



***Unidade de Gerenciamento
Regional São Mateus***



***Prêmio Nacional da
Qualidade em Saneamento***

As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental

AMEGSA - Nível II - 2018

PNQS Admin

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo

Aprovado

Categoria:

As Melhores de Gestão no Saneamento - AMEGSA

Sub Categoria:

Nível II

Tipo da organização candidata:

Unidade Autônoma

Unidade autônoma de outra organização?

Sim

Razão Social:

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo

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

Público

CNPJ:

43.776.517/0421-84

Home-page:

www.sabesp.com.br

Principais Atividades:

Distribuição de água; Coleta de esgoto: e Prestação de Serviço ao Cliente

Data de início das atividades:

01/08/2011

Qtde. de pessoas na força de trabalho:

120

Perc. da força de trabalho:

•13.736 – Sabesp •

Locais das instalações com força de trabalho

Nome:

MCS – UGR São Mateus

Endereço:

Rua Nelson de Oliveira, 50 - ; São Paulo - SP

Qtde. de pessoas:

5

Nome: MCSS – Polo de Manutenção São Mateus	Endereço: Rua Nelson de Oliveira, 50 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 65
---	--	--------------------------------

Nome: MCSM – Escritório Regional e Agência de Atendimento São Mateus	Endereço: Avenida Sapopemba, 16.200 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 51
--	---	--------------------------------

Contatos

Principal dirigente

Nome: Amarildo Miguel	Fone: 11 20103-532	Email: ammiguel@sabesp.com.br
---------------------------------	------------------------------	---

Responsável Candidatura

Nome: Marcos Clemente	Fone: 11 23631-502	Email: marcosc@sabesp.com.br
---------------------------------	------------------------------	--

Apresentador do Case no Seminário de benchmarking

Aplicável AMEGSA

Declaração de autonomia da organização candidata:

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

Concordou

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

Concordou

Concordamos com a participação de empregados de empresas do setor como

acompanhantes da banca de examinadores.

Concordou

Sumário

P	Perfil	I - IX
1	Liderança	1 - 9
2	Estratégias e Planos	10 - 15
3	Clientes	16 - 22
4	Sociedade	23 - 28
5	Informações e Conhecimento	29 - 33
6	Pessoas	34 - 41
7	Processos	42 - 50
8	Resultados	51 - 59
G	Glossário	1 - 3
D	Documentos	1 - 4



P1. Descrição da Organização

A) Instituição, propósitos e porte.

A1) A denominação da unidade candidata é Unidade de Gerenciamento Regional São Mateus (MCS)

A2) Em 1973, foi criada a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo S/A (Sabesp), a partir da fusão das seis empresas que operavam o sistema de saneamento no Estado. É uma empresa de economia mista, com capital aberto e tem como principal acionista o Governo do Estado com 50,3% das ações ordinárias. Desde 1996 foi estruturada em 16 Unidades de Negócio. A Unidade de Negócio Centro (MC) possui autonomia para tomada de decisões, orientada por diretrizes corporativas e políticas institucionais, alinhadas à missão, visão e estratégia da Sabesp. Relaciona-se com a Alta Administração por meio da Diretoria Metropolitana (M), a qual está vinculada, e leva as demandas ao Conselho de Administração da empresa. A MC é responsável pelos serviços de distribuição de água e de coleta de esgoto na região do centro expandido do município de São Paulo, abrangendo uma área de 281 km², e está organizada em quatro Unidades de Gerenciamento Regional – UGR: Jardins, São Mateus, Mooca e Ipiranga (d_2011).

A UGR São Mateus emprega 120 pessoas, correspondendo a 12,42% da MC (966 funcionários) e 0,87% da força de trabalho da Sabesp (13.736 funcionários) e sua receita operacional, em 2017, foi de R\$ R\$ 247 milhões, ou seja, 9% da MC e 1,67 da Sabesp.

A3) A UGR São Mateus foi criada em agosto de 2011, resultante da reorganização da MC que teve por base os critérios de setores de abastecimento e número de ligações de água e esgoto visando à melhoria dos processos e a eficiência operacional.

Desde junho de 2015, o cargo de principal executivo da UGR São Mateus é exercido pelo Engenheiro Amarildo Miguel, profissional de carreira da Sabesp, que iniciou sua trajetória na carreira técnica em 1997, graduado em Engenharia Civil na Universidade Nove de Julho, pós-graduado em Gestão Pública na Universidade Mogi, tendo sua gestão pautada na ética e na liderança participativa, possibilitando fácil acesso a todas as partes interessadas, principalmente a Força de Trabalho (FT).

A4) A UGR São Mateus atua no setor de saneamento, sendo responsável pelos serviços de distribuição de

água e de coleta de esgoto, atendendo uma área de 61 km² (21,7% da MC), nas regiões das Subprefeituras de São Mateus, Vila Prudente e Sapopemba, do município de São Paulo. As principais informações relativas ao porte estão apresentadas na Fig. P1.

A5) As principais informações relativas ao porte estão apresentadas na Fig.P1.

A6) O legado da UGR São Mateus é contribuir para que se cumpra a missão e a visão da Sabesp praticando os valores do código de ética e conduta, atuando com eficiência, eficácia e efetividade, fortalecendo a cultura organizacional para a realização das estratégias e alcance de metas, inspirados em um modelo de gestão claro e sustentável, melhoria da saúde pública da sua área de atuação, principalmen-

Fig. P1 – Principais informações relativas ao porte, instalações e equipamentos UGR SÃO MATEUS

Relativas ao porte	Relativas às instalações
<ul style="list-style-type: none"> • 1 milhão de habitantes - população fixa (IBGE - 2011) • 100% de índice de abastecimento de água • 87,29 de índice de coleta de esgoto (tende à universalização) • 87,1 de índice de esgoto coletado entregue para tratamento (IEC) • 389.310 ligações de água e esgoto • 75.315 milhões de m3 de água distribuída e esgoto coletado • 1.180 km de redes de água • 1.042 km de redes de esgoto • R\$ 254 milhões de faturamento líquido (9, % da MC) • 120 empregados (12,42% da MC) 	<ul style="list-style-type: none"> • 03 áreas administrativas e/ou operacionais • 02 Pontos de Atendimento Pessoal • 01 Centro de Treinamento de Água e Esgoto • 05 Estações Elevatórias de Água (EEA) • 04 Reservatórios • 06 Boosters • 37 Válvulas Redutoras de Pressão (VRPs)

te na atuação em áreas complexas de grande vulnerabilidade social.

A7) A UGR SÃO MATEUS relaciona-se com a MC de diversas maneiras, conforme descrito principalmente nos critérios 1 e 2 desse relatório, e presta conta conforme descrito em 1.2c. A representatividade está descrita na Fig. P1.

B) Serviços ou Produtos e Processos

B1) Os principais produtos ofertados são: água potável, esgoto coletado e prestação de serviços ao cliente.

B2) A proposta de valor é: Saúde e qualidade de vida por meio da entrega de água com padrões internacionais de potabilidade e coleta de esgoto eficiente.

B3) Os Processos da cadeia de valor estão apresentados na Fig.P2 e P3.

B4) Os principais equipamentos e tecnologias estão apresentados na Fig. P4

B5) As competências essenciais da UGR SÃO MATEUS estão alinhadas com a MC e foram estruturadas a partir de metodologia própria por um dos grupos da Colmeia. São: Atualização tecnológica; Prontidão; Eficiência energética; Infraestrutura; Capacidade técnica; Eficiência operacional e Gestão financeira, Atendimento Área Alta Vulnerabilidade Social.

C) Partes interessadas

(C1) As principais partes interessadas estão apresentadas na Fig. P5.

(C2) As principais redes estão apresentadas na Fig.P6

D) Detalhes sobre partes interessadas específicas

(D1) Acionistas

Fig. P2 – Mapa dos principais processos da cadeia de valor UGR SÃO MATEUS

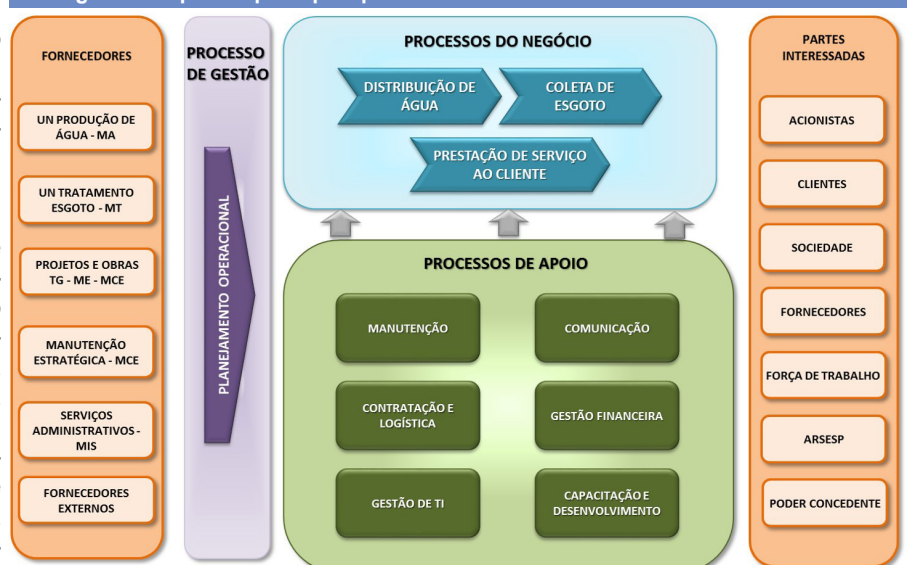


Fig.P3 – Principais Processos da Cadeia de Valor

Processos do Negócio	
Distribuição de Água	Distribuição de água potável, por meio de preservação setorial, estações elevatórias e redes de distribuição, finalizando nos ramais de abastecimento dos clientes. O monitoramento da quantidade é realizado pelo Controle da Operação da Distribuição (COD) durante 24 horas por dia. O monitoramento da qualidade é realizado pelo Controle Sanitário. Estudos e projetos são desenvolvidos para a otimização da distribuição de água.
Coleta de Esgoto	Coleta de esgotos por meio de ramais e redes coletoras. Estudos e projetos são desenvolvidos para a otimização da coleta de esgoto.
Prestação de Serviço ao Cliente	Atendimento aos clientes, execução de serviços comerciais e operacionais.
PROCESSOS DE APOIO	
Manutenção	Planejamento e execução de manutenção corretiva, preventiva e preditiva de instalações/equipamentos e das redes que compõem os sistemas de distribuição de água e de coleta de esgotos.
Contratação e Logística	Aquisição de bens, serviços, obras e materiais, além do armazenamento e distribuição dos materiais.
Capacitação e Desenvolvimento	Desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes alinhadas às estratégias e processos.
Gestão de TI	Suporte e segurança da tecnologia da informação e desenvolvimento de soluções.
Comunicação	Disseminação e alinhamento da força de trabalho com conhecimento e informações estratégicas. Relacionamento com a mídia.
Gestão Financeira	Gestão do orçamento, execução financeira e cobrança.
PROCESSO DE GESTÃO	
Planejamento Operacional	Formulação das estratégias. Desdobramento em planos de ação com a definição de indicadores, metas e referenciais comparativos. Acompanhamento da realização das estratégias.

Fig. P4 – Principais tecnologias e equipamentos empregados na UGR SÃO MATEUS

Tipo	Nome	Finalidade
EQUIPAMENTOS	Vac-con	Equipamento dotado de uma bomba autovácuo, que permite a remoção pneumática de detritos, lodo e lama de Poços de Visita, combinado com sistema de hidrojateamento de água de alta pressão para a desobstrução de coletores de esgoto, e mais a possibilidade de diagnóstico através de câmera de vídeo inspeção.
	Sewer Jet	Equipamento de desobstruções por hidrojateamento com alta pressão, acoplado com sistema de câmera de filmagem, permitindo fazer a desobstrução, lavagem e o diagnóstico da rede, contemplando os serviços de maneira ideal, evitando retrabalhos ou deslocamento de outras equipes para o local. Possui
	Sewer Rodder	Equipamento de varetas continua, utilizado para desobstruções de redes, permite fazer serviços corretivos e preventivos, tem também vários tipos de acessórios para diferentes obstruções.
	Veículos especiais	Veículos especialmente projetados para otimizar a realização dos serviços, como mini-combinados, que possuem vários equipamentos integrados para realização de diversos serviços de esgoto, e mini-retros, que são retroescavadeiras acopladas a caminhões, reduzindo custos de deslocamento, equipamento e agilizando os serviços.
	Boosters e Válvulas Redutoras de Pressão (VRPs)	Controlar pressão na rede de abastecimento, reduzir perdas e o consumo de energia elétrica.
	Equipamento Molly	Executar ligações de água pelo Método Não Destrutivo (MND) em áreas de tráfego intenso e alta complexidade operacional com o menor impacto possível.
	Equipamentos de televisionamento	Realizar a filmagem das redes coletoras de esgotos, bem como verificar irregularidades e ligações clandestinas.
	ETE Compacta	A ETE compacta precisa no máximo de uma área de 10m ² para ser instalada, consumindo para tanto, 0,5 KWh de energia elétrica. Possui também opção de funcionar com energia solar em locais não contemplados com rede de energia elétrica. Cada módulo tem capacidade de tratar 50m ³ de esgoto ao dia, podendo se estender para até 1000 ³ .
	Geofone eletrônico e mecânico, haste de escuta e correlacionadores.	Equipamentos utilizados na localização de vazamentos não visíveis, possibilitando execução mais rápida e reduzindo custos com pavimentação.
TECNOLOGIAS	Siges (PDA)	Sistema que permite a utilização de equipamentos móveis PDA, com tecnologia 3G, câmera digital e GPS, possibilitando o envio e recebimento online de ordens de serviços às equipes de campo.
	GPS Geodésico	Cadastramento de singularidades, redes e ramais por coordenadas geográficas.
	Signos	Sistema de Informações Geográficas no Saneamento, permitindo análise e controles especializados da distribuição de água e coleta de esgotos.
	Sistema de Telemetria	Garantir qualidade, confiabilidade e agilidade no monitoramento de boosters e VRPs, vinculados ao abastecimento.
	Sistema Saceweb	Levar o atendimento da Sabesp à porta do cliente, por meio do Técnico de Atendimento Comercial Externo (TACE), com medição de consumo e entrega de contas de maneira simultânea.
	ARC GIS	O ArcGIS é uma ferramenta que utiliza informações de bancos de dados e cria mapas que permitem agilizar a análise dos processos e definir as estratégias que trazem melhores resultados.
	Google Earth	Permite a interação das informações dos bancos de dados da Sabesp, com o Mapa do Google,
	GPS Geodésico	Cadastramento de singularidades, redes e ramais por coordenadas geográficas.

A Sabesp é uma empresa de economia mista, cujo principal acionista é o Governo do Estado de São Paulo (50,3%). A Companhia abriu seu capital em 1994 e possui 100% de ações ordinárias. Em 2002, tornou-se a primeira empresa de economia mista a aderir ao Novo Mercado da BM&F Bovespa (29,7%), o segmento de mais alto nível de governança corporativa do Brasil. Simultaneamente, passou a ter suas ações listadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque – NYSE (20,0%). As principais necessidades e expectativas dos Acionistas estão apresentadas na Fig. P5.

(D2) Força de Trabalho

A força de trabalho (FT) da UGR SÃO MATEUS é composta pelos empregados que trabalham sob coordenação direta da UGR SÃO MATEUS e a sua contratação é realizada de forma corporativa por meio de concurso público. Os empregados são contratados pelo regime Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e somam o total de 120. Os níveis hierárquicos estão apresentados na Fig. P7 e escolaridade da FT está apresentada na Fig. P8.

Fig. P5 – Partes Interessadas

	PI		Principais Necessidades	Método de tradução	Principais Requisitos	Principais Indicadores	Principal Interlocutor
TRADICIONAIS	ACIONISTAS	Diretrizes governamentais e empresariais Plano de governo Planejamento Sabesp e Diretoria Metropolitana Conselho de administração Diretoria executiva	Universalização do saneamento	Plano Tático	Universalização da água	Atendimento de Água	MCI Controladoria
					Universalização do esgoto	Atendimento de Esgoto	
			Satisfação dos clientes	Plano Tático	Satisfação dos clientes	Satisfação Pós Serviço	
			Qualidade da prestação de serviços	PO-SO004 - Avaliação da Prestação de Serviços em Redes de Água e Esgoto	Qualidade da prestação dos serviços	FAC	
			Crescimento sustentável	Orçamento	Equilíbrio financeiro - Margem Operacional	Margem Operacional	
					Equilíbrio financeiro - Custo Operacional	Despesas totais com os serviços por m³ faturado	
					Equilíbrio financeiro - Realização do Investimento	Índice de Realização do Investimento	
				Plano Tático	Preservação Ambiental - Reduzir perdas	IANC	
					Preservação Ambiental - Aumentar volume de esgoto tratado	IEC/INTEC - Índice Numérico de Tratamento de Esgoto Coletado	
					Preservação Ambiental - Evitar extravasão do esgoto	IORC - Índice de Obstrução da Rede Coletora	
	CLIENTES	Pesquisas de Satisfação dos Clientes e manifestações dos clientes	Qualidade no Atendimento	Planejamento	Atendimento ao cliente - Agilidade no tempo de atendimento	PPA - Satisfação geral com o atendimento	MCI
					Atendimento ao cliente - Conhecimento e objetividade	PPA - Satisfação geral com o atendimento	
					Serviço executado de acordo com os padrões	ISQSE MOT - Índice de Satisfação com a Qualidade do Serviço Executado	
					Regularidade do abastecimento	ICRA-Índice de consertos de vazamento em ramais de água	
						IRRA-Índice de reparos em vazamento de rede de água	
					Destinação adequada do esgoto	IACE - Índice de Atendimento de Coleta de Esgoto	
						IEC/INTEC - Índice Numérico de Tratamento de Esgoto Coletado	
					Funcionamento adequado do sistema de coleta de esgoto	Percentual de DD realizada em até 24 horas	
	Percentual de DC realizada em até 24 horas						
	Deliberações Arsesp	Cumprimento de prazo	% de Serviços executados no prazo Arsesp				
Parâmetros da Legislação Pertinente	Monitoramento da Qualidade da Água	Índice de Conformidade da Água Distribuída - ICAD					
SOCIEDADE	Participação Comunitária	Saneamento Básico	Workshop de RPI	Regularização dos Núcleos de Baixa Renda	Quantidade de núcleos de baixa renda regularizados	Participação Comunitária	
				Palestras de Educação Ambiental	% de palestras de educação ambiental atendidas;		
				Córregos limpos, sem carga poluidora	IEDC - Índice de eficiência de despoluição dos Córregos (taxa DBO)		
				Volume de óleo coletado	Destinação adequada de óleo de fritura		
FORNECEDORES INTERNOS	Reuniões	Explicitar melhor as solicitações	GRA	Clareza nas solicitações e especificações técnicas	Satisfação dos Fornecedores Internos com a Qualidade Técnica	MCE	
		Maior integração e proximidade para troca de experiências e necessidades		Qualidade no relacionamento entre áreas	Satisfação dos fornecedores internos com a qualidade técnica		
FORNECEDORES EXTERNOS	Reuniões e encontros com os fornecedores Cláusulas contratuais	Pagamento em dia	Workshop de RPI	Pagamento em dia	Índice de atraso no pagamento a fornecedores	MCD	
		Ética no relacionamento		Manter transparência, parceria e confiança	Índice de satisfação geral dos fornecedores externos		

Fig. P5 – Partes Interessadas

	PI		Principais Necessidades	Método de tradução	Principais Requisitos	Principais Indicadores	Principal Interlocutor
TRADICIONAIS	FORÇA DE TRABALHO	Pesquisa de clima organizacional	Aperfeiçoar o papel da liderança	Análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional em todas as áreas da MN	Transparência	Índice de Transparência da Liderança - MC	MCD
			Reconhecimento (Recompensa por serviços valiosos, prêmio)		Planejamento e motivação	Índice de Planejamento e Motivação da Liderança - MC	
					Equidade	Índice de Equidade - MC	
			Participação em Premiações		Evolução de trabalhos vencedores no Programa Melhores Práticas Satisfação Geral dos Empregados com o Prêmio Reconhecimento MC		
NÃO TRADICIONAIS	PODER CONCEDENTE	Contratos de concessão Encontros com Prefeitos	Universalização do saneamento	Plano Tático	Universalização da água	Atendimento de Água	MCI
					Universalização do esgoto	Atendimento de Esgoto	
	ÓRGÃO REGULADOR	Encontros Audiências Públicas Deliberações	Cumprimento da legislação	Plano Tático	Atendimento aos prazos dos serviços regulados	Atendimento aos Prazos dos Serviços Regulados	MCI
				Atendimento às deliberações	Índice de penalidades recebidas da ARSESP		

Fig.P6 – Principais Redes de atuação

	Denominação da rede	Interlocutores	Principais propósitos da rede	Forma de atuação da organização na rede
Redes Internas	Grupos da Colmeia	Coordenadores dos Grupos	Atuar em melhorias nas práticas de gestão e nos processos operacionais.	Participa continuamente dessa rede, com representantes nos grupos, onde são analisados e aprovados projetos e propostas para aperfeiçoar a gestão.
	Participação Comunitária	Encarregado da Participação Comunitária	Potencializar o relacionamento com as comunidades de baixa renda.	A MC fornece treinamentos, recursos humanos e materiais. Apoia eventos, encontros, negociações.
	PRP – Planos Regionais de Perdas	Coordenadores	Redução de Perdas	Possui representantes e participa das reuniões e ações desenvolvidas.
	PRE – Planos Regionais de Esgotos	Coordenadores	Redução de serviços de manutenção nas redes de esgotos	Possui representantes e participa das reuniões e ações desenvolvidas.
Redes Externas	Redes Sociais (Facebook, Twitter)	Polo de Comunicação	Ter mais um canal de respostas, esclarecimentos às questões da sociedade.	Fornecer informação, recursos humanos e materiais (comunicação Corporativa).
	Lideranças em Comunidades de Baixa Renda	Líder da Comunidade	Preservar o controle da área.	Negocia, com vistas a possibilitar a realização da melhoria do saneamento.
	Fóruns Autoridades Funcionais Sabesp	Coordenadores dos Fóruns	Atuar em melhorias dos processos.	Participação nos Fóruns através da MC.

Fig. P7- Quantidade por Nível Hierárquico

	Líderes		Não Líderes	
Gerente de Departamento	1	Universitário	4	
Gerente de Divisão	2	Técnico	63	
Encarregados	9	Operacional	36	
Líderes	5			

Fig. P8 – Nível de Escolaridade da Força de Trabalho

Escolaridade	(Base Dez 2017)
Pós-graduação	9
Superior completo	15
Ensino médio completo	76
Ensino fundamental completo	11
Ensino fundamental incompleto	9

(D3) Clientes e Mercados-alvo

A UGR SÃO MATEUS atua sem organizações intermediárias no relacionamento com seus clientes; as contratadas são consideradas Fornecedores Externos. O mercado de atuação dos serviços de distribuição de água e coleta de esgotos da UGR SÃO MATEUS é delimitado na Unidade de Negócio por setores de abastecimento, na região do extremo leste do município de São Paulo. Os clientes-alvo são definidos como clientes atuais (aqueles que já utilizam os serviços) e clientes potenciais (passíveis de atendimento), descritos em 3.1.1. O mercado da UGR SÃO MATEUS é segmentado por porte em: Rol Comum e Rol Grandes

Consumidores, classificados por categorias de uso e diferenciados por características de demanda e consumo. Os clientes do Rol Grandes Consumidores são atendidos pela Divisão de Grandes Consumidores (MCIG) e correspondem a 0,01% das ligações de água/esgoto e 9,3% do faturamento da MC, e os do Rol Comum são atendidos pela UGR SÃO MATEUS, demonstrado na Fig. P9.

(D4) Fornecedores e Insumos

A MCS classifica seus fornecedores em dois grupos: Fornecedores Internos e Externos, detalhados na Fig. P10. Por ser uma empresa controlada pelo Governo do Estado, a Sabesp, assim como a UGR SÃO MATEUS, para todas as contratações de obras e serviços e aquisição de materiais e equipamentos, atende aos requisitos da Lei Federal 8.666/93 e atualizações e da Lei Federal 10.520/03. Esta condição restringe as possibilidades do desenvolvimento de parcerias com fornecedores, bem como da cadeia de fornecimento, uma vez que as empresas que participam das licitações estão situadas no território nacional e a Sabesp não pode manter fornecedores de longo prazo, a menos que selecionados por processo licitatório.

A UGR SÃO MATEUS possui contratos com fornecedores externos para a execução dos serviços de manutenção de redes, ligações de água e esgoto, obras, apuração de consumo, entrega simultânea de contas e pesquisa de vazamentos não visíveis.

(D5) Sociedade

O órgão regulador do setor de saneamento da área de

Fig.P9 – Segmentos de Mercado UGR SÃO MATEUS em 2017

Categoria de Uso		Rol Comum			Grandes Consumidores		
		Total Ligações	%	Total Economias*	Total Ligações	%	Total Economias*
Residencial	Normal	185.767	89,27	237.710	42	28,37	2.301
	Favela	2.974	1,43	5.134	0	0	0
	Popular	2.786	1,34	7.887	0	0	0
	Sub-Total	191.527	92,05	250.731	42	28,37	2.301
Comercial	Normal	11.321	5,44	11.676	90	60,81	89
	Assistencial	51	0,02	51	0	0	0
	Sub-Total	11.372	5,46	11.727	90	60,81	89
Industrial		1780	0,86	1788	16	10,81	15
Pública		294	0,14	294	0	0	0
Mista		3.102	1,49	7.278	0	0	0
Total		208.075	100,00	271.818	148	100,00	2.405

* unidade residencial autônoma

Fig. P10 - PRINCIPAIS FORNECEDORES E INSUMOS

	Serviços e Produtos	Principais Fornecedores	Valores (R\$)
Internos	Água Potável	Unidade de Negócio de Produção de Água da Metropolitana (MA)	21.894.323,96
	Esgoto Tratado	Unidade de Negócio de Tratamento de Esgoto da Metropolitana (MT)	39.729.667,15
Externos	Apuração de consumo- Serviços realizados por meio de Técnico de Atendimento Comercial Externo - TACE, como, apuração de consumo e alterações cadastrais	Seletta	29.830.805
	Serviços de engenharia para manutenção de redes e ramais de esgoto, crescimento vegetativo e reposição de pavimentos (Global Sourcing).	CSC-Consórcio Saneamento Centro	308.118,32

atuação da UGR SÃO MATEUS é a Arsesp – Agência Reguladora dos Serviços de Saneamento e Energia de São Paulo. Criada pela Lei Estadual Complementar 1.025 de 2007 é uma das principais alterações introduzidas pelo novo marco regulatório do setor de saneamento, em vigor desde a sanção da Lei Federal 11.445 de 2007 e suas principais atribuições em relação ao saneamento são fiscalizar e regulamentar os serviços de titularidade estadual, assim como aqueles de titularidade municipal, que venham a ser delegados a ela pelos municípios paulistas interessados

As principais comunidades de relacionamento na área de atuação da UGR SÃO MATEUS são núcleos de Baixa Renda (priorizados pela Participação Comunitária), associações comerciais e de moradores.

Os potenciais impactos negativos do negócio estão relacionados à descontinuidade do abastecimento, perdas de água na distribuição, consumo de recursos naturais, poluição de corpos d'água, extravasamento de esgotos, além de outros fatores detalhados em 4.1. O principal passivo ambiental da UGR SÃO MATEUS é o esgoto gerado após a utilização da água distribuída; do esgoto coletado, 67% é enviado para tratamento, representando uma evolução de 20% entre os anos de 2013 a 2015.

(D6) Parceiros

A UGR SÃO MATEUS não considera os parceiros como uma das partes interessadas, porém são relevantes para a estratégia. Os principais parceiros da

UGR SÃO MATEUS e objetivos comuns estão apresentados na Fig. P11.

P2 – Concorrência e ambiente competitivo

A) Ambiente competitivo

(A1/2) A UGR SÃO MATEUS atua em um mercado de monopólio natural, amparado por legislação e regulado pela ARSESP, reforçado pela inviabilidade técnica e elevado custo de implantação de sistemas de água e esgoto por mais de um operador de saneamento. Entretanto, reconhece a existência de empresas privadas de capital nacional como concorrentes, que perfuram poços tubulares ou fornecem água por meio de caminhões-tanque, porém de pequeno porte.

(A3) A qualidade do produto água e do serviço de coleta de esgoto garante à UGR SÃO MATEUS diferenciação e vantagens competitivas. Visando a fidelização do cliente, a MCIG implantou o Programa Sabesp Soluções Ambientais (SSA), com o objetivo de ouvir as necessidades dos clientes, oferecendo-lhes soluções aliadas à otimização de custos. Além disso, a Sabesp tem um maior controle dos processos operacionais de captação, tratamento e distribuição, conferindo à água que abastece aos seus clientes qualidade e garantia de saúde em parâmetros internacionais.

(A4) As mudanças do ambiente competitivo são consequências de alterações em legislações que regem a atuação das empresas do setor de saneamento e exigem adequações da empresa para ampliar sua competitividade:

Lei Municipal nº 14.234/2009, que autorizou a elaboração de convênio e contrato de programa entre PMSP, Governo do Estado de São Paulo, Sabesp e ARSESP (como fiscalizadora); Lei Estadual complementar nº 1.025/2007, regulamentada pelo Decreto 52.455/2007, que cria a ARSESP, órgão regulador multissetorial que regula os serviços de saneamento, fiscalizando a qualidade, custos adequados e cumprimento de prazos para execução dos serviços; Lei Federal do Saneamento nº 11.445/2007, que estabelece diretrizes para o setor de saneamento, instituindo o planejamento conjunto dos investimentos e níveis de atendimento para um período de 30 anos; Lei Federal nº 9.605/1998, que dispõe sobre crimes ambientais e que exige investimentos para regularização do passivo ambiental, contribuindo para a conservação do meio ambiente.

Fig. P11 – Principais parceiros

Parceiros	Objetivos comuns	Competências compartilhadas
Companhia de Gás de São Paulo (Comgás) (d_2004)	Prevenir acidentes, evitando danos nas instalações (redes de água, esgoto e gás), por meio do Programa de Prevenção de Danos (PPD).	Cadastro técnico das redes de água, esgoto e gás.
Rede São Francisco (d_2006)	Interface com a comunidade local, visando a melhoria da comunicação e serviços prestados.	Conhecimento técnico referente à concessão de benefícios e relacionamento com o cliente
PAVS (d_2011)	Tratar de questões relativas a aspectos socioambientais nas comunidades locais	Ampliação de conhecimento sobre as comunidades locais e facilidade de acesso às mesmas.
Japan International Cooperation Agency (JICA) (d_1996)	Reduzir perdas na distribuição de água	Conhecimento técnico sobre redução de perdas e recursos financeiros.
ONG Trevo – responsável pela destinação correta do óleo de cozinha (d_2007)	Expandir o Programa de Coleta e Reciclagem de Óleo de Fritura (Prol).	Conhecimento técnico sobre meio ambiente.
Cargill - Fabricante de óleo de cozinha (d_2010)		
Secretaria do Meio Ambiente (SMA) (d_2010)		
Subprefeituras e Escolas (d_2009)	Disseminação e compartilhamento de informações referentes a questões socioambientais	Conhecimento técnico sobre meio ambiente e comprometimento ambiental, além de parcerias em eventos
Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP) (d_2007)	Programa Córrego Limpo	Conhecimento técnico.

B) Desafios estratégicos

(B1) Os principais desafios são: cumprir o contrato com o Poder Concedente (PMSP) e atender às demandas e deliberações da ARSESP; garantir a disponibilidade hídrica para sua área de atuação; assegurar qualidade na gestão dos serviços e produtos disponibilizados; regularizar e manter ligações de água e esgoto nas áreas com maior vulnerabilidade social e com maior risco de inadimplência; reduzir e manter em níveis adequados o índice de perdas; contribuir para a universalização dos serviços de coleta e de tratamento de esgoto; manter a gestão da UGR SÃO MATEUS alinhada ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG^o).

(B2) Para implementar os seus desafios estratégicos, são estabelecidas parcerias e alianças com organizações empresariais, educacionais e públicas que potencializam competências e compartilham experiências (Fig. P10).

(B3) Dentre as novas tecnologias, destacam-se em processo de implantação: o “Planejamento Operacional do Departamento (PO UGR SÃO MATEUS)”, “Feirão de Débitos”, “Cobrança Fonada”, “Linha Direta” e “ETE-Compacta”.

P3 – Aspectos relevantes

(1) A UGR SÃO MATEUS está sujeita a diversos requisitos legais: obrigatoriedade de processo licitatório para aquisição de bens e serviços (Lei nº 8.666/93), critérios para licenciamento ambiental das suas instalações, uso do solo urbano (Lei nº 13.614/03 e Decreto Municipal nº 46.921/06), controle e vigilância da qualidade da água (Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde), atendimento aos aspectos de segurança e saúde do trabalho (Lei nº 6.514/77, Portaria nº 3.214/78 e suas alterações) e legislações mencionadas em P2-A (4). Possui autonomia limitada nos temas: seleção e contratação de pessoas (6.1c), Política de Remuneração (6.1), Atuação em Débitos do Setor Público (Superintendência de Finanças - FF) e Definição Orçamentária (Diretoria Colegiada).

(2) Diferentemente de uma empresa privada, UGR SÃO MATEUS está alinhada a Sabesp que segue o Decreto Tarifário Estadual nº 41.446/96 e não possui autonomia nas decisões relativas às tarifas, cabendo à Diretoria Colegiada propor eventuais alterações e ajustes à Arsesp, que também é responsável pelas

deliberações de índices de reajustes anuais e revisões tarifárias quinquenais.

(3) Da severa crise enfrentada ficaram legados importantes. Temos hoje um sistema de abastecimento mais robusto e resiliente, que terá capacidade de enfrentar secas tão extremas quanto à ocorrida em 2014-2015 quando três grandes obras entrarem em operação: Sistema Produtor São Lourenço, Interligação da Bacia do Paraíba do Sul com o Sistema Cantareira e reversão da Bacia do Itapanhaú para o Alto Tietê. A crise também incentivou amplo debate social sobre a necessidade de uma revisão de conceitos de consumo e valoração da água e do saneamento, o que nos conduz agora, em 2017, a uma mais qualificada interação com a agência reguladora (ARSESP) no processo de revisão e reestruturação tarifária. São dois os verdadeiros desafios. Primeiro, compatibilizar o ritmo dos investimentos com a capacidade e a disposição a pagar da sociedade. Como a Sabesp não recebe recursos fiscais a fundo perdidos, os investimentos necessários para a universalização provêm exclusivamente dos lucros retidos ou de empréstimos, os quais, por óbvio, têm que ser pagos. De uma maneira simplificada, o lucro de um ano é a fonte de recursos para os investimentos nos anos subsequentes. O segundo desafio consiste em alinhar as ações da Companhia com as administrações municipais e o Ministério Público de forma a se obter soluções compatíveis com a difícil tarefa de propiciar serviços de saneamento para assentamentos irregulares já consolidados. Em síntese, a fase agora é de aperfeiçoamento dos ensinamentos aprendidos com o momento vivido, sempre com o olhar direcionado para o futuro do abastecimento, sem tirar de vista a expansão do saneamento e a gestão eficiente e sustentável dos recursos hídricos.

P4 – Histórico da Busca da Excelência

A jornada da UGR SÃO MATEUS em busca da excelência é um compromisso irreversível com a efetividade e com o aprendizado: operar, avaliar, realizar e trabalhar com excelência significa fazer o melhor possível e utilizar recursos de maneira ótima para produzir resultados. Excelência é um processo de aprendizado, a consciência de ter realizado o melhor permitirá aprender com a experiência para se tornar mais efetivo nos próximos desafios. A busca pela Qualidade da Gestão

é uma prática constante de forma que, enquanto unidade autônoma esta é a segunda vez que UGR SÃO MATEUS participa do PNQS. (Fig. P12).

Fig.P.12 – Histórico da busca da excelência MC e UGR SÃO MATEUS	
Data	Ação
2017	Case “Gestão Operacional de esgoto em áreas de vulnerabilidade social” - 1º Lugar no Programa Melhores Práticas – MC
	Prova “ Atendimento ao Cliente” - 3º lugar no Campeonato de Operadores - MC
	Competição de Conhecimento na Prática da Gestão* - 1º lugar na Maratona da Gestão – MC
	Case “Gestão Operacional de Esgoto em áreas de Vulnerabilidade Social” – Finalista - IGS
2016	Participação da UGR SÃO MATEUS no PNQS ciclo 2015-2016
	Cases elegíveis no Programa Melhores Práticas da M: “Feirão de Débitos: estreitando o relacionamento com o cliente”, “Proatividade na prestação de serviços pelo Polo de Manutenção com o objetivo de reduzir a evasão de receita”, “Projeto Adote uma Favela - Comunidade Teotônio Vilela” – Categoria Clientes – UGR SÃO MATEUS
2015	Case “UMA: Questão de Gestão”: finalista no Programa Melhores Práticas da M – Categoria Água - UGR SÃO MATEUS
	Participação de representante da UGR SÃO MATEUS na Missão de <i>Benchmarking</i> à Espanha - PNQS
2014	Reconhecimento da UGR SÃO MATEUS como unidade autônoma no PNQS - Nível II - Troféu Prata
	Case “Gestão de Esgoto - Atuação em Rede”: 1º colocado no Programa Melhores Práticas da M/Categoria Esgoto e finalista no prêmio Inovação da Gestão em Saneamento – UGR SÃO MATEUS
	Case “Gestão de Tecnologia Alavancar Resultados Esgoto”: 3º colocado no Programa Melhores Práticas da M – Categoria Esgoto - UGR SÃO MATEUS
	Case “Gestão Operacional Total”: finalista do 3º lugar no Programa Melhores Práticas da M – Categoria Água - UGR SÃO MATEUS
	Case “Inclusão Digital – Ação Socioambiental”: Finalista da 10ª Edição do Prêmio Mário Covas - UGR SÃO MATEUS
2013	Reconhecimento no PNQ - Destaque no Critério Clientes - MC
	Case finalista “Inovação no Relacionamento com Comunidade de Baixa Renda com Foco em Redução de Perdas” do Prêmio Inovação da Gestão em Saneamento (IGS) da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (Abes) – UGR SÃO MATEUS
	1º Lugar na Maratona da Gestão – Premiação Interna da Unidade de Negócio – UGR SÃO MATEUS
	Case vencedor no Programa Melhores Práticas da M – MC
2012	Cases finalistas no prêmio Inovação da Gestão em Saneamento (IGS) da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (Abes) – MC
	Participação no PNQ – MC
2011	Reconhecimento do Programa Abraço Verde MC pelo Prêmio <i>Benchmarking</i> Ambiental Brasileiro – MC

P5 – Organograma

(1/2) O organograma da organização está disposto na Fig. P13. A UGR SÃO MATEUS participa dos Grupos do Sistema de Gestão MC, também denominados “Grupos da Colmeia”, os quais são compostos por representantes de todos os departamentos integrantes da estrutura

formal, e se reúnem periodicamente para diagnosticar e elaborar propostas de atuação em questões específicas que envolvem todas as unidades, as quais são avaliadas e aprovadas pelo Grupo da Reunião de Alinhamento (GRA) e pelo Comitê da Qualidade da Gestão (CQG), apresentados nas Figs. P14 e P15.

