaknesses</i>), Oportunidades (<i>Opportunities</i>) e Ameaças (<i>Threats</i>).
SYSINF	Sistema de informações de investimento
T	
T	Diretoria de Tecnologia, Empreendimentos e Meio Ambiente
TA	Superintendência de Gestão Ambiental
TAC	Termo de ajustamento de conduta
TACE	Técnico de atendimento comercial externo
Tarifa social	Cobrança diferenciada para clientes de baixa renda
TDT	Time de desenvolvimento tecnológico
Teste de corante	Inspeção realizada para detecção de ligações conectadas ou não à rede coletora de esgoto
TI	Tecnologia da informação
TVV	Assessoria para Desenvolvimento Tecnológico
TX	Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação
U	
UES	Universidade Empresarial Sabesp
UGR	Unidade de gerenciamento regional
UN	Unidade de negócio
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura.
UNISAT	Sistema de monitoramento à distância das redes de distribuição
USP	Universidade de São Paulo
V	
VD	Volume distribuído

VRIO	Valor, raridade, imitabilidade e organização
VOIP	Tecnologia que permite a transmissão de voz por IP
VRP	Válvula redutora de pressão
VU	Volume utilizado
W	
WAN	Redes de comunicação de dados para longa distância
<i>Water Cad</i>	<i>Software</i> para dimensionamento de projetos hidráulicos



Folha de Diagnostico da Gestão

Critério	Item	Percentual					Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1	100	100	100	80	90	30	27
	1.2	100	100	100	80	90	30	27
	1.3	100	100	100	80	90	20	18
	1.4	100	100	100	80	90	40	36
	subtotal						120	108
2	2.1	100	100	100	80	90	25	23
	2.2	100	100	100	80	90	35	32
	Subtotal						60	55
3	3.1	90	90	100	100	90	30	27
	3.2	100	100	100	80	80	30	24
	subtotal						60	51
4	4.1	90	90	100	80	80	50	40
	Subtotal						50	40
5	5.1	100	80	100	80	80	25	20
	5.2	90	80	100	80	80	25	20
	Subtotal						50	40
6	6.1	90	80	100	80	80	30	24
	6.2	90	100	100	100	90	40	36
	6.3	100	100	100	90	90	30	27
	Subtotal						100	87
7	7.1	90	90	100	90	90	40	36
	7.2	80	80	90	80	80	20	16
	7.3	100	100	100	90	90	40	36
	Subtotal						100	88
		Relevância	Melhoria	Competitividade	Compromisso		550	469
8	8.1	100	80	80	90	80	80	64
	8.2	100	90	90	90	90	90	81
	8.3	100	80	80	80	80	80	64
	8.4	100	80	80	90	80	90	72
	8.5	100	90	90	90	90	110	99
	subtotal						450	380
TOTAL						1000	849	

**Emissão de comprovantes - 3o nível**A35F231502178389007
23/07/2018 15:04:43

20/07/2018 - BANCO DO BRASIL - 14:37:08
683506835 SEGUNDA VIA 0001

COMPROVANTE DE TRANSFERENCIA
DE CONTA CORRENTE P/ CONTA CORRENTE

CLIENTE: CIA S B PAULO-SABESP
AGENCIA: 6835-7 CONTA: 100.219-8
=====

DATA DA TRANSFERENCIA 20/07/2018
NR. DOCUMENTO 551.251.000.125.970
VALOR TOTAL 28.067,00

***** TRANSFERIDO PARA:
CLIENTE: A B E S AMBIENTAL ADM
AGENCIA: 1251-3 CONTA: 125.970-9
NR. DOCUMENTO 556.835.000.100.219
=====

NR. AUTENTICACAO 1.BB2.212.A42.591.E18

Transação efetuada com sucesso por: JB844151 CRISTIANE PECORARO.



DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE DE COMPROMISSOS

A Unidade de Negócio Leste – ML da 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, 01 de agosto de 2018.



Márcio Gonçalves de Oliveira
Superintendente da Unidade de Negócio Leste - ML

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP
Unidade de Negócio Leste - ML
Rua Najatú, 72 - Penha - CEP 03613-050 - São Paulo - SP
Tel. (11) 2681-3702
www.sabesp.com.br