Fig. P13 – Organograma – UGR SÃO MATEUS

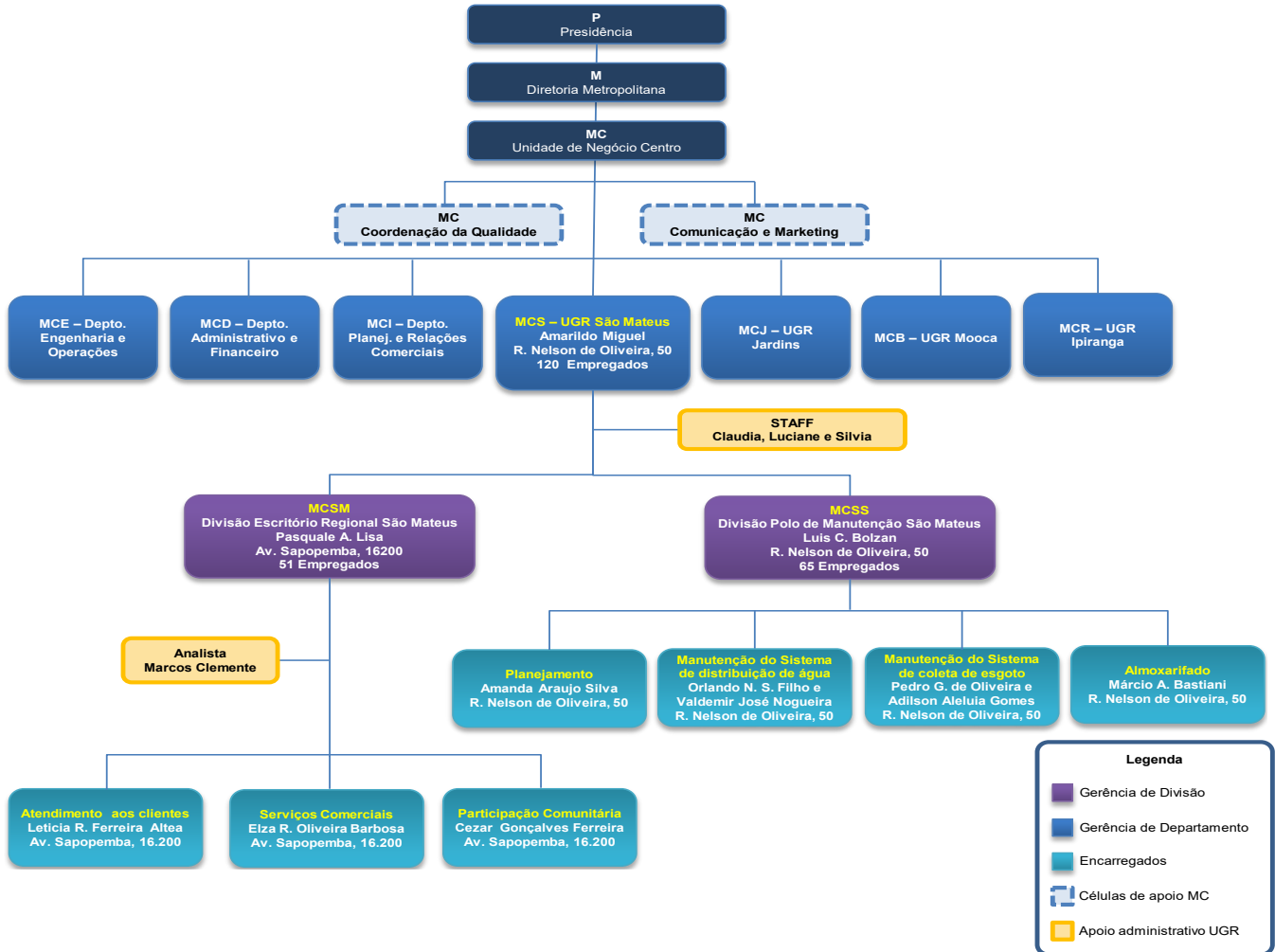


Fig. P14 – Grupos do Sistema de Gestão MC



Fig.P.15 – Grupos da Colmeia e Principais fóruns e reuniões

Grupos (início)	Tipo (*)	Formação (Qtde de participantes)	Propósito das reuniões (frequência)
Fórum M (d_2004)	D	Coordenado pelo Diretor e formado pelos superintendentes da Diretoria Metropolitana (14)	Fazer a gestão da rotina da Diretoria por meio de definições e decisões sobre questões estratégicas da Sabesp e da Diretoria (semanal).
Reunião de análise crítica da MCS/Divisões	P/D	Coordenado pelo gerente de departamento/divisão e formado pelos gerentes, encarregados, analistas e pessoas chaves dos processos.	Realizar a análise crítica do desempenho, acompanhar o andamento das metas e O.D's, identificando necessidades de mudanças, propondo melhorias. (máximo bimestral)
GRA – Grupo Reunião de Alinhamento MC (d_2004)	D	Coordenado pelo superintendente e formado pelos gerentes de departamento e gestores das células de Controladoria, Comunicação e Qualidade (11).	Fazer gestão da rotina da MC por meio de definições e decisões sobre questões estratégicas, orientações para alcance das metas e acompanhamento do orçamento (semanal).
CQG – Comitê da Qualidade da Gestão (d_2002)	D	Coordenado pelo superintendente e formado pelos gerentes dos departamentos, gerente da MCIG, coordenador do GEP e representantes do RH, Comunicação e Marketing, Qualidade, Controladoria, para assuntos específicos são convocadas pessoas chaves dos processos (20).	Realizar análise crítica do desempenho e do SIS e acompanhar o andamento dos OO's do PO MC (bimestral) – confirmar novamente.
GQ – Grupo da Qualidade (d_2004)	P	Coordenado pela MC/CQ e formado pelos representantes de todos os departamentos (13).	Contribuir para o desenvolvimento do sistema de gestão da MC, com base nas diretrizes locais e corporativas (mensal).
GEP – Grupo Estratégias e Planos (d_2004)	P	Coordenado pelo MCI e formado por representantes de cada departamento, Comunicação e Qualidade (12).	Propor e executar o processo do PO MC, com base nas diretrizes do CQG e corporativas (mensal).
GM – Grupo de Melhorias (d_2005)	P	Coordenado pela MC/CQ e formado por representantes de todas as áreas da MC (44).	Atuar em parceria com a liderança da MC, na manutenção do Sistema Integrado Sabesp e promover a melhoria contínua na gestão dos processos (sob demanda).
GDL – Grupo de Desenvolvimento da Liderança (d_2007)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado por representantes de todos os departamentos (12).	Atuar em parceria com a liderança e novos líderes em seu desenvolvimento, visando melhoria da gestão de pessoas e resultados (mensal).
GCOR – Grupo Gestão do Conhecimento Organizacional (d_2007)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado por representantes de todos os departamentos e Polo de Comunicação (9).	Realizar a gestão do conhecimento estratégico e ativos intangíveis, contribuindo para a melhoria contínua dos serviços (mensal).
GRE – Grupo Reconhecimento de Empregados (d_2012)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado por representantes de todos os departamentos e Polo de Comunicação (17).	Auxiliar na busca contínua de práticas de reconhecimento (Bimestral).
GPMA – Grupo de Polos Manutenção e Adução (d_2011)	P/D	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos Gerentes dos Polos de Manutenção e Adução (8).	Promover a integração e compartilhamento das práticas de gestão e avanços tecnológicos, buscando padronização e otimização das atividades, eficiência operacional e satisfação das partes interessadas (bimestral).
GPL – Grupo de Encarregados de Planejamento (d_2011)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos encarregados de Planejamento dos Polos de Manutenção (6).	Identificar melhorias nas atividades, alinhar procedimentos, repassar e discutir inovações a fim de otimizar serviço e manter um bom relacionamento com os clientes internos e externos (trimestral)
GEA – Grupo de Encarregados de Água (d_2011)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos encarregados das células de Água dos Polos de Manutenção e Adução (7).	Buscar a padronização dos serviços, visando eficiência, inovação e melhoria dos processos, para satisfação dos clientes internos e externos (trimestral).
GEE – Grupo de Encarregados de Esgoto (d_2011)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos encarregados das células de Esgoto dos Polos de Manutenção e Adução (13).	Fazer gestão da execução dos serviços com foco na excelência, otimização e aprimoramento da eficiência operacional, visando atender os clientes internos e externos (trimestral).
GAL – Grupo de Almojarifados (d_2011)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos encarregados de Almojarifado dos Polos de Manutenção (6).	Discutir problemas do cotidiano e buscar soluções nas atividades de logística para melhor atender clientes internos (mensal).
GAU – Grupo de Automação (d_2009)	P	Coordenado pela MCEL e formado por representantes das áreas do Departamento de Engenharia (11).	Coordenar e implementar boas práticas de automação, visando à eficiência operacional, contribuindo para o desenvolvimento sustentável (trimestral) – confirmar com Túlio.
GAI – Grupo de Avaliação de Intervenções (d_2011)	P	Coordenado pelo MCE e formado por representantes das áreas do MCE e demais áreas envolvidas de acordo com o tipo de intervenção a ser avaliada (5).	Avaliar as intervenções no sistema de distribuição de água para sugerir melhorias tanto na execução das atividades como no uso de tecnologias disponíveis (trimestral, no mínimo) – confirmar com Leandro MCEA.
GRC – Grupo dos Gerentes Comerciais (d_2012)	P/D	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos gerentes dos Escritórios Regionais, da MCIC e da MCIG (8).	Promover a inovação e o alinhamento das práticas de gestão dos processos comerciais, visando à ampliação das oportunidades de negócio da MC. (mensal)
GEC – Grupo de Encarregados Comerciais (d_2012)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos encarregados dos Escritórios Regionais, da MCIC, da MCIG e da MCI/MIP (17).	Identificar necessidade de mudanças e alinhamento dos processos comerciais, buscando incremento das vendas e melhores práticas no relacionamento com os clientes da MC. (bimestral).
GP – Grupo de Projeto	P	Conforme projeto	Desenvolver projetos específicos para evolução do sistema de gestão. (sob demanda).
GSST – Grupo Segurança e Saúde do Trabalho	P	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos representantes das UGR's e da MCE, MCI e MCD.	Aprimorar a cultura e a gestão de SST, atuando em parceria com a liderança para contribuir no atendimento aos requisitos legais e para o bem estar dos profissionais MC e das prestadoras de serviço. (bimestral)
GFA – Grupo de Faturamento e Arrecadação	P	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos Analistas dos Escritórios Regionais, da MCIC, da MCIG e da MCI e MCI.11.	Identificar oportunidades estratégicas e inovadoras que contribuam para a melhoria dos resultados do faturamento e da arrecadação da MC. (mensal)

(*) D = Reuniões Deliberativas e P = Reuniões Propositivas



1.1 Cultura Organizacional e desenvolvimento da gestão

a) Os valores e princípios organizacionais são representados pela Missão, Visão e Valores Éticos. Foram estabelecidos em 2002 e anualmente são validados ou atualizados na primeira etapa do ciclo de Planejamento Operacional MC (PO MC) (Fig.2.1.6), tendo por base o alinhamento com as diretrizes da Sabesp. Desde 2011, com a adesão ao MEG®, adota integralmente a Missão, Visão e Valores da Sabesp (Fig.1.1.1). O resultado da percepção da força de trabalho sobre os valores éticos em 2017 foi de 84,3%.

Fig.1.1.1 – Valores e Princípios Organizacionais	
Missão:	
Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente.	
Visão:	
Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente.	
Valores Éticos:	
Respeito à sociedade e ao cliente: Oferecer produtos e serviços com qualidade e com tarifas adequadas.	
Respeito ao meio ambiente: Promover o desenvolvimento sustentável, a educação e a consciência ambiental, zelar pela proteção, preservação e recuperação dos recursos hídricos e do meio ambiente, para as presentes e futuras gerações.	
Respeito às pessoas: Promover a equidade de oportunidades, respeito participação por meio da comunicação e da integração.	
Integridade: Agir com justiça, legalidade, coerência, transparência, ética e honestidade em todas as práticas e decisões.	
Competência: Atuar com profissionalismo, agilidade, eficácia, garantindo a qualidade de processos, serviços e produtos. Valorizar os conhecimentos compartilhados, proatividade, criatividade, inovação, simplicidade e flexibilidade na busca de soluções.	
Cidadania: Atuar com consciência cidadã e responsabilidade na promoção do bem público	

b) Em 2015, uma das ações do Objetivo Operacional da MC (OO) 10 - Aperfeiçoar o Sistema de Gestão, no qual a UGR São Mateus participa, foi a identificação dos aspectos da cultura organizacional com base na metodologia EVO (Escala de Valores Organizacionais – Tamayo e Gondim, 1996). O projeto é composto de três etapas distintas: 1) Identificação da Cultura, 2) Análise dos elementos da Cultura com foco nas Estratégias do Planejamento Operacional e 3) Desenvolvimento da Cultura Organizacional por meio de planos de ação para aspectos estratégicos apresentado na Fig.1.1.2. A identificação foi realizada por meio de pesquisa estruturada e consistente, aplicada em Reuniões Estruturadas para a força de trabalho e média liderança, em reunião do GRA para a Alta Direção e reuniões específicas para prestadores de serviços (fornecedores). Os resultados foram tabulados por fator e por meio

de sua análise foram estabelecidas as prioridades e ações a serem desenvolvidas, visando o reforço dos elementos favoráveis e a eliminação ou minimização dos elementos adversos da cultura organizacional da MC. Os principais elementos identificados foram: Eficácia/Eficiência, Interação no trabalho, Gestão, Inovação e Respeito ao empregado.

Para total entendimento do conceito e dos propósitos deste mapeamento, foi padronizada uma apresentação detalhada e orientada para que os Agentes de Informação conduzissem a aplicação das pesquisas, coordenados pela área de Comunicação e Marketing.

c) O Código de Ética e Conduta da Sabesp orienta o comportamento da empresa e de seus públicos de relacionamento, considerando a legislação pertinente e contribuindo para a resolução de eventuais conflitos de interesses (d_2006). A construção foi conduzida pela Superintendência de Recursos Humanos (CH) de forma participativa, por meio de pesquisa que envolveu 2.440 profissionais entre diretores, superintendentes e empregados. Em maio de 2018, passou a ser chamado de Código de Conduta e Integridade, alinhado a Lei das Estatais nº 13.303/16 e ao Regulamento Estadual Decreto nº 62.349/16, direcionado a orientar a conduta pessoal e profissional na Sabesp e na tratativa com diversos públicos, está disponível a todos os empregados no Portal Sabesp (Fig.1.1.3).

A disseminação dos Valores Éticos para a força de trabalho é realizada por meio de mensagens em vídeos nas Reuniões Estruturadas, no Jornal Mural, e nos informativos MC Informa e Sabesp Informa, estimulando a incorporação desses valores no dia a dia das equipes. A estrutura de Governança Corporativa dispõe de um Canal de Denúncia (d_2006), confidencial e preparado para receber manifestações anônimas de empregados e demais partes interessadas sobre ocorrências de fraudes, atos ilícitos ou quaisquer transgressões ao Código, minimizando os erros nos processos. Além disso, a Ouvidoria, site Sabesp, Call Center, Agências de Atendimento e redes sociais ficam disponíveis para

Fig.1.1.2 – Mapeamento e Desenvolvimento da Cultura Organizacional

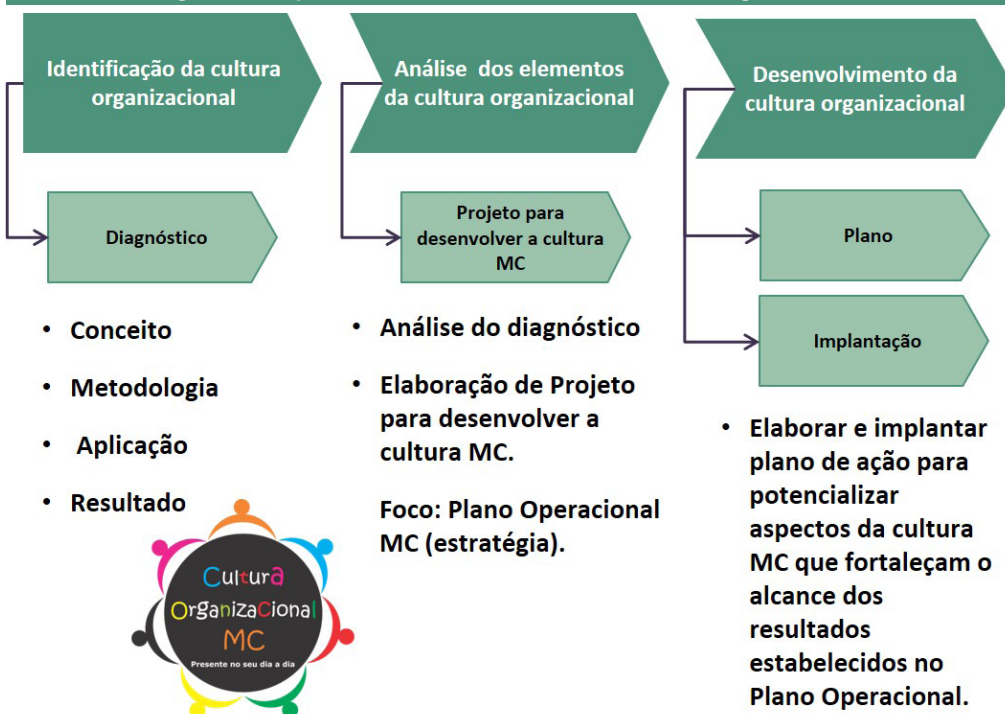


Fig.1.1.3 – Temas abordados no Código de Ética Conduta e Integridade

Meio Ambiente: Prevenção e Prevenção Ambiental, Educação Ambiental e Excelência Ambiental.
Cliente/Comunidade/Sociedade: Qualidade do Produto, Qualidade do Atendimento, Atendimento Imparcial, Direito à Informação, Canal de Diálogo e Desenvolvimento Social.
Dirigentes e Empregados: Discriminação, Favorecimento, Constrangimento Moral e Sexual, Direito à Informação, Desenvolvimento e Oportunidade Profissional, Saúde e Segurança no Trabalho, Relações de Trabalho, Uso e Proteção de Bens e Equipamentos, Apuração de Irregularidades, Cumprimento dos Instrumentos Normativos, Conflitos de Interesse e Confidencialidade de Informações.
Fornecedores: Cadeia Produtiva, Cumprimento de Leis, Favorecimento, Igualdade e Confiança.

quaisquer denúncias ou reclamações que abrangem as transações com as partes interessadas (Fig.1.1.4).

Fig.1.1.4 – Relação dos Canais para Denúncias, Reclamações e Sugestões relativas à conduta

Canal
Telefone: 3388-8100 Email: canaldedenuncia@sabesp.com.br; Caixa postal: 61540 / CEP: 05424-970
Ouvidoria: 0800-00550565
Disk Sabesp: 0800-0119911
Telefone 195
Agências de Atendimento: endereço e telefone nas contas de água
Redes sociais:
Facebook: facebook.com.br/OficialSabesp
Twitter: twitter.com.br/ciasabesp
Youtube: youtube.com.br/saneamentosabesp
Pessoalmente ou por carta dirigida à Superintendência de Auditoria

Todas as denúncias, reclamações e sugestões apontadas são tratadas de acordo com o procedimento PI-0020, que dá diretriz aos Procedimentos Empresariais de Auditoria Interna (PE-AU0006) e de Averiguação de Ocorrências e Aplicação de Penalidades (PE-AU0007), que institui minucioso plano para tratamento dos desvios. O Departamento Administrativo (MCD) é responsável por receber e verificar as denúncias que envolvem a FT da UGR São Mateus. Além das denúncias apuradas, também é realizado pela Superintendência de Auditoria (PA), em atendimento à programação anual de auditorias, a Avaliação de Controles e Resultados (ACR), que tem por objetivo avaliar o gerenciamento e os controles da organização. Os processos financeiros e comerciais, por exemplo, são auditados com base na Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) e acompanhados e controlados pelo Comitê de Auditoria.

Bienalmente, a PA realiza o aprendizado das práticas de auditoria com a participação de representantes de cada diretoria. Em 2013, foi desmembrado o procedimento Auditoria Interna, Averiguação e Sindicância Investigatória (PE-AU0003) nos procedimentos PE-AU0006 e PE-AU0008, por ser considerado processo de grande relevância.

A partir de 2007, anualmente, todos os empregados da Sabesp entregam a declaração de bens e valores, uma conduta ética e transparente, em cumprimento à Lei da Improbidade Administrativa. No site da Sabesp são disponibilizadas as principais informações da empresa, em cumprimento à Lei Federal 12.527/2011 regulamentada pelo Decreto Estadual nº 58052/2012, que estabelece o direito fundamental de acesso aos documentos, dados e informações da administração pública ao cidadão. O de-

envolvimento sistemático e permanente de ações para manter, estimular, prevenir e assegurar o relacionamento ético com as Partes Interessadas e conduta adequada com a FT garante a proatividade da prática e a rapidez na tomada de decisões preventivas e corretivas.

De forma alinhada, o comportamento ético é assegurado por meio de práticas e padrões, tais como: processo de seleção e contratação de pessoas, processos de aquisição de materiais, de contratação de serviços e obras e procedimentos de atendimento aos clientes, obedecendo aos padrões e critérios que impedem qualquer tipo de favorecimento e que respeitem o Código de Defesa do Consumidor.

Em 2006, são implantados o Canal de Denúncia – via de acesso sigiloso sobre conduta ofensiva à ética, que agrega o sistema informatizado corporativo para dar tratamento e encaminhamento adequado a todos os tipos de denúncias apontadas pela FT - e a Política Institucional de Auditoria Interna (PI-0020), que dá diretriz aos Procedimentos Empresariais de “Auditoria Interna” (PE-AU-0006) e de Averiguação de Ocorrências e Aplicação de Penalidades (PE-AU-0007) - que instituem minucioso plano para tratamento dos desvios. Em 2012, foi revisado o Procedimento de Auditoria Interna e elaborado o Procedimento de Verificação de Ocorrência e Aplicação de Penalidades.

As demais partes interessadas também possuem canais de acesso para esse fim (Fig.1.1.4). As denúncias e reclamações são tratadas de acordo com os procedimentos citados e, na Diretoria Metropolitana, as Unidades de Negócio e Superintendências são responsáveis por receber e verificar as denúncias regionais, sendo as de maior impacto e abrangência investigada pela Superintendência de Auditoria (PA). Em ambos os casos são elaborados relatórios conclusivos, encaminhados ao superintendente e ao diretor que, quando procedente, toma providências para a aplicação das medidas disciplinares cabíveis.

d) A comunicação dos valores e princípios organizacionais acontece nas Reuniões Estruturadas, por meio de banners disponibilizados nas áreas, nas áreas de trabalho de todos os microcomputadores, além dos canais de comunicação citados na Fig.1.1.5.

A avaliação quanto ao entendimento da força de trabalho é realizada de diferentes formas, destacam-se:

- No Dia do Compromisso, cada empregado assina seu nome em etiqueta adesiva e fixa no Mapa Operacional sobre os OOs em que sua atividade contribui.
- Avaliação por meio de pergunta específica na pesquisa de clima organizacional, em resposta a questão “Eu conheço e compartilho dos valores e princípios da organização”. Na última pesquisa (2017) o índice de favorabilidade na UGR São Mateus ficou em 84,3%.

as avaliações internas e externas do sistema de gestão com base no MEG®.

e) Os principais padrões e processos gerenciais, bem como a elaboração de procedimentos e normas da UGR São Mateus está alinhada aos Valores e Princípios Organizacionais estabelecidos pela Sabesp, de forma que a elaboração de padrões de trabalho segue o Procedimento Empresarial Instrumentos Organizacionais e Controle (PE-OR0001) (d_2007), que determina os padrões para elaboração e aprovação de documentos. Os documentos são classificados em políticas institucionais; procedimentos empresariais e padrões operacionais e estão

Fig.1.1.5 – Principais Canais de Comunicação e Forma de Interação com as partes interessadas

PI	Canal	Liderança envolvida	Objetivos
Acionistas	Prestação de contas (d_1996)	Superintendente e gerentes (anual, no mínimo)	Fornecer informações à Alta Administração. Além da reunião com o Diretor no Fórum M, destaca-se a participação do superintendente no Planejamento Estratégico e no Tático da M, incluindo neste último a participação também dos gerentes dos departamentos da MC.
Clientes	Atendimento Pessoal (d_1973)	Gerentes de ERs e Encarregados	Atendimento pessoal é realizado nas agências Sabesp, postos do Poupatempo, eventos específicos e Sabesp na Comunidade.
	Fale com a Sabesp (d_2006)	Gerentes dos ERs	Disponibilizar espaço aberto para manifestação dos clientes por meio de formulário nas agências de atendimento, sendo o gerente responsável pela resposta e/ou tratamento, quando pertinente, por meio de carta, e-mail ou telefone.
	TACE (d_1998)	Gerente e encarregado do ER	Disponibilizar informações e dados para esclarecer dúvidas dos clientes
Força de Trabalho	Banners (d_2002)	Gerente e encarregado da UGR	Divulgação dos valores e princípios organizacionais
	Boletim eletrônico Sabesp Informa (d_2015)	Gerentes e encarregados da comunicação	Informar os principais acontecimentos e decisões estratégicas da Sabesp, por meio de boletim eletrônico de forma ágil e padronizada.
	Etapa disseminação do POD MCS (d_2016)	Gerente e encarregado da UGR	Alinhar e envolver a força de trabalho para contribuir na realização das estratégias da MCS e alcance das metas através dos Objetivos Operacionais do Departamento (ODs).
	MC Informa (d_2004)	Gerente da UGR	Informar os principais acontecimentos e decisões estratégicas, por meio de boletim eletrônico de forma ágil e padronizada.
	MCS Acontece	Agentes de Informação	Vídeo jornal da área atua no desenvolvimento da comunicação interpessoal, vivência em grupo e trabalho em equipe.
	Mural Sabesp (d_2001)	Gerentes e encarregados	Informar principais acontecimentos e decisões da MCS e da Sabesp em painéis instalados estrategicamente em locais de fácil acesso em todos os endereços. Essas informações são atualizadas semanalmente pelos Agentes de Informação das áreas (PE-CO0001).
	Portal MC (d_1998) e MCS (d_2011)	Gerentes e encarregados da comunicação	Disponibilizar informações e dados para tornar a gestão mais eficiente e transparente, além de permitir acesso às informações da MCS e corporativas.
	Reunião Estruturada (d_2002)	Gerentes e gestores	Reuniões conduzidas pelos Gerentes, objetivando estabelecer um canal de interação e comunicação da liderança com a força de trabalho e garantir a uniformidade das informações.
Fornecedores	PO UGR 'Disseminação'	Gerentes, encarregados e pessoas chave	Identificar necessidades e expectativas e firmar compromisso para a realização da estratégia da MCS (Objetivos Departamentais).
	Reuniões com Fornecedores (d_1996)	Gerentes e gestores	Fornecedores externos: buscar o envolvimento e comprometimento na cultura da excelência e acompanhar contratos. Fornecedores internos: monitorar e melhorar os serviços prestados, além de trocar experiências.
Sociedade	Reuniões com Subprefeituras (d_2004)	Superintendente, gerentes e gestores	Identificar e tratar necessidades e demandas específicas ou para alinhar ações / projetos executados em parceria.
	Encontros com a Comunidade (d_2011)	Gerentes das UGRs, Polos de Manutenção e Escritórios Regionais	Apresentar à comunidade os planos de investimentos, as ações realizadas e identificar novas necessidades, que são encaminhadas às áreas pertinentes para análise e tratamento.
	Comunicados para Imprensa (d_1996)	Superintendente e gerentes	Informações de utilidade pública, divulgadas pelo Polo de Comunicação, sobre o abastecimento, obras de melhorias, programas institucionais, entre outros.
Todas	Website Sabesp (d_1996)	Gerentes e encarregados da comunicação	Disponibilizar informações para:
			<ul style="list-style-type: none"> Clientes: atendimento online, 2ª via de conta, histórico de consumo, produtos, serviços, entre outros. Sociedade: qualidade da água, uso racional da água, informações institucionais, programas ambientais, comunicados à imprensa. Acionistas: demonstrações financeiras, atas de assembleias, Relatório de Sustentabilidade e resultados. Fornecedores: programação de pagamentos, informe de retenção de tributos, normas técnicas e licitações eletrônicas. Força de trabalho: informações gerais sobre a instituição Sabesp.
Redes Internas	Redes sociais: Facebook, Twitter, Youtube (d_2009)	Gerentes e encarregados da comunicação	Informações de utilidade pública, divulgadas pelo Polo de Comunicação, sobre o abastecimento, obras de melhorias, programas institucionais, entre outros. Disponibilizar espaço aberto para manifestação da sociedade.
	Grupos da Colmeia	CQG	Fornecer diretrizes de atuação para os Grupos e obter informações sobre balanço sobre ações realizadas e seus resultados.
	Participação Comunitária	Líder da Participação Comunitária	Estabelecer, em conjunto com os técnicos comunitários, linha de atuação junto às comunidades para identificar demandas, estreitar o relacionamento, identificar e avaliar necessidades e oportunidades de melhorias e intermediar soluções em parceria com as UGR's da MC.
	PRE – Planos Regionais de Esgotos	Gerentes departamentos e de divisão, encarregados e pessoas chave.	Fornecer diretrizes e monitorar o andamento de ações para reduzir manutenções corretivas no sistema de coleta de esgotos.
Redes Externas	PRP – Planos Regionais de Perdas	Gerentes dos departamentos, gerentes de divisão, encarregados e pessoas chave.	Fornecer diretrizes e monitorar o andamento de ações para reduzir perdas em setores de abastecimento.
	Lideranças em Comunidades de Baixa Renda	Gerentes das UGR's	Atuar em parceria para possibilitar a realização de melhoria nos serviços de saneamento nas comunidades.
	Rede de Fornecedores	Gerentes e Gestores	Zelar pela qualidade na prestação de serviços e manter canal aberto para propor novas ideias, metodologias, técnicas e processos.
	Redes Sociais (Facebook, Twitter)	Gestor da Célula de Comunicação e Marketing	Disponibilizar informações relativas à MC para alimentar as redes sociais monitoradas pela Superintendência de Comunicação (PC).

Fig.1.1.6 – Principais métodos para verificação do cumprimento dos padrões de trabalho

Prática de gestão	Método de controle	Responsável	Medidas corretivas
MEG® na Prática (d_2012)	1 - Verificações de conformidade: verificações de conformidade realizadas por empregados com formação em auditoria nas normas ISO e OHSAS, com base nos requisitos da NBR ISO 9001, 17025 e OHSAS 18001, extensivas aos prestadores de serviços comerciais e de manutenção.	Superintendência de Riscos e Qualidade (PK), MC/CQ e MCEC, MC/CQ/GQ	Os responsáveis pelas áreas analisam as não conformidades e sugestões de melhorias e definem ações corretivas e preventivas no sistema Gedoc-DocAction, com acompanhamento em reuniões de análise crítica das áreas e do CQG. Definição e implementação de planos de ação, conforme procedimento Aprendizado Organizacional (PO-QA0053). As melhorias e inovações decorrentes dessas análises são validadas nas reuniões dos grupos deliberativos (CQG ou GRA).
	2 - Autoavaliação: realizada pelos gerentes/gestores das áreas, com apoio do GM no sistema SAG – Sistema de Avaliação da Gestão, que contém questionário elaborado com base nos processos gerenciais do MEG®.		
	3 - Avaliação Interna: avaliações do sistema de gestão realizadas por avaliadores internos ou consultores contratados, com apoio do sistema SAG e de <i>check-list</i> .		
	4 - Avaliações externas realizadas por examinadores dos prêmios: PNQ, PPQG e PNQS.		
Controle de práticas (d_2004)	5 - Acompanhamento da realização do padrão por meio de controles especificados nas Fichas de Práticas de Gestão, disponíveis no SAG e por meio de indicadores disponíveis no Sistema de Medição do Desempenho.	Responsável pela prática de gestão	Os responsáveis pelos padrões gerenciais definem ações de melhorias nas práticas de gestão a partir do resultado das avaliações dos controles e indicadores definidos na Ficha da Prática de Gestão.

alinhados aos aspectos legais e regulatórios do setor, contrato de concessão e legislações complementares, aos Valores e Princípios Organizacionais, ao MEG® e aos requisitos normativos da SOX e do SIS.

A divulgação e disseminação das práticas e padrões para a FT ocorrem por meio digital, sendo que o Sistema de Organização Empresarial (SOE) disponibiliza as Políticas Institucionais, os Procedimentos Empresariais e Operacionais garantindo o acesso aos documentos atualizados. Os principais métodos de controle e medidas corretivas estão descritos na Fig.1.1.6.

As não conformidades e sugestões de melhoria identificadas nos processos e nas rotinas diárias das gerências são tratadas pelas áreas envolvidas em reuniões de análise crítica, com a implementação de ações corretivas e preventivas e, quando for o caso, com revisão dos padrões de trabalho. As ações definidas são registradas como ocorrências no sistema corporativo e/ou atas das reuniões no Item 'Tarefas', para tratamento e acompanhamento nas próximas reuniões.

A UGR São Mateus adota o Modelo de Excelência da Gestão ® (MEG) como referência (d 2017) e o CQG aprovou a representação gráfica do modelo de gestão da MC, conforme Fig 1.1.7.

O modelo se sustenta em uma estrutura integrada de pilares composta por Estratégia (P), Processos (D), Desempenho (C), Aprendizado e Inovação (L) e Resultados. A orientação do modelo é a missão visão e valores Sabesp que estão presentes em nossa cultura organizacional.

O modelo de Gestão da UGR São Mateus é alinhado ao da MC, cuja divulgação aos diferentes públicos tais como: Acionistas, ocorre através do MC Informa; Força de Trabalho, através de reunião estruturada em vídeo institucional preparado pelo Polo de Comunicação e está presente em banners na UGR fortalecendo a disseminação; Fornecedores, reuniões de disseminação de Planejamento Operacional.

f) Os Processos Gerenciais são aperfeiçoados anualmente, de forma que a UGR São Mateus desde a sua implantação segue a mesma sistemática da MC que vem aprimorando sua forma de realizar o aprendizado organizacional para desenvolver suas práticas de gestão, por meio de fluxos estruturados, conforme Fig.1.1.8. Desde 2001, com a adoção do MEG®, a prática de aprendizado se tornou mais sistematizada, tomando por base a aplicação dos conceitos PDCA e PDCL, e o apoio dos Grupos da Colmeia. O Aprendi-

zado Organizacional se desenvolve em ciclos anuais, no mínimo, a partir de diretrizes e metas do PO MC e POD MCS, dos relatórios de avaliação da gestão, dos relatórios de verificação de conformidades e da Agenda do Aprendizado (PO-QA0053).

O resultado desse conjunto de práticas gera lições aprendidas que são consideradas como entradas do próximo ciclo de aprendizado, formando assim o ciclo PDCL. Bialmente, o GQ realiza o aprendizado do sistema de Aprendizado Organizacional da MC, por meio de *benchmarking* e análises de práticas de excelência. A evolução do sistema de gestão está apresentada em 8.5.

A UGR São Mateus utiliza o *benchmarking* (PO-QA0054) para investigar as boas práticas de gestão do mercado, que muitas vezes é realizado em conjunto com a MC. Durante o processo de PO MC, são elaboradas e identificadas as necessidades de *benchmarking*, com base nas diretrizes das áreas, e posteriormente é enviado para análise e aprovação do CQG. Este padrão de trabalho define também as formas e o responsável

Fig.1.1.7- Modelo de Gestão MC

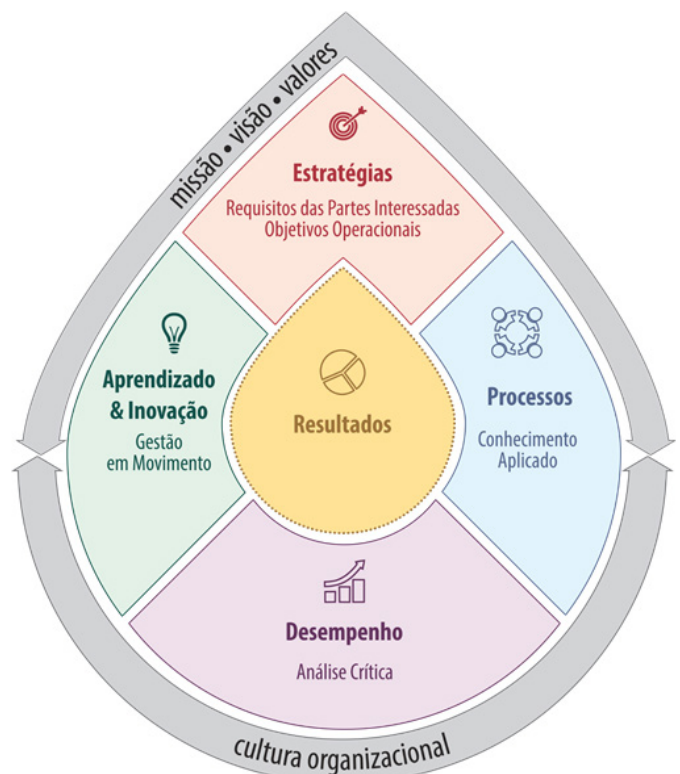
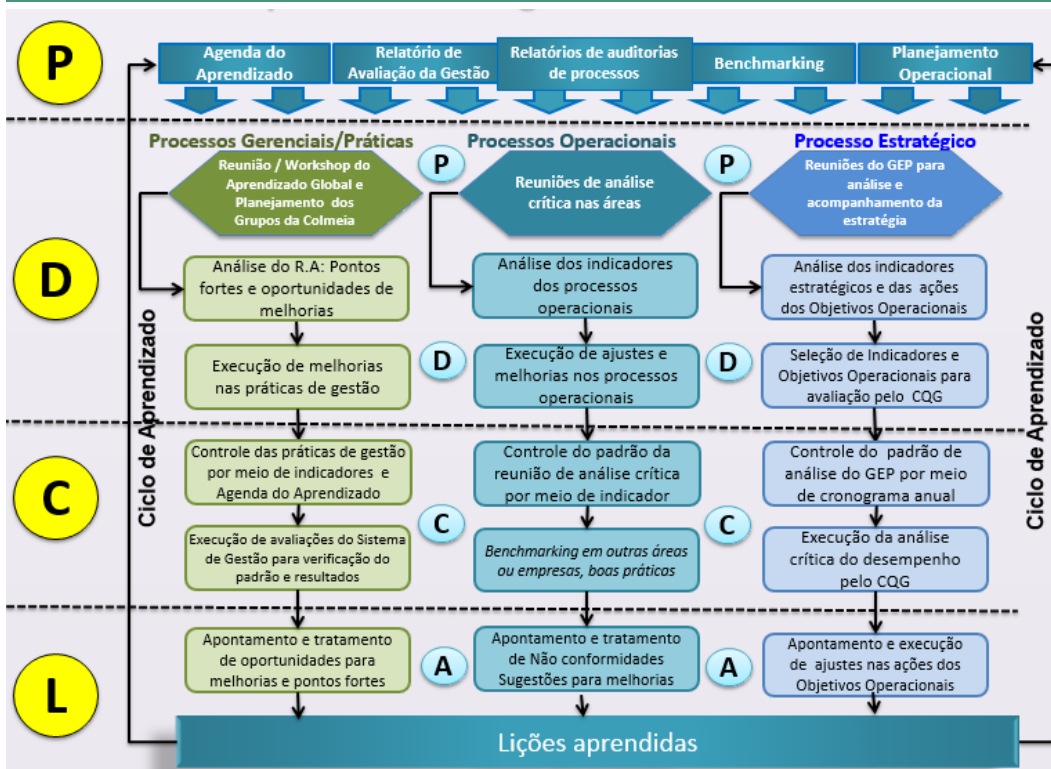


Fig.1.1.8 – Aprendizado Organizacional MC



sita em empresa como SANEPAR, para verificar como são desenvolvidos trabalhos junto à comunidade relativos à regularização de ligações e abordagem da população, buscando melhorias nos processos. Na Fig.1.1.9 estão apresentados exemplos de melhorias, refinamentos, inovações e exemplaridades.

1.2 Governança

a) Os riscos empresariais estratégicos da SABESP são identificados, classificados, analisados e tratados sistematicamente por meio da metodologia Enterprise Risk Management (ERM) (d_2002), alinhada aos conceitos definidos pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

Commission (COSO), que são validados pela Diretoria Colegiada. Desde 2009, a Sabesp sistematizou a gestão de riscos estratégicos pelo Comitê de Riscos, e a Superintendência de Gestão de Riscos e Qualidade (PK) tem a atribuição de assessorar este Comitê na execução da identificação, classificação e mensuração dos riscos e propor os processos a serem avaliados. A partir dos riscos empresariais identificados e classificados por avaliação de impacto e relevância, o tratamento é feito por meio da elaboração de planos de ação por diretorias, que são encaminhados para análise e opinião do Comitê de Riscos, Comitê de Auditoria e para conhecimento do Conselho de Administração. A Diretoria Colegiada realiza o acompanhamento da implantação dos planos de ação por diretorias e unidades. Os riscos priorizados são inseridos, anualmente, no POD MCS para subsidiar a definição de ações para os ODs MCS, e também para compor os orçamentos de investimentos e despesas. O acompanhamento se dá através da análise crítica, realizada pela UGR São Mateus. Os riscos mais significativos da UGR São Mateus, bem como as medidas de mitigação estão apresentados na Fig.1.2.1. O cruzamento entre impacto e probabilidade possibilita a classificação dos riscos como: baixo, moderado, sig-

pelos contatos com a organização, foco do benchmarking, formas de obtenção das informações, pessoas que fazem parte do processo, disseminação e utilização das informações. As necessidades de benchmarking são identificadas, além do PO MC, no Workshop de Aprendizado Global e no PO da Colmeia (POC), em que os Grupos da Colmeia estabelecem ações e projetos para o sistema de gestão da MC. A MC/CQ faz o controle do planejamento, execução e definição de planos de ação a partir dos benchmarkings realizados. Em 2010, foi melhorado o procedimento com a inclusão dos critérios para escolha de organizações (Fig.1.4.1) e a correlação com o procedimento do PO MC.

O cronograma anual de benchmarking assegura proatividade e a existência de um cronograma de reuniões nos diversos níveis, garante a agilidade na implementação de melhorias advindas da investigação de boas práticas. As informações obtidas no processo de benchmarking são analisadas quanto à pertinência e adequação à cultura da UGR São Mateus e são utilizadas para melhorias e inovações em práticas e processos. No Portal MC, estão disponibilizados os relatórios de benchmarking como fontes de consulta para as áreas em seus processos de melhoria.

Como exemplo da aplicação de benchmarking, a MC com representantes da UGR São Mateus, realizou vi-

pelos contatos com a organização, foco do benchmarking, formas de obtenção das informações, pessoas que fazem parte do processo, disseminação e utilização das informações. As necessidades de benchmarking são identificadas, além do PO MC, no Workshop de Aprendizado Global e no PO da Colmeia (POC), em que os Grupos da Colmeia estabelecem ações e projetos para o sistema de gestão da MC. A MC/CQ faz o controle do planejamento, execução e definição de planos de ação a partir dos benchmarkings realizados. Em 2010, foi melhorado o procedimento com a inclusão dos critérios para escolha de organizações (Fig.1.4.1) e a correlação com o procedimento do PO MC.

O cronograma anual de benchmarking assegura proatividade e a existência de um cronograma de reuniões nos diversos níveis, garante a agilidade na implementação de melhorias advindas da investigação de boas práticas. As informações obtidas no processo de benchmarking são analisadas quanto à pertinência e adequação à cultura da UGR São Mateus e são utilizadas para melhorias e inovações em práticas e processos. No Portal MC, estão disponibilizados os relatórios de benchmarking como fontes de consulta para as áreas em seus processos de melhoria.

Fig 1.1.9 - Exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à Governança Corporativa

Processos Gerenciais	Aprendizado	Melhoria/Refinamento
Valores e Princípios	Planejamento Estratégico	Adoção da Segurança Hídrica como diretriz estratégica e revisão da Visão (m_2016)
Cultura Organizacional	Planejamento Operacional	Identificação dos aspectos da cultura organizacional com base na metodologia EVO (m_2015)
Relacionamento Ético	Auditorias	Reconhecimento da Superintendência de Auditoria Interna (PA) através de Certificação Internacional Quality Assessment (QA) a mais importante certificação de auditoria interna no mundo, concedida pelo The Institute of Internal Auditors. A companhia é a primeira sociedade de economia mista e empresa do setor de saneamento a obter essa certificação no Brasil (p_2017)
Comunicação	Planejamento Estratégico	Implantação App Sabesp (m_2016) e App Sabesp Empregados (m_2017)
Padrões para processos gerenciais	Planejamento Operacional	Definição gráfica do Modelo de Gestão (m_2017)
Aperfeiçoamento dos processos gerenciais	Planejamento Operacional	Gestão em movimento (m_2016)

.Fig.1.2.1 – Riscos Operacionais MCS

Processo	Riscos identificados	Medidas de Mitigação
Esgoto	Contaminação do solo e corpos d'água. e Não atingir a universalização da água e esgoto em 2020	MCS-OD-02 - Reduzir em 5% por ano a quantidade de intervenções corretivas nas redes coletoras.
Todos	Descumprimento das deliberações aplicadas pela Agência Reguladora - Arsesp.	Ação em andamento: MC-OO-03 'Viabilizar o atendimento de 100% dos prazos dos serviços regulados pela Arsesp até 2016'.
Prestação de Serviços	Comprometimento da imagem	MCS-OD-05 - Atingir 93,4% de satisfação dos clientes em relação aos serviços de manutenção prestados pelas contratadas até 2018
Gestão	Descumprimento das deliberações da Agência Reguladora (ARSESP)	MCS-OD-08 - Gerar impacto socioambiental positivo
Administrativo	Não atrair ou perder o capital humano	Ações da Superintendência de Gestão de Pessoas (CH): Plano de cargos e salários e avaliação por Competência e Desempenho; Programa de sucessão e carreira; Concurso público.
Econômico-financeiro	Diminuição da receita	MCS-OD-07 - Faturar R\$ 254 milhões e obter um índice de evasão de receita privado de 11,2% em 2017

nificativo e alto e foram mapeados para as respectivas diretorias responsáveis. Após a classificação do risco são estabelecidos os controles que podem minimizá-lo e estabelecidos planos de ação para o seu tratamento. A UGR São Mateus utiliza a matriz "FOFA" como entrada para o planejamento. O monitoramento destes riscos é realizado pelo acompanhamento do desempenho dos indicadores e dos planos de ação. Os riscos não tratados por meio da estratégia são desdobrados para acompanhamento das áreas pertinentes por meio de normas e procedimentos.

b) O Gerente de Departamento, principal executivo da UGR São Mateus, é integrante do Comitê da Qualidade da Gestão (CQG) e do Grupo Reunião de Alinhamento (GRA), que são os principais fóruns de tomada de decisão da MC. O CQG se reúne bimestralmente e tem a responsabilidade de aprovar as estratégias e objetivos operacionais resultantes do PO MC e realizar análise crítica do desempenho global. O GRA, desde 2004, em reuniões semanais decide sobre questões que envolvem a rotina dos departamentos e faz a gestão do orçamento. Tanto o CQG quanto o GRA também deliberam sobre propostas de novos processos gerenciais ou melhorias nos atuais, decorrentes dos processos de aprendizado que são apresentados pelos Grupos da Colmeia Fig. P14.

As composições dos grupos deliberativos e propositivos, bem como as respectivas reuniões de análise e decisões, estão apresentadas na Fig. P15.

A definição e implementação das ações originadas nessas reuniões são realizadas de maneira padronizada, considerando as etapas: definição de pauta que orienta as discussões da reunião; tomada de decisões, definição de ações e validação pela Direção, com responsável e prazo; registro das decisões e tarefas em atas, com acompanhamento em reuniões posteriores, permanecendo pendentes até que se concluam. As decisões tomadas são comunicadas por meio de atas encaminhadas por e-mail aos envolvidos e disponibilizadas no Portal MC garantindo a transparência do processo. Tanto o CQG quanto o GRA, pela própria característica multifuncional e pela experiência dos integrantes, realiza amplos debates sobre os assuntos a deliberar, quando o representante da UGR São Mateus submete à apreciação os assuntos relevantes tratados nas reuniões mensais desta organização.

Nas reuniões de Análise Crítica da UGR São Mateus, são repassadas pelo Gerente de Departamento as decisões do CQG e do GRA, alinhando-os às diretrizes da MC sobre as principais decisões tomadas. Nessas

reuniões participam o Gerente de Departamento, os gerentes de Divisão e pessoas-chave, tendo como ponto de partida a análise de indicadores estratégicos, subsidiadas pelas análises críticas das Divisões, que analisam e acompanham as ações e os indicadores relacionados aos respectivos processos, aplicando o PDCL. Essas reuniões são realizadas mensalmente, com a participação do gerente de divisão, encarregados e pessoas-chave. As principais decisões são comunicadas à FT e para as demais partes interessadas quando pertinente, conforme Fig. 1.1.5, visando manter e desenvolver o comprometimento de todos os envolvidos nas ações e objetivos da UGR São Mateus. Dessa forma, fica assegurada total transparência das ações e decisões tomadas para todas as partes interessadas.

c) O gerente de departamento, designado para a função por indicação do superintendente da MC com o aval da Diretoria Metropolitana M, presta conta de seus resultados e de suas ações diretamente ao Superintendente, por meio de reuniões, quando transmite informações sobre resultados da Análise Crítica feita na UGR São Mateus (cujos indicadores estão correlacionados à estratégia da MC), ações, cenários, assim como outras informações relevantes. O superintendente presta conta dos resultados e de suas ações diretamente ao Diretor, utilizando a mesma metodologia apresentada na Fig.2.1.

Mensalmente presta de contas por meio dos relatórios de desempenho operacionais com informações extraídas diretamente dos sistemas corporativos, atualizados diariamente, garantindo a origem e autenticidade das informações, nos quais o desempenho pode ser analisado. Além disso, sempre que necessário, são solicitadas informações adicionais, que podem ser fornecidas através de relatórios, e-mail, telefone, contato pessoal e áudio conferência.

Desde 2011, a Controladoria da MC realiza o refinamento desta prática, com a elaboração de relatório mensal das atividades da MC também subdividido por UGR, com base nos sistemas de informações, assegurando desta forma a origem, a autenticidade e a suficiência das informações enviadas e discutidas junto ao Diretor. A UGR São Mateus está alinhada ao conjunto estruturado de práticas de governança corporativa Sabesp (d_1998), que estabelece as diretrizes corporativas, promove a ética, assegura a equidade entre os sócios, protege os direitos das PIs, controla os atos dos dirigentes e por meio do relatório de Sustentabilidade (d_2008) e da Política de divulgação de fatos relevantes (d_2002), garante a transparência e a prestação de contas.

Exemplos de práticas que compõe a estrutura de Go-

Fig.1.2.2 - EXEMPLOS DE EVOLUÇÃO DO APRENDIZADO DAS PRÁTICAS RELATIVAS À GOVERNANÇA COLABORATIVA

Processos Gerenciais	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Identificação e tratamento dos riscos	Auditoria e Comitê de Ética e Conduta	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).
Tomada e comunicação das decisões	Reunião específica do grupo da Colmeia	Reestruturação do grupo da Colmeia (m_2017)
Comunicação 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.

vernança Corporativa são: Assembleia Geral (d_2008); Emissão exclusiva de ações ordinárias (d_2008); Conselho de Administração (d_2006); Conselho Fiscal (d_2006); Auditoria Interna (d_2006); Comitê de Auditoria (d_2008); Comitê de Riscos (d_2009); Código de Ética e Conduta (d_2006); Comitê de Ética e Conduta (d_2005); Canal de Denúncias (d_2006); Política de Negociação (d_2002); Relatório de Sustentabilidade (d_2008) e Política de Divulgação de Fatos Relevantes (d_2002).

A UGR São Mateus integra a estrutura de Governança da Sabesp Fig. P13 especificamente da Diretoria Metropolitana (M) e por meio desta se relaciona com o Conselho de Administração. O relacionamento da MC com a Diretoria ocorre em reuniões quinzenais, no Fórum M, com a participação do Superintendente da MC e demais Superintendentes da Diretoria.

O relacionamento da UGR São Mateus com a MC ocorre em reuniões semanais no Grupo Reunião de Alinhamento (GRA). O grau de autonomia para tomada de decisões é regional, ou seja, contribui com informações de maneira ágil e na implantação de políticas institucionais na sua área de atuação. Esta estrutura permite que, em todos os seus processos, atue proativa e diretamente no relacionamento com as demais PIs, notadamente com clientes, comunidades e redes de relacionamento, com as quais a Unidade compartilha decisões e prioriza investimentos.

Na Fig.1.2.2 estão apresentados exemplos de melhorias, refinamentos e exemplaridade do Item 1.2.

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança

a) A MC identifica suas partes interessadas tradicionais e não tradicionais seguindo as diretrizes de governança corporativa e, bianualmente, faz a revalidação em reunião do GRA antes do início de cada ciclo do PO MC, definindo um interlocutor por parte interessada. A partir dessa revalidação, cada interlocutor define a metodologia para identificar as necessidades das

partes interessadas que são levantadas por meio de pesquisas, ou reuniões com PIs, com o objetivo de traduzir as necessidades e expectativas em requisitos para os processos. Com essas informações, o GEP realiza o *Workshop* de RPI envolvendo o GRA e os interlocutores das partes interessadas para validar os requisitos que se transformam em indicadores de desempenho. O produto desse *workshop* é a Matriz de RPI MC, contendo os itens apresentados na Fig.P.5: Posteriormente, as informações da Matriz de RPI MC são apresentadas pelos interlocutores das partes interessadas no evento Análise do Ambiente (d_2011), que é a primeira etapa do PO MC. Essas informações são entradas para analisar o ambiente empresarial que antecipa a definição de OOs e ações para a estratégia da MC. A UGR São Mateus adota as mesmas partes interessadas e informações da matriz de RPI como entrada para Matriz de Análise Operacional para a etapa “Desdobramento das Estratégias” do seu POD MCS.

b) As redes na UGR São Mateus, são desenvolvidas por meio das demandas das unidades corporativas ou pela necessidade detectada pelas áreas. Há representantes nestas redes, que potencializam a comunicação e o alcance das ações, promovendo a troca de informações, atendimento às demandas e necessidades mútuas de forma proativa e ágil, com tratamento direto pelas áreas ou quando pertinente por meio dos objetivos operacionais. As redes estão classificadas como internas e externas, conforme Fig.1.3.1.

c) A direção da UGR São Mateus é composta pelo Gerente de Departamento e Gerentes de Divisão, que praticam a liderança participativa e sistemática, interagindo com todas as PIs por meio de algumas práticas descritas na Fig 1.1.5 e principais redes, citadas na Fig.1.3.1, promovendo a busca pela inovação, melhoria contínua e assegurando o alinhamento das decisões às estratégias corporativas, sendo compartilhadas em todos os níveis. As principais formas de interação dos membros da liderança da UGR São Mateus com a FT são as reu-

Fig.1.3.1 - Redes mais importantes para a MCS

Tipo	Denominação da rede	Principais interlocutores	Propósito da rede	Desenvolvimento das redes
Redes Externas	Redes sociais (Facebook e Twitter)	Amarildo Miguel, Luiz Carlos Bolzan e Pasquale Alberto Lisa.	Ter mais um canal de respostas e esclarecimentos às questões da sociedade	As redes externas são desenvolvidas com a participação dos representantes da MCS com seu conhecimento específico.
	Fórum Autoridades Funcionais Sabesp	Amarildo Miguel	Atuar em melhoria e integração dos processos	
	Lideranças em Comunidades de baixa renda	Cezar Gonçalves e Luis T. Silva	Facilitar o desenvolvimento da comunidade	
Redes Internas	Grupos da Colmeia	Fig. P14 e P15	Atuar na gestão e melhoria das práticas de gestão e nos processos do negócio	As redes internas são desenvolvidas de forma estruturada, por meio dos contínuos aprendizados. Não há rede a ser desenvolvida de modo específico.
	PRP - Planos Regionais de Perdas	Luiz Carlos Bolzan e Gidevaldo	Atuar na redução das perdas	
	PRE - Planos regionais de esgotos	Pedro Geraldo e Bolzan	Atuar na redução dos serviços de manutenção nas redes de esgoto	
	Audidores internos	Marcos Clemente	Facilitar o monitoramento dos processos do negócio	
	Avaliadores internos	Marcos Clemente e Pasquale Alberto Lisa	Facilitar o monitoramento do sistema de gestão	

Fig.1.3.2 – Exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas ao Levantamento de Interesses e Exercício da Liderança

Processos Gerenciais	Aprendizado	Exemplos de melhorias, refinamentos, inovações e exemplaridades
Identificação das necessidades das PI	Planejamento Operacional	Utilização de metodologia própria para levantar e priorizar as partes interessadas, com a utilização dos conceitos da QDF (<i>Quality Function Deployment</i> (m_2016)). Validação das necessidades e expectativas das partes interessadas no Planejamento Departamental (m_2016)
Desenvolvimento de Redes	Planejamento Operacional	Utilização de metodologia própria para levantar e priorizar as redes mais importantes, com a utilização dos conceitos da QDF (<i>Quality Function Deployment</i> (m_2016)).
Interação com as PI	Reunião de análise Crítica da UGR	Encontro distrital com lideranças de baixa renda que ocorre trimestralmente. (m_2018)

niões entre gerentes e suas equipes (mensais ou sob demanda) e também a Reunião Estruturada.

Na Fig.1.3.2 estão apresentados exemplos de melhorias, refinamentos, inovações e exemplaridades do Item 1.3.

1.4 Análise do desempenho da organização

a) A identificação das necessidades de referenciais comparativos é realizada anualmente na MC, a partir de dois direcionadores do CQG. A definição dos resultados mais importantes a serem comparados ocorre durante o PO MC, quando os coordenadores de OOs escolhem os resultados a serem comparados e as organizações referenciais pertinentes em conjunto com o GEP. Os critérios de seleção das organizações referenciais estão apresentados na Fig.1.4.1 e os critérios para definir quais são os resultados mais importantes a serem comparados estão apresentados na Fig.1.4.2. Os indicadores da UGR São Mateus são desdobrados do Estratégico da MC.

Fig. 1.4.1 – Critérios de seleção das organizações de referência

Integridade	<ul style="list-style-type: none"> Organizações que disponibilizem informações atualizadas, por meio de seus <i>websites</i>, agências reguladoras, ou mediante solicitação, em conformidade com o Código de Ética de <i>Benchmarking</i>, OU Organizações destaque, finalistas ou ganhadores dos prêmios PNQ ou PNQS, nos últimos três anos.
Similaridade	<ul style="list-style-type: none"> Organizações que tenham processos e atividades funcionais, ou seja, mesma estrutura, independente do ramo de atividade (EX: Contas a pagar, Faturamento, Planejamento, Recursos Humanos); OU Organizações que possuam resultados de indicadores com método de cálculo similar, quando se tratar de resultados específicos do negócio.
<p>Para resultados relativos à gestão econômico-financeira, os referenciais devem ser exclusivamente de organizações do setor de saneamento, devido às características peculiares do setor.</p> <p>Para resultados relativos à Fornecedores, os referenciais devem ser exclusivamente de organizações públicas ou de economia mista, devido a aplicação da Lei nº 8666/93, que impõe uma série de limitações nas relações comerciais.</p>	

Fig.1.4.2 - Critério para definição do resultado a ser comparado

Tipo de Benchmarking	Critério
MC	Todos os Resultados de Indicadores que medem o desempenho da estratégia da MC (OUTCOMES). Devendo haver justificativa para a não comparação.
<i>Benchmarking</i> Estratégico	
<i>Benchmarking</i> Funcional	
Departamentos/ UGRs	Resultados de indicadores desdobrados da Estratégia da MC (no mínimo um ao ano) e que medem o desempenho operacional do departamento (DRIVERS), a partir da seguinte análise: Crítico; Mensurável; Viável; Significativo.
<i>Benchmarking</i> Interno	
<i>Benchmarking</i> Funcional	
Divisões	Resultados de indicadores desdobrados dos departamentos (no mínimo um ao ano) e que medem os processos das áreas, a partir da seguinte análise: Crítico; Mensurável; Viável; Significativo.
<i>Benchmarking</i> Interno	
<i>Benchmarking</i> Funcional	

Nota: Após a seleção dos resultados a serem comparados, deve ser estabelecido o plano de *benchmarking*.

A Fig.1.4.3 apresenta o rol de organizações para consulta que a UGR São Mateus utiliza com base nos referenciais comparativos.

b) O desempenho estratégico e operacional é analisado por meio de reuniões de Análise Crítica (d_2011), realizadas conforme o procedimento PO-QA0056, a partir dos resultados dos indicadores. Nas divisões da UGR São Mateus, as reuniões são realizadas mensalmente. Os resultados destas análises subsidiam a reunião da UGR, com a participação de gerentes, analistas, staffs, representante do GM, encarregados, pessoas-chave e convidados. Desde 2012, com o aprendizado do workshop “Lapidando o UGR São Mateus”, as análises críticas da UGR São Mateus passaram a contar com a participação dos funcionários operacionais, administrativos e fornecedores, permitindo ampliar a visão sistêmica e envolvendo a FT no alcance dos objetivos e resultados. Na Fig.1.4.4 estão descritos o sistema de medição e desempenho - fluxograma de acompanhamento da UGR São Mateus.

Desde 2003, é utilizado o Painel de Indicadores, seguindo a metodologia BSC – Balanced Scorecard, que garante que todas as áreas avaliem as informações necessárias para o desempenho da organização e a correlação com o desempenho entre os indicadores. A análise da UGR São Mateus e dos demais departamentos da MC subsidiam a reunião de análise crítica do CQG. A seleção dos indicadores é realizada pelo GEP, bimestralmente, que avalia conjuntamente o andamento das ações dos ODs MCS e os resultados dos indicadores pertinentes. A partir dessa análise é elaborada sugestão de pré-pauta apresentada ao GRA, que define os indicadores que serão analisados criticamente pelo CQG. Os responsáveis pelos indicadores e OOs selecionados se preparam para a reunião de análise crítica do CQG por meio da elaboração de apresentações com históricos dos resultados da MC e das UGRs. Os responsáveis seguem padrão de apresentação para facilitar a análise dos resultados e seus referenciais, comparando-os com as metas e requisitos das partes interessadas quando pertinente.

Como resultados da reunião de análise crítica são definidas ações para permitir imediata correção ou novas melhorias. As atas dessas reuniões ficam registradas e disponibilizadas no Portal MC e o acompanhamento e controle são realizados no mesmo sistema. Os resultados da reunião do CQG são divulgados para a força de trabalho no MC Informa e Mural. Os resultados e decisões da reunião de análise crítica das áreas da UGR são divulgados, quando pertinente, para a força de trabalho nas reuniões estruturadas.

c) O acompanhamento e controle da implementação das decisões e andamento das tarefas é verificado nas reuniões posteriores de Análise Crítica.

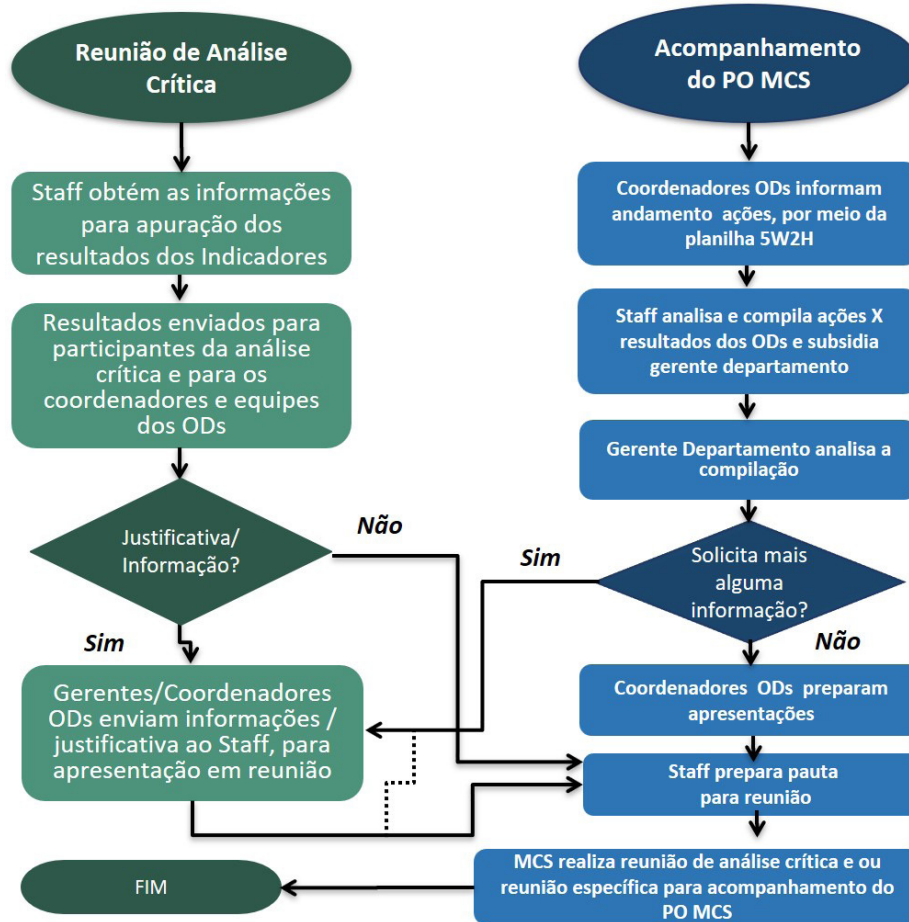
O desempenho é analisado mensalmente nas reuniões de Análise Crítica que ocorrem nas divisões MCSM e MCSS, e bimestralmente na UGR São Mateus, com participação das Lideranças e pessoas-chaves.

O resultado e acompanhamento das ações, definidas durante as reuniões de análise são registradas em

Fig.1.4.3 – Rol de organizações para consulta de referenciais comparativos.

Indicadores	UNs	UGRS	Organizações do setor	Organizações de outros setores
Econômico-Financeiros	MN MS ML MO	Todas	Copasa Sanepar Caesb Embasa Águas Andinas	AES Eletropaulo
Clientes				Elektro
Sociedade				CPFL Piratininga
Pessoas				AES Eletropaulo
Processos Principais				Elektro
Processos de Apoio				CPFL Piratininga
Fornecedores				Petrobras
	Eletronorte			
	Cemig Distribuição			
	Petrobras			
	Eletronorte			
	Cemig Distribuição			

Fig. 1.4.4 Sistema de Medição de Desempenho: Fluxo de Acompanhamento MCS



atas como tarefas, com responsáveis e prazos, e disponibilizadas na Página da MC. Também são acompanhados os resultados através do Painel de Bordo, que tem como objetivo auxiliar na disseminação dos resultados e agilizar a análise crítica do desempenho na UGR São Mateus. Sua utilização

propicia a visualização e o entendimento para todos os níveis hierárquicos onde são acompanhados os resultados dos indicadores. Na Fig.1.4.5 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações.

Fig.1.4.5 – Exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à Análise do Desempenho da Organização

Principais práticas	Aprendizado	Exemplos de melhorias e inovações
Seleção dos indicadores e informações	Planejamento Estratégico	Revisão das perspectivas do Mapa Estratégico: Sustentabilidade, Cliente e Sociedade, Processos, Pessoa e Inovação (m_2016).
Referenciais Comparativos	Benchmarking	Alteração dos critérios de escolha de organizações de referência.(m_2017)
Análise de desempenho	Reunião análise crítica	Reunião quadrimestral específica para análise de desempenho dos O.D's (m_2017)
Acompanhamento da implantação	Reunião análise crítica	Novo Painel de bordo eletrônico (m_2017)



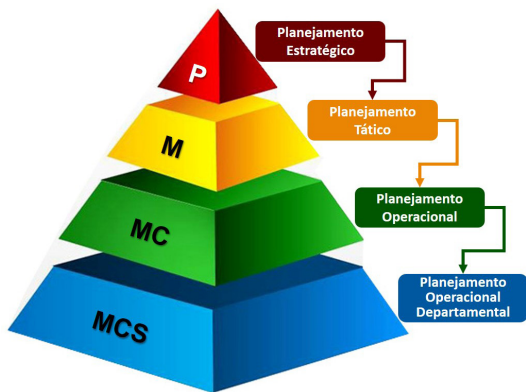
2.1 Formulação das Estratégias

O processo de Planejamento Estratégico da Sabesp - PE é participativo e promove a integração entre processos e pessoas da corporação (Fig.2.1).

de departamentos, sobre os temas específicos, diretrizes estratégicas, visão, missão e valores. As respostas são utilizadas em *workshop* para debate e identificação das Oportunidades (capacidade de aproveitamento) e

Fig. 2.1 – Processos de Planejamentos Sabesp

Processo (Periodicidade)	Participantes	Entradas	Produtos
Planejamento Estratégico Sabesp (P) (Desde 1995, quadrienal, no mínimo)	Presidente, diretores, assistentes e assessores e superintendentes.	Política governamental de saneamento, informações globais de desempenho e resultados anteriores da Sabesp, cenários internos e externos, riscos empresariais, Missão e Visão Sabesp.	Consolidação da Missão e Visão Sabesp, diretrizes estratégicas, objetivos estratégicos, metas empresariais, planos de ação e estimativas de investimentos.
Planejamento Tático Diretoria (M) (Desde 1996, bienal, no mínimo)	Diretor, superintendentes, assistentes e assessores, gerentes de departamento e gestor da Qualidade.	Produtos do Planejamento Estratégico Sabesp, informações globais de desempenho e resultados anteriores da Diretoria M e cenários internos e externos.	Mapa Tático: Planos Táticos, Direcionadores Táticos para os planejamentos operacionais, Matriz SWOT, riscos empresariais, necessidades das partes interessadas, referenciais comparativos, indicadores, metas e estimativas de investimentos, no âmbito da Diretoria M.
Planejamento Operacional Unidade de Negócio (MC) (Desde 2002, bienal, no mínimo)	Superintendente, gerentes de departamento, gerentes de divisão, encarregados, gestores, coordenadores de OOs, GEP e CQG.	Produtos do Planejamento Tático, avaliação e resultado de desempenho dos indicadores da Unidade de Negócio MC, requisitos das Partes Interessadas e palestras para análise de ambiente.	Plano Operacional, os Objetivos Operacionais, indicadores e metas, matriz SWOT e Matriz de Análise Empresarial.
Planejamento Operacional Departamental da UGR São Mateus (MCS) (Proativamente, desde 2015, bienal, no mínimo)	Gerente de departamento, gerentes de divisão, encarregados e pessoas-chave.	Formulação das estratégias e produtos do Planejamento Operacional da MC	Os principais produtos são os Objetivos Departamentais com objetivo de contribuir com os compromissos estabelecidos pela MC, na melhoria nos processos da UGR São Mateus e ao atendimento às metas estabelecidas.



As principais etapas do Planejamento Operacional Departamental da UGR São Mateus estão apresentadas na Fig.2.2.

2.1.a) Análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo é realizada corporativamente, nos ciclos de Planejamento Estratégico Sabesp (PE) (d_1996) (Fig.2.1). No último ciclo 2016/2026, a Superintendência de Planejamento Integrado (PI), responsável pelo processo, utilizou método PESTAL que permite um estudo aprofundado com base em fatores Políticos (P), Econômicos (E), Sociais (S), Tecnológicos (T), Ambientais (A) e Legais (L), capazes de influenciar a atividade da empresa. O Superintendente da MC participou desta etapa. As diretrizes e estratégias de negócio são definidas a partir de demandas dos acionistas, considerando as necessidades das partes interessadas e o ambiente interno e externo. As principais fontes utilizadas são: os programas de governo, aspectos jurídico-institucionais, tendências políticas e econômicas, panorama setorial, estudos demográficos, planos diretores de água e esgoto, entre outras, e as informações são extraídas das legislações, análises de especialistas e consultorias. Neste ciclo do PE, o Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo apresentou as perspectivas e tendências macroeconômicas com foco em indicadores econômicos e resultados fiscais de SP e da União. (m_2016). (Fig.2.1.1)

A UGR São Mateus participa desta etapa respondendo ao questionário, distribuído via internet para todos os superintendentes, assistentes, assessores e gerentes

Ameaças (capacidade de reação) do ambiente externo. O processo de Planejamento Operacional (PO_PL0004) é coordenado pelo Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais (MCI) e apoiado pelo Grupo Estratégias e Planos (GEP), do qual participa um representante da UGR São Mateus. Desde 2002, bienalmente, a MC utiliza como uma das entradas, visando identificar as principais oportunidades e ameaças à sua operação: a análise do macroambiente, a identificação das características do setor de atuação e suas tendências, previamente elaboradas nos Planejamentos Estratégico e Tático. Pró-ativamente, a análise do ambiente é complementada com temas relevantes como, por exemplo, o diagnóstico e prognóstico de água, esgoto e vendas, e palestras que apresentam a situação atual e suas tendências. Essas apresentações têm o objetivo de fornecer subsídios aos participantes para identificarem as principais oportunidades e ameaças às atividades da MC e são utilizadas para análise de priorização da matriz SWOT MC e da Matriz de Análise Empresarial. As Figs.2.1.1 e

Fig.2.1.1 - Principais informações e Fontes do PE

Fig.2.1.1 - Principais informações e Fontes do PE	
Externo	Perspectivas macroeconômicas - Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo
	Censo Brasileiro e Estudos do Crescimento Populacional - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)
	Relatório Setorial do Saneamento - Serasa Experian Setorise
	Diagnósticos do Centro de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais e Diagnósticos da Estação Chuvosa - (CEMADEN) e Centro de Previsão de Tempo e Estudos Climáticos (CPTEC/INPE)
	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS)
	Desafios da inserção do saneamento como política pública prioritária no cenário nacional - Deputado Federal João Paulo Papa
	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 - Fundação Getúlio Vargas (FGV)
	O contexto urbano da RMSP: Há uma lógica na desordem? Fundação Seade
	Os desafios de uma prestadora de serviços essenciais na RMSP - Julian José Nebreda Marquez - AES no Brasil
	Núcleo de Gestão Técnica entre a Sabesp e a PMSP

Fig. 2.1.2 – Principais informações para análise do setor de atuação e mercado de atuação - Sabesp

Foco	Informações	Fontes
Mercado de Atuação	Perspectiva Econômico-Financeira	Agnaldo Pacheco Sampaio - Superintendente FT
	Dinâmica Urbana	Heitor Marzagão Tommasini - Advogado PPA – Política e Planej. Ambiental Ltda
	A visão da Sabesp sobre sustentabilidade	Dante Ragazzi Pauli - Superintendente PI
	Contrato de programa	Maycon Rogério Abreu - Gerente MPI
	Arsesp - Perspectivas futuras	Hélio Castro - Diretor Arsesp
Ambiente Interno	Riscos Operacionais	Rogério Moraes Costa - Gerente de Departamento MCI
	Matriz SWOT	
	Receita, Despesa, Investimento	

2.1.2 apresentam as principais informações utilizadas na análise do ambiente externo.

A UGR São Mateus, representada por seu gerente de departamento, gerentes de divisão do Polo de Manutenção e Escritório Regional e seu representante do Grupo Estratégias e Planos (GEP), participa da análise do ambiente juntamente com os demais departamentos no Planejamento Operacional MC.

O Planejamento Operacional Departamental da UGR São Mateus é fruto do desdobramento dos planejamentos Estratégico Sabesp, Tático da Diretoria M e Operacional MC os quais ocorrem conforme descrito na Fig.2.1 e 2.2

As necessidades e informações das principais redes da UGR São Mateus (Fig.P6) são consideradas no âmbito MC, durante o ciclo de Planejamento Operacional MC (PO MC), quando ocorre a identificação e a avaliação da sua influência para o negócio. Por exemplo, a necessidade captada na rede externa Lideranças em Comunidades de Baixa Renda foi considerada no Planejamento Operacional Departamental da UGR São Mateus, através das ações “Força-Tarefa para atuar nas comunidades de baixa renda”, em acordo, respectivamente, com os objetivos departamentais MCS-OD-02 (Reduzir em 5% por ano a quantidade de intervenções corretivas nas redes coletoras) e MCS-OD-03 (Reduzir o índice de perdas para 147 L/ligação/dia).

2.1.b) Em 2009, o grupo de projeto MC ‘Compartilhar Conhecimento’ pesquisou em literaturas específicas, metodologias disponíveis para identificar e categorizar os seus ativos intangíveis e adotou, por adequação e afinidade, a metodologia *Intangible Assets Management* (IAM), desenvolvida pela empresa de Consultoria DOM Strategy Partner.

Esta metodologia propõe a identificação e classificação dos Ativos Intangíveis pela utilização de tabela de referencial de qualidades que agregam valor ao negócio, descritas em quatro categorias de capital:

- Institucional (Marca Sabesp e Know-how de processos)
- Organizacional (Sistema de Gestão MC)
- Relacionamento (Relacionamento com Grandes Consumidores)
- Intelectual (Conhecimento da FT, Capacidade de inovação e Processo de desenvolvimento da FT)

O principal critério é de que o ativo intangível possa ser monitorado e que a empresa tenha interferência em seu desempenho. As etapas desta metodologia para gestão de ativos intangíveis são quatro: Identificação,

Categorização, Apropriação e Monitoramento. A prática é bial e envolve os gerentes da UGR São Mateus e dos demais departamentos responsáveis pelos processos aos quais os ativos intangíveis estão relacionados. Seu início acontece na etapa ‘Análise do Ambiente’ do PO MC, quando os ativos intangíveis são inseridos, analisados e priorizados na Matriz de Análise Empresarial. A Fig. 2.1.3 apresenta o ciclo dessa gestão:

Fig. 2.1.3 - Ciclo de gestão dos ativos intangíveis



Em 2011, no PO MC, houve o alinhamento dos ativos intangíveis MC com os da Diretoria M e a hibridização da metodologia IAM com a metodologia VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), praticada pela Diretoria M, que facilita a priorização destes ativos. Desde 2012, a UGR São Mateus monitora e avalia, em reuniões de análise crítica, os ativos intangíveis por meio de indicadores que funcionam como mecanismos de proteção desses ativos.

A UGR São Mateus desenvolve e protege os principais ativos intangíveis através de ações locais, desdobramento de ações corporativas ou benefícios decorrentes de ações exclusivamente corporativas. Os principais ativos intangíveis, indicadores e mecanismos para seu desenvolvimento estão descritos na Fig. 2.1.4

2.1.c) A análise das forças impulsionadoras e restritivas do ambiente interno é realizada na etapa ‘Análise do Ambiente’ do PO MC, quando são apresentados temas relevantes ao negócio e, consequentemente, para o negócio da UGR São Mateus, conforme descrito na Fig. 2.1.5.

A apresentação desses temas tem o objetivo de fornecer subsídios aos participantes para identificarem as principais forças e fraquezas e também as oportunidades e ameaças às atividades da MC e são utilizadas para análise de priorização da matriz SWOT e das demais entradas da Matriz de Análise Empresarial, conforme descrito Fig.2.1.

A UGR São Mateus, representada por seu gerente de departamento, gerentes de divisão do Escritório Regional e Polo de Manutenção, encarregados e representante no Grupo de Estratégias Planos (GEP), participam da análise do ambiente juntamente com os demais departamentos no PO MC. O produto gerado a partir da identificação, análise e priorização da matriz SWOT é utilizada como entrada para a etapa Desdobramento das Estratégias do POD MCS (Fig. 2.2).

Fig. 2.1.4 – Ativos Intangíveis, indicadores e desenvolvimento

Categoria	Ativos	Indicadores	Mecanismos para desenvolvimento	Práticas para proteção
Capital institucional	Marca Sabesp	Satisfação geral com o atendimento MC	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de Campanhas Institucionais Informações e tratamento das pesquisas de satisfação dos clientes Governança corporativa Lei Federal nº 11.445/07 – Diretrizes para o Setor de Saneamento Estudos para desenvolvimento de novas tecnologias ou para adequação das existentes no mercado Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> Identidade visual, conforme padrão estabelecido no procedimento empresarial Identidade Visual (PE-CO0005) Registro, controle, manutenção e concessão de patentes, prática controlada pela Superintendência Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (TX) e legislação do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) Atendimento aos requisitos da Lei <i>Sarbanes-Oxley</i> Certificação do Sistema de Gestão Termos de Cooperação com empresas de Saneamento (JICA-Japão) Monitoramento de indicadores em análise crítica
	Know how de processos	Indicador de perdas totais de água por ligação % de Desobstruções domiciliares (24h)		
Capital Organizacional	Sistema de Gestão MC	Índice de Manutenção da Gestão	<ul style="list-style-type: none"> Adoção do Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) Benchmarking Adoção do sistema colaborativo e integrado dos Grupos da Colmeia Estruturação de células de trabalho nas áreas Atualização contínua dos processos, versões dos procedimentos e das bases de dados dos sistemas Análise dos resultados dos indicadores de desempenho, correlacionados ao ativo intangível Sistema de Aprendizado Organizacional (PO-QA0053) 	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios de Avaliação (Interna e externa) Transformar o conhecimento tácito em explícito Certificação do Sistema de Gestão Gerenciamento da segurança das informações Monitoramento de indicadores em análise crítica Sistema de Aprendizado Organizacional (PO-QA0053)
Capital de Relacionamento	Relacionamento com Grandes Consumidores	Satisfação geral com o atendimento MC	<ul style="list-style-type: none"> Ações para fidelização dos clientes Criação da rede de representantes comerciais Flexibilidade nas negociações Diretrizes governamentais Estabelecimento e atualização de procedimentos Análise dos resultados dos indicadores de desempenho, correlacionados ao ativo intangível 	<ul style="list-style-type: none"> Celebração de contratos de demanda firme Adoção do Código de Ética e Conduta Sabesp Monitoramento de indicadores em análise crítica Agência de atendimento exclusivo
Capital intelectual	Capacidade de inovação	Índice de criatividade pessoal Soluções apresentadas na Feira da Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de competências e desempenho Convênios com instituições de ensino, inclusive no exterior, para o aperfeiçoamento profissional Participação de empregados em encontros técnicos, feiras e congressos Equipes interdepartamentais Benchmarking Difusão novas tecnologias (identificação e disponibilização das tecnologias desenvolvidas pelas áreas) Disponibilização das monografias, dissertações, teses e trabalhos técnicos no portal da Universidade Empresarial Sabesp (UES) Expansão e utilização das patentes Criação do Grupo Gestão do Conhecimento (GGC) Análise dos resultados dos indicadores de desempenho, correlacionados ao ativo intangível 	<ul style="list-style-type: none"> Portal Sabesp Gestão do Conhecimento Gerenciamento da segurança das informações Feira da Inovação Manhã do Conhecimento Monitoramento de indicadores nas análises críticas Atuação do Grupo Gestão do Conhecimento Universidade Empresarial Sabesp (UES) Benchmarking Procedimentos operacionais no Gedoc Registro e manutenção de patentes Biblioteca Sabesp
	Processo de Desenvolvimento da força de trabalho	Índice de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento Índice de aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na Manhã do Conhecimento		

Fig. 2.1.5 – Principais informações para análise do ambiente interno

Tema	Descrição
Força de trabalho	• Apresentação do resultado da Pesquisa de Clima Organizacional
Infraestrutura	• Estoque construtivo - diagnóstico e prognóstico de água e esgoto, incluindo ativos de infraestrutura operacional
Desempenho	• Retrospectiva dos resultados: análise dos resultados de indicadores de desempenho
Sistemas de gestão	• Ativos intangíveis
Processos	• Assuntos Regulatórios • Requisito das partes interessadas • Riscos Operacionais
Institucional	• Diretrizes do Planejamento Estratégico • Direcionadores do Planejamento Tático • Matriz SWOT MC • Projeto SiiS • Contrato de programa - PMSP
Relações com clientes	• Apresentação do resultado da última pesquisa de Satisfação dos Clientes • Ouvidoria
Sociedade	• Desenvolvimento sustentável: conceitos, exemplos do mercado e ações sócio-ambientais • Córregos e esgotos

A priorização da Matriz SWOT é realizada por meio de *pré-work*, de forma participativa em reuniões dos departamentos da MC, envolvendo todos os gerentes, gestores, encarregados e pessoas chave. É avaliado o impacto das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da MC em cada Diretriz Estratégica Sabesp,

por meio da atribuição de notas em matriz *Quality Function Deployment* (QFD), que permite obter a capacidade ofensiva da MC.

Os riscos operacionais aos quais a MC está sujeita também são temas da etapa 'Análise do Ambiente' (Fig. 2.1.2) do PO MC e entrada para a etapa 'Desdobramento das Estratégias' do POD-MCS (Fig. 2.2), para avaliação do impacto e definição de ações, se pertinente. Os riscos são identificados e tratados conforme descrito no item 1.2a.

2.1.d) A definição e desdobramento das estratégias ocorre em quatro níveis: Presidência, Diretoria M, Unidade de Negócio Centro – MC e Unidade de Gerenciamento Regional – UGR São Mateus. Os produtos do Planejamento Estratégico são as entradas para o Planejamento Tático e assim sucessivamente. (Fig.2.1) A UGR São Mateus define suas estratégias durante o Planejamento Operacional Departamental, considerando a avaliação das alternativas decorrentes da análise do ambiente externo e interno, logo após a disseminação do PO MC (Fig.2.1.6). O POD MCS ocorre em etapas conforme detalhado na Fig. 2.2, onde a avaliação de cada entrada indica o grau de importância e o impacto para a UGR São Mateus, com o propósito de priorizar esforços e assegurar alinhamento aos Planejamentos Estratégico, Tático e Operacional. As estratégias da MC e da UGR São Mateus são definidas bianualmente no processo de Planejamento Operacional e revisada anualmente através do processo

Fig. 2.1.6 - Planejamento Operacional MC



“Recalculando Rota”. Como exemplo, no último ciclo, o Objetivo Operacional MC-OO-06 – “atingir 93% de satisfação dos clientes em relação aos serviços de manutenção prestados pelas contratadas até 2018”, que tinha como indicador o “ISQSE-MOT”, foi reavaliado e substituído por “Reduzir em 10% o ‘Índice de Reclamação de Reposição de Pavimento’ até 2018”, tendo como indicador o “IRERE”, para melhor refletir as ações e a métrica utilizada.

A avaliação do modelo de negócio da Sabesp é realizada corporativamente (d_1996), durante o Planejamento Estratégico (Fig. 2.1), no qual a MC, representada por seu superintendente, participa da elaboração das diretrizes estratégicas da Sabesp, que consideram os aspectos relativos ao mercado e setor de atuação. A entrada e saída em negócios e mercados, o desenvolvimento de ideias sobre novas linhas de produtos ou sua retirada do mercado, bem como a exploração de novos modelos de negócio e ampliação de mercados, são decisões exclusivas da Alta Administração Sabesp. Como estratégia para alavancar seus negócios, em 2009, foi criada a Superintendência de Novos Negócios (CN), que identifica e direciona a expansão de novos negócios, define a estratégia de seleção, prioridade e atuação de novos produtos, serviços e mercados e formaliza parcerias estratégicas para alavancar posição de mercado.

O modelo de negócio da UGR São Mateus, representado pelos processos apresentados na Fig. P2 é definido pela Alta Administração Sabesp, com base nos instrumentos organizacionais, Manual de Organização e Políticas Institucionais, que definem o produto e serviço a ser prestado e a área de atuação.

As competências essenciais necessárias são analisadas durante o Planejamento Operacional Departamen-

Fig 2.1.7 - Competências Essenciais da UGR São Mateus

Competência	Descrição
Atualização Tecnológica	Busca constante na identificação, análise e aplicação de novas tecnologias na implantação de sistemas de distribuição de água e coleta de esgoto
Prontidão	Capacidade de atendimento das necessidades dos clientes na execução de serviços
Infraestrutura	Ampla rede de distribuição de água e de redes coletoras de esgotos
Capacidade Técnica	Confiabilidade nos produtos, serviços e na capacidade técnica dos profissionais
Eficiência Operacional	Agilidade na prestação de serviço por meio de gestão estruturada de processos, em ambiente de alta complexidade operacional
Eficiência do Faturamento	Capacidade na gestão do processo de faturamento com impacto na redução de clientes na agência de atendimento e impostos
Regularização de Baixa Renda	Capacidade de regularização de núcleos de baixa renda buscando seus legítimos proprietários

tal, considerando as suas características, tomando como base as já definidas pela MC. A identificação das competências essenciais MC foi realizada pelo GRA – Grupo Reunião de Alinhamento (Fig.2.1.7), com a participação do gerente da UGR São Mateus.

Na Fig.2.1.8 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações.

Fig. 2.1.8 – Exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à Formulação das Estratégias

Processos Gerenciais	Aprendizado	Exemplos de melhorias e inovações
Análise do Macroambiente	Planejamento Estratégico	Participação do Secretário do Estado de São Paulo - perspectivas e tendências macroeconômicas com foco em indicadores econômicos e resultados fiscais de SP e da União (m_2016)
Análise dos Mercados e Tendências	Planejamento Operacional	Participação de especialista sobre Dinâmica Urbana - Plano Diretor de São Paulo e Leis de Uso e Ocupação do Solo (m_2016)
Ambiente Interno	Planejamento Estratégico	Implantação de macroações e planos de ações norteados pela análise de riscos de corrupção e fraude corporativa, priorizando os processos de maior vulnerabilidade. Contratação de consultoria com objetivo de realizar uma análise criteriosa do nível de aderência do Programa de Compliance da Sabesp (m_2016)
Avaliação das Alternativas	Planejamento Operacional	Criação da perspectiva Sustentabilidade no Mapa Operacional (m_2016)
Definição das Estratégias	Planejamento Operacional Departamental	Desenho do processo de planejamento operacional do departamento e implantação do planejamento departamental MCS m_2015)
	Tecnologia	Implementação de mapas temáticos para diagnósticos e prognósticos de água e esgoto (m_2016)

2.2 Implementação das Estratégias

As principais etapas do Planejamento Operacional Departamental da UGR São Mateus estão apresentadas na Fig.2.2.

2.2.a) Os indicadores e metas são definidos no Planejamento Tático (PT) por um período considerado a longo prazo, cinco anos. No PO MC são consideradas as metas desdobradas do PT, a série histórica dos resultados, os referenciais comparativos (definidos conforme descrito em 1.4) e requisitos das partes interessadas em 1.3. Para avaliação e acompanhamento das estratégias são definidas, na etapa ‘Onde queremos chegar’, as metas de curto prazo e planos de ação. Esses indicadores são validados pelo GRA e passam a integrar o Sistema de Medição do Desempenho, apresentado na Fig. 1.4.4.

A UGR São Mateus tem como base o método *Balanced Scorecard* (BSC) para traduzir a missão e a estratégia em objetivos departamentais estruturados como uma relação de causa e efeito, aliados a um conjunto de indicadores de desempenho desdobrados do PE e PT (d_2015).

As estratégias da MC e da UGR São Mateus são definidas bianualmente durante os processos de Planejamento Operacional e Departamental e revisadas anualmente no processo que denominamos “Recalculando Rota”. Os indicadores e metas são desdobrados do PO MC e do painel de indicadores da MC, respeitando as características e potencial da área. Os principais indicadores, suas metas e principais ações planejadas estão representadas na Fig.2.2.1.

Quando, no Planejamento Operacional, é identificada a necessidade de uma mudança para o êxito dos planos de

Fig. 2.2 - Processo Planejamento Operacional Departamental - POD MCS

Processo Gerencial	Etapa (Participantes)	Entradas	Produtos
Formulação das Estratégias	"Desdobramento das Estratégias" (Gerentes, staffs, encarregados, Analista e pessoas-chave)	<ul style="list-style-type: none"> Diretrizes do Departamento Mensagens do Diretor e do Superintendente Níveis do Planejamento Missão, Visão, Valores Éticos Fundamentos da Excelência Etapas do Planejamento Operacional MC Análise de Cenários do PO MC 2017-2018 Plano Operacional MC 2017-2018 com a Retrospectiva dos resultados UGR São Mateus Revisão da Matriz SWOT UGR São Mateus Requisitos das partes interessadas; Ativos intangíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz UGR São Mateus Objetivos Departamentais da UGR São Mateus (ODs) definidos Definição dos coordenadores e equipes dos ODs.
	"Construção dos ODs. – Onde queremos chegar" (Gerentes, coordenadores de ODs e FT)	<ul style="list-style-type: none"> Apresentação dos ODs; Coleta de sugestões para as ações dos ODs., em reunião estruturada; 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidação das sugestões fornecidas para implementar as ações dos ODs. Elaboração dos planos de ação dos ODs.
Implementação das Estratégias	"Validação do Planejamento Operacional Departamental" (Gerentes, staffs, coordenadores de ODs, encarregados, Analista, engenheiro e pessoas-chave)	<ul style="list-style-type: none"> Apresentação dos planos de Ação dos ODs para validação. 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Operacional Departamental contendo: Detalhamento das ações e responsáveis; indicadores e metas.
Comunicação das Estratégias	"Disseminação" (Força de trabalho e partes interessadas pertinentes)	<ul style="list-style-type: none"> Apresentação do Planejamento Operacional Departamental da UGR São Mateus, plano de ação e metas (Dia do Compromisso). 	<ul style="list-style-type: none"> Banners nas áreas com as assinaturas dos empregados; Planejamento Operacional Departamental disseminado para a força de trabalho em "Reunião Estruturada"; Disseminação para as demais partes interessadas e MC através do Jornal MC Informa.
Acompanhamento da implementação das estratégias	"Medição do Desempenho" (Gerentes, staffs, encarregados, analista, engenheiro, coordenadores de ODs e pessoas chave)	<ul style="list-style-type: none"> Planos de ação validados Revisão e desdobramento das metas UGR São Mateus do Recalculando Rota Definição e validação de indicadores, metas e referenciais comparativos para os ODs e metas locais para processos 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões periódicas de acompanhamento dos resultados (Desempenho dos ODs – trimestral, Painel de indicadores da UGR São Mateus – bimestral e Painéis do Escritório Regional e Polo de Manutenção – mensal)
Aprendizado	"Aprendizado" (Força de Trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> Processo de Planejamento Operacional Departamental 	<ul style="list-style-type: none"> PDCL do processo de planejamento.

ação é utilizada a Metodologia Holística para Gestão de Mudanças e Resolução de Problemas), que é aplicada com o objetivo de orientar ações estruturadas para: resolução de problemas, definição de identidade de áreas ou grupos (*WKS Identidade*), identificação e trabalho de *interfaces* entre processos e/ou áreas (*WKS Interface*) e melhorias em processos (*WKS Melhoria de Processos*). Como exemplo de mudança, é possível citar a mudança do "MC-OO-05 Aperfeiçoar o sistema de gestão atingindo a faixa de Pontuação 7 em 2018", para realizar as adequações necessárias para o MEG 21, e este OO foi desdobrado no Departamento como "MCS-OD-04 Aperfeiçoar o sistema de gestão do MCS" com o mesmo foco. Essa metodologia permite a diversidade de ideias, destacando a participação da força de trabalho nas decisões e permitem o desenvolvimento da iniciativa, criatividade e inovação. A metodologia utiliza o processo decisório em grupo, em que os participantes debatem ideias e propostas por meio de consenso, respeitando a diversidade de ideias e estilos, geram proposta final que é avaliada e validada pelos grupos deliberativos.

2.2.b) Os indicadores e as metas da UGR São Mateus são desdobrados do PO MC e do painel de indicadores da MC (BSC), respeitando as características e potencial da área com envolvimento de pessoas chave representando a UGR, para garantir o alinhamento, a coerência com a estratégia e a integração entre as áreas. Esta proposta de metas é discutida entre os integrantes do GEP e, posteriormente, levada para uma reunião específica com a participação do CQG e GRA, onde os participantes têm a oportunidade de examinar e discutir as metas e seus desdobramentos e validar a proposta final que será implantada para o ciclo. Todas as informações e decisões relacionadas a indicadores, metas e referenciais comparativos são registradas no Formulário de Detalhamento de Indicador (FDI), com

conteúdo disseminado para toda a força de trabalho. Após essa etapa são realizadas reuniões com o gerente de departamento, gerentes de Polo de Manutenção e de ER com objetivo de definir os respectivos painéis de indicadores. Além dos indicadores estratégicos definidos pela MC, são discutidos ainda os indicadores operacionais específicos para compor os respectivos painéis, sendo um da UGR São Mateus, um do Polo de Manutenção e o outro ainda do Escritório Regional. A definição e validação dos planos de ação para guiar a implementação das estratégias são realizadas nas etapas "Construção dos ODs – Onde queremos chegar" e "Validação do Planejamento Departamental", conforme descrito na Fig.2.2, de modo a garantir o alinhamento desses planos com as estratégias.

Os principais indicadores, metas e ações planejadas referentes ao POD-MCS estão detalhados na Fig.2.2.1 As metas de curto e médio prazo são definidas a cada ciclo de planejamento, que ocorre bianualmente, com ajustes no final de cada ano através do Recalculando Rota e as metas de longo prazo são definidas nos Planejamentos Estratégico e Tático.

2.2.c) As necessidades dos recursos financeiros são consideradas na elaboração do orçamento plurianual (item 7.3c) e na etapa "Plano Operacional" do PO MC, onde todos os recursos para as ações dos OOs são previstos e ajustados. Os coordenadores dos OOs detalham as necessidades de recursos humanos (equipos e capacitação), materiais (equipamentos e infraestrutura) e financeiros (despesas e investimentos) no formulário de detalhamento das ações operacionais durante a construção dos planos de ação.

2.2.d) Na UGR São Mateus, o acompanhamento dos planos de ação dos ODs é realizado trimestralmente em reunião específica, onde cada coordenador de OD apresenta as respectivas ações e resultados.

Fig. 2.2.1 - Principais ações, indicadores e metas do POD MCS

	Objetivo Operacional da MC	Objetivo Departamental da UGR São Mateus	Principais ações planejadas	Indicadores	Metas UGR São Mateus 2017	Metas UGR São Mateus 2018
Pessoas e Inovação	MC-OO-01 - Aumentar a Satisfação dos Empregados	MCS-OD-01 Aumentar a Satisfação dos Empregados	<ul style="list-style-type: none"> Realizar trabalho com os líderes Trabalhar a questão da transparência Promover ações para o reconhecimento da força de trabalho 	Favorabilidade Total da Pesquisa de Clima Organizacional (%)	72,1	84,3
	MC-OO-02 - Reduzir em 5% por ano a quantidade de intervenções corretivas nas redes coletoras	MCS-OO-02 -Reduzir em 5% por ano a quantidade de intervenções corretivas nas redes coletoras	<ul style="list-style-type: none"> Atuar nas áreas TOPs 50 DCs e TOPs 150 DDs referentes a 2016 Filmar 100% dos ramais após desobstruções Atuar em toda área da MCS com serviços preventivos e diagnósticos priorizando sub bacias adotada no PRE Acompanhar ocorrências de obstruções nas redes após chuvas e verificar a relação para atuações Adote uma sub bacia 	IORC - Índice de Obstrução de Coletores	118	112
MC-OO-04-Aumentar a eficiência do sistema de coleta da MC modelando 260km de redes coletoras de esgoto até 2018	MC-OO-03-Reduzir o Indicador de Perdas para 439 L/Lig. X dia até 2018			MCS-OD-03 Reduzir o Índice de Perdas para 136 L/ Lig. X dia em 2018	<ul style="list-style-type: none"> Trocar 4.00 ramais Acompanhar a gestão das VRPs e DMCs Realizar ligações em áreas de baixa renda Realizar um piloto para implantação de nova VRP utilizando <i>Google Earth</i> (linhas de cota de nível) 	IPDT - Índice de Perdas Totais na Distribuição (Litros/ ligação/dia)
Processos	MC-OO-05- Aperfeiçoar o sistema de gestão, atingindo a faixa 7 de pontuação até 2018	MCS-OD-04 Aperfeiçoar o sistema de gestão, atingindo 500 pontos	<ul style="list-style-type: none"> Fazer a Gestão e realizar o acompanhamento e controle do Planejamento Operacional do Departamento 2017-2018 Disseminar o Novo MEG para as lideranças e FT 	Faixa de Pontuação no PNQS	500	500
	MC-OO-06 -Reduzir em 10 % Índice de Reclamação de Reposição de pavimento até 2018	MCS-OD-05 Reduzir em 7 % Índice de Reclamação de Reposição de pavimento até 2018	<ul style="list-style-type: none"> Curso de reaterro e pavimentação para lideranças e colaboradores da contratada A cada dez colaboradores novos, aplicar curso de reaterro; Identificar a reclamação com o maior índice e Realizar piloto de levantamento, reaterro e pavimentação de vala 	IRERE – Índice de Reclamação de Reposição.	**	4,3
Ciente e Sociedade	MC-OO-07-Ampliar a coleta de esgoto para 94,66% até 2018	MCS-OD-06 Ampliar a coleta de esgoto para 87,29% em 2018	<ul style="list-style-type: none"> Otimizar projetos factíveis (em área regularizada, que não dependa de outra área, ou haja algum impedimento) Intensificar vistoria em TIO através de mapas temáticos Intensificar novas ligações de esgoto através das novas ligações de água 	LEMALA -% de lig.de esgoto real. a mais que lig.de água (acumulado)	15,4	5
				IACE - Índice de Atendimento de Coleta de Esgoto	87	87,29
	MC-OO-08 -Faturar R\$ 3,048 bilhões e obter um Índice de Evasão de Receita Privada de 3,9% em 2018	MCS-OD-07 Faturar 271 milhões e obter um Índice de Evasão de Receita Privada de 10% em 2018	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de faturamento Incremento de Arrecadação 	Índice de Evasão de Receita Privada (%)	11,2	9,98
				Volume Faturado (milhões m ³) (Acumulado)	76	76,8
Sustentabilidade	MCS-OD-08 Gerar impacto socioambiental positivo	<ul style="list-style-type: none"> Biblioteca Agência Alteração cadastral de tarifa de favela com migração para social Acompanhamento das áreas regularizadas Voluntariado (latinhas e campanha do agasalho) Prol 	Faturamento Líquido (milhões de R\$) (Acumulado)	254	271	
			Redução do número de ligações cadastradas em tarifa de favela, com migração para tarifa social (%)	**	10	

** Implementação em 2018

O painel de indicadores da UGR São Mateus é acompanhado através de reunião de análise crítica departamental, bimestralmente, onde participam o gerente de departamento, gerentes de divisões, analista, engenheiro, staffs, encarregados e pessoas-chave. Os indicadores dos painéis do Escritório Regional e do Polo de Manutenção são acompanhados através de análise crítica mensal, com as ações preventivas e corretivas. No Escritório Regional participam da reunião o gerente de divisão, analista, encarregados e pessoas chave. No Polo de Manutenção participam o gerente de divisão, engenheiro, encarregado, pessoas-chave e prestadores de serviços operacionais. Na Fig.2.2.2 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações.

Fig.2.2.2 - Exemplos de Evolução do Aprendizado das Práticas Relativas a Implementação das Estratégias

Processos Gerenciais	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Avaliação do êxito	Planejamento Operacional Departamental	Reunião específica e análise de desempenho dos Objetivos Departamentais (m_2017)
Desdobramento de planos de ação e metas	Planejamento Operacional	Adoção do Recalculando Rota dentro do ciclo do PO MC (m_2016)
Alocação de recursos	Fórum M	Priorização de obras e investimentos utilizando a metodologia exemplar AHP (i_2017)
Implementação dos planos de ação	Avaliação externa	Avaliação do ciclo do POD através de consultoria externa (m_2017).



3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

a) Na UGR São Mateus a segmentação de mercado (d_1996) permite ações dirigidas e está alinhada aos critérios estabelecidos corporativamente com base no Decreto Tarifário Estadual nº 41.446/96 e no procedimento Relações com o Cliente (PO-MR0054) (d_2009) e pelo Procedimento Empresarial (PE-MK0016) (d_2010). O mercado de atuação é definido geograficamente e compreende a região do extremo leste do município de São Paulo, e está segmentado por porte: Rol Comum (RC) e Rol Grandes Consumidores (GC), diferenciados por características de demanda e consumo, sendo subdivididos em quatro categorias: residencial, comercial, industrial e pública (Fig.3.1.1), definidas a partir de critérios de ocupação principal, tipo de tarifa e por ramo de atividade, conforme classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esses critérios foram ratificados pela deliberação Agência Reguladora dos Serviços de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo (ARSESP) por meio da resolução normativa nº 106 de 13/11/09, que estabelece as condições gerais da prestação e da utilização de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, e que demonstra o alinhamento com as práticas corporativas.

A gestão dos Grandes Consumidores é realizada pela Divisão de Grandes Consumidores (MCIG) e compreendem clientes com características diferenciadas de demanda e de consumo, tais como: demanda de grande volume de água; abastecimento por meio de fontes alternativas, como poços e caminhão-tanque; grupos empresariais ou clientes potenciais em fase de implantação do empreendimento; necessidades de serviços específicos, como destinação adequada para seus esgotos devido carga poluidora e medição de perda de esgoto. Esse segmento com apenas 0,07 dos clientes representa 9,3% do faturamento da UGR São Mateus. Os clientes-alvo são estratificados em atuais e potenciais. Os atuais são considerados todos os clientes que utilizam os nossos serviços e os potenciais aqueles

que têm possibilidade de utilizar. A definição dos clientes-alvo ocorre durante o Planejamento Operacional MC, com a participação da liderança e representantes da UGR São Mateus, e está alinhada com o Objetivo Tático 05 – Satisfazer o cliente (C1), que é traduzido em metas ou ações para cada segmento, como por exemplo, MC-OO-06 – Atingir 93% de satisfação dos clientes em relação aos serviços de manutenção prestados pelas contratadas até 2018 e alinhado com o POD MCS e que foi atualizado através do MCS-OD-05 que tem como principal objetivo atingir 93,4% de satisfação dos clientes em relação aos serviços de manutenção prestados pelas contratadas até 2017 e atualizado em 2018 durante o planejamento departamental da UGR São Mateus para MCS-OD-05 – Reduzir em 7% o índice de reclamação de pavimento.

b) Em alinhamento com a Política Institucional de Marketing – PI 0009, as necessidades e expectativas dos clientes-alvo são identificadas por metodologias descritas na Fig.3.1.2, cujas informações subsidiam a análise e monitoramento das atividades, o atendimento às demandas por produtos e serviços, e a melhoria do processo. Como resultado da busca pela satisfação dos clientes, a partir de 2016, o projeto “Melhoria de Processos Comerciais e Relacionamento com o Cliente” foi desenvolvido em conjunto com representantes de todas as Unidades de Negócio, *Call Center*, Ouvidoria, inclusive com o representante da UGR São Mateus, resultando na flexibilização e modernização de vários itens do procedimento comercial.

Desde 2010, como refinamento da prática de identificação das necessidades e expectativas de clientes, foi implantada a Ferramenta de Pesquisa Qualitativa *Focus Group* para GC. Tendo por base essa pesquisa e os demais canais de diagnóstico, foi criado de forma corporativa o projeto “Doutores da Satisfação”, objetivando sensibilizar lideranças e pessoas chaves para o gerenciamento, não mais com foco NO cliente, e sim com foco DO cliente. As fases do projeto consistiram

Fig.3.1.1 - Segmentação de Mercado

Porte	Categoria	Tipo de Tarifa
Rol Comum (99,93% dos clientes e 90,7% do faturamento)	Residencial 93,5% dos clientes 77,7% do faturamento	Normal: Imóveis exclusivamente residenciais, com consumo inferior a 800 m ³ por ligação ou inferior a 17 m ³ por economia.
		Social: Residências unifamiliares e habitações coletivas (cortiços) e verticalizadas decorrentes do processo de urbanização de favelas.
		Favela: Características gerais da construção, ocupação irregular do solo, precariedade quanto ao arruamento e infraestrutura urbana.
	Comercial 5,5% dos clientes 11,4 do faturamento	Normal: Ligação na qual a atividade for classificada como comércio pelo IBGE com consumo mensal inferior a 500 m ³ .
		Assistencial: Instituições que exerçam atividades filantrópicas, assistenciais e beneficentes, lei LOAS n. 8.742/93 com consumo mensal inferior a 3.000 m ³ .
	Industrial 0,8% dos clientes 4,2% do faturamento	Normal: Ligação na qual a atividade for classificada como indústria pelo IBGE com consumo mensal inferior a 500 m ³ .
Pública 0,2% dos clientes 6,7% do faturamento	Normal: Imóveis utilizados por órgãos públicos com consumo mensal inferior a 3.000 m ³ .	
	Pública com contrato: Para as Secretarias de Estado e as Prefeituras que firmam contrato para redução de consumo e de tarifa e que atendam aos itens: estar e manter-se adimplentes e aderirem ao Programa de Uso Racional de Água-PURA.	
Rol Grandes Consumidores (0,07% dos clientes e 9,3% do faturamento)	Residencial	Normal: Imóveis exclusivamente residenciais, com consumo igual ou superior a 800 m ³ por ligação ou igual ou superior a 17 m ³ por economia.
	Comercial	Normal: Ligação na qual a atividade for classificada como comércio pelo IBGE com consumo mensal igual ou superior a 500 m ³ .
		Assistencial: Instituições que exerçam atividades filantrópicas, assistenciais e beneficentes, lei LOAS n. 8.742/93 com consumo mensal igual ou superior a 3.000 m ³ .
		Política de preços - demanda firme: Imóveis com consumo mensal a partir de 500 m ³ por ligação e que atenda aos critérios estabelecidos e legislação específica com a formalização de contrato de fidelização.
	Industrial	Normal: Ligação na qual a atividade for classificada como indústria pelo IBGE com consumo mensal igual ou superior a 500 m ³ .
Pública	Normal: Imóveis utilizados por órgãos públicos com consumo mensal igual ou superior a 3.000 m ³ .	

Fig. 3.1.2 - Práticas par identificação das necessidades e expectativas dos clientes - alvo

Prática	Objetivo/Segmento	Análise, compreensão e tratamento das informações e respectivos controles das práticas	Resp.
Inteligência de Mercado	Identificar clientes do mercado concorrente, conhecer necessidades expectativas e monitorar a carteira de clientes do GC e RC.	Levantamento de informações para conhecer o mercado, definir estratégia de atuação, estabelecer cronograma de visitas periódicas para apresentação de novos produtos e identificação de necessidades e expectativas. Acompanhar e monitorar a carteira de clientes atuais e novos para manutenção e fidelização.	MCI/MCS
Visitas aos Clientes	Identificar, desenvolver, implantar e vender produtos e serviços de saneamento ambiental destinados aos mercados potenciais e clientes do GC.	Visita aos clientes atuais e potenciais para apresentação de produtos, identificação de demandas analisadas pelas áreas pertinentes a apresentação de propostas.	MCIG/Representantes Comerciais
	Identificar na apuração de consumos ou nas visitas técnicas, necessidades referentes aos produtos e serviços para o RC e GC.	Visita realizada por técnicos que identificam as necessidades e inserem em sistemas informatizados direcionando às áreas funcionais para análise e tratativas conforme manual de procedimentos de relações com clientes.	MCS
Participação Comunitária	Identificar as necessidades das comunidades atendidas desencadeando ações de melhorias.	Visitas ou encontros com as comunidades; recebimento, registro, identificação, análise e tratamento das solicitações; Acompanhamento da execução e resposta aos clientes. Conforme cronograma de reuniões ou sob demanda.	MCS/Participação Comunitária
Reuniões com Prefeituras	Identificar as necessidades e expectativas das Prefeituras Regionais abrangidas pela UGR.	Reuniões anuais e sob demanda, com envolvimento da Alta Administração e lideranças para identificação de necessidades e expectativas, informações sobre obras, projetos e serviços da região.	Gerente da UGR
Pesquisa Pós-Serviço	Monitorar a satisfação dos clientes em relação aos serviços executados subsidiando as correções e melhorias dos processos internos. GC e RC.	Avaliação mensal com questionário estruturado realizado por amostra via telefone.	MPC/MCS

em visitas monitoradas ao *Call Center*, Agência de Atendimento, Centro de Operação da Distribuição (COD), acompanhamento em campo de equipes de serviços comerciais e de manutenção, visitas aos fornecedores internos e o desenvolvimento de todos os empregados que atuam, direta ou indiretamente, junto aos clientes. Como refinamento do programa “Doutores da Satisfação” mais três etapas foram criadas em 2016:

- Carreta “Somos Água – Água não nasce na torneira” com o objetivo de conscientizar a FT sobre o tratamento de água, coleta e afastamento de esgoto inclusive com passagem na UGR São Mateus, sendo visitada por moradores do entorno, estudantes das escolas da região e funcionários da UGR.
- A disseminação em vídeo para todos os funcionários: “A vida como ela é” x “A vida como deve ser”
- “Oficina de Remodelagem de Processos”, onde serão discutidos os processos com as áreas distintas, inclusive clientes.

Complementarmente aos “Doutores da Satisfação” foi desenvolvido na UGR São Mateus o programa “Resolva com o Gerente”, que valoriza o contato direto do gerente da Unidade com o cliente, que se manifesta por escrito ou verbalmente, com alguma sugestão, crítica ou comentário diretamente no ponto de atendimento presencial, o que possibilita identificar as dificuldades e desafios do dia-a-dia.

Através dos encontros com as lideranças comunitárias, também foi possível implementar melhorias no atendimento e relacionamento com a sociedade, implantando um canal de relacionamento direto com os clientes das comunidades monitorando e antecipando-se às soluções de possíveis reclamações. Em 2015, atendendo a expectativa do cliente, ficou estabelecido que a ligação de água e a ligação de esgoto sejam executadas conjuntamente. Isto se aplica para imóveis cuja ligação de esgoto seja possível de ser realizada, conforme previsto em D.D. 256/2015.

As necessidades dos ex-clientes são tratadas de forma proativa, por meio de visitas de inspeção (d_2001), nas quais são verificadas as formas de abastecimento dos imóveis, analisados eventuais débitos existentes e interesse deste na regularização da ligação inativa. O ex-cliente também pode utilizar os canais de relacionamento (Fig.3.2.1) para solicitar a análise de suas

necessidades com o objetivo de regularizar a ligação de água/esgoto do imóvel.

Visando a Universalização, em 2008 teve início o Programa “Adote uma Favela” programa pioneiro na Empresa, que consiste na implantação de infraestruturas de saneamento e regularização de áreas de alta vulnerabilidade social, sem custos aos clientes em relação a execução das ligações, com foco no combate a perdas e inclusão social. A UGR São Mateus, visando o aumento da eficiência operacional, em conjunto com as Prefeituras Regionais, planeja e define estratégias traçando planos para a execução dos serviços e melhoria no atendimento aos clientes. Em 2017, tornou-se o Programa Corporativo “Água Legal”, com o apoio do Governo do Estado de São Paulo.

As principais necessidades e expectativas dos clientes identificadas foram: Atendimento no prazo, e qualidade no atendimento e nos serviços prestados.

Como forma de ampliar o conhecimento sobre os clientes alvo, a UGR São Mateus ampliou sua atuação em rede, com a implantação das redes sociais. A principal rede social utilizada atualmente na UGR São Mateus é o *Whatsapp*®, onde os clientes já podem solicitar os serviços de ligação de água e de esgoto e também podem enviar solicitações de vistorias e esclarecimentos sobre o valor da conta de água ou um consumo acima da média histórica do consumo do imóvel. Essa ferramenta visa a melhoria no relacionamento com os clientes, além da modernização no processo de atendimento, diminuição de clientes no atendimento presencial, redução dos custos do cliente e da empresa e otimização dos processos internos. A ferramenta tem um excelente índice de aprovação dos clientes.

c) Desde 1996, a divulgação da marca Sabesp ocorre por meio de campanhas publicitárias na mídia, visando à melhoria da qualidade de vida da população, além de influenciar no comportamento para a conservação de recursos não renováveis, uso racional da água, preservação do meio ambiente, entre outros. Destacam-se como exemplos de campanhas: Projeto Tietê, Córrego Limpo, Uso Racional da Água, Guardiões da Água (d_2014), que ilustram a busca contínua para o cumprimento da visão. As principais práticas de divulgação da marca estão referenciadas na Fig.3.1.3.

A promoção da marca também ocorre por meio do site

Fig.3.1.3– Práticas de divulgação dos produtos, marca e ações de melhorias

Coordenação	Ações	Periodicidade	Objetivo
Superintendência de Comunicação (PC)	Campanhas publicitárias na mídia (d_1996)	Conforme diretrizes da Alta Administração Contínua Conforme diretrizes da Alta administração	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar produtos, serviços, riscos, ações de melhorias da organização e valorizar a marca Sabesp. Influenciar comportamento (conservação de recursos não renováveis, uso racional da água, entre outros). Divulgar a marca Sabesp e fortalecer a imagem da empresa perante a população
	Folhetos institucionais (d_1996)		
	Patrocínios e parcerias em eventos esportivos e culturais (d_1996)		
	Disponibilização do <i>website</i> Sabesp (d_2000)	Contínua	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar serviços, por meio da agência virtual, inclusive com atendimento online (chat). Informar sobre produtos, serviços, programas, projetos, patrocínios e ações de melhorias da organização. Disponibilizar o Clubinho Sabesp, direcionado às crianças.
UGR São Mateus	Folhetos e orientadores (d_1996)	Contínua	<ul style="list-style-type: none"> Informar sobre produtos, serviços, programas, projetos, entre outros.
	Terminais de autoatendimento - Totem (d_2007)	Contínua	<ul style="list-style-type: none"> Informar sobre produtos, solicitação de serviços, entre outros.
	Eventos, palestras e exposições itinerantes (d_2006)	Contínua	<ul style="list-style-type: none"> Disseminar conceitos para conservação dos recursos hídricos. Divulgar e ampliar o valor da marca Sabesp. Divulgar ações de melhorias da organização
	Comunicados e Press Releases (d_1996)	Contínua	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar serviços, obras, programas, projetos e interrupção no abastecimento de água.
	Canais de Relacionamento (Fig.3.2.1)	Contínua	<ul style="list-style-type: none"> Fornecer informações sobre produtos, serviços, programas e projetos, além dos direitos e deveres dos clientes.

Sabesp (www.sabesp.com.br), além de eventos que contam com a participação da UGR São Mateus, tais como: Dia Mundial da Água, Dia Mundial do Meio Ambiente, Ação Global, palestras em escolas e comunidades, e eventos esportivos e culturais em parceria com as Prefeituras Regionais, com distribuição de água Sabesp.

Para garantir a proteção da marca, as ações seguem a padronização da Identidade Visual, conforme procedimento empresarial PE-CO0005.

Com o objetivo de assegurar a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas pela UGR São Mateus (d_2011) aos seus clientes e mercado e o cumprimento de prazos acordados com os veículos de comunicação, as informações veiculadas têm os seus conteúdos validados pela MC e submetidos para aprovação da Superintendência de Comunicação (PC), autoridade funcional responsável pela comunicação empresarial da Sabesp, que interage com órgãos estaduais nos casos em que há necessidade de aprovação do Governo do Estado.

Folhetos explicativos sobre o uso e riscos associados aos produtos e serviços são disponibilizados nas agências de atendimento, no site Sabesp e, durante a execução de serviços aos clientes (d_1996), como por exemplo:

- Esgoto e lixo: saiba por que a Sabesp trata este assunto com tanto respeito – orienta sobre as consequências de jogar lixo e outros detritos na rede de esgoto;
- Manual do cliente: Principais informações sobre qualidade de água, serviços, direitos e deveres dos clientes.
- Limpeza de caixa d'água - orienta como garantir a qualidade da água entregue;
- Comunicado de alta de consumo – comunica sobre possível vazamento nas instalações hidráulicas internas do imóvel.

Todo ano (d_2006) é entregue o Relatório Anual da Qualidade da Água em todos os imóveis com ligações ativas. Este relatório contém os padrões de potabilidade e o resumo anual da qualidade da água distribuída, além de recomendações para manter e garantir a qualidade da água, de acordo com os parâmetros contidos na Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde. Os resultados das análises de qualidade da água são informados (d_2008), mensalmente, nas contas emitidas aos clientes. Está disponibilizado nas agências

de atendimento da UGR São Mateus, para consulta e orientação pública: o guia da legislação referente ao direito do consumidor, saúde e qualidade de água. Estas ações, conforme resultados das pesquisas de satisfação demonstrados em 8.3, promovem credibilidade, confiança e imagem positiva comprovada.

d) A imagem da Sabesp (assim como na UGR São Mateus) perante aos clientes e mercado é avaliada por meio da Pesquisa de Imagem, realizada pela Superintendência de *Marketing* (CM) (d_2005), a cada quatro anos, avaliando os atributos mais importantes na construção e manutenção de uma imagem positiva.

A definição dos atributos de imagem provém da Pesquisa Qualitativa (*Focus Group*), técnica de entrevista em grupo que permite riqueza e flexibilidade na coleta de dados e espontaneidade, realizada desde 2005. Os atributos que evidenciam a imagem da Sabesp são: Confiança, Respeito, Transparência e Honestidade, Competência, Modernidade, Preocupação em melhorar e Comunicação com o cliente.

Além da pesquisa de Imagem, anualmente, desde 2011, a UGR São Mateus monitora aspectos da imagem a partir de um bloco de questões inserido na Pesquisa de Satisfação de Clientes. Destaca-se também o monitoramento das notícias no âmbito MC, realizado pela Comunicação, com o acompanhamento mensal das respostas à mídia, garantindo clareza e transparência das informações e cumprimento de prazos acordados com os veículos de comunicação.

As principais ações implantadas para consolidar os atributos são:

- Parcerias em datas temáticas (Campanhas no Dia Mundial da Água, Dia do Meio Ambiente e Dia do Rio Tietê);
- Curso de Pesquisa de Vazamentos destinado aos clientes, com a disponibilização de folhetos nas agências da UGR São Mateus para divulgação e inscrição nesse curso;
- PURA - Programa de Uso Racional da Água: a MC e MCS ministram palestras sobre o tema em órgãos públicos e empresas privadas (Fig.4.4).

Na Fig.3.1.4 estão apresentados exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à Análise e desenvolvimento de mercado.

Fig.3.1.4 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas a relativas a segmentação de mercado

Processos gerenciais	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Segmentação de Mercado	EMA – Estudo e Mapeamento Analítico	Ampliação da utilização da metodologia de inteligência de mercado ao segmento do RC.
	Reuniões de Análise Crítica RC para análise de mercado.	Ampliação da tarifa social para as áreas regularizadas de baixa renda
	Benchmarking – UN Sul Diadema;	Atendimento móvel
	Ciclos de Planejamento Tático e Operacional	Flexibilização de negociação de débitos
Identificação das necessidades e expectativas	Fórum de Vendas e Fórum de Clientes;	Novo APP (2016); Reestruturação da agência virtual (m_2016)
	Reuniões de Análise Crítica na UGR São Mateus;	Resolva com o Gerente (2017)
	Grupo de Melhoria de Processos	Novo Sistema de Relacionamento com o Cliente M – <i>Front – end</i> do atendimento (2016)
	Encontro com a Comunidade	Reuniões anuais e trimestrais (2018)
Desenvolvimento da marca/ Divulgação dos produtos	Reuniões do Grupo de Melhorias MP;	Projeto itinerante “Somos Água”(m_2016);
	Interação com a MP;	Projeto Doutores da Satisfação (m_2016);
	Reunião de Análise Crítica da UGR São Mateus	Campanha Publicitária com foco na limpeza da caixa d'água;
	Reunião da UGR São Mateus em parceria com outras áreas da MC	Criação de comunicados sobre desabastecimento
Avaliação da Imagem	Reunião de análise Crítica da UGR São Mateus	Adequação da Pesquisa Pós Serviço: interface com a Gestão das Insatisfações STIC (m_2014);
	Grupos da Colmeia (GRC, GEC, GGPM)	Análise e avaliação dos quesitos que impactam na imagem e satisfação e incorporados os requisitos da ARSESP

3.2 Relacionamento com Clientes

a) Os canais de relacionamento disponibilizados são definidos corporativamente considerando a segmentação de mercado, conforme regras e responsabilidades estabelecidas no procedimento empresarial Infraestrutura de Atendimento (PE-MK0018), com a participação das diretorias e unidades de negócio, onde estão definidos critérios e responsabilidades para criação ou alteração dos mesmos.

Os principais canais de relacionamento (Fig.3.2.1) disponibilizados pela Sabesp, bem como pela UGR São Mateus, são definidos com o objetivo de proporcionar aos clientes condições necessárias ao atendimento relacionado à prestação e utilização dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Em 2012, esse procedimento foi revisado incorporando novas regras da ARSESP. Os canais de relacionamento corporativos são gerenciados e monitorados pelas áreas responsáveis. A avaliação desses canais é realizada por meio das Pesquisas: Satisfação dos Clientes, Pós-Atendimento e Pós-Serviço (Fig.3.2.3). Os questionamentos são respondidos através de cartas-resposta, e-mails e contatos telefônicos. Os resultados das pesquisas são apresentados nas reuniões de análise crítica e quando necessário elaborado plano de ação para tratativas pertinentes.

Desde 2013, com a implantação de melhorias, a agência virtual é capaz de atender até 80% da quantidade

dos serviços de uma agência presencial, ampliando as possibilidades de atendimento aos clientes e facilitando a sua relação com a Sabesp.

As solicitações, reclamações e sugestões formais e informais são acatadas por meio dos canais de relacionamento. Desde 2008, foi implantado o formulário “Fale com a Sabesp”, onde os clientes manifestam suas sugestões, insatisfações e elogios. Em 2017, a UGR São Mateus aprimorou esse processo de manifestação do cliente, com o canal “Resolva com o Gerente”. Após o acatamento, as demandas são encaminhadas automaticamente para as áreas executantes da UGR São Mateus e tratadas de maneira sistematizada conforme os padrões estabelecidos no Procedimento Relações com o Cliente (PO-MR0054) e Procedimento Processo Comerciais - Subprocesso Atendimento ao Cliente (PE-MK0016), com os prazos definidos e diferenciados por tipo de manifestação. Para assegurar que as demandas sejam pronta e eficazmente atendidas, as áreas responsáveis fazem o acompanhamento de todas as etapas por meio dos sistemas CSI, SIGAO, Protonet e STIC, que permitem o gerenciamento dos prazos até a solução definitiva da demanda. Essas informações ficam registradas em sistemas corporativos que permitem o compartilhamento e acompanhamento por todas as áreas da empresa, permitindo acesso para registro, possibilitando prestar esclarecimentos aos clientes e tramitação interna das manifestações quando necessário, resguardados os níveis de acesso para garantir a segurança da informação. Estas etapas garantem a identificação e tratamento da causa fundamental. De forma geral, segue as etapas da Fig.3.2.2. Para assegurar o pronto atendimento, as manifestações dos clientes são gerenciadas diariamente utilizando informações dos sistemas corporativos e analisadas periodicamente por meio de indicadores nas reuniões de análise crítica das áreas. O processo ‘Prestação de Serviço ao Cliente’ está alinhado aos referenciais normativos ISO 9001 (d_2006) e as ações corretivas ou de melhorias são implantadas e acompanhadas em reuniões posteriores, até a solução. A comunicação aos clientes sobre o resultado das análises e as respectivas ações implementadas são efetuadas por meio de contato pessoal, telefônico, e-mail ou carta, de acordo com o tipo de manifestação e o canal de relacionamento utilizado. Desde 2017 a UGR São Mateus implantou a ferramenta do *whatsapp* para melhorar a comunicação com os clientes nos processos de solicitação de vistorias e aprovação para a concessão de ligação de água e de esgoto. Em 2018, como refinamento dessa prática, foi implantada a mesma ferramenta para ampliar o canal de relacionamento com os clientes que necessitam de orientações e informações sobre valores cobrados nas contas/fatura de água.

O monitoramento dos prazos diferenciados para cada tipo de manifestação, de acordo com a ARSESP e padronização definida pela Alta Administração, é realizado com suporte do Sistema Protonet (d_2005). Este sistema permite um acompanhamento detalhado das manifestações pela UGR São Mateus que realiza a gestão garantindo a eficácia no tratamento.

A MC (d_1996) realiza junto as áreas responsáveis, o tratamento das manifestações originadas na Ouvidoria, PROCON, ARSESP, Poder Judiciário, Imprensa e demais Órgãos Públicos. Desde 2011, a célula VIP foi

Fig.3.2.1 – Principais canais de relacionamento e formas de divulgação

Gestão	Tipo	Canais		Síntese do procedimento	Divulgação	Segmento
Corporativo	Atendimento Telefônico	Central de atendimento telefônico	195 (d_1978) 08000119911 (d_1990)	Acatar solicitações, reclamações, sugestões e prestar informações referentes a serviços operacionais e comerciais.	Website Sabesp, contas e faturas e mídia	RC e GC
		Ouvidoria	08000550565 (d_1999)	Atender reclamações e acatar críticas ou denúncias ou prestar atendimento para clientes que não obtiveram suas expectativas atendidas nos demais canais disponibilizados – pessoal e telefônico		
	Atendimento Virtual	Website Sabesp: www.sabesp.com.br	Atendimento online (chat) (d_2009)	Acatar solicitações, reclamações, sugestões e prestar informações referentes a serviços.		
			Agência virtual (d_1999)			
	Aplicativo Sabesp – APP	Atendimento virtual	Acatar reclamações de vazamento de água e esgoto pelo aplicativo que tem capacidade de receber até 3 fotos do vazamento. Também dispõe dos serviços de 2ª via conta, histórico de consumo, parcelamento de débitos, quitação de contas pagas entre outros.	Site Sabesp, folhetos institucionais e conta mensal	RC e GC	
MCS/ UGR São Mateus	Atendimento Presencial	Agências de atendimento presencial (d_1996)		Acatar, analisar e responder as solicitações, reclamações e sugestões	Contas, website Sabesp, totens e folhetos.	RC
		Participação Comunitária (d_1996)		Identificar as necessidades e expectativas dos clientes de baixa renda; Atender às solicitações, reclamações e sugestões referentes a serviços.	Encontros e reuniões com a comunidade.	
		TACE (d_1998)		Apurar consumo e entregar conta/fatura e folhetos, quando pertinente; prestar orientações gerais aos clientes atuais e inativos suprimidos da MC e acatar solicitações quando pertinente.	Cronograma de leitura no website Sabesp e contas.	RC
		Unidade Móvel de Atendimento		Atender as comunidades e estreitar o relacionamento com os clientes. Tem a função de agência de atendimento, no qual são acatados serviços de parcelamento, alta de consumo, vazamentos entre outros.	Pontual, por projeto.	

Fig.3.2.2 – Etapas básicas do tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes

• Identificação das manifestações do cliente por meio dos canais de relacionamento.
• Coleta dos dados e documentação necessários.
• Acatamento da manifestação formalmente nos sistemas corporativos, com o direcionamento automático para as áreas responsáveis.
• Análise pelas áreas responsáveis, de acordo com a manifestação. Essa análise pode incluir: consulta aos sistemas corporativos, vistoria no imóvel do cliente, orientações ao cliente, entre outros.
• Priorização (gerenciamento de prazos).
• Atendimento da manifestação (execução).
• Atualização das etapas de execução e finalização nos sistemas corporativos. Todas as informações permanecem registradas nos sistemas corporativos à disposição das áreas pertinentes.
• Retorno aos clientes, por meio de contato pessoal, telefônico, e-mail ou carta, de acordo com o tipo de manifestação e o canal de relacionamento utilizado.
• Utilização dessas informações para alinhamento dos fornecedores, parceiros e outras áreas da organização e para melhoria dos processos.

reestruturada, e passou a ser responsável pela gestão das manifestações, padronização do tratamento das reclamações VIP, acompanhamento do índice de reclamações e proposição de melhorias para as práticas de gestão de reclamações.

A UGR São Mateus (d_2012) passou a utilizar o Sistema Protonet no tratamento das manifestações e o Sistema de Informação e Gestão da Ouvidoria (SIGO) para disponibilização de relatórios online, por áreas e entradas. Ambos os sistemas foram substituídos (d_2014) pelo Sistema de Tratamento das Insatisfações de Clientes (STIC). Com as práticas implantadas e detalhadas acima o Escritório Regional de São Mateus recebeu dois prêmios de reconhecimento:

- Prêmio de Reconhecimento 2016 – Unidade com menor índice de reclamações da Unidade de Negócio Centro;
- Prêmio de Reconhecimento 2017 - Unidade com menor índice de reclamações da Unidade de Negócio Centro.

b) O acompanhamento de todas as transações, inclusive com os novos clientes na MC (d_1996), é realizado por meio de análise de relatórios dos sistemas: CSI, SIGAO, SIGES, SIGNOS e SACEWEB de forma proativa e para garantir o controle, a rastreabilidade das informações e permitir às áreas da MC atuarem de forma preventiva e corretiva nas etapas da Fig.3.2.2.

A MC (d_1998), por meio do TACE, visita mensalmente todos os clientes para realizar a leitura dos hidrômetros, prestar orientações ao cliente, acatar solicitações ou tomar ações sempre que identificar alterações significativas na apuração de consumo. Nesse momento, podem ser identificadas e/ou acatadas outras demandas (vazamentos, alterações cadastrais, avarias no hidrômetro, entre outros). Na UGR São Mateus, a atuação do TACE agrega valor aos serviços para o cliente e é um diferencial da Sabesp por sua excelência.

O acompanhamento de transações recentes com novos clientes no Rol Comum (d_1996) é realizado por meio de visitas de técnicos ao imóvel do cliente, quando da solicitação de uma nova ligação. O cliente recebe todas as instruções necessárias quanto à localização e especificações para a execução da ligação. Desde 2011, é oferecida a Unidade de Medição de Água (UMA), que é uma caixa padronizada que facilita o acesso à leitura, inibe eventuais irregularidades e protege o cavalete

e hidrômetro, evitando transtornos ao cliente e eventuais problemas de relacionamento. “Como melhoria, desde 2015, foi disponibilizada aos clientes a compra da caixa UMA” em fornecedores externos (em lojas de materiais de construção, por exemplo). Na UGR São Mateus é oferecida a instalação da CAIXA UMA, gratuitamente, para os clientes de baixa renda, quando da regularização em áreas de grande índice de ligações irregulares.

A MC (d_2008), assim como a UGR São Mateus, acompanha o processo ‘Prestação de Serviços ao Cliente’ por meio da utilização do *Personal Digital Assistant* – PDA, aparelho portátil que contém os dados da transação a ser executada em campo, permitindo o lançamento online com alimentação automática do sistema e o registro fotográfico. Esta tecnologia substituiu a Folha de Campo (FC), eliminando algumas etapas do processo, tal como a transcrição das informações obtidas em campo para os sistemas corporativos, além de possibilitar o acompanhamento real dos tempos de execução de serviços e tornando o processo mais ágil e eficaz.

Desde 2018, como melhoria no atendimento aos clientes, a UGR São Mateus implantou esse aparelho na execução das vistorias para a concessão da ligação de água e esgoto e também no processo de troca de hidrômetros.

c/d) A satisfação e a insatisfação dos clientes da MC (d_2004), são avaliadas por meio do resultado das pesquisas padronizadas no procedimento Pesquisa de Satisfação e Insatisfação (PO-MR0015), que verificam aspectos relativos a produtos, serviços e atendimento, conforme Fig.3.2.3 e o inter-relacionamento entre as pesquisas na Fig.3.1.3. Essas informações são encaminhadas às áreas pertinentes, inclusive a UGR São Mateus, para que possam realizar análises críticas e im-

plantar ações locais de melhoria, se necessárias. A Pesquisa Pós-serviço, por exemplo, apresenta um painel de acompanhamento online, em que a UGR São Mateus identifica e trata as insatisfações. Os resultados globais são analisados anualmente como entradas, de acordo com os referenciais normativos da ISO, na reunião de análise crítica do CQG, para definição de ações globais de melhoria. As informações das pesquisas também são utilizadas, na MC, como entradas do Planejamento Operacional, na etapa “Análise de Ambiente”.

A satisfação dos clientes é monitorada por meio do Índice de Satisfação Geral com a Sabesp MCS, apresentado em 8.3 (Satisfação), bem como o resultado do Índice de insatisfação MCS, apresentado em 8.3 (Gestão das Manifestações).

As reclamações são mapeadas e analisadas e, quando pertinentes, são definidas ações de melhoria, que geram tarefas acompanhadas em reuniões posteriores, e mensalmente nas reuniões de análise críticas das áreas da UGR São Mateus.

O indicador de Reclamação por Ligação apresentado em 8.3 (Gestão das Manifestações) é analisado criticamente pela UGR São Mateus nas reuniões de análise crítica das áreas, em reuniões com as contratadas, e também na reunião de análise crítica do CQG. Essas análises são utilizadas para desencadear ações de melhorias para intensificar a satisfação dos clientes.

A estratégia de fidelização na MC (d_2007) está voltada para os clientes do Rol Grandes Consumidores, conforme critérios estabelecidos no procedimento Relações com o Cliente (PO-MR0054). Para ampliar e manter a fidelização, a MC, de maneira proativa, realiza reuniões de negócio previamente agendadas por

Figura 3.2.3 – Pesquisas junto aos clientes

Pesquisa (Responsável)	Objetivos	Principais itens pesquisados	Aplicação (Continuidade)	Público (rol comum e GC) (Periodicidade)
Imagem (CM)	Avaliar a imagem junto aos clientes da sua região de atuação.	<ul style="list-style-type: none"> Hábitos de uso da água, esgoto e outros serviços oferecidos pela Sabesp. Imagem da Sabesp. Hábitos dos clientes em relação aos meios de comunicação e publicidade. 	As pesquisas são realizadas por instituto contratado, por amostragem, através de entrevistas pessoais utilizando questionários estruturados (d_2005). Compor entrada do Planejamento Operacional.	Clientes da Sabesp (Quadrienal)
Satisfação dos Clientes (CM)	Verificar a importância e medir a satisfação com: água encanada, coleta de esgoto, atendimento, satisfação geral e aspectos de monitoramento da imagem junto aos clientes da Sabesp, no Estado de São Paulo.	<ul style="list-style-type: none"> Hábitos de consumo de água; Satisfação/avaliação com os produtos da Sabesp; Água encanada: potabilidade, tratamento, regularidade, avaliação do valor da entrega e satisfação com a água; Esgoto: importância da coleta e tratamento do esgoto, e satisfação com serviço de esgoto; Atendimento aos clientes: Acompanhamento e satisfação com o atendimento da Sabesp e do TACE, aviso de falta de água e formas de contato. Impacto de alguns aspectos na satisfação geral; Índices de responsabilidade socioambiental; Sugestões que os clientes dariam para a Sabesp. 	As pesquisas são realizadas por instituto contratado, por amostragem, através de entrevistas domiciliares, utilizando questionários estruturados, compostos por questões pré-codificadas e exploratórias. (d_2004) Compor entrada do Planejamento Operacional.	Clientes da Sabesp (Anual)
Pós-atendimento (MC/MKT)	Explorar a opinião dos clientes para melhorar o processo de atendimento (críticas, sugestões e elogios)	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento recebido e principais atributos do atendimento. Satisfação geral com a agência de atendimento. 	Os clientes são estimulados a preencher questionário estruturado e depositar em urna. Os questionários são consolidados por instituto contratado. Pesquisa quantitativa não probabilística (d_2006)	Clientes atendidos nas agências (Semestral)
Apuração por avaliação dos atendentes (m_2012) (UGRs e MC11)	Monitorar a satisfação dos clientes nas agências de atendimento comercial	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação dos clientes em relação ao atendimento prestado pelo empregado da agência. 	O cliente é estimulado a avaliar o atendente, por meio de um dispositivo eletrônico disponível na mesa de atendimento.	Clientes atendidos nas agências (Contínuo)
Pós-serviço (MP)	Monitorar a qualidade do atendimento e do serviço prestado pela Sabesp	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação do acatamento. Status da solicitação. Avaliação da prestação do serviço no local. Apresentação pessoal e identidade visual dos veículos. Prazo e Pontualidade. Satisfação geral com a Sabesp. 	Para a constituição do universo são válidas todas as formas de acatamento (195, Atendimento Pessoal, TACE, Agência Virtual, entre outros). As entrevistas são realizadas pela MPC, por telefone. Pesquisa quantitativa probabilística (d_2008 e m_2012).	Clientes que solicitaram serviços (Mensal e relatório Trimestral)

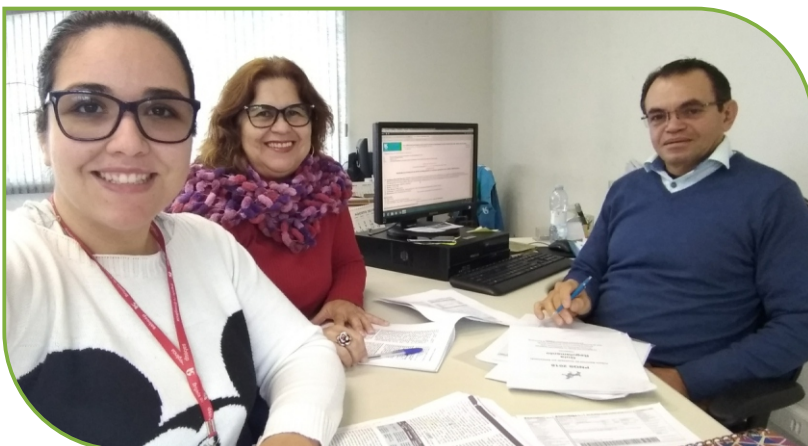
meio dos representantes comerciais para identificar demandas, insatisfações e apresentar propostas.

Neste segmento, no qual a concorrência é mais significativa, as questões relativas às fragilidades de preço e qualidade do produto da concorrência são analisadas pela MCIG, gerando estratégias de vendas para a fidelização dos clientes.

Na Fig.3.2.4 estão apresentados exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas ao Relacionamento com clientes.

Fig.3.2.4 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas ao relacionamento com clientes

Processos Gerenciais	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Canais de interação	Fórum de Vendas Planejamento Estratégico Fórum M <i>Benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Melhoria no Atendimento Etapa II, contemplando várias ações voltadas para os canais de Relacionamento (m_2015) Implantação da Fase II do Programa Doutores da Satisfação (m_2015); Gerenciador de Atendimento - SIGA Versão III (m_2017);
Acompanhamento das transações	Canais de Relacionamento Fórum de Vendas Fórum de Clientes Grupo dos Gerentes Comerciais Grupo dos Encarregados Comerciais	<ul style="list-style-type: none"> A Reestruturação da Agência Virtual Aplicativo Sabesp – Novo APP WhatsApp MCS – atendimento interativo Sistemas Internos - MC Implantação da ferramenta Vocalcom nas agências presenciais (2016) Implantação da 2ª fase do Programa “Doutores da Satisfação” Implantação do SIGA – Sistema de Gerenciador de Atendimento nas agências de atendimento
Avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação	Processo de gerenciamento das manifestações dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Integração da pesquisa pós-serviço com a ferramenta STIC (m_2015) Fortalecimento da tecnologia – potencializada a utilização do SIGES; Utilização do STIC para melhor gestão das Ouvidorias, PROCON, JEC e ARSESP Criação do sistema GIC – Gestão das Insatisfações dos clientes; Implantação da Canal “Resolva com o gerente” na MCS Ampliação e aprimoramento das regras de negociação de parcelamento Programa de Melhoria dos Processos Comerciais
Análise e utilização das informações	Fórum M	<ul style="list-style-type: none"> Adoção de nova metodologia no Relatório de Manifestações dos Clientes com utilização da ferramenta Advizor (m_2015)



4.1 Responsabilidade e Desenvolvimento Socioambiental

a) Desde 1996 os processos de identificação, sistematização e geração de mecanismos de atendimento à legislação, requisitos legais e regulamentos que impactam no negócio são coordenados corporativamente pela Superintendência Jurídica (CJ) que, juntamente com Departamento CJ Ambiental, atuam em cooperação com as células jurídicas das Unidades da Diretoria Metropolitana (M), conforme as diretrizes da PI 0016 - Jurídica, do PE MB 0008 - Requisitos legais e outros.

A consulta à atualização da legislação, normatização infra legal, publicações e sites ocorre diariamente e quando pertinente são disseminadas por meio do boletim eletrônico CJ Informa (m_2015). 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 inovações legislativas e jurisprudenciais. O acompanhamento das atualizações da Legislação Ambiental é realizado corporativamente pela Superintendência de Gestão Ambiental (TA). As alterações relacionadas à M são apresentadas ao Fórum M pelo Superintendente da TA. Existem ainda informativos: Ambiental, para o quadro gerencial, e um dirigido aos representantes dos Comitês de Bacias Hidrográficas. A M possui representação no Comitê de Meio Ambiente da Sabesp. A CJ, através do Departamento Jurídico Ambiental (CJA) e TA, com a colaboração das unidades da M, atuam preventivamente, interagindo com as áreas pertinentes por meio de parceria e acordos em instâncias como Ministério Público (MP), Cetesb, o poder local, entre outros.

No tocante aos aspectos envolvendo a Arsesp e Contratos de Programa com municípios a atuação é feita pela CJ e a PR. Tais ações possibilitam a melhor gestão dos recursos, a otimização das intervenções e a prevenção de penalidades. Sob o aspecto corretivo, tratam de eventuais pendências, sanções contratuais, regulamentares ou legais, de forma extrajudicial ou judicialmente. Quando necessário, são assinados TACs, que são controlados e monitorados pela CJ e TA, apoiadas pelas células jurídicas da M. O controle de pendências jurídicas e/ou sanções ocorre por meio do Sistema de Informações Jurídicas (SISJUR), sendo que as de maior valor financeiro estão mapeadas no Plano Plurianual de Investimentos da Metropolitana (PPIM).

A metodologia para buscar a solução de passivos ambientais por meio de acordos com órgãos representativos da sociedade inclui diagnóstico situacional da região, com as medidas correspondentes de prevenção, mitigação e compensação dos impactos, compilados em reuniões com os referidos órgãos representativos da sociedade, a fim de apresentar propostas da organização para solução dos problemas ambientais.

O acompanhamento dos aspectos ambientais é realizado por meio do Sistema de Informações para a Gestão Ambiental (SIGA) (m_2012), sob a coordenação da TA, que permite a gestão e a priorização de investimentos. A TA possui representantes nas unidades da M, atuando em parceria com os jurídicos e técnicos locais com função de monitorar e acompanhar avanços no SIGA. As exigências dos municípios, materializadas no Contrato de Programa, sob o acompanhamento da Arsesp e os requisitos legais são considerados como entrada

no ciclo de planejamento por meio da análise PESTAL (ver 2.1.a) e, quando pertinentes, traduzidos em requisitos de desempenho e acompanhados nas reuniões de análise crítica da M (PE-QA0006). Destaca-se o Comitê gestor do contrato com a Prefeitura de São Paulo, que representa cerca de 50% da população atendida pela M, composto por representantes da municipalidade, M e PR, como porta de entrada de demandas decorrentes de regulação ou de aspectos legais municipais.

Em casos de questionamentos do Ministério Público, a área responsável, analisa a viabilidade técnica e econômica para que o MCD 11, encaminhe aos órgãos competentes os mesmos, a fim de informar as medidas reparadoras a serem adotadas, com acompanhamento da TA e CJ.

A UGR São Mateus capacita empregados para atuarem como preposto em processos Administrativos, afim de garantir a celeridade na solução das questões legais e socioambiental, atuando em conjunto com a área jurídica. Por definição jurídica, são consideradas sanções, as penalidades em que não se pode mais discutir o mérito com a interposição de recursos (ações transitadas em julgado). A unidade não possui sanções, tão pouco condenações judiciais de natureza ambiental.

Normas e códigos de adesão voluntária são identificados de forma corporativa pela Superintendência de Recursos Humanos e Qualidade – CR, firmado o auto compromisso, e aplicados a todas as unidades da empresa, em processos de interação com as diversas entidades da sociedade. Citam-se como exemplos o Instituto Criança Cidadã, Pacto Global e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. A Fundação ABRINQ, outra das entidades com a qual foi estabelecido compromisso voluntário, reconheceu a Sabesp, em 2016, com o selo do Programa Empresa Amiga da Criança, pelo 13º ano consecutivo. Para as adesões voluntárias, fica a critério das áreas estabelecer ações e metas e estimular o envolvimento das partes interessadas (sociedade civil). Como exemplo de prática de gestão podemos citar a implantação do projeto “Inclusão digital” (d_2014), onde a UGR SÃO MATEUS em parceria com o MCD11, realizou a doação de 53 micros para associações de bairros (ONG’s sem fins lucrativos), beneficiando cerca de 360 crianças e idosos. A seleção das ONG’s que seriam beneficiadas foi realizada utilizando alguns critérios básicos definidos anteriormente pela unidade, como: Pertencer a área física da UGR e apresentar-se adimplente com a empresa nos últimos meses.

Os principais indicadores e Requisitos Relativos às Leis, Regulamentos e Normas estão apresentados na Fig.4.1.

b) Os aspectos e impactos socioambientais de produtos, processos e instalações são identificados e tratados por meio dos 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 de Tecnologia, Empreendimentos e Meio Ambiente - T); médio (Superintendência de Gestão de Empreendimentos da Metropolitana - ME) e pequeno (Unidade de Negócio Centro - MC).

O uso dos recursos hídricos é regulado pela concessão de outorgas de direito de uso, por parte dos órgãos concedentes (ANA e DAEE), e a qualidade da água distribuída é regulada pela portaria 2914/2011 do Mi-

Principais Indicadores e Requisitos Relativos às Leis, Regulamentos e Normas – Fig. 4.1

Leis, Regulamento e Códigos de Adesão Voluntária	Requisito	Indicador
Deliberação ARSESP nº 106/2009 – Art. 4º e Parágrafo 6º.	Cumprimento das deliberações ARSESP pelas unidades envolvidas	Índice de penalidades recebidas ARSESP
Lei nº 9.795, de 27/abril/1999 - Educação Ambiental.	Ações de Educação Ambiental	Pessoas sensibilizadas com educação ambiental
Decreto Tarifário 41.446/96.	Concessão da tarifa social	Número de ligações beneficiadas com tarifa social
Decreto Tarifário 41.446/96 / Deliberação Arseps nº 106/2009 – Art. 4º e Parágrafo 6º.	Regularização das ligações de água e esgoto nos núcleos de baixa renda - acessibilidade aos produtos e tarifa social	Redução do número de ligações cadastradas em tarifa favela com migração para tarifa social

nistério da Saúde e é garantido na M por laboratórios de controle do processo de tratamento de água e de controle sanitário do sistema de distribuição, cujos dados são armazenados no sistema NETCONTROL.

As Superintendências identificam e priorizam seus aspectos e impactos bianualmente, por meio da metodologia de **Levantamentos de Aspectos e Impactos Sociais e Ambientais (LAISA)** (m_2009). A metodologia é aplicada por equipes multidepartamentais e está alinhada ao procedimento PE-MB007, tendo como base os requisitos da ISO 14.001 e **Extrato da Política Ambiental Corporativa PI 0014**. Na MC foi formado um grupo multidisciplinar de diversos níveis e funções, para avaliar os aspectos e impactos ambientais identificados nos processos, atividades, produtos e serviços. As áreas responsáveis por esses processos pró-ativamente realizam o monitoramento dos impactos e informam ao MCI quaisquer alterações, sendo revisado a cada três anos sob a coordenação do MCI. São analisados: os aspectos quanto a sua condição, influência e temporalidade e os impactos quanto à probabilidade e consequência (severidade, abrangência e imagem). A classificação define a significância dos impactos em baixo, moderado e crítico e é utilizada como critério para priorização do tratamento. Os impactos considerados críticos são tratados e acompanhados nas reuniões de análise crítica por meio de indicadores, metas e planos de ação. Para os moderados são estabelecidas medidas de controle e formas de monitoramento visando mitigá-los, e, os impactos baixos são tratados na rotina das áreas. O Extrato simplificado do LAISA (d_2016) foi implantado para facilitar a utilização do LAISA pela categoria dos operadores nas atividades de serviços e processos, dentro do escopo da ISO 14001. As informações do SIGA também são utilizadas para identificar as legislações associadas aos principais aspectos (m_2012).

Os principais processos mapeados na Gestão do LAISA da UGR SÃO MATEUS são: Manutenção de sistemas de distribuição e coleta, Logística, Atendimento ao cliente, administrativo e Transporte.

No ciclo atual do Planejamento Operacional da unidade, com o intuito de priorizar e minimizar os principais impactos socioambientais relacionados ao negócio foram definidos os seguintes objetivos departamentais: o OD-02 - Reduzir em 5% a o ano a quantidade de intervenções corretivas nas redes coletoras, OD-03 - Reduzir o índice de perdas para 147 l/lig/dia em 2017, OD-06 – Ampliar a coleta de esgoto para 87% em 2017 e OD-08 – gerar impacto socialmente positivo, (d_2017), implantado com a finalidade de tratar as questões socioambientais gerado na UGR SÃO MATEUS.

Os aspectos e impactos sociais também são identificados e tratados pela Participação Comunitária (d_1997), coordenado pela UGR São Mateus, formado por técni-

cos que atuam na UGR, por meio de reuniões e visitas conforme Relacionamento com Comunidades de Baixa Renda (d_2012). Uma das ferramentas utilizada para auxiliar na identificação das áreas de atuação é o Índice Paulista de vulnerabilidade Social (IPVS) (d_2010), que consiste numa classificação de 1 a 6 onde o 1 tem vulnerabilidade inexistente e 6, vulnerabilidade máxima (abaixo da linha da pobreza). Nessa análise a prioridade de atendimento fica para as comunidades com nível 6, 5 e 4, após pesquisa de levantamento dos dados, como possibilidade de atuação e presença de impedimentos legais, a proposta é discutida em reunião de análise crítica e se aprovada é apresentada para a Parte interessada, com posterior implantação do Projeto Comunidade Legal (m_2018), anteriormente nomeado de Projeto Adote uma Favela (d_2006). Que consiste em regularizar as ligações de água, doação de caixa UMA (unidade de medição de água) quando pertinente, troca de ramal de água e esgoto se necessário, tratativa dos débitos, cadastramento de tarifa social, palestras de “Sensibilização de uso consciente da água” e “Uso correto da rede coletora de esgoto”. Essas ações estão alinhadas ao planejamento departamental e atendendo aos ODs 03 – Reduzir o índice de perdas para 147 ligações/dia, 06 – Ampliar coleta de esgoto para 87 % em 2017, 07- Faturar R\$254 milhões e obter índice de evasão de receita privado de 11,2% e 08 –Gerar impacto socialmente positivo.

As ações realizadas pela participação comunitária, em geral, têm o intuito de reduzir os impactos sociais e ambientais, melhorar a imagem da empresa e gerar inclusão social. São exemplos dessas ações: Reunião com as Prefeituras Regionais, ONGs, Associações de Moradores e CONSEG, Mapeamento das áreas de baixa renda, Visitas Técnicas, Encontro com as Comunidades – anualmente e Distrital - trimestralmente, negociação de débitos e parcelamentos, individualização de ligações, palestra de Uso Consciente da Água, Inclusão do nome do cliente na conta e Doação de Micros computadores para associações de bairros e (d_2016) é disponibilizada a área de lazer (campo de futebol) para uso da população vizinha.

Em 2011, a participação comunitária, alinhada ao objetivo estratégico de “despoluir corpos d’água encaminhando esgoto para tratamento”, também passou a orientar a população sobre a importância do uso correto da rede coletora de esgoto e da destinação adequada do óleo de cozinha, que ao ser despejado na rede coletora ocasiona o acúmulo de gordura, provocando obstruções.

Na Fig.4.2 estão apresentados os principais aspectos e impactos socioambientais, as ações para mitigação, indicadores e medidas de controle.

A revisão da metodologia de cálculo de perdas sociais de água, tema priorizado no Fórum M, é um exemplo de análise crítica, melhoria e integração das unidades

PRINCIPAIS IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS DOS PROCESSOS, PRODUTOS E INSTALAÇÕES - Fig. 4.2

Processos principais	Atividades, produtos, serviços, instalações	Aspectos	Impactos ambientais	Impactos sociais	Ações mitigadoras	Indicadores	Controle
Distribuição de água	Execução de ligações, redes e prolongamentos	Geração de resíduos, emissões e ruído	Qualidade do solo e ar	Incômodo à sociedade	PURA; Programa 3 Rs; PO's; Cláusulas contratuais renovação da frota terceirizada. Uso de combustível ETANOL em toda frota própria	Pesquisas satisfação do cliente. Índice de veículos próprios abastecidos com combustível ETANOL	FE-MB0001, Relatórios 3 RS
Coleta de esgoto	Desinfecção de redes; realização de ensaios; coleta de amostras	Consumo de produtos químicos; materiais diversos; geração de resíduos.	Esgotamento dos recursos naturais, qualidade do solo e ar	Riscos à saúde e aumento dos custos de limpeza pública	Programa córrego limpo	DBO	MCEO
	Execução de ligações, redes e prolongamentos	Geração de resíduos, emissões e ruído	Qualidade do solo e ar				
Serviço ao cliente	Atendimento (Agencias)	Geração de resíduos; consumo de recursos (água, combustível e energia)	Qualidade do ar/ solo/água, esgotamento dos recursos naturais	Incômodo à sociedade e aumento dos custos de limpeza pública	Programa Sabesp 3Rs, com destinação adequada.	Índice de Resíduos destinados adequadamente, Quantidade de recicláveis coletada no Sabesp 3Rs	Formulário de controle de resíduos - FE-MB0001, Relatórios 3 RS
	Operacional				Descarte de resíduos de obras em aterro licenciado e certificado.		
Administrativo	Atividades administrativas diversas	Geração de resíduos e consumo de recursos (água, energia elétrica e combustível)	Qualidade do ar/ solo/água, esgotamento dos recursos naturais		Programa 3Rs, com destinação adequada.		

e Fóruns. Esse trabalho atualiza a base de dados, sistema Signos, e refina os cálculos de perdas de caráter social, item fundamental na composição das perdas totais de água e tem a análise integrada dos indicadores feita pelos Fóruns de Água e de RSA (m_2016).

Desde 1996, a unidade segue procedimentos para prevenir acidentes e responder às eventuais situações de emergência, visando prevenir ou mitigar os seus impactos adversos na sociedade provenientes de seus serviços operacionais. Em situação de emergência operacional, como por exemplo, o rompimento de rede de água que gera incômodo à sociedade (Impacto social) e contribui com o esgotamento dos recursos naturais (impacto ambiental), as ações escolhidas para mitigação dos impactos são: plano de contingência, manutenção corretiva na rede, renovação de ativos, e PO-SO0059 - Padrão do atendimento de sinistros. Que visam atender os indicadores IPDT e IRD e são controlados pelos sistemas de gestão de perdas, SCOA, COD, CCO e GES.

Os acidentes, incidentes e simulados de emergência são analisados, investigados e documentados conforme fig. 4.3.

Em caso de Sinistros, é formada equipe de análise e investigação, composta pelo gerente responsável, Gestão Patrimonial e de Serviços (MIS) e assistente social, quando pertinente. De acordo com a causa e responsabilidades, a área de serviço social que atende à unidade providencia acomodação em hotel, alimentação e assistência médica até a conclusão da ocorrência e são providenciadas as indenizações. Os sinistros são registrados e controlados no sistema SGS para elaboração do dossiê de sinistro. O processo pode envolver parceiros como: Defesa Civil, Prefeituras, Corpo de Bombeiros entre outros que atuam nas causas dos acidentes. Nos acidentes e incidentes com colaboradores é formada equipe de análise e investigação, composta pela CIPA, gerente do acidentado e SESMT/MIS, que busca informações com os envolvidos e elabora-se plano de ação. Estas ações são registradas e controladas no Sistema SAP; Para os

acidentes e incidentes com fornecedores: a contratada registra, investiga, documenta e disponibiliza as informações mensalmente para a UGR SÃO MATEUS. Essas informações são acompanhadas pelo administrador do contrato e, quando pertinente, em reuniões de análise crítica das áreas. De acordo com a gravidade do acidente são envolvidos o SESMT/MIS, CIPA, Superintendência de Recursos Humanos (CR) e ARSESP.

Para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais são estabelecidos programas, projetos e ações socioambientais e utilizados instrumentos operacionais, normas técnicas e treinamento para a FT e prestadores de serviços. Citam-se como exemplo: o uso de método não destrutivo nas obras (MND), Gestão de Pressão nas redes de água (OD-03) e lavagem preventiva das redes coletoras de esgotos (OD-02) para evitar rompimentos e obstruções (OD-08). Nas obras executadas por empresas contratadas, é exigida a comprovação de destinação adequada de resíduos. Os principais passivos são tratados por meio de ações de curto e médio prazo, tendo como foco a conformidade ambiental.

c) Desde 2011, proativamente e de forma voluntária, seleciona e promove as ações com vistas ao desenvolvimento sustentável por meio das ações dos objetivos operacionais e departamentais (OO's e OD's), e participa de atividades para a preservação dos recursos renováveis e não renováveis e dos ecossistemas bem como: Prol, Café solidário, Campanha do Agasalho, Doação de Sangue, Recolhimento de latinhas, Biblioteca Circulante e Captação de Água de Chuva para lavagem de redes coletoras de esgotos e equipamentos. Os projetos selecionados são analisados e priorizados de acordo com os seguintes critérios: projetos e/ou atividades em municípios operados, em processo de renovação ou prospectados pela M; envolvimento da comunidade; em prol do saneamento ambiental, sustentabilidade, preservação dos recursos hídricos, matas ciliares e programa de plantio de mudas, de caráter cultural, esporte, lazer e educação que abordem os temas citados; divulgação e adição de valor à imagem

PRÁTICAS PARA PREVENÇÃO DE ACIDENTES - Fig. 4.3

Prática	Objetivo	Frequência
Simulados de emergência (d_1996)	Efetuados pelas brigadas de emergência em todas as áreas, conf. PE-RH0001 (d_2001). Os resultados são analisados, investigados e documentados. Quando pertinente, são realizadas modificações nos procedimentos, treinados os envolvidos e divulgada a ação.	Anual ou sempre que necessário
CIPA (d_1996)	Identifica os riscos e estabelece ações preventivas para preservar a integridade física e a saúde da FT. Promover conscientização sobre a importância do uso de EPI e EPC para evitar acidentes. Os acidentes ou incidentes são analisados, investigados e documentados.	Ação diária, reunião mensal ou extraordinária
APR (Análise Preliminar de Riscos) (d_1996)	Aplicada para identificar os riscos e estabelecer ações preventivas e é disponibilizada para conhecimento dos envolvidos.	Anual
Manutenção preventiva (d_1996)	Realizada em sistemas de produção, adução e distribuição de água e coleta e tratamento de esgoto, componentes e acessórios.	Diária
Segurança, Medicina e Meio Ambiente do Trabalho em Obras e Serviços Contratados (d_2006)	Orientar a mão de obra própria e fiscalizar as contratadas quanto aos preceitos e as diretrizes básicas de segurança e saúde do trabalho, visando a preservação e a proteção dos trabalhadores e sociedade	Anual

da empresa; fortalecimento de parcerias com organizações da sociedade civil.

Quanto à “Prática de Parcerias” (PO-QA0132), a unidade identifica e desenvolve parcerias com os clientes e demais partes interessadas com o objetivo de aumentar a competitividade e atuar conjuntamente, reconhecendo e potencializando competências complementares de cada uma, baseadas em benefícios mútuos claramente identificados. As ações provenientes dessas parcerias estão alinhadas e integradas às estratégias da MC e UGR SÃO MATEUS, diretrizes da Sabesp e ao Código de Ética e Conduta Sabesp. As parcerias são classificadas como Técnica/Operacional e Ambiental ou Social. A oportunidade de parceria pode ser identificada no desenvolvimento de projetos decorrentes de ações do Planejamento Operacional, das reuniões nas áreas ou captadas na análise das demandas das partes interessadas ou ainda a partir de solicitação externa.

O desenvolvimento de parcerias para sensibilizar e envolver as partes interessadas nas ações e projetos sociais e ambientais segue etapas do OD-08 – gerar impacto socioambiental positivo (d_2017), citamos como exemplos as parcerias com as associações de bairros na doação de micros, comunidades de baixa renda localizadas nas áreas de atuação da UGR, exemplo: Comunidade Legal e horta comunitária localizada na faixa da adutora rio claro (MA).

Prefeitura Regional de São Mateus e Sapopemba, também contribui para os grandes temas mundiais, objetivo de desenvolvimento sustentável.

A MCI através da Célula de Meio Ambiente é a responsável em orientar e incentivar práticas socioambientais e ações do Voluntariado Empresarial que contribuam para melhores resultados da MC. (d_2017), por meio de ações detalhadas nos OOs e ODs e ações desenvolvidas pela Célula de Meio Ambiente e Voluntariado Empresarial, alinhada as diretrizes corporativas e, com objetivo de envolver e incentivar a participação da FT, seguem os critérios de comprometimento com a conservação do meio ambiente, em especial dos recursos não renováveis, o fortalecimento e parcerias com a organização da sociedade civil, entre outros.

A participação da FT no voluntariado é incentivada diariamente e as ações são acompanhadas e divulgadas mensalmente nas Reuniões Estruturadas e de Análise Crítica, por meio do OD-08.

Comunidade Legal, citado no item 4.1.b

O Voluntariado Empresarial para a Campanha ‘Troque Latinhas de Alumínio por cadeira de rodas’ envolvendo a força de trabalho em causas socioambientais, cola-

borando com a destinação correta dos resíduos. Em 2017 foram entregues 02 cadeiras, arrecadados 145 quilos de latas de alumínio para cada cadeira, doadas para o Grupo Trabalho de Formiguinha e uma pessoa indicada por um empregado.

As principais ações que contribuem para preservar os ecossistemas e minimizar o uso de recursos renováveis e conservar os não renováveis estão apresentadas na Fig.4.4.

A identificação, análise e tradução em requisitos de desempenhos das necessidades e expectativas de desenvolvimento da sociedade são realizadas anualmente no *Workshop* de RPI, coordenado pelo GEP, e os resultados do evento são entradas para o PO MC na etapa “Análise do Ambiente”.

Alinhado aos objetivos estratégicos Sabesp, a unidade coleta e registra as necessidades e expectativas da Sociedade, em sua área de atuação, nos encontros com a comunidade, visitas e pesquisas, desenvolvendo práticas de relacionamento pautadas por princípios éticos e de transparência

d) A acessibilidade aos processos é promovida de forma alinhada ao Código de Conduta e integridade da empresa, assegurando o tratamento ético, a igualdade de oportunidades a não discriminação, proporcionando as condições adequadas para que as pessoas com deficiência possam desempenhar funções produtivas. Os empregados portadores de deficiência, com dificuldade para exercer suas atividades, passam por processos de readaptação profissional.

A acessibilidade aos produtos é proporcionada por meio de benefícios e tarifas diferenciadas de acordo com o perfil do cliente, como por exemplo: a ligação gratuita para população localizada em núcleos de baixa renda e entidades sem fins lucrativos; parcelamentos de débitos para clientes inadimplentes e regularização de ligações por meio de parcerias com a PMSB e a comunidade. Práticas de inclusão Social e acessibilidade apresentadas na Fig 4.5. Dados de 2015 apontam que na UGR SÃO MATEUS o investimento social destinado somente às tarifas favela, social e entidades assistenciais superaram R\$ 3.050.032,00 milhões de reais ao ano.

A acessibilidade às informações está contida no site Sabesp, onde é possível consultar o Relatório sobre a qualidade da água, os níveis dos mananciais, orientação sobre visitas as estações de tratamento de água e esgoto, canais de atendimento e demais assuntos de interesse público. No site também é possível acessar a Agência Virtual, que foi totalmente adaptada em 2012, considerando os requisitos de acessibilidade para

Principais ações Socioambientais - Fig. 4.4

Tema	Ação / descrição	Parceiros
Conservação dos Recursos Renováveis	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Redução de Perdas de Água (d_2006) - identifica as causas que impactam nas perdas de água. Contribui para a diminuição do volume de água bruta retirada dos mananciais. Propicia à disseminação as técnicas utilizadas no Japão e transferidas à empresa, por meio do Projeto de Cooperação Técnica Internacional com a América Latina, África. 	Japan International Cooperation Agency (JICA)
	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Córrego Limpo (d_2007) - conjunto de ações integradas para reverter a degradação dos córregos urbanos, entre elas a governança colaborativa que visa a sensibilização e envolvimento das comunidades do entorno para manutenção dos benefícios do programa e as "Zeladorias" dos córregos. 	Prefeitura Municipal de São Paulo e comunidade do entorno
	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Uso Racional da Água - Pura (d_1996) Redução do consumo de água. Para empresas e comunidade em geral é oferecido: Curso de Pesquisa de Vazamento e Palestras sobre Gestão e Uso Racional da Água; aperfeiçoamento tecnológico dos equipamentos e processos de utilização de água. Para entidades públicas são oferecidas adicionalmente tarifas reduzidas, condicionadas ao cumprimento de um plano de redução de consumo. 	Setor público
	<ul style="list-style-type: none"> • Palestra Educação Ambiental (PO-QA0006) (d_2000), é elemento essencial para a sustentabilidade dos recursos hídricos e sensibilização da sociedade nas questões ambientais. 	Setor Público
Conservação dos Recursos não Renováveis	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de energia elétrica (d_2003) - desenvolve trabalhos voltados à otimização do consumo de energia elétrica nos seus processos e instalações, contribuindo para a conservação dos recursos não renováveis. 	Governo do Estado de SP Gestão de emissões de gases do efeito estufa
Gestão de emissões dos gases do Efeito Estufa	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de renovação da frota (d_2013) prevê a substituição gradativa dos veículos próprios leves, acima de 7 anos de fabricação e para os locados, de 2 em 2 anos; e os pesados acima de 20 anos. Os pesados usam diesel S10 tecnologia flex, contribuindo com a redução de emissão de poluentes. 	Superintendência de Gestão Patrimonial - CP
Redução de Cargas poluidoras e resíduos sólidos	<ul style="list-style-type: none"> • Programa 3Rs (d_2008) - Coleta seletiva de materiais e resíduos sólidos gerados em atividades administrativas, prevendo ações de redução, reutilização, reciclagem e destinação ambientalmente correta. 	Prefeituras; Cooperativas; Fornecedores e FT
Ações que contribuem com a minimização da pobreza extrema	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Se Liga na Rede (d_2013) Ligação de esgoto, intradomiciliar, gratuita, para clientes de baixa renda. Gera renda nas comunidades atendidas, ao selecionar a equipe responsável pelos serviços de adesão nas próprias comunidades. 	Governo do Estado de SP e Comunidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Programa sabendo usar, não vai faltar (d_2015) – Durante a Crise Hídrica, por meio de avaliação da equipe de técnicos comunitários, foram selecionadas famílias de baixa renda, residentes em áreas de vulnerabilidade social, que não tinham reservatórios para receberem caixas de água. Na UGR foram concedidas 3.790 caixas de águas durante a crise hídrica. 	Governo do Estado de SP e Comunidades Saúde
Calamidade Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação de Eventos Operacionais (PE-CO 0006) - A MCEA comunica as áreas internas com antecedência de 3 a 5 dias, e de imediato, para emergenciais. O comunicado sobre a falta de água é elaborado pelo Polo de Comunicação e PC divulgado para mídia ou diretamente para o cliente por meio de mensagem fonada ou SMS pela Central de Atendimento Telefônico. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade Operacional de Abastecimento (1996-MCE). Para minimizar o desabastecimento durante intervenções nas redes de água, por exemplo são realizadas manobras em válvulas na rede, interligações entre setores para assegurar a continuidade no abastecimento, etc. Também são disponibilizados caminhões tanque para abastecimento emergencial de hospitais, creches e delegacias. 	
Geração de efluentes domésticos e industriais	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Recebimento de Esgoto não Doméstico (PREND) (1993-MCE) - Sua principal finalidade é controlar o recebimento dos efluentes não domésticos (END) no sistema público de esgotos. O controle de END é de fundamental importância, pois além dos efeitos físico-químicos advindos das suas cargas poluidoras, representam custos adicionais para a coleta e o tratamento em relação aos esgotos tipicamente domésticos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Plano Regional de Esgoto - PRE (2012-MC), consiste em selecionar uma Bacia/Sub-Bacia de Esgotamento com alto índice de serviços corretivos (desobstrução e reparo de redes e ramais de esgoto), e reduzir ao máximo a demanda de manutenções corretivas nessa bacia. Atualmente o PRE adotado é o Córrego Caguaçu. 	
Ações sócio ambientais	<ul style="list-style-type: none"> • Ping-Pong do Meio Ambiente (d_2015) com "Questão de Temática Ambiental" é lançado trimestralmente pelo jornal eletrônico da MC para ser respondida de forma espontânea pelos empregados, e a partir das respostas e com base em pesquisas é elaborado um texto referência com esclarecimentos para nova publicação e conhecimento de todos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Hora da economia – disponibilizado MC Informa- diariamente com dicas de economia de energia e água 	
	<ul style="list-style-type: none"> • A Campanha do Agasalho (d_1996) - em 2017, os representantes divulgaram as caixas coletoras, realizaram a organização dos eventos (café da Manhã e rifa Solidária), para arrecadação de peças e organizaram a distribuição em instituição escolhida pelos funcionários locais e também para moradores de rua. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Estagiários e Aprendizes (d_2005), A UGR SÃO MATEUS, além da força de trabalho, dispõe de 09 estagiários e 4 aprendizes selecionados por meio de concurso e são preparados para acessar o mercado de trabalho. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • A Campanha para arrecadação de latinhas de alumínio para conversão em cadeira de rodas (d_2012) - tem como objetivo envolver a força de trabalho em causas socioambientais. Na unidade temos um local disponibilizado para que os empregados depositem latinhas de alumínio. Cada 130 quilos de alumínio podem ser revertidos em 1 cadeira de rodas. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Os representantes da unidade "Guardião das Águas" (d_2014), participam de eventos como "Comemoração ao Dia Mundial da Água" com distribuição de folhetos e gibi Turma da Mônica, Escolas (quando solicitado), Condomínios, e nas Residências (Taces). 	
	<ul style="list-style-type: none"> • "Ações estruturadas em áreas de vulnerabilidade social" (d_2016) (Comunidades Teotônio Vilela, Tolstoi, Jd. Dona Sinhá, Promorar Sapopemba, Vergueirinho e Jd Nove de Julho), com o objetivo de sensibilizar a população quanto ao uso correto das instalações de esgoto, reduzir as obstruções na rede coletora e consequentemente, reduzir os transbordamentos de nas vias e refluxo nos imóveis. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Feirão de Débitos (d_2017), Realizado na agência da Av. Sapopemba, e em Van estacionada no Jd. Grimaldi com o objetivo de propiciar aos clientes em dificuldades financeiras, quitarem seus débitos. 	

portadores de necessidades especiais. Os principais recursos disponibilizados são: navegação sem uso do mouse para deficientes físicos, navegação para deficientes visuais através do uso de leitores para computador e opção de aumento do tamanho da letra quando há dificuldade de visão.

Para melhoria da acessibilidade aos produtos, informações e serviços, em 2016 foi desenvolvido o aplicativo Sabesp, para denúncias, aviso de vazamentos, emissão de 2ª via de contas pagas, consulta de acordos em aberto e, em 2017, foi aperfeiçoado disponibilizando aos clientes o parcelamento de débitos. Como inovação

de processo, e visando agilizar o atendimento, desde de 2017 o envio da documentação do cliente para aprovação do serviço solicitado é realizado via *Whatsapp*®. A Agência de Atendimento foi projetada e construída preventivamente, para atender as pessoas com dificuldades de locomoção, os exemplos de acessibilidade são: a rampa de acesso, vagas reservadas de estacionamento, instruções em braille para locomoção interna e emissão

de contas em braille para clientes com deficiência visual. A satisfação dos clientes nesse ponto é avaliada através da Pesquisa Pós-atendimento, que apresentou índice de 96% de aprovação (2017) com as instalações da agência de atendimento.

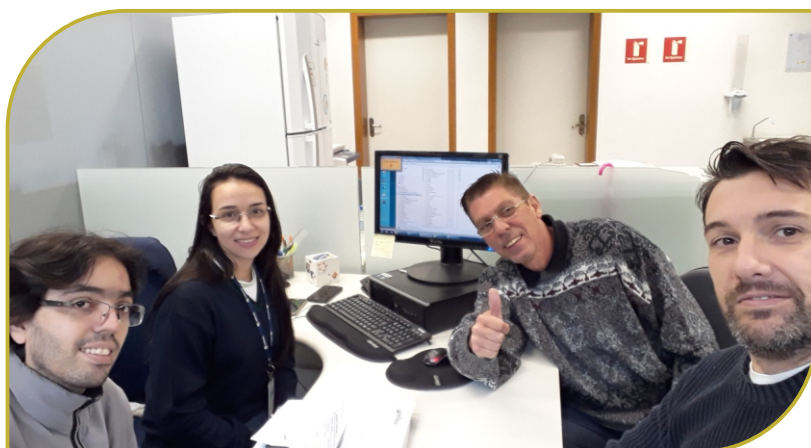
A Fig. 4.6 apresenta exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas ao desenvolvimento social nos últimos anos.

PRÁTICAS DE INCLUSÃO SOCIAL E ACESSIBILIDADE - Fig. 4.5

Objetivo	Programa	Ações/Benefícios
Acesso aos produtos e serviços/ inclusão social	Regularização de áreas Tarifa Social 1997	Tarifa Social – Alinhados aos critérios estabelecidos pela Agência Reguladora AEESP como: renda salarial, tamanho da morada, consumo de energia elétrica, propiciando maior disponibilidade dos recursos e poder de consumo
	Tarifa Assistencial -1997	Subsídio de 50% da tarifa normal que reduz o comprometimento da renda das entidades (ex.: asilos e orfanatos)
	Ligação Gratuita de Água e Esgoto	Concedida à população de baixa renda, reduzindo o comprometimento da renda familiar
	Call Center 195 (d_1979)	Disponível 24 horas por dia às solicitações, reclamações e situações de emergência que são direcionados, via sistema SIGAO, conforme critério de prioridade. A Ligação é gratuita
	Conta em BRAILLE (d_2012)	Possibilita o cliente com deficiência visual receber contas em BRAILLE
	Agência Virtual (d_1998)	Disponível 24 horas na internet e possibilita o acesso às informações e serviços disponíveis da empresa
	SABESP MOBILE (d_2016)	Novo aplicativo da Companhia, disponível para todos os municípios operados pela SABESP, oferece serviços como: acesso a segunda via de conta, histórico de consumo, aviso de vencimento de débitos e alta de consumo e comunicação de vazamento de água e esgoto
Acesso	Instalações (Agência) (d_2012)	Realizadas adaptações para acesso de pessoas com mobilidade reduzida (ex.: rampas, sanitários e etc.)

EXEMPLOS DE EVOLUÇÃO DO APRENDIZADO DAS PRÁTICAS RELATIVAS A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL - Fig. 4.6

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Requisitos legais ou códigos de adesão voluntária	Reunião Diretoria Fórum M Fórum RSA	<ul style="list-style-type: none"> Alinhamento das Ações de RSA aos ODS da ONU (m_2016)- Núcleo Técnico do Contrato de Programa da Prefeitura de São Paulo (m_2016) Revisão da metodologia de cálculo de Perdas Sociais (m_2016) Processo de compensação de TCRA's de toda a M em um só plantio (i_2015)
Identificação dos aspectos	Reunião de Análise Crítica	<ul style="list-style-type: none"> Comunidade Legal, entrega de cartas ao cliente comunicando o valor dos débitos a serem pagos e cadastramento na tarifa social. Jd. Dona Sinhá (d_2016) e Promorar Sapopemba (d_2017)
Situações de emergência	Fórum M Fórum Água	<ul style="list-style-type: none"> CHESS – Crise Hídrica, Estratégia e Soluções (i_2014); Revisão do Plano de Contingência de Atendimento (m_2016)
Acessibilidade	Fórum Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Como melhoria da acessibilidade aos produtos, informações e serviços foi desenvolvido em 2016, o APP Sabesp.
Desenvolvimento Sustentável	Fórum M Fórum Água	<ul style="list-style-type: none"> Aproveitamento Energético de BIOGÁS no Brasil - PROBIOGÁS (i_2014) e Projeto com financiamento FINEP para geração de energia do lodo de ETE (2014) Captação de Água de chuva para uso nas DC's, lavagem do pátio e frota de veículos da unidade. Água de reuso para realização de lavagem de Rede coletora de esgoto. Doação de micros usados para Associações em Comunidades Carentes.



5.1 Informações da organização

a) Desde 2011, as informações necessárias para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisões em todos os níveis e áreas da UGR São Mateus são identificadas e analisadas para viabilizar a ação, tendo a informação como foco. Considerando um alinhamento total, como melhoria, foi implantada em 2015 a prática de Planejamento Operacional Departamental (POD MCS). O fluxo para identificação, análise, responsáveis pelo tratamento das necessidades e disponibilização de informações está demonstrado na Fig.5.1.1.

e acompanhamento da implantação. Os novos sistemas locais são definidos e desenvolvidos de acordo com as demandas que são priorizadas pelo Grupo Reunião de Alinhamento (GRA) por ordem de relevância, utilizando os seguintes critérios: novo sistema, novo módulo, integração e interface com outros sistemas, novos relatórios, atualização ou adequação de banco de dados e implementação de sistemas decorrentes de *benchmarking*. Após priorização, é feito o estudo de viabilidade para encontrar a solução mais adequada para implementação. No caso de desenvolvimento de sistemas com mão de obra própria ou na contratação exter-

Fig.5.1.1 – Identificação e análise das necessidades de informação, responsáveis pelo tratamento e disponibilização

Fontes de identificação das necessidades de informação	Formas de análise das necessidades de informação	Responsáveis pelo tratamento das necessidades de informação	Canais de disponibilização das informações
<p>Na UGR São Mateus</p> <ul style="list-style-type: none"> Planejamento Operacional do Departamento (bienal) Reuniões de Análise Crítica das áreas da UGR (mensal) Reuniões Estruturadas Reuniões com fornecedores e prestadores de serviços Rotina operacional <p>Participação de representantes da UGR</p> <ul style="list-style-type: none"> Etapa "Onde Queremos Chegar" do Planejamento Operacional MC (bienal) Planejamento Operacional da Colmeia (bienal) Reuniões dos Grupos da Colmeia (mínimo trimestral) Workshop do Aprendizado Global (anual) Planejamento Tático (anual) <p>Participação da MC com a contribuição da UGR</p> <ul style="list-style-type: none"> Planejamento Estratégico Fórum de Tecnologia da M 	<p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Avaliação dos sistemas atuais •Avaliação do sistema em outras UNs •Viabilidade técnica •Apropriação de custos <p>Estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Análise dos objetivos •Análise dos benefícios •Reuniões com a MP <p>Integração</p> <ul style="list-style-type: none"> •Reuniões com os envolvidos •Entendimento do processo <p>Decisórias</p> <ul style="list-style-type: none"> •Reuniões do CQG e GRA •Reuniões da Diretoria M 	<p>Da MC – Sistemas Informatizados</p> <ul style="list-style-type: none"> •Célula de Informática – MCD 15 •Célula de Informações – MCI •Comunicação <p>Da MC – Sistemas não informatizados</p> <ul style="list-style-type: none"> •Comunicação •Agentes de Informação <p>Da Diretoria M – Sistemas Informatizados</p> <ul style="list-style-type: none"> •Superintendência de Tecnologia da Informação - CI 	<p>Da UGR – Informatizados</p> <ul style="list-style-type: none"> •Servidores Departamentais •Portal Departamental •Planilhas •Painel de Bordo •Vídeo Jornal MCS Acontece <p>Da UGR – não informatizados</p> <ul style="list-style-type: none"> •Reuniões Estruturadas •Reuniões com fornecedores •Reuniões de Análise Crítica •Jornal Mural <p>Da MC – informatizados</p> <ul style="list-style-type: none"> •Servidores MC •Portal MC •MC Informa •Vídeo Jornal •Aplicações Office •Painel de Bordo <p>Da Superintendência de Tecnologia da Informação - CI</p> <ul style="list-style-type: none"> •Portal da CI •Sistema de Operacionalização da Metodologia de Projetos de Sistemas – SOMPS

A UGR São Mateus realiza suas operações apoiada pelas informações dos sistemas corporativos, disponibilizados e administrados pela Superintendência de Tecnologia da Informação (CI) e pela Gestão de Tecnologia da Informação (MCD15), seguindo as normas de acesso e operações adequadas a cada sistema, em conformidade com a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX). As fontes de dados geradas pelos Sistemas Corporativos, de acordo com as atividades e processos típicos, possibilitam fazer o tratamento e a disponibilização das informações de forma ágil, mantendo a qualidade e integridade dos dados, com a finalidade de instrumentalizar e aperfeiçoar os processos. Em 2011, foi criada a célula MCI/Informações, responsável pelos principais sistemas locais, visando subsidiar a MC e os Departamentos com informações estratégicas para auxiliar nos processos de gestão e tomada de decisão.

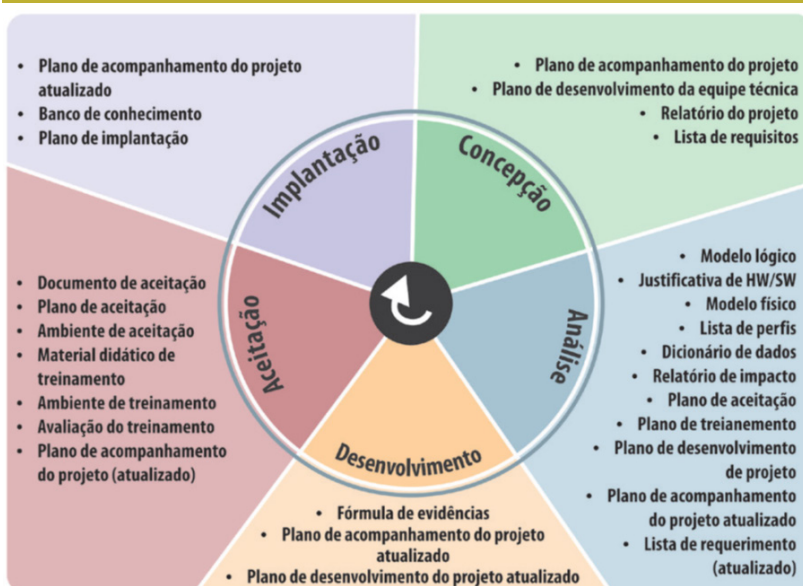
b) Desde 2006, para desenvolvimento, implantação e melhoria dos sistemas de informação, todos os sistemas informatizados passaram a adotar a Metodologia para Projetos de Sistemas (SOMPS) (Fig.5.1.2), de acordo com o procedimento Metodologias para Projetos de Sistemas (PO-TI0017).

As solicitações sobre novos módulos, atualizações ou melhoria dos sistemas corporativos são enviadas à Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana (MP) para avaliação técnica e do impacto nos demais sistemas, e posterior desenvolvimento

na, condiciona-se aos pré-requisitos de segurança, de acesso e restrições a dados, política de informação e de infraestrutura compatível, cuja implantação é acompanhada pelo MCD15. As informações não sistematizadas, incluindo as estratégicas, são de responsabilidade da Comunicação MC, seguindo orientações corporativas quanto à segurança e disponibilização.

Para disponibilizar outras informações corporativas de forma ágil e eficiente à força de trabalho, a UGR São Mateus utiliza a rede de Agentes de Informação, co-

Fig.5.1.2 – Metodologia para projetos de sistemas (SOMPS)



ordenados pela Comunicação MC e também as Reuniões Estruturadas (mensais), incluindo as temáticas específicas para informações estratégicas.

Com o objetivo de assegurar a atualização tecnológica, anualmente são promovidos pela Superintendência de Tecnologia da Informação (CI) seminários sobre modernizações tecnológicas e estratégicas de TI. Representantes de informática das áreas da MC também participam de palestras, congressos e seminários promovidos pela CI, anualmente. Em 2017, aconteceu a Feira de TI, com a participação das empresas: *Gartner*, *Cisco*, *Sabesp* e *Paul & Jack*.

Os principais sistemas corporativos e locais estão apresentados na Fig.5.1.3 e as principais soluções adotadas, visando à integração das informações, dos sistemas e partes interessadas estão apresentadas na Fig.5.1.4.

Desde 2006, as condições da infraestrutura (servidores, salas técnicas, comunicação de dados, renovação tecnológica e comunicação de voz) são avaliadas por meio das reuniões de análise crítica da MCD15, e as necessidades de renovação tecnológica são identifica-

das nas ordens de serviço, permitindo prever demandas e implementar ações de melhoria, além de compatibilizar os recursos e serviços de TI com o crescimento do negócio. As necessidades de renovação tecnológica são priorizadas em parceria com a CI, que compatibiliza as demandas corporativas por meio do Programa de Renovação do Parque de TI. Esse programa (d_2009) contempla a renovação de todas as estações de trabalho com garantia vencida ou obsoleta a partir da análise da obsolescência e necessidade de crescimento do parque de TI, com previsão de 20% ao ano. Para atualização de conhecimentos em tecnologias de informação, o MCD15 participa de congressos e seminários promovidos pela CI.

Desde 2011, o Departamento de Serviços Administrativos Integrados (MIS) coordena o fórum de TI da M, compatibilizando as demandas de infraestrutura na Diretoria M. A Fig.5.1.5 apresenta as ações para assegurar a continuidade da infraestrutura.

Para avaliar a satisfação dos usuários, no âmbito da MC são realizadas as seguintes pesquisas: pesquisa

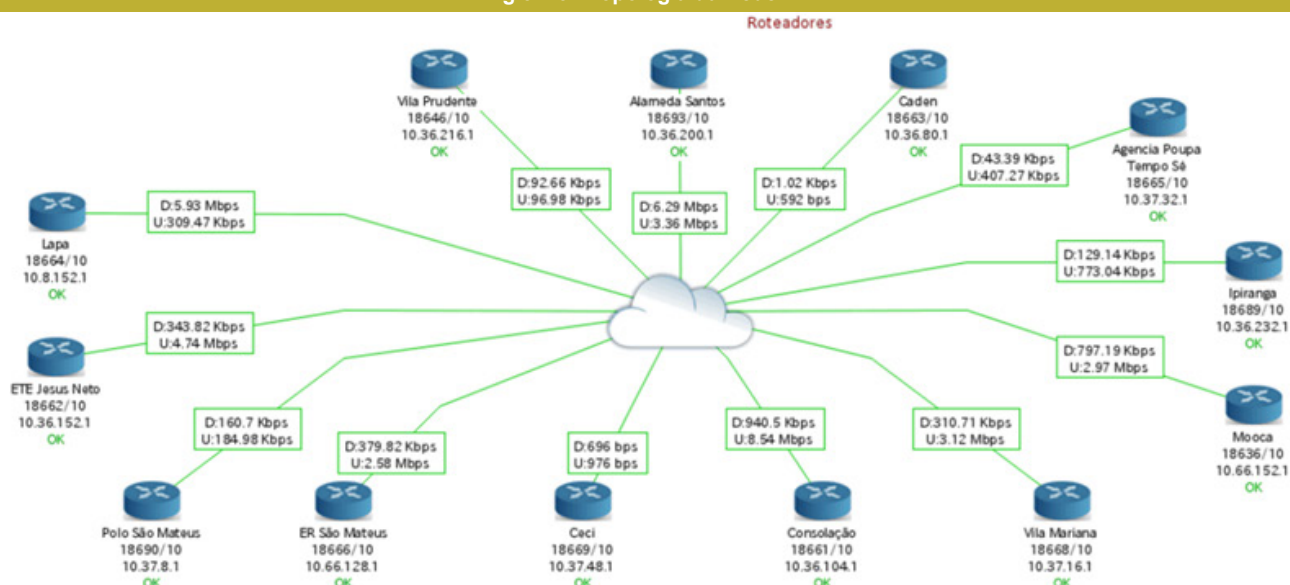
Fig.5.1.3 - Principais sistemas corporativos e locais

Sistemas (Início)	Finalidade e melhorias
Sistemas Corporativos	
AMB – Administração de materiais (d_1980)	Administração e controle de materiais da Sabesp. (AOD)
Antares (d_1998)	Gerenciamento das informações ligadas à administração dos recursos humanos e SST. (AOD) (STD)
Correio eletrônico (d_1998)	Sistema de envio e recebimento de mensagens eletrônicas (e-mails) do <i>Lotus Notes</i> da IBM.
CSI – Comercial, Serviços e Informações (d_1995)	Gerenciamento de informações cadastrais e comerciais dos clientes da Sabesp, em plataforma <i>web</i> . Implementação de melhoria para atendimento a Deliberação 550, da ARSESP. (m_2015) (AOD) (STD)
GEDOC – Gerenciamento Eletrônico de Documentos (d_2006)	Gerenciamento e controle dos procedimentos empresariais e operacionais referentes ao SIS.
GES – Gestão Empresarial Sabesp (d_2005)	Gerenciamento de informações contábeis, de empreendimentos, financeiras, cadastro de fornecedores, fiscais, orçamentárias, patrimoniais, seguros, transportes e telecomunicações, em plataforma <i>web</i> . (AOD) (STD)
Portal Sabesp (Intranet corporativa) (d_1997)	Disponibilização de informações, acessos aos sistemas corporativos, deliberações da diretoria e informações em geral para a força de trabalho. (AOD)
PROTONET (d_1999)	Permite acompanhar a tramitação de solicitação de serviços e monitoramento de prazos. (AOD) (STD)
SACE (d_1998)	Utilizado na apuração de consumo e emissão imediata de contas. Permite atender solicitações de alterações cadastrais e/ou reclamações <i>in loco</i> . (AOD)
SGH (d_2006)	Utilizado na gestão de troca de hidrômetros, permite de maneira estratégica controlar e selecionar as trocas conforme parâmetros previamente estabelecidos. (AOD) (STD)
SIATI – Sistema de Atendimento de Tecnologia da Informação (d_2013)	Acata e gerencia a abertura de <i>tickets</i> (ordem de serviço) para solicitações de serviço nas seguintes categorias: Serviços a Usuários Finais (<i>hardware</i> , <i>software</i> , rede, segurança e comunicação); Sistemas de Informações (comerciais, operacionais, gestão, relacionamento e TI). Alteração da árvore de serviços para inclusão de novos sistemas. (m_2016) (AOD)
SIGA net (d_2012)	Sistema de gerenciamento <i>web</i> de senhas e tempo de espera nas agências de atendimento. (AOD) (STD)
SIGAO – Sistema de Gerenciamento do Atendimento Operacional (d_1992)	Gerenciamento das solicitações de serviços feitas pelos clientes que geram atividades operacionais em plataforma <i>web</i> , desde 2008. Implementação de melhoria para atendimento a Deliberação 550, da ARSESP. (m_2015) (AOD)
SIGES – Sistema de Gerenciamento de Serviços em Campo (d_2007)	Permite a utilização de equipamentos móveis PDAs, com tecnologia 3G, câmera digital e GPS, possibilitando o envio e recebimento online de ordens de serviços às equipes de campo. Implementação de melhoria no módulo de monitoramento de equipes e serviços (m_2015). (AOD)
SIGNOS – Sistema de Informações Geográficas no Saneamento (d_2004)	Apoio e integração aos processos do negócio, contém informações comerciais, operacionais e de qualidade da água. É integrado aos sistemas CSI, SIGAO, SGM e NetControl. Vetorização da malha hidrográfica do município de SP (m_2014) E do GeoPortal. (m_2016) (AOD)
SOE (d_2011)	Acesso às informações essenciais das unidades organizacionais, para consulta às políticas institucionais, procedimentos empresariais, operacionais e outros documentos oficiais da empresa. (AOD)
STIC – Sistema de Tratamento das Insatisfações de Clientes (d_2014)	Possibilita acompanhar e controlar os registros de tratamento das insatisfações e sugestões de melhorias, conforme demanda dos clientes atendidos pela Ouvidoria, Procon, ARSESP, JEC, Pesquisa Pós Serviço, entre outras, até a solução do problema. (AOD) (STD)
Website Sabesp e Agência Virtual (d_1998)	Divulgação de informações para as partes interessadas, promovendo a prestação de contas e transparência. Em 2010 foi reformulado o <i>layout</i> da página, facilitando o acesso às pesquisas e itens mais utilizados.
Sistemas Local	
AutoHotKey (d_2016)	<i>Software</i> programável para preenchimento automático de documentos e baixa em serviços do Polo de manutenção e Escritórios Regionais. (AOD)
CGL (d_2000)	Acompanhar a entrega de materiais e equipamentos nos almoxarifados. (AOD)
Gidesc (d_1998)	Gerenciar as atividades de cadastro técnico. (AOD)
AOD – Apoiar as Operações Diárias / STD – Subsidiar a Tomada de Decisão	

Fig.5.1.4 – Soluções para integração dos sistemas e partes interessadas

Parte interessada	Tecnologia	Benefícios
Clientes	Envio de mensagem SMS	Comunicação ágil junto ao cliente
	Website Sabesp	Disponibilização de informações institucionais, sobre produtos, serviços, programas ligados ao Meio Ambiente, notícias, página com informações a professores e estudantes, Canal de Denúncias e Agência Virtual (para solicitações de caráter comercial)
	Aplicativo SABESP Mobile (APP)	Solicitação de informações e serviços (parcelamento e segundas vias de contas, comunicar vazamento, etc...)
Força de trabalho	Acesso a e-mail, intranet, internet	Acesso assegurado a todos os empregados, dentro dos limites de segurança. Acesso remoto via VPN
	Aplicativo "Rede Sabesp" - APP	Notícias, eventos e programas corporativos
Fornecedores	Sistema de Licitação Eletrônica (SGL) (d_2003).	Possibilita a participação nos processos licitatórios pela Internet em qualquer parte do mundo
	Website Sabesp	Consultar pagamento e informações específicas
	SACE WEB	Leitura e entrega de contas
Sociedade	Website Sabesp e redes sociais	Agilidade e democratização das informações
Acionistas e investidores	Website Sabesp	Página de "Relações com Investidores", com informações específicas

Fig.5.1.5 - Topologia da Rede MC



de satisfação geral dos clientes internos com o atendimento da Gestão de Informática, pesquisa de pós-atendimento do SIATI e pesquisa de satisfação com os canais internos de comunicação. Os resultados das pesquisas são analisados criticamente pelo MCD15 e Comunicação MC e são gerados planos de ação para implementar melhorias. As práticas do critério cinco são avaliadas também por examinadores ou consultores, sendo o Aprendizado Organizacional conforme Fig.1.1.8 método de melhoria.

c) A segurança da informação na UGR São Mateus é orientada pela Política Institucional de Segurança em Tecnologia da Informação (PI-0006), que possui o objetivo de aplicar, corporativamente, diretrizes e controles, com o intuito de proteger contra erros, omissões, uso indevido, perdas (acidental ou intencional), fraudes, sabotagem e ações que possam prejudicar a Sabesp e/ou sua imagem. Desde 2005, as práticas de segurança das informações são aderentes ao Código de Ética e Conduta Sabesp e à Política de Informações (PI-0024), em conformidade aos requisitos da SOX. Destacam-se como principais práticas para garantia da segurança das informações:

- Compromisso de confidencialidade assumido com assinatura de termos de responsabilidade;
- Diferentes níveis para acesso às informações de acordo com a complexidade ou importância estratégica

das operações. Todos os usuários possuem senhas individuais com perfil pré-definido e alteração periódica, monitoradas pela CI e MCD15, por meio de relatórios;

- Acesso à sala de servidores restrito à equipe responsável, refrigeradas e com sistema de energia alternativo. Os dados dos sistemas locais são armazenados em servidores departamentais alocados em diferentes salas especiais, monitoradas por sistemas remotos de temperatura que informam se houver problemas e com entrada de energia alternativa por *nobreak*.

Rastreamento do usuário que cadastrou a informação por meio da senha de acesso, sendo parametrizado para garantir a segurança das informações.

Utilização de *firewalls*, sistema de proteção antivírus atualizado diariamente e controle de tráfego dos usuários, visando garantir a integridade e a segurança na rede de dados corporativa.

A rede física da UGR São Mateus está estruturada de forma compartimentada e interligada, garantindo o acesso às informações, ou seja, mesmo que ocorra problema em uma localidade, as outras continuam com seu acesso mantido. O acesso às informações é garantido de forma estruturada conforme Fig.5.1.6.

O monitoramento é realizado pelo MCD15, que é responsável pela infraestrutura de TI na MC, com o acompanhamento online da situação dos equipamentos nas diversas localidades, iniciando proativamente ações

Fig.5.1.6 – Acesso às informações



para solucionar eventuais problemas. As informações armazenadas em meio eletrônico são coletadas, tratadas, guardadas e disponibilizadas através de rede de servidores locais e corporativos, por meio dos principais sistemas. Para garantir o pronto restabelecimento de toda a capacidade dos sistemas de informação, a CI efetua cópias de segurança de todos os dados e registros dos sistemas corporativos. Os testes para restauração de dados e sistemas estratégicos são realizados conforme procedimentos para Análise de Resultados de *Backup* (PO-TI0026) e Teste de *Restore* dos sistemas (PO-TI0019).

Para assegurar a continuidade em situações de emergência e o pronto restabelecimento de toda a capacidade dos sistemas de informação, a CI efetua cópias de segurança de todos os dados e registros dos sistemas corporativos. Com relação à disponibilidade, a infraestrutura de informações corporativas garante suporte e acessibilidade em regime contínuo (24 horas x 7 dias da semana), por meio de monitoramentos, manutenções preventivas, servidores com redundância e site *backup*. A estrutura contempla duas salas cofre, sendo a principal localizada no complexo Costa Carvalho e a secundária no complexo Ponte Pequena. Além disso, há um site *backup*, contratado junto à Telefônica/Vivo, localizado em *Alphaville* (Barueri/SP). Caso haja algum problema de comunicação e/ou desastre nos sites da Costa Carvalho e da Ponte Pequena, o site *backup* é ativado de forma acessível para os usuários de todos os sistemas. É realizado diariamente o procedimento de *backup* incremental das informações e sistemas por processos automatizados de criação de cópias de segurança em unidades de dados (HD) e os registros de sucessos e falhas são acompanhados e registrados em relatório de controle pelo MCD15, seguindo o procedimento de Gestão de *Backup* Sumidouro (PO-TI0003) e, mensalmente, o *backup* integral. Outra forma de garantir a disponibilidade de informações é a utilização de *notebooks* com acesso à internet, via modem 3G (d_2010), permitindo a carga de dados referentes ao processo de faturamento, fora do Escritório Regional e o acesso aos sistemas corporativos pelos Polos de Manutenção e programação. A prática 'Gestão de TI' é coerente com todas as perspectivas do mapa estratégico Sabesp e Diretrizes Políticas de TI e é inter-relacionada com as práticas: Análise Crítica do Desempenho, Sistema de Medição do Desempenho MC e Gestão de Mudança, e possui a cooperação de todas as áreas da MC. Na Fig.5.1.7 estão apresentadas ações decorrentes da gestão de TI e seus impactos na UGR São Mateus.

Na Fig.5.1.8 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações.

Fig.5.1.7 - Gestão de TI

Origem das ações	Ações com impacto na UGR SÃO MATEUS
Reuniões de Análise Crítica do MCD.15	Atualização da versão do sistema de monitoramento. (m_2015)
	Atualização do PABX para teleconferência e disponibilização do serviço de teleconferência para os usuários. (m_2015)
	Aumento dos <i>links</i> de dados. (m_2015)
	Padronização do <i>backup</i> . (m_2016)
	Centralização dos servidores de dados departamentais. (m_2016)
	Novos servidores <i>WEB</i> MC e <i>SQL</i> MC. (m_2016)
	Contrato de manutenção dos PDAs. (m_2016)

Fig.5.1.8 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas as Informações da Organização

Processos Gerenciais	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Identificação da necessidade de informações	Análise Crítica	Reunião de alinhamento bimestral com fornecedor TACE(m_2015)
		Implantou a prática de Planejamento Operacional do Departamento (POD MCS) (m_2016)
Desenvolvimento e melhoria dos sistemas	Fórum Clientes	<i>Vocal/Com</i> – Agilidade no acesso a informação para análise de conta. (m_2018)
Segurança das informações	Diretoria Colegiada	Política de controle de acesso a sites externos(m_2016)

5.2 Conhecimento organizacional

a) Desde 1996, para desenvolver os conhecimentos mais importantes, a MC promove ações de treinamento em serviço, *workshops* temáticos, cursos especializados, congressos e participação em feiras, inclusive internacionais, que criam ambiente favorável à busca e geração de conhecimento. Os treinamentos específicos operacionais, administrativos ou gerenciais são coordenados pela célula de Gestão de Recursos Humanos (MCD13) e gerados por demandas originadas principalmente nas práticas: Plano de Capacitação e Desenvolvimento, Plano Individual de Desenvolvimento (ver 6.1), POC dos Grupos da Colmeia, PO MC e POD MCS (ver 2). Os Grupos da Colmeia (Fig.P14), dos quais a UGR São Mateus participa, também desenvolvem projetos, programas e práticas para auxiliar na realização da missão da organização, fortalecendo as estratégias e contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento e alcance dos objetivos da MC e UGR São Mateus. O ambiente favorável à busca e geração de conhecimento é criado através das práticas descritas na Fig.5.2.1. Desde 1996, a MC estrutura suas ações de retenção, difusão e utilização dos conhecimentos de maneira sistêmica e convergente com as diretrizes da Diretoria M. Todo o conhecimento técnico explícito é armazenado no sistema GEDOC, organizado por Procedimentos e Formulários que podem ser elaborados com abrangência empresarial ou operacional (MC e UGR), sendo disponibilizados a toda a força de trabalho, pela identificação do seu número, título, autor, área ou tema, embora estejam relacionados diretamente aos seus grupos de utilização. Esses documentos são revistos, incrementados e atualizados periodicamente, de acordo com o tempo estabelecido para a sua revisão. A MC e a Coordenação da Qualidade, por meio da Agenda do Aprendizado, controlam esses prazos no papel de editor do GEDOC, acionando pelo sistema, automaticamente, avisos aos responsáveis sobre o prazo para revisão. A UGR São Mateus é respon-

Fig.5.2.1 – Principais práticas de ambientação favorável à busca e geração de conhecimento

Práticas	Descrição	Controle e Avaliação
Prêmio Reconhecimento MC (anual)	Premia e incentiva o desenvolvimento estruturado de práticas e processos de melhoria, promovendo o conhecimento. Geração de resultados premiáveis a partir de técnica e de conhecimento e inscrição de cases.	Pesquisa de satisfação realizada logo após o evento anual e avaliação das sugestões, elogios e críticas, que são tratadas e avaliadas, verificando a possibilidade de implantação para o próximo ciclo. Também são enviados questionários aos Gerentes e gestores para colher sugestões.
Manhã do Conhecimento (bianaual)	Apresentações de cases desenvolvidos por empregados, com o objetivo de compartilhar, incentivar e disseminar os conhecimentos relacionados às práticas bem sucedidas. A escolha se inicia com a seleção de cinco cases, a partir de trabalhos: acadêmicos, técnicos ou inscritos no Prêmio Reconhecimento MC. Os arquivos ficam disponíveis no Portal MC.	A partir de análise crítica no Planejamento Operacional da Colmeia, informações obtidas da interface entre Grupos da Colmeia, da Agenda do Aprendizado e da avaliação dos resultados de pesquisa pós evento - é realizado o aprendizado da prática em reunião do Grupo Gestão do Conhecimento Organizacional (GCOR).
Feira da Inovação (bianaual)	Exposição de novas tecnologias ou melhorias operacionais, desenvolvidas pela força de trabalho, fornecedores externos ou disponíveis em mercados nacionais e internacionais. O objetivo é incentivar e estimular à inovação. A força de trabalho da UGR participa como visitantes, expositores de trabalhos desenvolvidos e como organizadores do evento, através do GCOR.	A cada Feira realizada, é aplicada pesquisa aberta a sugestões com os empregados participantes. Este material é compilado e levado em conta no aprendizado do PO-RH0596 que acontece a cada 2 anos, objetivando melhorar o evento.
Programa Inovação: Você faz ideia? (sob demanda do cliente interno)	Imersão estruturada de um grupo de empregados, em ambiente isolado, para responder a um ou mais desafios pré-estabelecidos, se utilizando de ferramentas estimuladoras da inovação. Representantes da força de trabalho da MCS participam do grupo de imersão para inovação.	O aprendizado estruturado é realizado através de questionário customizado respondido pelo grupo organizador e pelos participantes do processo - abordando as etapas de realização, detalhes da estrutura, duração e metodologias aplicadas. É feito o aprendizado da prática em reunião do Grupo Gestão do Conhecimento Organizacional (GCOR).
Programa Melhores Práticas da M (anual)	São inscritos e selecionados práticas de gestão ou projetos nas categorias água, esgoto, clientes, socioambiental e apoio. São utilizados os critérios do IGS/PNQS para avaliação. Tem por objetivo reconhecer e disseminar práticas de gestão diferenciadas, promover o <i>benchmarking</i> interno e estimular a inovação. Os cases finalistas da UGR São Mateus estão detalhados na Fig.P12. Destaque para o case "Gestão de Esgoto - Atuação em Rede": 1º colocado no Programa Melhores Práticas da M (Categoria Esgoto) e finalista no prêmio Inovação da Gestão em Saneamento (IGS), em 2014.	Questionário "avaliação de aprendizado", realizada entre os juízes e facilitadores envolvidos na organização do evento e, posteriormente, aberta a todos os empregados (m_2017). As informações colhidas são tabuladas, discutidas em reunião do grupo, e as sugestões acatadas são apresentadas no Fórum da M. O sucesso da prática levou à expansão para toda a empresa, com alteração no nome do programa para Prêmio Empreendedor Sabesp (m_2018).
MCS Integra	Possui o objetivo de integrar a força de trabalho e ampliar a visão sistêmica através do intercâmbio de informações e conhecimentos. Através de visitas programadas nas áreas da MCS, MCSM e MCSS, toda a força de trabalho apresenta suas atividades aos participantes. A prática foi criada na MCS e abrange toda a força de trabalho.	Por meio da Pesquisa de satisfação realizada logo após o evento, é realizada análise dos resultados e através da avaliação das sugestões, elogios e críticas, são tratadas e verificadas se podem ser implementadas como melhorias.

sável por cumprir e atualizar vários procedimentos nos seus processos. Há outras formas de organizar e armazenar os conhecimentos, sendo estas disponibilizadas no Portal MC, por meio de registros de *benchmarking*, através do qual a UGR participa disponibilizando seus registros e consultando o acervo. No âmbito da Diretoria M, são armazenados no Portal da M os cases inscritos no "Programa Melhores Práticas da M", com destaque para os vencedores. No âmbito empresarial, são armazenadas teses, monografias e TCCs no Portal Sabesp CR. A UGR São Mateus participa com a disponibilização de arquivos dos trabalhos acadêmicos de seus empregados. Quanto aos conhecimentos tácitos utilizados na estrutura organizacional da MC, estes estão mapeados pela Diretoria M, e compete às Superintendências o mapeamento compartilhado de cada um dos principais processos, para os quais são detalhadas as atividades e produtos entregues, tornando-se este o subsídio principal de armazenamento dos conhecimentos, por meio de vídeos, depoimentos de especialistas e treinamentos teóricos e práticos, formando assim um acervo de conhecimentos relevantes.

b) Os procedimentos, formulários, apresentações, visitas de *benchmarking*, vídeos, atas, monografias, teses e TCCs estão disponibilizados em sistema de arquivos, organizados de acordo com sua origem, finalidade e área a que correspondem. Antes de serem armazenados, são amplamente difundidos principalmente ao seu público de interesse pelos meios de comunicação interna, workshops, treinamentos em sala de aula e treinamentos em campo. Na página do MIS estão armazenados os conhecimentos tácitos mapeados na M. Dentre as práticas de difusão e armazenamento de conhecimentos, destaca-se a parceria com a FNQ, com a participação no "Banco de Boas Práticas". Os principais conhecimentos estão relacionados às atividades

desenvolvidas nos principais processos (Fig.P2) e são apresentados na Fig.5.2.2.

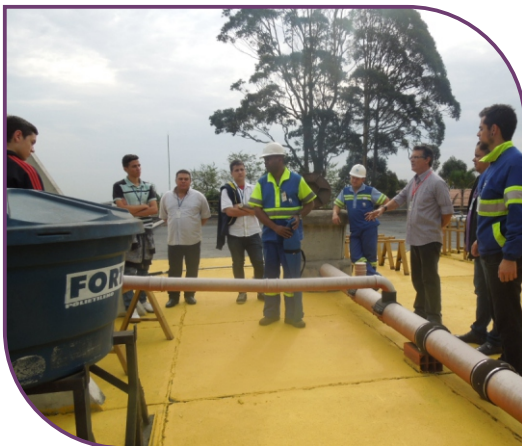
Fig.5.2.2 - Exemplos de conhecimentos mais importantes

Processos	Conhecimento Relevante
Distribuição de Água	Conhecimento sobre manobra, Certificação ABENDI, NR 10 Controle de operação de distribuição (COD)
Coleta de Esgoto	Sistema de Esgotamento Sanitário, Legislação Ambiental Conhecer bacia, Conhecer Sistema de Esgotamento - Coleta e Afastamento, Sistemas Corporativo SIGNOS
Prestação de Serviço ao Cliente	Execução de vazamento de água em cavalete, ramal e rede, Conhecimento em atendimento ao cliente, conhecimento sobre instalações prediais, conhecimento sobre pontos internos de abastecimento (instalação hidráulica)
Manutenção	Deteção de vazamentos não visíveis Colocação de tampão, limpeza, nivelamento, descobrimento, construção, reconstrução e reparo de Poço de Visita, Poço de Inspeção e Terminal de Limpeza

Na Fig.5.2.3 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações.

Fig 5.2.3 - Exemplos de Evolução do Aprendizado das Práticas Relativas a conhecimento Organizacional

Processos Gerenciais	Aprendizado	Exemplo de Melhorias Refinamentos ou Inovações
Desenvolvimento dos Conhecimentos	Reuniões de análise crítica do Programa Melhores Práticas	• Retorno do crescimento na pontuação na nota final dos trabalhos do programa melhores práticas relacionadas ao conhecimento relevante para estimular a retenção (m_2017)
	Planejamento Tático	• Acompanhamento das horas de capacitação relacionadas ao conhecimento relevantes por meio de indicador (m_2016) • Criação da Modalidade Case (Soluções Engenhosas e Inovações) (m_2017) • Criação do Prêmio Empreendedor Sabesp (m_2018)
Difusão e utilização dos conhecimentos	Reuniões de análise crítica do Programa Melhores Práticas <i>Benchmarking</i>	• Inscrições dos trabalhos finalistas no Prêmio Gestão do Conhecimento e Inovação - GCI /IPEG (m_2015) • Inclusão de "Lista de cursos" e "relatórios de acesso" no Portal de Gestão do Conhecimento agilizando a busca dos conteúdos (m_2016)



6.1 Sistemas de Trabalho

a) A organização do trabalho é definida pela Política Institucional Organização e Descentralização (PI0001), a qual estabelece estrutura hierárquica atendendo às necessidades do modelo de negócio. O dimensionamento do quadro de pessoal é definido corporativamente a partir das diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Defesa dos Capitais do Estado (CODEC), vinculado à Secretaria da Fazenda do Governo do Estado de São Paulo.

Os cargos são divididos em categorias (operacional, técnica e universitária), por níveis, e de acordo com a escolaridade, tempo de experiência no cargo, grau de complexidade das atividades e qualificação técnica. As funções gerenciais (superintendente, departamento e divisão) e de supervisão (supervisor, encarregado e líder) são definidas de acordo com a estrutura das áreas. É adotado o modelo da carreira em Y para os profissionais da categoria universitária.

A UGR São Mateus conta com estagiários para desempenhar atividades supervisionadas de nível médio, técnico e superior por um período máximo de dois anos. Também dispõe de aprendizes, seguindo a adesão ao Programa Aprendiz, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), com o objetivo de oferecer qualificação profissional ao jovem de 14 a 21 anos, para proporcionar a inserção no mercado de trabalho.

Em 2012, foi implantado o Departamento de Serviços Administrativos Integrados (MIS), especializado em atividades de gestão e apoio, tais como Recursos Humanos, Desenvolvimento Humano, Suprimentos e Contratações, Saúde e Segurança do Trabalho e Serviços Sociais. O MIS possui o papel de organizar, padronizar e planejar os processos administrativos comuns a toda a Diretoria Metropolitana (M).

Além da estrutura hierárquica (Fig.P13), também existem representantes nos Grupos do Sistema de Gestão (Fig. P14), conhecidos como Grupos da Colmeia. Esses grupos são interdepartamentais e têm o objetivo de estimular a gestão participativa, o trabalho, a comunicação e a cooperação entre equipes; atuam na padronização, alinhamento de práticas e compartilhamento de melhorias e inovações. Essa prática produz soluções rápidas, criativas e integradas, facilita a tomada de decisão nos processos e atende às necessidades emergentes e estratégicas, contribuindo para o aprendizado organizacional, melhoria dos processos e resultados. É objeto de visitas de *benchmarking*, sendo reconhecida como exemplar, está disponível no “Banco de Boas Práticas” da FNQ.

Nas reuniões de análise crítica bimestral são acompanhados os indicadores dos Objetivos Departamentais (ODs), conforme 2.2d. Participam das reuniões todas as categorias profissionais, sempre priorizando a participação de um empregado de cada setor, facilitando a visão sistêmica (Fig.6.1.1).

Com a implantação do SAP, o Portal do Empregado propiciou a força de trabalho o acesso aos demonstrativos de pagamento, a emissão de declaração de vín-

culo empregatício e a atualização cadastral (m_2017). A UGR São Mateus conta com algumas atividades terceirizadas obedecendo à Política Institucional de Terceirização (PI0008) (d_2000) que estabelece princípios e conceitos para a contratação de serviços terceirizados, visando obter vantagens operacionais em termos econômicos, maior eficiência e qualidade dos serviços prestados à população. Os serviços terceirizados são executados por fornecedores (ver 7.d) sem subordinação direta, não sendo considerados como força de trabalho.

b) As competências gerenciais desejáveis para os líderes e demais integrantes da força de trabalho foram identificadas e definidas no Modelo de Gestão de Pessoas por Competências (d_2000), sendo revisada em 2012.

O sistema de Avaliação de Competências e Desempenho (d_2012) é um instrumento gerencial para identificar o grau de conhecimentos, desenvolvimento e desempenho das competências definidas como necessárias às estratégias e resultados empresariais, proporcionando uma avaliação efetiva do desempenho e do potencial dos empregados no cargo, na função e no ambiente organizacional. É realizada anualmente, na Semana da Avaliação, na qual são identificados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. A avaliação é realizada por sistema informatizado, disponível no Portal Sabesp e acessível por senha individualizada.

Todos os empregados, inclusive a liderança, realizam a sua autoavaliação de competências e desempenho, a avaliação do seu superior imediato e também a percepção do clima organizacional. Os empregados que não exercem função gerencial são avaliados por seis competências institucionais, sendo quatro fixas e duas de escolha do gerente, de acordo com o perfil e necessidade da unidade. Os gerentes, encarregados e supervisores são avaliados por seis competências de liderança. Também são considerados na avaliação os requisitos por categoria de cargo, como escolaridade, tempo mínimo no cargo, complexidade das tarefas, cursos e aperfeiçoamento (Fig.6.1.2).

Com base nos resultados da Avaliação de Competências e Desempenho, avaliador e avaliado elaboram o Plano Individual de Desenvolvimento (PID), considerando aspectos de desempenho, de competência e de formação a serem aperfeiçoados. Logo após a liderança imediata realiza um *feedback* com o empregado, acompanhando a realização dos compromissos, efetuando registros das orientações e resultados apresentados.

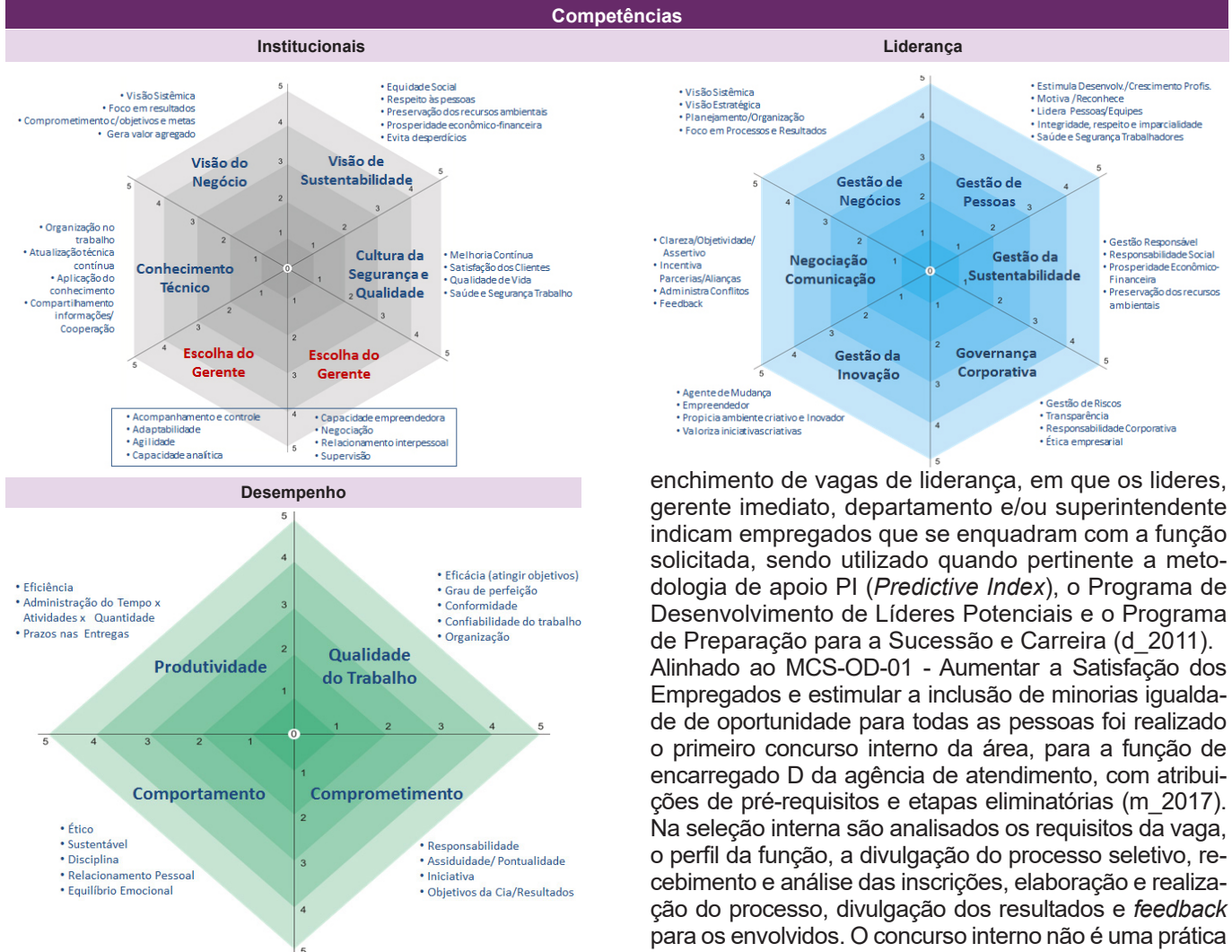
Na UGR São Mateus (d_2011), as competências necessárias para o exercício das funções pela força de trabalho estão alinhadas à Política Institucional Recursos Humanos (PI-0017) e baseia-se no modelo corporativo de Gestão de Recursos Humanos por Competências.

c) O processo de Seleção Externa de empregados é realizado por concurso público permitindo um processo transparente e garantindo a igualdade de direitos e oportunidades, pois oferece a todos a mesma chance de conseguir uma boa vaga, sem restrições de nível social, experiência profissional, etnia, opção sexual, idade ou sexo (d_1992). A contratação é realizada pelo regime Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A partir de 2006, estagiários e aprendizes também passaram a ingressar por meio de concurso. A formação de cadastro do concurso público permite a contratação de candidatos habilitados para ocupar vagas que surgirem. A Superintendência de

Fig. 6.1.1 – Autonomia dos níveis da força de trabalho

Níveis	Definir	Gerir	Melhorar	Inovar
Gerente Departamento/ Gerente Divisão	X	X	X	X
Encarregado		X	X	X
Universitários/Operacional/ Técnicos			X	X

Fig. 6.1.2 – Avaliação de Competências e Desempenhos



Gestão de Pessoas (CH) é a responsável pela elaboração do edital do concurso público, utilizando as informações coletadas pelo MIS, que identifica e consolida as necessidades estratégicas das UNs, superintendências e departamentos, bem como as descrições de cargo.

O concurso público também viabiliza a admissão de pessoas portadoras de necessidades especiais, reservando um percentual de 5% das vagas, em atendimento ao Decreto Federal nº 3.298/99. Está garantido também o pagamento reduzido da taxa de inscrição aos candidatos estudantes e candidatos que recebam remuneração mensal inferior a dois salários mínimos ou que estejam desempregados. O Edital de Concurso é publicado no Diário Oficial, em jornais de grande circulação e na Internet e a prova do concurso é realizada por entidade externa especializada. Os processos de seleção e de contratação preconizam as políticas não discriminatórias descritas no Código de Ética e Conduta Sabesp.

A UGR São Mateus realiza seleção interna para o pre-

enchimento de vagas de liderança, em que os líderes, gerente imediato, departamento e/ou superintendente indicam empregados que se enquadram com a função solicitada, sendo utilizado quando pertinente a metodologia de apoio PI (*Predictive Index*), o Programa de Desenvolvimento de Líderes Potenciais e o Programa de Preparação para a Sucessão e Carreira (d_2011). Alinhado ao MCS-OD-01 - Aumentar a Satisfação dos Empregados e estimular a inclusão de minorias igualdade de oportunidade para todas as pessoas foi realizado o primeiro concurso interno da área, para a função de encarregado D da agência de atendimento, com atribuições de pré-requisitos e etapas eliminatórias (m_2017). Na seleção interna são analisados os requisitos da vaga, o perfil da função, a divulgação do processo seletivo, recebimento e análise das inscrições, elaboração e realização do processo, divulgação dos resultados e *feedback* para os envolvidos. O concurso interno não é uma prática prevista para algumas funções da UGR São Mateus devido necessidades específicas. A condução desses dois tipos de seleção foi feito pela unidade MCD13.

d) A integração dos recém-contratados é realizada com o objetivo de inseri-los na cultura organizacional e prepará-los para o pleno exercício de suas funções, conforme o procedimento Integração da Força de Trabalho (PO-RH00678) (d_2011). Essa prática é extensiva aos estagiários e aprendizes. (Fig. 6.1.3).

Foi implantado o programa MCS Integra, com o propósito de integrar equipes e processos do Escritório Regional e Polo de Manutenção, por meio de visitas estruturadas às duas áreas, visando à troca de experiências entre as equipes e conhecimento dos processos (m_2014) (Fig.6.1.4). Surgiu a partir do *Workshop* Lapidando UGR São Mateus Integra, realizado na UGR São Mateus, em que foi identificada a necessidade de uma ação de interação entre a força de trabalho, contribuindo para o aumento da satisfação dos

Fig. 6.1.3 – Processo de Integração

Primeira etapa, realizada no MIS.	Segunda etapa, realizada na Unidade pelo gerente/gestor.	Terceira etapa, realizada no MIS, em parceria com os Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> Receber empregado Fornecer as informações sobre as atividades da área de pessoal e os benefícios 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar as atividades executadas e quais serão as suas atribuições; Apresentar: o histórico da Sabesp e o Código de Ética e Conduta, Missão e Visão; Apresentar à pessoa designada para treiná-la na unidade. O treinamento em serviço e sua avaliação são registrados no Projeto de Treinamento em Serviço (FE-RH0049) 	<ul style="list-style-type: none"> Primeiro módulo – sala de aula: <ul style="list-style-type: none"> Aspectos: cultura organizacional e relativos à saúde e segurança do trabalho e Serviço Social Aspectos comportamentais: atendimento a portadores de necessidades especiais, postura e comportamento assertivos, relacionamento com o cliente, comunicação e relacionamento interpessoal Segundo módulo – visitas técnicas: <ul style="list-style-type: none"> Visita à ETA e à ETE

empregados. O impacto positivo foi percebido a partir de *benchmarking* reverso, realizado com a Ouvidoria, e também pelo fato da MC estar lançando o “Tour MC” baseado nesta prática.

Fig.6.1.4 MCS Integra Polo



e) A avaliação do desempenho das pessoas, incluindo os líderes, é identificada com base nos resultados da Avaliação de Competências e Desempenho em que avaliador e avaliado elaboram o Plano Individual de Desenvolvimento (PID), considerando aspectos de desempenho, de competência e de formação a serem estabelecidas no *feedback* estruturado, sendo este reavaliado no próximo ciclo.

A busca pelo alcance do alto desempenho e do desenvolvimento das pessoas é estimulada pelo conjunto de práticas apresentadas nas Fig. 6.1.5

f) Como forma de reconhecer e incentivar o desempe-

nhu da força de trabalho, a Sabesp utiliza o Programa de Participação nos Resultados (PPR), que têm por objetivo gratificar o empregado a partir do alcance das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico (d_1997). As metas são negociadas e validadas em Acordo Coletivo com os sindicatos. As metas de 2018 estão relacionadas com: Margem EBITDA, Índice de satisfação do cliente, N° de ligações de água, N° de ligações de esgoto, Perdas por ligação (litros/ligação dia) e Índice de economias conectadas ao tratamento de esgoto.

O Prêmio de Reconhecimento MC é uma prática anual que destaca o melhor desempenho entre os departamentos e os melhores *cases*, possibilitando a participação de toda força de trabalho. As subcategorias do prêmio possibilitam que os empregados explorem suas habilidades, inovando nos processos relativos à sua área de atuação nas categorias Água, Esgoto, Clientes, Apoio a Gestão, Inovação e Complexidade, e também a partir da avaliação dos indicadores de desempenho dos processos comparativo das áreas. A prática é alinhada com os Objetivos Estratégicos: Perspectiva Aprendizado e Conhecimento; é inter-relacionada com os Grupos do sistema de Gestão da Colmeia, abrangendo todas as áreas da MC. Em 2018 a UGR São Mateus recebeu 04 prêmios abrangendo reconhecimento de todos os funcionários, destacou categoria técnica, apoio, operacional e comercial.

O Programa de Milhagem foi implantado nas agências de atendimento da M (m_2018), tem por base um sistema de pontuação baseado em resultados de indicadores de performance individual e de equipe, sendo

Fig. 6.1.5 – Práticas de remuneração, reconhecimento e incentivo

Prática (Início)		Realização
Remuneração	Plano de Cargos e Salários (d_1996)	Tem por finalidade reconhecer a capacidade individual, propor desenvolvimento e recompensar o empregado por meio de promoção, dentro do orçamento e a partir do resultado da sua avaliação de competência e desempenho. Para as funções gerenciais a sistemática de gratificação é variável
	Benefícios (d_1996)	Política que contribui para a melhoria na qualidade de vida e o bem-estar de seus empregados, além de propiciar maior desempenho. Isso favorece a atratividade de profissionais de mercado, a retenção de talentos, propicia um melhor desempenho e a racionalização da gestão dos benefícios (Fig.6.3.3).
	PPR (d_1997)	Constitui um instrumento motivacional que estabelece desafios atrelados ao processo de planejamento e reconhece o esforço dos empregados para o cumprimento ou superação de metas.
Reconhecimento	Prêmio Reconhecimento MC (d_2010)	Empregados, estagiários e aprendizes são reconhecidos com troféus, anualmente, pelo melhor desempenho entre os departamentos e por análise de trabalhos inscritos. O Prêmio é coordenado pelo Grupo Reconhecimento de Empregados (GRE) e é composto pelas categorias: Água, Esgoto, Clientes, Apoio à Gestão, Inovação e Complexidade.
	Programa de <i>Endomarketing</i> / Reconhecimento (d_2018)	Cartão de premiação destinado aos empregados que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. É focado em quatro eixos: projetos especiais (definido pela diretoria), práticas de gestão (vinculadas ao planejamento estratégico e aos fundamentos do MEG), atitudes pessoais (superação de expectativas, colaboração e disseminação) e homenagens (aniversário de empresa).
	Prêmio Empreendedor Sabesp (d_2018)	O programa que unifica o de “Melhores Práticas (M)”, “Excelência e Inovação (R)”, “Inovação e Tecnologia (T)” e “Criatividade (C)” foi desenvolvido para estimular a geração de ideias, buscar inovação e replicar boas práticas de trabalho. Possui quatro categorias de premiação: Ideia, Projeto, Prática de Gestão e Experiência técnica de Sucesso, concorrendo a prêmios nos valores de R\$ 3 mil, R\$ 5mil e R\$ 10mil.
	Programa Melhores Práticas M (d_2012)	Tem como objetivos desenvolver a força de trabalho, promover a troca de experiências e o benchmarking interno (vide 5.2.1).
	Campeonato de Operadores M (d_2011)	É uma iniciativa da Diretoria M para que times de operadores das unidades participem de provas específicas, mostrando sua destreza em atividades em segurança, ligações domiciliares, eletromecânica e leitura, entre outras, buscando o aprimoramento técnico e a melhoria do desempenho operacional. As equipes participantes recebem certificados e os vencedores recebem como prêmio, além de troféus e medalhas, uma viagem e a participação em congresso do setor de saneamento.
Incentivo	Prêmio Eficiência Operacional da Diretoria M (d_2007)	Reconhece as UNs que obtiveram o melhor resultado referente ao Programa de Redução de Perdas. O evento que marca a premiação tem a colaboração da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária (ABES) e objetiva apresentar aos empregados uma visão externa e atual das práticas mais eficientes no combate a perdas e aproveitar a experiência dos palestrantes para avaliar as ações realizadas pelas unidades.
	Universidade Empresarial Sabesp (UES) (d_2001)	Coordenada pela CH foi idealizada como uma forma de alavancar os planos estratégicos da empresa por meio da capacitação das lideranças e profissionais de todos os níveis. Seu diferencial é a grade curricular com programas presenciais e de <i>e-learning</i> , com estímulo ao autodesenvolvimento, retenção e compartilhamento de conhecimento. Além desses cursos, também são subsidiados cursos externos de idiomas, pós-graduação, formação técnico-profissionalizante, desenvolvimento gerencial e capacitação profissional.
	Capacitação e Desenvolvimento (d_1996)	Preparar o capital humano da organização é primordial para a sustentabilidade dos negócios. As práticas utilizadas pela MC para essa preparação estão descritas em 6.2.
	Fenasan	Estimular a força de trabalho a divulgar atividades desenvolvidas na área, além do compartilhamento do aprendizado com outras empresas do setor de saneamento.

Fig. 6.1.6 - Exemplos de Evolução e Aprendizado das Práticas Relativas aos Sistemas de Trabalho

Processos Gerenciais	Aprendizado	Melhoria/Refinamento
Organização do trabalho	Planejamento Estratégico	O empregado tem autonomia em lançar a frequência, retirar demonstrativo, apontar frequência virtual quando esquecer o crachá, programar férias e atualizar seu cadastro no portal do empregado (m_2017).
Competências	Reunião do POMC.	Iniciou treinamento para os empregados com cargos de líderes A (2018).
Seleção	Reunião de Análise Crítica	Concurso interno para encarregada D da agência de atendimento (m_2017).
Integração	Reunião de Análise Crítica	Com os resultados positivos da avaliação do UGR São Mateus integra, a prática foi ampliada para outros públicos: como unidades da Sabesp e prestadoras de serviços a nossa área (m_2016).
Avaliação do desempenho	Reunião de Análise Crítica	Com <i>feedback</i> estruturado de 2016 houve demanda pela força de trabalho de mais abrangência em treinamentos de competências básicas: treinamento interno disponível para a força de trabalho em informática básica. (m_2016).
Remuneração e Reconhecimento	Planejamento Departamental reunião do grupo do OD-01	Implantado a folga no aniversário dos empregados, em que deixou opcional a escolha no mês e controle da liderança, também houve no mesmo ano a extensão do programa "Esse Cara sou Eu" para o ER (m_2016).
	Plano de Cargos e Salários	Contribuição extraordinária aos colaboradores que apoiaram no projeto SIIS e Guaio (m_2018)

que os melhores resultados possibilitam o reconhecimento e premiação dos atendentes. Está alinhado aos objetivos táticos da Diretoria Metropolitana: "Satisfazer o Cliente" e "Promover Desenvolvimento Profissional e Pessoal. Os indicadores do programa têm por objetivo avaliar satisfação do cliente, pontualidade, produtividade, melhor negociação e tempo de espera.

Em 2016, foi desenvolvida uma ação para reconhecer a força de trabalho denominada: "Esse Cara sou Eu" no Polo e "Relações Positivas" no ER, ambas tem por objetivo destacar o empregado que mais se destacou nos quesitos: organização, proatividade, relacionamento interpessoal, entre outros, de cada setor a partir da visão dos seus colegas de trabalho.

A Fig.6.1.6 apresenta exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas aos Sistemas de Trabalho nos últimos anos.

6.2 Capacitação e desenvolvimento

a) As necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas são identificadas por meio do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), que é elaborado anualmente pelo gerente com apoio da área MCD13. O Sistema de Gestão de Capacitação e Desenvolvimento (SGC&D) (m_2012) possibilita a gestão de todas as etapas do processo de capacitação e permite que a liderança e os empregados acompanhem o plano anual de capacitação descritas na Fig. 6.2.1. As principais entradas da capacitação e desenvolvimento estão apresentadas na Fig.6.2.2.

b) A forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento está descritas na Fig. 6.2.3. O sistema SGC&D controla as atividades de capacitação previstas, e envia por e-mail à liderança superior imediata um aviso no período do treinamento agendado. A MCD13 controla as ações de treinamento e desenvolvimento por meio de listas de presença cadastradas no Sistema de

6.2.1 – Processo de Capacitação & Desenvolvimento (SGC&D)



Fig 6.2.2 - Entradas de capacitação e desenvolvimento

Origem da necessidade	Descrição das necessidades
Planejamento operacional MC e MCS	As demandas de C&D são identificadas e alinhadas aos objetivos operacionais do departamento;
Segurança e saúde do trabalho (SST)	A identificação e gestão dos cursos de SST são conduzidas pelo MIS, seguindo o procedimento Segurança e Saúde do Trabalho (P-RH001), que visa garantir a execução dos serviços com segurança e atendimento à legislação (ABNT) e alinhado aos requisitos da norma OHSAS (d_2012)
Avaliação de competência e desempenho	Os empregados realizam a auto avaliação e o líder realiza a avaliação do empregado. Posteriormente, em parceria entre líder e empregado, são identificadas as oportunidades de melhoria e estabelecidos compromissos de desenvolvimento, podendo ocorrer sugestões tanto por parte do líder como do empregado.
Pesquisa de Clima Organizacional	A cada ciclo de realização os empregados têm a oportunidade de manifestar suas necessidades de treinamento na elaboração dos planos de ação para a melhoria do clima organizacional
Sistema de Gestão	Durante o Planejamento Operacional da Colmeia (POC), a Coordenação da Qualidade identifica as necessidades de treinamento da força de trabalho, com foco no desenvolvimento da cultura da excelência, e necessidades de treinamento para os integrantes dos grupos do sistema de gestão e suas ações.
Demandas técnicas	A liderança identifica, anualmente, com apoio da MCD13, as necessidades de treinamento para cada empregado, considerando as demandas operacionais e de conhecimento técnico;
Programas de desenvolvimento de liderança	Programa de líderes potenciais, GDL e fórum da liderança.

Recursos Humanos, que emite relatórios para acompanhamento e gestão. As atividades também são incluídas no currículo profissional do empregado, que pode ser acessado por ele no Portal da Universidade Empresarial Sabesp (UES). Indicadores de realização e faltas em curso SST são acompanhados mensalmente através de emails repassados as áreas e reuniões análise crítica.

Para facilitar a participação nos cursos internos, a UGR São Mateus conta com salas de reuniões e com infraestrutura necessária para realização de treinamentos. Em 2011, foi construído um Centro de Treinamento Operacional no Polo de Manutenção, onde são realizados treinamentos práticos para detecção de vazamentos não visíveis e serviços operacionais de água, e a partir de 2014, houve a ampliação para os serviços de esgoto, tornando-se tema de *benchmarking* reverso.

Os principais tipos de avaliação estão

Fig. 6.2.3 - Formas de realização das ações de capacitação e desenvolvimento

Forma de realização		Descrição	Controle (registro)
Presencial	Curso externo	Desenvolvidos por entidades externas e fora das dependências da empresa. O empregado e o gerente identificam a necessidade de capacitação e a instituição que oferece o treinamento. A MCD13 analisa a necessidade e viabiliza a realização do curso.	Candidato para C&D (FE-RH0041)
	Pós-graduação		
	Idiomas		
	Curso interno	Desenvolvidos e ministrados por empregados da Sabesp. Realizados para treinamentos específicos das áreas. O analista de RH e a área solicitante elaboram o Projeto de Capacitação e Desenvolvimento, que contém o objetivo do curso, população alvo, pré-requisitos para participação, instrutor, tipos de avaliação que será aplicada, infraestrutura para realização da ação de desenvolvimento, entre outros.	Projeto de C&D (FE-RH0048)
	Curso interno contratado (<i>in company</i>)	Desenvolvido por entidade externa, seguindo especificação técnica da MC.	Projeto de C&D (FE-RH0048)
Treinamento em serviço	Participação do empregado em situações de trabalho que o capacitam profissionalmente com o acompanhamento de um empregado experiente.	Avaliação de aprendizagem – Treinamento em serviço (FE-RH0051)	
EAD e Autodesenvolvimento	Vídeos didáticos e comerciais	Permite ao empregado o planejamento de estudo para seu autodesenvolvimento. A MCD13, UES e Biblioteca Sabesp disponibilizam livros e vídeos. A MCD13 acompanha a realização da ação, por meio do registro.	Acompanhamento de Leitura / DVD (FE-RH0036)
	Leitura de livros		
	Cursos virtuais		

Fig. 6.2.4 – Tipos de avaliação de treinamento

Tipo	Aplicação / Descrição
Avaliação de reação (d_1996)	Avalia o nível de satisfação do participante em relação à estruturação e aplicação da ação de treinamento e desenvolvimento, como conteúdo, metodologia, material didático, recursos utilizados e atuação do instrutor. Desde 2013, a avaliação de reação é enviada pelo sistema SGC&D, via e-mail ou presencial. A MCD13 envia o resultado ao gerente/gestor que solicitou o treinamento e também ao instrutor, quando este for interno.
Avaliação de resultado (d_2003)	Permite verificar se o conhecimento adquirido e comportamentos desenvolvidos interferem na atuação do empregado no dia a dia e se refletem no alcance das metas. É aplicada para cursos internos e externos, relacionados à estratégia da UN, contemplando os escopos água, esgoto, serviços a clientes, meio ambiente e SST. Os itens a serem desenvolvidos são identificados e pré-avaliados pelo gerente/gestor do empregado e, no período de um a seis meses, é realizada a pós-avaliação. Quando o resultado é inferior a 70% dos itens avaliados o gerente/gestor informa a MCD13 para planejar nova ação de capacitação, re-treinamento ou reforço.
Avaliação simplificada (d_2006)	Permite verificar se os conhecimentos adquiridos e os comportamentos desenvolvidos são utilizados na atuação dos empregados no dia a dia. O empregado descreve o conhecimento adquirido no formulário e, após 30 dias, o gerente/gestor realiza a avaliação e dá feedback ao empregado.
Avaliação de aprendizagem (d_2011)	Permite verificar a aprendizagem de treinamento em serviço e identificar a extensão em que melhoraram ou aumentaram o conhecimento, habilidades e atitudes em decorrência da atividade. Pode ser aplicada na forma de pré e pós-teste. O gerente/gestor realiza a avaliação e envia à MCD13 para controle.

descritos na Fig. 6.2.4.

Os profissionais com potencial do exercício da liderança são identificados pelo sistema de Avaliação de Competências e Desempenho e pelo acompanhamento e observação diária das características e comportamentos essenciais para o exercício da liderança. A preparação de novos líderes e potenciais sucessores é realizada por meio de dois programas:

- **Programa de Preparação para a Sucessão e Carreira (PPSC)** que foi instituído em 2010, coordenado pela CH que contem as seguintes etapas: indicação pelos gerentes, aplicação da metodologia *Predictive Index* (PI) e capacitação dos indicados nas competências essenciais para a liderança;
- **Programa de Desenvolvimento de Líderes Potenciais** contempla empregados das categorias universitárias e técnica, o desenvolvimento se dá por meio de processos de coaching com o objetivo de preparar novos líderes para atuar em funções estratégicas da Sabesp. (Fig 6.2.5)

Fig.6.2.5 - Programa de desenvolvimento de líderes potenciais

Objetivo	Promover o desenvolvimento das principais competências para liderar pessoas através de modernos conceitos e ferramentas técnicas comportamentais de gestão de pessoas
Etapas	<ul style="list-style-type: none"> • Indicação dos empregadores; • Aplicação da ferramenta PI; • Devolutiva; • Elaboração do plano de desenvolvimento profissional dos participantes
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Entendendo o papel da liderança; • Relacionamento interpessoal e comunicação eficaz; • A prática do <i>feedback</i>; • Liderança situacional e delegação; • Resolução de conflitos e negociação.

O desenvolvimento dos líderes é realizado por meio do Fórum da liderança, no qual há encontros estruturados entre os líderes da MC para estudo, desenvolvimento, discussão e compartilhamento de experiências sobre temas referentes ao papel de líder (palestras, vídeos para reflexão e debate em grupo). Participa de capacitações (d_2001) em sistemas de gestão e competências gerenciais como, por exemplo, o curso Classe Mundial do PNQS, MEG 21, Formação de Examinadores e Critérios de Excelência, Comunicação e *Feedback*, Negociação, Trabalho em Equipe, entre outros.

Como complemento de sua formação, os potenciais líderes, exercem as atividades gerenciais em substituição ao seu líder imediato, quando necessário, podendo receber salário substituição (d_2011), sujeitos a disponibilização de vaga na unidade.

c) A Fig.6.2.6 exemplifica como a organização promove o desenvolvimento comportamental e da cidadania dos empregados.

A Fig.6.2.7 apresenta exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à capacitação e desenvolvimento.

6.3 Qualidade de Vida

a) A gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) é pautada no procedimento Segurança e Saúde do Trabalho (PE-RH0001). Pelo sistema SOE, todos os empregados têm acesso aos procedimentos de SST estabelecidos pela Sabesp e através do Sistema GE-DOC é realizado o tratamento de não conformidades relacionadas à SST. Os resultados dos indicadores são divulgados aos empregados nas Reuniões Estruturadas, no Espaço da Prevenção e Minuto da Prevenção.

Fig. 6.2.6 – Práticas para o desenvolvimento integral das pessoas

Indivíduo	Cidadão	Profissional
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver os profissionais da UGR São Mateus para mudança comportamental, por meio do MCS-OD-01 'Aumentar a satisfação dos Empregados para 70% em 2018'; • Aconselhamento do empregado com médicos do trabalho e assistentes sociais e encaminhamento para tratamento psicológico, via plano de saúde, caso necessário; • <i>Coaching</i>, para auxiliar na orientação do desenvolvimento profissional; • Participação em grupos de trabalho multidisciplinares (Grupos da Colmeia). • MCS Acontece: vídeo jornal da área atua no desenvolvimento da comunicação interpessoal, vivência em grupo e trabalho em equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulo para a participação em ações de voluntariado e responsabilidade social como campanhas do agasalho, campanhas de latínhas para obtenção de cadeira de rodas, doação de sangue e eventos para atendimento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação de empregados como instrutores em cursos internos, com o acompanhamento de um profissional da MCD13, • Avaliação por Competências e Desempenho, que permite estabelecer em conjunto com o líder compromissos de desenvolvimento e praticar o <i>feedback</i>; • Convênio com instituições educacionais para concessão de descontos em cursos de graduação, pós-graduação e idiomas; • Formação de consultores internos com enfoque em gestão de mudanças e aspectos comportamentais; • Incentivo a participação dos empregados em Congressos, Seminários e Feiras nacionais e internacionais; • Plano de Cargos e Salários, que direciona o planejamento para a carreira em Y; • Programa Aprendiz; • Programa de Estágio; • Programa de Sucessão - PPSC; • Subsídio pela UES de até 70% em cursos técnico-profissionalizantes, idiomas e pós-graduação.

Fig.6.2.7 - Exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à capacitação e desenvolvimento

Processos Gerenciais	Aprendizado	Melhoria/Refinamento
Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento	Reunião conversando com o gerente	Necessidade de treinamento em aplicativos de escritório, implantado o Tempo de Aprender prática, que tem como objetivo capacitar e desenvolver com mão de obra própria (m_2016).
Forma de realização	Reunião de alinhamento gerenciais com fornecedores	Ampliado o centro de treinamento da área e disponibilizado para fornecedores apresentarem produtos, inclusive para outras áreas da MC (m_2016).
Desenvolvimento integral das pessoas	Reunião do OD01	Implantado o vídeo jornal MCS Acontece com objetivo de melhorar a convivência em grupo, trabalho em equipe, comunicação interpessoal entre outros diversos aspectos abordados nesse programa. (m_2017)

Os perigos e os riscos relacionados à saúde ocupacional e a segurança são identificados e tratados com a utilização da ferramenta APR (Análise Preliminar de Risco) que permite a identificação dos perigos e das respectivas medidas disponíveis de controle. Os principais perigos e riscos das atividades da UGR São Mateus estão apresentados na Fig. 6.3.1.

Na Fig. 6.3.2, estão detalhados os programas e as práticas que identificam e tratam os perigos e os riscos, visando eliminar e/ou minimizá-los.

Um dos principais métodos utilizados para imunização são as campanhas de vacinação que são feitas anualmente, para combate de gripes, ou pandemias como em 2018 da febre amarela.

b) As necessidades e expectativas das pessoas são identificadas através de: *feedback* estruturado - FO-RH0059 (d_2016), resultados da pesquisa de clima organizacional (d_2002), pergunta do empregado realizada na reunião estruturada, prática direto com gerente (d_2016), reuniões setoriais. A partir da identificação as informações são utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos por

Fig. 6.3.1 – Principais perigos e riscos

Atividades	Perigos	Danos	Controles e recomendações
Escavações em vias públicas	• Atropelamento	Lesões diversas	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar apoio dos órgãos de trânsito, quando necessário; • Utilizar os equipamentos de sinalização; • Utilizar os uniformes com faixas refletivas.
	• Soterramento	Asfixia, lesões graves e morte	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir instruções do Anexo 10 (Segurança em Escavação de Vala) do PE-RH0001; • Preencher o formulário para Escavação de Vala (FE-RH0005); • Garantir a estabilidade do solo através de escoramento e rampagem; • Usar EPC e EPI.
Trabalhos em espaços confinados	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiência de oxigênio • Presença de gases nocivos 	Problemas respiratórios e morte	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a atividade apenas com empregados treinados; • Fazer uso de todos os procedimentos necessários para o monitoramento do ambiente, seguindo a NR33; • Seguir instruções do Anexo 13 (Segurança em Espaços Confinados) do PE-RH0001; • Preencher os formulários para autorização de entrada em espaço confinado (FE-RH0006 a 0010); • Usar EPI e EPC.

meio do acordo coletivo. As demandas são avaliadas se pertinentes, atendidas. O conjunto dessas práticas visam à melhoria dos processos e a satisfação da FT.

A Sabesp adota uma política de benefícios que contribui para a melhoria na qualidade de vida e o bem-estar de seus empregados, propiciando um maior desempenho e a otimização na gestão dos benefícios. Os principais benefícios oferecidos aos empregados estão apresentados na Fig. 6.3.3. comparados com as organizações vencedoras do PNQS Nível II – Ouro, informações extraídas do RG 2017.

c) O bem-estar e a satisfação são avaliados e desenvolvidos a partir da gestão de clima organizacional (PO-H0655). Ao qual inicia a partir da pesquisa de clima organizacional, realizado por meio eletrônico para todos empregados, bianualmente, sendo que nos dois últimos anos houve a exceção de ocorrer anual. Sua gestão é coordenada pelo grupo do OD-01 MCS "Aumentar a

Fig.6.3.4 – Principais ações para aumentar a satisfação dos empregados

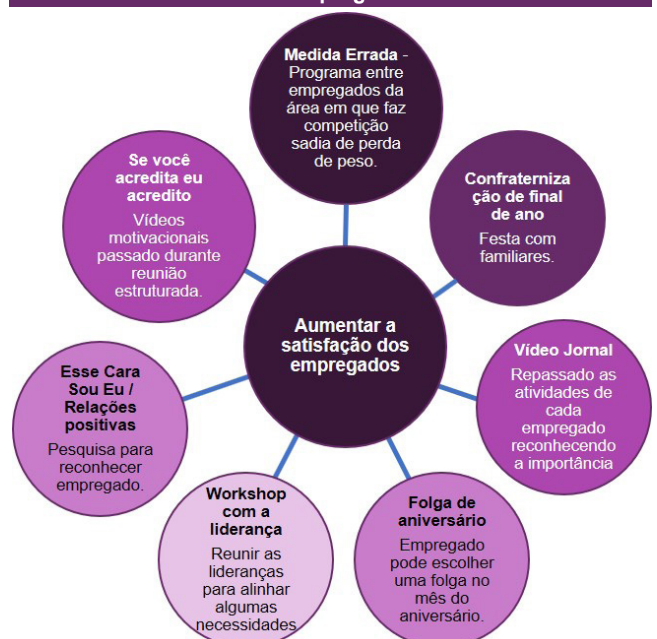


Fig. 6.3.2 – Programas para Identificação e Tratamento dos Riscos

Programa/ Procedimento	Descrição	Controle (Responsável)	Indicadores e metas
Espaço da Prevenção (d_2005)	O Polo de Comunicação, apoiado pelo SESMT (CSC/M), elabora, trimestralmente, o Espaço da Prevenção, apresentado nas Reuniões Estruturadas. O espaço aborda temas relacionados à saúde e segurança do trabalhador e objetiva identificar e orientar a correta utilização de EPIs e EPCs em serviços de campo.	Cronograma anual das Reuniões Estruturadas	Índice de frequência de acidentes - MCS - Meta: 0 número de acidentes.
Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), (d_1996)	O SESMT (MIS) e a UGR São Mateus realizam levantamento preliminar dos riscos ambientais (físicos, químicos e biológicos) a que os empregados estão expostos no ambiente de trabalho, identificam e caracterizam os Grupos Homogêneos de Exposição (GHE) e estabelecem medidas de controle, elaborando planos de ação para minimizá-los ou mesmo eliminá-los.	Gerente da Unidade, Coordenador do PPRA e MIS - PO-RH0608. (Anual)	
Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional (PCMSO) (d_2006)	Permite controlar as condições de saúde da força de trabalho, por meio de medidas de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde, relacionados às suas atividades laborais, além de identificar doenças profissionais e crônico-degenerativas. O PCMSO gera ações para minimizar os riscos identificados, em alinhamento ao PPRA, de cada estabelecimento da UGR São Mateus. Exames médicos ocupacionais: admissionais, periódicos, demissionais e de retorno ao trabalho após benefício previdenciário ou mudança de atividade. Os exames laboratoriais são definidos a partir do GHE, dos riscos ambientais inerentes às atividades e informações do PPRA.	Gerente da Unidade e MIS - PO-RH0608. (Anual)	Índice de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento - MCS - Meta: Capacitar toda a força de trabalho envolvida
Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) (d_2006)	Se reúnem para discutir propostas de ações promovendo a segurança e saúde dos empregados do local e, realizar análise de incidentes ocorridos no período, em conjunto com o representante da área e o profissional do SESMT (MIS/M). Elaboram e atualizam o Mapa de Riscos do estabelecimento, fixando-o em local de fácil visualização.	Gerente da Unidade e MIS - PO-RH0608. (Mensal)	
Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT) (d_2006)	Realizada anualmente, no mês de agosto, e coordenada pelo SESMT (MIS/M), para toda a força de trabalho da M. Além dos assuntos obrigatórios (DST/AIDS e Saúde e Segurança do Trabalho), temas de interesse geral são abordados de maneira lúdica, para facilitar a compreensão de todos.	Comitê Organizador da SIPAT - PO-RH0608. (Anual)	Índice de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento - MCS - Meta: Capacitar toda a força de trabalho envolvida
Brigada, Preparação e Resposta a Emergência, conforme (d_2005)	Grupo organizado de pessoas treinadas e capacitadas a atuarem em prevenção, abandono de área, combate a princípio de incêndio, derramamento e vazamento de produtos químicos, outras emergências e prestar os primeiros socorros, dentro de uma área pré-estabelecida.	Gerente da Unidade, Gerente da Brigada e MIS - PORH0608 (Trimestral)	
PCD de SST (d_2007)	Tem o objetivo de capacitar os empregados em SST, incluindo os treinamentos obrigatórios por legislação e os estratégicos para as atividades da UGR São Mateus. Exemplos de capacitações: Equipamento de Proteção Individual; Escoramento de Valas; Formação de Brigada de Incêndio; Operador de Equipamentos de Içamento e Movimentação de Cargas; Perigos e Riscos Associados à Movimentação de Cargas no Local de Trabalho; Segurança e Saúde nos Espaços Confinados – NR 33.;	Controle realizado por meio do Sistema SGC&D da Diretoria M - MCD13, MIS112 e Parceiros C&D (Por demanda)	
Visita de SST	Diagnosticar as ações de qualidade relativas à segurança nas áreas; <ul style="list-style-type: none"> Identificar situações não conformes em segurança nas áreas e na execução de serviços em vias públicas, possibilitando ação corretiva; Propor medidas corretivas ou preventivas, visando a melhoria das condições de trabalho e o atendimento à legislação vigente; Assessorar o gerente da área no que diz respeito à SST; Inclui acompanhamento das Vistorias de possíveis focos de mosquitos, podas de árvores, ações da CIPA e Brigada de Emergência. 	Por demanda	

Satisfação dos Empregados” que dentre outras atividades divulga e trata os resultados com apoio das lideranças imediatas. Foram elaboradas diversas ações com intuito de aumentar a satisfação dos empregados e promover o bem estar apresentadas na Fig.6.3.4.

Desde 2007, o Programa de Qualidade de Vida “Viver Feliz”, coordenado pela CH e em parceria com a Associação Sabesp, têm por objetivo possibilitar aos empregados melhor qualidade de vida dentro e fora da empresa, encorajando e apoiando hábitos e estilos de vida que promovam a saúde e o bem-estar entre todos os empregados e familiares. O MIS é responsável por coletar as demandas das áreas da Diretoria M e apresentá-las à CH, bem como transmitir às áreas de RH as diretrizes necessárias para implementar as ações do programa. A campanha de vacinação contra a febre tifoide, realizada anualmente para empregados que trabalham diretamente com o esgoto foi complementada com a vacina contra o vírus da gripe para todos os empregados. A Fig. 6.3.5 apresenta os módulos e as principais ações do Programa de Qualidade de Vida “Viver Feliz”, no qual a UGR São Mateus participa de forma colaborativa.

Desses programas salienta como importância o PARE PE-RH0049 uma ação conjunta entre o serviço social e o gerente da área, identifica a necessidade de encaminhamento do empregado com dependência química e/ou alcoolismo a tratamento. O programa objetiva a conscientização do empregado ou também familiar

dependente quanto à necessidade de mudança de comportamento e o benefício da cessação do vício. O acompanhamento é feito pela assistente social que relata ao gerente através de atestado a sua frequência e quando ocorre absenteísmo ocorre contato via telefone. Estão em acompanhamento em 2018: PARE 02 funcionários e Prevenção e controle do Tabagismo 06. Existe também Campanha Outubro Rosa e Novembro Azul que procura sensibilizar os empregados sobre a importância da realização de exames preventivos para câncer de mama e próstata.

A Sabesp também promove o desenvolvimento da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho, patrocinando as instituições Associação Sabesp, SicoobCecres e Sabesprev conforme apresentado na figura 6.3.3, incluindo ingressos para show, cinema, desconto em farmácia, clube de corrida, confraternização entre outros.

E através de todas essas ações possibilitou que a UGR São Mateus conseguisse a satisfação a mais a do que meta estipulada e esteja bem na pesquisa de clima organizacional.

Fig. 6.3.3 – Comparação entre os benefícios oferecidos pela Sabesp e pelo mercado

BENEFÍCIOS		Sabesp	Sanepar	Cesan
Sabesp	Adiantamento salarial	★		★
	Adicional por Tempo de Serviço (*)	★		★
	Ausências Abonadas acima CLT	★	★	★
	Auxílio Creche e Auxílio Creche Especial	★	★	★
	Auxílio medicação sem custo	★		
	Centro de Convivência Infantil – CCI	★		
	Cesta de Natal	★		
	Complemento Auxílio Doença/Acidente Trabalho	★	★	★
	Empréstimo social sem juros	★		
	Estabilidade por tempo de serviço	★		
	Gratificação para Dirigir Veículo	★		
	Gratificação de férias	★		★
	Hora Extra – 100%	★		
	Parcerias com Instituições de Ensino Infantil, Fundamental, Médio, Faculdades, Universidades, Institutos, inclusive para dependentes	★		
	Parcerias com Escolas de Idiomas	★		
	Programa de Participação nos Resultados (PPR)	★		★
	Reembolso de Quilometragem	★		
	Salário Substituição Temporária	★		
	Subsídios para cursos Profissionalizantes de nível médio, Pós-Graduação e Idiomas	★		★
	Cartão de Benefício - Cesta Básica	★	★	★
Cartão de Benefício – Farmácia (desconto em folha de pagamento)	★			
Cartão de Benefício – Supermercado (desconto em folha de pagamento)	★			
Vale Refeição Almoço e Café da Manhã	★	★		
Cartão de Reconhecimento	★			
Associação Sabesp	Parcerias com empresas, prestadores de serviços (exemplo: desconto em compra de veículo zero Km)	★		
	Grêmio Recreativo	★		
	Colônia de Férias e Clube de Campo	★		
Sabesprev	Seguro Vida / Auxílio Funeral	★	★	★
	Assistência Médica e Odontológica	★	★	★
	Previdência Privada	★		★
	Suplementação Aposentadoria	★		
Cecres	Empréstimo pessoal	★		★
	Aplicação com rentabilidade superior à poupança	★		
	Assessoria Jurídica	★		★
	Empréstimo pessoal	★		
	Kit Bebê	★		
Auxílio Funeral	★	★	★	

(*) Benefício para empregados admitidos até 1998.

Fig. 6.3.5 – Principais ações do Programa de Qualidade de Vida “Viver Feliz”

Módulos	Ações
Saúde	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Atendimento e Recuperação do Empregado (PARE) – (d_1996) Prevenção e Controle do Tabagismo (d_2007) Shiatsu terapia Projeto Agita Sabesp (incentivo às atividades físicas por meio de convênios com academias)
Lazer	<ul style="list-style-type: none"> Coral Associação Sabesp Cine Sabesp
Social e Integração	<ul style="list-style-type: none"> Campanha de doações (roupas e sangue) Incentivo à conservação do meio ambiente
Segurança do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> SIPAT Minuto da Prevenção

Fig. 6.3.6 - Exemplo de Evolução e Aprendizagem das Práticas Relativas a Qualidade de Vida

Processo Gerencial	Aprendizado	Melhoria/Refinamento
Identificação e tratamento dos riscos	Fórum Administrativo	Implantação de Sistema informatizado para gestão de SST (m_2015). Revisão do GHE, com foco em atividades desenvolvidas (m_2016). Desmembramento do curso de Operação de Máquinas, focando na eficácia dos treinamentos de segurança (m_2017). Caixa de quase acidente (m_2017).
Identificação de necessidades e expectativas	Reuniões de Diretoria / Fórum M	Flexibilização de valores entre Vale refeição e Vale alimentação (m_2016). Gift Card (m_2018). Direto com o gerente (m_2016).
Bem-estar e satisfação	Fórum Administrativo Reuniões do OD-01	Programa Medida Errada (m_2015). Concessão de subsídios para graduação (m_2017). Se você acredita eu acredito (m_2017). Jogos abertos Sabesp (m_2018). PARE Tabagismo (m_2018).



7.1 Processos da cadeia de valor

a) A partir do redesenho organizacional de processos, os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor são definidos através de políticas públicas, diretrizes de governo, missão e objetivos estratégicos da Sabesp (d_1996). As normas e procedimentos de regulação do setor também contribuem para a determinação dos requisitos, tais como os Decretos Estaduais 41.446/96 e 8.468/76, Lei 8.666/93, resolução CONAMA 357, portaria 2814/11, Lei *Sarbanes-Oxley* – SOX, Deliberações ARSESP 106 e 550, e NBR ISO 9001:2000 e OHSAS 18001:1999 (d_2006). Na MC, as necessidades e expectativas das partes interessadas são identificadas, analisadas e traduzidas em requisitos e indicadores (d_2002) (Fig. P5) na etapa “Análise de Ambiente” do PO MC. Em 2013, como melhoria, foi realizado o *benchmarking* Requisito das Partes Interessadas, tomando os RPIs entrada para a etapa já mencionada.

Durante o PO MC, na etapa “Onde Queremos Chegar”, considerando os requisitos das partes interessadas, traduzidos em requisitos para os processos, são estabelecidos os OO’s da MC para criação ou melhoria dos processos da cadeia de valor. A UGR São Mateus adota as necessidades e expectativas das partes interessadas e requisitos relativos aos produtos e processos definidos pela MC (d_2011). Através das reuniões realizadas na UGR São Mateus são apresentadas ideias criativas cujo potencial de se converterem em produtos e processos inovadores são avaliados pela liderança e pela força de trabalho. Na Fig. 7.1.1 são apresentados os principais

processos, requisitos e indicadores de desempenho.

b) As demandas por desenvolvimento de novos produtos são originadas, corporativamente, de definições estratégicas, de necessidades e expectativas do mercado ou dos clientes, e de melhorias dos produtos existentes, podendo ser atendidas tanto no nível corporativo quanto no nível da UGR São Mateus. Essas demandas são traduzidas em projetos, que são desenvolvidos pelas autoridades funcionais, conforme metodologia própria. A Superintendência de Novos Negócios (CN) (d_2009) é a autoridade funcional para novos negócios e tem como principais atividades: definir o plano de negócios; definir estratégia de seleção, prioridade, atuação e estudo de viabilidade de novos produtos, serviços e mercados; identificar principais áreas de interesse da Sabesp para desenvolvimento em novos negócios, por meio de contatos com as UNs e identificar parcerias estratégicas. A Superintendência de *Marketing* (CM) (d_2009) é a autoridade funcional que tem a finalidade de manter, potencializar e expandir o mercado da Sabesp, convergindo ações para a satisfação dos clientes. Destacam-se como principais atividades: desenvolver e implantar projetos de melhoria do atendimento aos clientes; identificar necessidades, desenvolver, implantar e monitorar os padrões para as atividades comerciais e de marketing; coordenar estudos em conjunto com as demais áreas da empresa, objetivando a manutenção e ampliação do mercado da Sabesp. No âmbito da MC (d_2002), o desenvolvimento de novos produtos ou variações nos atuais é executado pe-

Fig. 7.1.1 – Principais requisitos dos processos e indicadores de desempenho

Processos		Principais Requisitos	Indicadores de desempenho
Negócio	Prestação de Serviço ao Cliente	Qualidade nos canais de atendimento	Pesquisa Pós Atendimento - PPA
		Prestação de serviços com qualidade e no prazo	Serviços executados no prazo ARSESP
		Atendimento à Deliberação ARSESP nº 106	Desobstruções domiciliares realizadas em até 24 horas
	Distribuição de Água	Água não pode faltar	Índice de atendimento de água
		Ampliar prestação de serviços de distribuição de água	% Ligações de Água realizadas no prazo
		Regularidade no abastecimento	Índice de regularidade da distribuição – IRD
Coleta de Esgoto	Ampliar o atendimento com coleta de esgoto	Índice de atendimento de coleta de esgoto- IACE	
	Ampliar o atendimento com tratamento de esgoto	Índice de esgoto coletado e encaminhado para tratamento – IECET	
Apoio	Manutenção	Reduzir o volume de água perdido	Indicador de perda total de água por ligação – IPDT Índice de reparos de vazamento em rede de Água – IRRA Índice de conserto em ramal de água (ICRA)
		Reduzir a quantidade de intervenções corretivas na rede coletora	Índice de obstrução na rede coletora – IORC
	Controle de Consumo/ Irregularidades	Combate a irregularidades	Volume total recuperado em irregularidades
	Monitoramento da Qualidade da Água	Qualidade da água - MS nº 2914/11 – Vigilância Sanitária	Índice de conformidade da água distribuída – ICAD
	Recuperação de Água	Parâmetros de Contrato	Índice de Conformidade de água de reuso – ICAR
	Contratação e Logística	Nível de acuracidade do inventário	Inventário – acuracidade
	Gestão, Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas	Nível de satisfação com reconhecimento	Satisfação dos empregados com o Prêmio de Reconhecimento MC
		Nível de satisfação com a liderança mais próxima, aberta ao diálogo, saber ouvir	Os líderes sabem planejar e motivar a equipe em busca de resultados” - Pesquisa de Clima Organizacional
		Nível de reconhecimento sobre regras e procedimentos da empresa	As regras estabelecidas aplicam-se à todos na organização - Pesquisa de Clima Organizacional
		Nível de realização do PCD	Índice de cumprimento do Plano de Capacitação e Desenvolvimento
	Comunicação Interna e Externa	Interna: Satisfação com os canais de comunicação	Índice de satisfação com os canais de comunicação
		Externa: Prazo de resposta	Percentual de resposta à Imprensa dentro do prazo
	Tecnologia e Segurança da Informação	Qualidade no atendimento	Satisfação geral com o atendimento da Gestão de Informática (ótimo + bom)
	Execução Financeira	Pontualidade no Pagamento	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores
Arrecadação e Cobrança	Nível de arrecadação	Arrecadação - cliente privado	
	Nível de evasão	Índice de evasão de receita - cliente privado	

los Grupos da Colmeia, que planejam, definem a forma de implementação e documentam as atividades de projetos específicos, visando atender às necessidades identificadas, conforme metodologia apresentada na Fig. 7.1.2. Desde 2011, a UGR São Mateus participa por meio dos integrantes da sua força de trabalho que atuam diretamente nos Grupos da Colmeia e por meio de estudos dos processos, análise de situações do dia a dia, através de contatos pessoais ou em reuniões de análise crítica, sempre que constatada uma oportunidade de melhoria, buscando favorecer os princípios da economia circular, por exemplo:

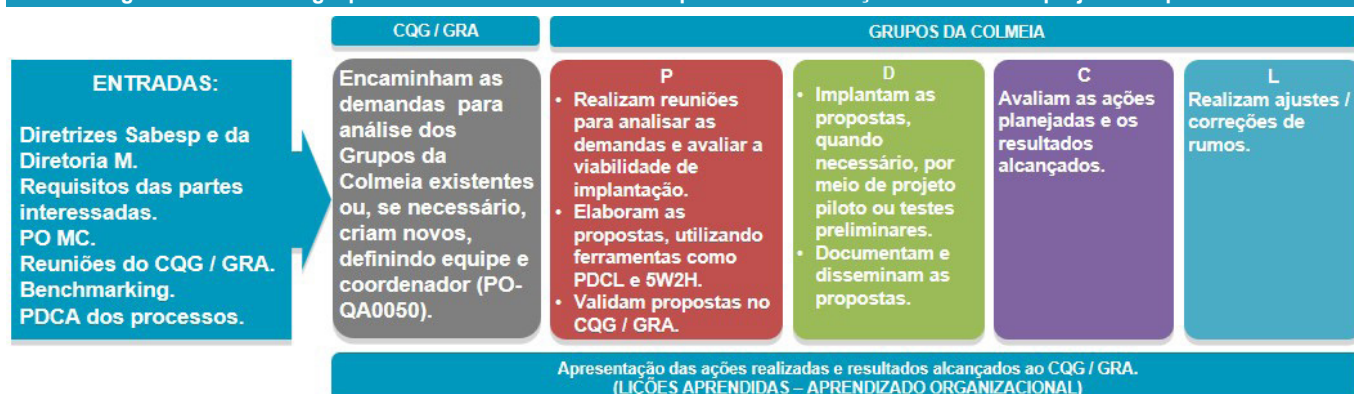
- É referência em Gestão de Perdas de Água (Redução) com o menor índice da MC: 137 l/l/dia em 2017. Por meio das reuniões de acompanhamento dos Objetivos Departamentais (O.Ds.), ações inovadoras têm surgido como, atuação em áreas de baixa renda passíveis de regularização das ligações de água, através de priorização de locais com maior índice de perdas (detectados através de mapas temáticos, acompanhamento de gestão de pressão na rede, vistorias e outros), e com possibilidade de retorno financeiro.
- É pioneira na prática de redução de evasão de receita e arrecadação por meio de entrega de carta de débito posteriormente disseminada para toda a MC por meio de *benchmarking* e MC Informa. Com o propósito de atender aos O.Ds., em reunião do planejamento departamental, verificou-se a necessidade de elaborar mecanismo de maior eficácia na informação de débito que demonstrasse flexibilidade quanto a negociação, mas que também não removesse a questão da moral da empresa quanto às penalidades previstas no que tange à interrupção do fornecimento. Desta forma, surgiu a proposta da carta de débito na busca de otimizar resultados. Embora possua o nome “Carta de Débito”, a prática é muito mais complexa que o simples ato de entregar uma cobrança. Na verdade, quando o funcionário entrega a notificação ele faz um papel de orientador sobre a existência do débito, sem mencionar valores, e também de prestador de esclarecimentos sobre próximas fases do processo operacional, direcionando o cliente para o Atendimento Comercial, área que de fato, formaliza a tratativa do débito no sistema. A prática contribui positivamente para redução de evasão de receita e está alinhada ao modelo de gestão da empresa, atendendo neste caso, aos requisitos das partes interessadas, melhorando a imagem da Companhia e otimizando processos.
- É também referência da M em Gestão de Esgoto com trabalho vencedor no Prêmio Melhores práticas e case finalista no Seminário Inovação da Gestão em

Saneamento (IGS) da ABES em 2017. O objetivo do trabalho é reduzir intervenções corretivas nas redes de esgoto em toda a UGR com foco em áreas de baixa renda. Após atuações em sub-bacias com grandes problemas de obstruções de esgoto, obteve-se um refinamento por meio da análise das causas. A ação está alinhada ao critério Sociedade.

c) Os processos da cadeia de valor são projetados com base nos requisitos das partes interessadas (d_1996). Na UGR São Mateus, o projeto de um novo processo surge a partir de demandas levantadas durante o PO MC, desdobradas para o POD MCS (Planejamento Operacional de São Mateus), ou por meio da análise crítica do desempenho nas áreas, considerando os requisitos aplicáveis, contando com a participação ativa de empregados da UGR. Os processos são identificados, mapeados e revisados com base no método *Suppliers, Inputs, Process, Outputs and Customers* (SIPOC), e estão padronizados em Documentos do Sistema Integrado (DSIs), demonstrando as entradas, saídas, responsáveis, principais sistemas informatizados, indicadores, procedimentos, onde estão definidos os padrões, limites e autoridades, normas, legislações e registros (atas, formulários, solicitações), pertinentes aos processos. Esses documentos são disponibilizados pelo sistema SOE, garantindo a atualização e disseminação da documentação, uma vez que as áreas de abrangência dos DSIs são comunicadas, via e-mail, quando há alterações, exclusões ou inclusões. O mapeamento e revisão dos processos e atividades também acontecem nas Reuniões de Análise Crítica das áreas e no POD MCS, com a utilização da metodologia 5W2H. Alguns temas já trabalhados: Religação de água (d_2016) Padronização dos procedimentos dos serviços operacionais (d_2015), Regularização em área de baixa renda que se tornou uma prática de gestão na UGR São Mateus (d_2016).

d) Várias formas são utilizadas para acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhos, medição dos níveis de qualidade e correção de rumos, garantindo o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor, sendo assegurado por meio de padronização das atividades em procedimentos disponíveis para consulta no Sistema de Organização Empresarial (SOE), base Gedoc, e controle a partir de indicadores de desempenho definidos, em alinhamento com as diretrizes do PO MC e POD MCS, para atendimento às necessidades e expectativas das partes interessadas e legislação vigente e aplicável. O cumprimento dos requisitos, também, é realizado por meio de fiscalizações em campo através de contrato com o fornecedor Enge-

Fig. 7.1.2 – Metodologia para desenvolvimento de novos produtos ou variações nos atuais e projeto dos processos



nharia e Pesquisas Tecnológicas S.A.(EPT), Formulário de Avaliação da Contratada (FAC) e do sistema SIGES web, Pesquisa Interativa (Satisfação do Cliente), Controle de Retrabalho, além da fiscalização da SABESP, conforme Procedimento Sabesp PO-SO0004 - Avaliação da Prestação de Serviços em Redes de Água e Esgoto e o FE-EM0001 - Formulário Auxiliar de Avaliação de Contratada - Contratações de Obras e Serviços de Engenharia, de pleno conhecimento das partes.

No desenvolvimento e revisão dos processos e atividades, bem como na análise crítica do desempenho, são definidos os padrões de trabalho necessários. Quando pertinente e de acordo com a abrangência desse padrão, sugestões são encaminhadas para aprovação em grupos específicos da Colmeia ou em outras instâncias pelo representante da UGR São Mateus. Uma vez aprovado no Gedoc, o procedimento estabelecido passa por revisões periódicas, notificadas pelo próprio sistema. As não conformidades são acompanhadas pelos Grupos Colmeia, garantindo a implementação das ações de melhoria.

As não-conformidades identificadas por meio de verificações internas ou externas, e principalmente na análise crítica do desempenho são tratadas e acompanhadas nessas reuniões por meio de tarefas, ou registradas no sistema Gedoc - *DocAction*.

e) A análise e melhoria dos processos da cadeia de valor são realizadas corporativamente, nas reuniões do CQG e GRA, nos Grupos da Colmeia e nas Reuniões mensais de Análise Crítica da UGR São Mateus, com informações advindas das partes interessadas e *benchmarking*. Como exemplo do processo corporativo podemos citar o PO-MR0120 que trata do relacionamento com a comunidade de baixa renda, que obteve melhoria na periodicidade de encontros com a comunidade de: anual, para: quadrimestral. Através de pesquisas com essa parte interessada, identificou-se seu interesse em aumentar o número de encontros, fato, que promoveu também, agilidade no atendimento e na comunicação do andamento das ações à sociedade.

Na UGR São Mateus a investigação de produtos e processos da cadeia de valor de concorrentes e de outras organizações de referência ocorre por meio de *benchmarking* (d_2011). Os critérios de seleção das organizações de referência estão descritos na Fig.1.4.1. Como exemplo de uso de informações provenientes das investigações, em 2017, representantes da UGR São Mateus visitaram a empresa PAQUES, para conhecer a tecnologia da estação de tratamento de esgoto compacta. Durante as reuniões da UGR, verificou-se a necessidade de atendimento com tratamento de esgoto em áreas com impedimentos diversos, não contempladas com coletores-tronco cuja finalidade é dar encaminhamento à Estação de Tratamento de Esgotos. Considerou-se solução ideal, a implantação de ETE- COMPACTA, que tem sido referência em nível de diretoria, por meio da exposição EXPO M e com divulgação em canais corporativos.

Tal ação é pioneira na SABESP e está alinhada às diretrizes empresariais visando otimizar resultados, entre eles: melhorar o índice de atendimento com coleta de esgotos "IACE" (Índice de Atendimento de Coleta de Esgoto) e "IECET" (Índice de Economias Coletadas Encaminhadas para Tratamento), imagem da empresa perante a sociedade, minimizar impactos ambientais, contribuir para a prática Programa Córrego Limpo, colaborar com MCS-

-OD-06 - Ampliar a coleta de esgoto para 87% em 2018 e consequentemente com MC OO 07: Ampliar a coleta de Esgoto para 94,6% até 2018, colaborar com MCS-OD-07 - Faturar R\$ 266 milhões e obter um índice de evasão de receita privado de 9,98% em 2018 e consequentemente com MC OO 08: Faturar R\$ 3,040 bilhões e obter um índice de evasão de receita privado de 3,7% em 2018.

Além disso, para criar um ambiente inovador, a UGR São Mateus incentiva seus colaboradores a participarem de feiras, congressos, visitas, fóruns, encontros (AESABESP, ABES, IGS, SIBESA, SILUBESA, etc.), da Universidade Empresarial Sabesp – UES para incorporarem conhecimento e terem acesso a novas tecnologias. Em 2017 a UGR São Mateus, foi representada na ABES-FENASAN com a participação de 5 congressistas, ou seja, exposição de 5 trabalhos em diversas categorias. Outra fonte de ideias criativas e inovadoras é a participação da UGR São Mateus (d_2011) na Feira da Inovação MC (bienal) e no Prêmio Reconhecimento (anual).

Além das reuniões realizadas na UGR São Mateus cuja potencial conversão de ideias criativas em produtos e/ou processos são avaliadas, outra forma de avaliação que se destaca é o Programa Melhores Práticas da M (ver 5.2). Na Fig. P12 são apresentados os casos finalistas da UGR. Na Fig. 7.1.3, são apresentados exemplos de inovações, melhorias e exemplaridades implementados nos processos/produtos da cadeia de valor da UGR São Mateus.

Os exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à gestão dos processos da cadeia de valor estão apresentados na Fig.7.1.4

7.2 Processos relativos a fornecedores

a) As qualificações e seleções de fornecedores externos são realizadas corporativamente e seguem as diretrizes da Lei Federal nº 8.666/93 (Lei de Licitações Públicas). As licitações de grande porte são realizadas pela Diretoria de Gestão Corporativa (C) ou pela Superintendência de Gestão e Empreendimentos (ME), visando ganhos de escala e, consequentemente, redução de custos.

Desde 2009, a Sabesp adota o Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo (CAUFESP), instituído pelo Decreto nº 52.205/07 no âmbito do Governo do Estado de São Paulo. Esse cadastro é composto por empresas que permanecem idôneas no mercado quanto às suas obrigações legais. Quando da contratação, em caso de irregularidade ou inadimplimento, a empresa fica impossibilitada de ser contratada e pode sofrer sanções e até mesmo a perda do cadastro. Além do CAUFESP, é exigido para obras e serviços o Certificado de Acervo Técnico (CAT) ou Atestado de Conformidade Técnica (ACT) para alguns equipamentos e materiais classes A e B.

A UGR São Mateus, seguindo a sistemática de seleção dos fornecedores, busca assegurar a transparência e redução de custos nas contratações de obras e serviços ou aquisições de materiais e equipamentos. Os principais critérios de seleção utilizados para qualificação e seleção nas licitações são: Menor Preço, Técnica e Preço, e Melhor Técnica.

A consulta da qualificação do fornecedor é feita no banco de dados do Sistema de Gerenciamento de Licitações (SGL), que representa uma melhoria para o processo de contratação com a atualização imediata online dos editais e acesso ao banco de dados, informando a

Fig. 7.1.3 - Principais inovações, melhorias e exemplaridades implementadas nos processos/produtos

Processos	Descrição	Origem
PROCESSOS DO NEGÓCIO		
Prestação de Serviço ao Cliente	Caixa de Medição de Água no Passeio (d_2016): Trata-se de caixa de medição instalada no passeio, protegida por uma tampa com acesso exclusivo ao funcionário da SABESP, tanto para leitura, quanto para manutenção. Desenvolvida na UGR São Mateus e submetida à avaliação das outras "UNs" pela "TOE". Tem o objetivo de reduzir códigos impeditivos de leitura em imóveis comerciais com cavalette convencional em vitrines, galpões ou aqueles exclusivamente de atividade noturna, que na maioria das vezes não reúnem condições adequadas para instalação da CAIXA UMA já existente, por conta da inexistência de espaço físico adequado e por suspeita de irregularidade na ligação. Além da redução de reformas de contas por acúmulo de leituras por média, pode-se esperar também, aumento no faturamento e maior satisfação do cliente em pagar o que foi medido.	Reunião de Análise Crítica
Distribuição de Água	Válvula Redutora de Pressão (VRP) João Rosa (acima do nível do solo) (d_2017): Por conta da proximidade com leito de rio e lençol freático, o solo é encharcado. Como VRP's são subterrâneas, nessas condições seria necessário esvaziamento da caixa da mesma por meio de bombeamento da água em cada manutenção ou medição. Após análises da situação, optou-se pela implantação de VRP acima do nível do solo.	Reunião de Análise Crítica
	Regularização em Áreas de Baixa Renda (p_2009): Implantada em 2009, por demanda específica na Comunidade do Jardim Vera Cruz com 495.000m ² e 3.300 pessoas, a ação se tornou uma prática originada na UGR São Mateus e pioneira na MC, a partir do momento em que passou a ser usada de forma planejada, direcionada à priorização por meio de mapas temáticos (m_2016), focada nas diretrizes empresariais. Trata-se de regularização de toda a infraestrutura de água da comunidade, com ligações feitas de forma padronizada por meio da utilização de caixas UMA e troca de ramal, e também dos imóveis em situação de abastecimento irregular.	Reunião de Análise Crítica
Coleta de Esgoto	Rede Aérea: Apresentada na FENASAN e Premiada no Prêmio de Reconhecimento MC no tema: "Coleta de Esgoto em áreas de difícil acesso e de proteção ambiental" (m_2017). Projeto, além de inovador e prático, gerou ainda uma economia de R\$ 375 mil. A rede de esgoto aérea transpõe um fundo de vale (particularidades da área) e se conecta a outra rede existente no lado oposto. Vale destacar, que boa parte da obra foi executada manualmente pelas equipes e concluída em apenas uma semana.	Reunião de alinhamento da Célula de Esgoto
	ETE - COMPACTA (p_2018) - a implantação de ETE- COMPACTA, tem sido referência em nível de diretoria, por meio da exposição EXPO M e com divulgação em canais corporativos. O diferencial é necessitar de uma pequena área para ser implantada, sendo ideal para áreas não atendidas com coletores que levam para tratamento, pois não reúnem condições de obra.	Feiras
PROCESSOS DE APOIO		
Manutenção	Gestão de esgoto (d_2015): Práticas de gestão utilizadas para o alcance das metas. Planejamento com base em mapas temáticos, análise dos TOP's DD e DC e filmagem aplicada a todos os ramais que passaram por desobstrução domiciliar. O objetivo é obter um melhor diagnóstico da situação para reduzir intervenções e reclamações, preservar os ativos, e, de acordo com a necessidade, renová-los. Os bons resultados podem ser demonstrados através dos indicadores relativos ao processo.	Planejamento Departamental
	Gestão de Combate à Perdas de Água (d_2008): A UGR tem sua malha de ramal 90% nova por conta das trocas preventivas iniciadas em 2008. Desta maneira, conseguiu reduzir o número de ocorrências em ramais de 8918 em 2008 para 1983 em 2017, tendo um índice de perdas que é referência para outras UNs e Empresas de Saneamento. (d_2017) através do planejamento de perdas inseriu em suas atividades a prática de regularização de áreas de baixa renda com foco na redução de perdas, englobando além das trocas de ramais, também troca de rede, regularização de ligações inativas, ligações novas e instalação de caixa UMA.	Reunião de Análise Crítica
Contratação e Logística	Participação do Fornecedor em Reunião de Análise Crítica da UGR: (d_2016), os fornecedores são convidados a participarem das reuniões de análise crítica, onde são discutidos indicadores, metas e ações de melhoria dos processos. Em momentos específicos são apresentadas as diretrizes empresariais como por exemplo, código de conduta e integridade SABESP, planejamento departamental e outros assuntos.	Planejamento Departamental
	Disseminação do Planejamento Operacional/Departamental para os Fornecedores: Cada gerente ressalta os Objetivos Departamentais que têm interface com os fornecedores e onde podem contribuir para alcance dos melhores resultados. No caso, do PO da MC, temos o OO MC-06 Aumentar satisfação dos clientes em relação aos serviços de manutenção prestados pelas contratadas com redução de reclamações de reposição; OO MC-03 Reduzir o Índice de Perdas para 439L/ligxdia até 2018 e OO MC-08 Faturar R\$ 3,048 bilhões e obter um índice de evasão de receita privado de 3,9% em 2018.	Planejamento Operacional
Capacitação e Desenvolvimento	Tempo de Aprender (Ver 6.2)	Reunião com o Gerente
Comunicação	MCS ACONTECE (Ver 6 e 5)	Planejamento Departamental
Gestão de TI	ArcGis e Signosnet associados ao <i>Google Earth</i> (d_2017): Ferramenta que permite utilização em diagnóstico dos processos utilizando camadas do ArcGis e Signos Net associadas ao <i>Google Earth</i> . Trata-se da utilização da interface 3D do <i>Google Earth</i> integrada aos sistemas internos da Companhia, aliados a um dos ativos intangíveis mais importantes, ou seja, o conhecimento do empregado. A integração abre um leque de possibilidades de visualizações, com alta qualidade e riqueza de detalhes, utilizados em: divisas de setores de abastecimento, delimitação da área da UGR, limite das Subprefeituras regionais, bacias e sub-bacias de esgotamento, áreas do EMA e novos núcleos, curvas de nível, hidrografia regional e municipal, áreas de APP provenientes do Geosampa. A integração das camadas 2D do Signos e ArcGis com a Plataforma 3D do Earth, facilita a visualização aérea do local, e uma percepção mais ampla do entorno dos serviços a serem executados, o que facilita uma análise preliminar mais eficaz.	Reunião de Análise Crítica
Arrecadação e Cobrança	Carta de Débito (m_2016): A partir de 2016 englobou também os serviços de esgoto. Embora possua o nome "Carta de Débito", a prática é muito mais complexa que o simples ato de entregar uma cobrança. Na verdade, quando o funcionário entrega a notificação ele faz um papel de orientador sobre a existência do débito, sem mencionar valores, bem como de prestador de esclarecimentos sobre próximas fases do processo operacional, direcionando o cliente para o Atendimento Comercial, área que de fato, formaliza a tratativa do débito no sistema. A prática contribui positivamente para redução de evasão de receita e está alinhada ao modelo de gestão da empresa, atendendo neste caso, aos requisitos das partes interessadas, melhorando a imagem da Companhia, otimizando processos, entre outros	Reunião de Análise Crítica
	Feirão de Débitos da MCS, que tem por objetivo aumentar a arrecadação e diminuir os índices de inadimplência e de evasão, por meio de carta, convidando os clientes a negociar e quitar seus débitos (d_2015), com melhoria em 2016 a implantação do <i>Black Friday</i> UGR São Mateus.	Reunião de Análise Crítica
PROCESSO DE GESTÃO		
Planejamento Departamental	Aprendizado do Planejamento Departamental com consultoria externa (ver 2).	Iniciativa interna

atual situação legal dos fornecedores. Nos processos de qualificação são selecionados os fornecedores que tenham compromisso com o meio ambiente e seu entorno. É avaliado o cumprimento da legislação ambiental

local, por meio das licenças de instalação e operação emitidas pelos órgãos ambientais. Além disso, avaliam-se também os riscos toxicológicos dos produtos utilizados em suas instalações e processos.

Fig.7.1.4 - Exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas a gestão dos processos da cadeia de valor

Processos Gerenciais	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamento ou Inovação
Definição de requisitos	Planejamento Operacional	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de metodologia própria para levantar e priorizar as partes interessadas, com a utilização dos conceitos da QFD (<i>Quality Function Deployment</i>) (m_2016). Validação das necessidades e expectativas das partes interessadas no Planejamento Departamental (m_2016).
Desenvolvimento de novos produtos	Reuniões de Análise crítica	<ul style="list-style-type: none"> É referência em Gestão de Perdas (Redução) com o menor índice da MC: 137 l/dia em 2017. Ações inovadoras em áreas de baixa renda passíveis de regularização das ligações de água e esgoto, através de priorização de locais com maior índice de perdas (i_2017) É pioneira na prática de redução de evasão de receita e arrecadação por meio de entrega de carta de débito (m_2017) É pioneira na implantação de Estação de Tratamento de Esgoto Compacta.
Projeto dos processos	Planejamento Operacional	<ul style="list-style-type: none"> Padronização dos procedimentos dos serviços operacionais PPSO.
Atendimento de requisitos	Reuniões de Análise crítica	<ul style="list-style-type: none"> AUTOHOTKEY – nova ferramenta de fiscalização e acompanhamento do Sistema SIGESweb.
Análise e melhoria dos produtos e processos	Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> Refinamento do Procedimento Operacional PO-MR0120 Relacionamento com as Comunidades de Baixa Renda: redução do período de encontros e análise de Comunidades a serem priorizadas.

Em 2003, como refinamento do processo de contratação, a Sabesp implantou o pregão eletrônico conforme Decreto Estadual nº 10.520/2002, permitindo aos fornecedores cadastrados, analistas de contratação e demais partes interessadas o acompanhamento online dos pregões (contratações), reduzindo o tempo, o custo dos processos licitatórios e principalmente proporcionando maior transparência. Esse conjunto de práticas forma um sistema de contratação referência no setor público, no que tange às contratações e seleção dos parceiros pelos processos licitatórios conforme reconhecimento nos prêmios de Excelência em Governo Eletrônico e Padrão de Qualidade B2B.

b) Considerando os requisitos de fornecimento a serem atendidos (Fig.7.2.1), a avaliação do desempenho é executada de forma distinta entre fornecedores externos e fornecedores internos. O desempenho dos fornecedores externos é avaliado, mensalmente, através do Formulário de Avaliação da Contratada – FAC e, havendo não-conformidades, os administradores dos contratos, de forma ágil, realizam reuniões e/ou envio de cartas para as contratadas, estipulando prazos para concluir e/ou efetuar correções e melhoria na qualidade dos serviços prestados, após o fechamento da medição mensal ou a qualquer momento durante o mês, se a gravidade da não-conformidade exigir. Caso o cronograma para correção e melhoria na qualidade dos serviços prestados não seja cumprido, ou se as ações implementadas não se mostrarem suficientes para solucionar os problemas apontados, os administradores dos contratos também podem recorrer às penalidades previstas nas cláusulas contratuais. Os processos de compra e de recebimento de materiais e equipamentos são avaliados mensalmente, por meio do Formulário de Avaliação de Materiais e Equipamen-

tos – FAC - MAT, possibilitando o acompanhamento e controle desse segmento. Em relação aos fornecedores internos, a avaliação do desempenho é realizada através de pesquisas de satisfação periódicas, elaboradas pelas próprias unidades.

Um exemplo de melhoria foi a criação do Contrato de Manutenção de Equipamentos Importados de Esgoto, que promoveu redução de custos com manutenções corretivas, melhor planejamento de manutenções preventivas e mais segurança para o empregado no desempenho de suas atividades.

Outro exemplo surgiu durante o ano de 2016. Por meio de reuniões de análise crítica, com a utilização da ferramenta PDCL, identificou-se como possibilidade de melhoria, a implantação de nova estrutura no centro de treinamento do Polo, que permitiu simulação também dos serviços de esgoto, estimulando o fornecedor a melhorar seus produtos e processos.

c) O envolvimento e comprometimento dos fornecedores externos com os valores e princípios organizacionais é estimulado por meio de reuniões periódicas, com a participação do administrador do contrato ou pessoa designada. Inicialmente há reunião de partida, conforme procedimento Relacionamento com Fornecedores (PO-SU0041), para alinhamento em relação à cultura da excelência, Missão e Visão, Código de Conduta e Integridade Sabesp, legislação de SST, estratégias empresariais e metas operacionais pertinentes (d_2011). Durante o planejamento departamental são passados os O.Ds. que estão alinhados às metas e diretrizes empresariais. O administrador ou pessoa designada fica incumbido de fazer o desdobramento para a força de trabalho sempre que necessário.

No decorrer do contrato o ciclo se repete e a UGR São Mateus se utiliza das reuniões de análise crítica para re-

Fig.7.2.1 – Principais requisitos para fornecedores internos e externos

	Principais Fornecedores	Serviços e Produtos	Principais Requisitos	Controle
Fornecedor interno	MA	Produção de água tratada	Regularidade	IRA - Índice de Regularidade da Adução
	MT	Tratamento do esgoto coletado	Decreto Estadual 8468/76 Conama 357/2005	Índice de tratamento do esgoto gerado
	ME	Serviços de Engenharia de Água e Esgoto, execução de projetos e obras de pequeno e médio porte	Qualidade Prazo	O controle é realizado por meio de reuniões periódicas com o MCE
Fornecedor externo	Consórcio Saneamento Centro	Serviços de engenharia para manutenção de redes e ramais de esgoto, crescimento vegetativo e reposição de pavimentos (<i>Global Sourcing</i>).	Organização Qualidade Prazo	Índice de desempenho da contratada - FAC
	SELETTA	Apuração de consumo- Serviços realizados por meio de Técnico de Atendimento Comercial Externo - TACE, como, apuração de consumo e alterações cadastrais	Qualidade	Índice de desempenho da contratada - FAC Engano de leitura

novar o compromisso, solicitando novo repasse à força de trabalho. São feitas visitas e/ou reuniões para controle e avaliação, nas quais o administrador de contrato fiscaliza o cumprimento das cláusulas contratuais e avalia o fornecedor; realiza treinamentos para os fornecedores externos sobre ações dos principais programas, metodologias e técnicas, postura perante o cliente, entre outros, visando à melhoria nos serviços prestados. O Técnico de Segurança e Saúde do Trabalho, realiza inspeções periódicas de SST na documentação e em campo. Também são exigidos treinamentos de sinalização viária, escoramento de vala, espaço confinado, etc. E em todos os demais treinamentos são abordadas questões de SST. De forma a comprometer a força de trabalho são realizadas inspeções gerais de segurança e saúde do trabalho junto as equipes operacionais dos principais fornecedores, onde o foco principal não é auditar e sim comprometer e envolver os empregados nas questões de saúde e segurança.

No âmbito da UGR São Mateus (d_2011), representantes dos fornecedores externos participam das reuniões de análise crítica. Também são realizadas reuniões de alinhamento entre lideranças da unidade e os Técnicos de Atendimento Comercial Externos (TACE's), com o objetivo, dentre outros, de comprometer a força de trabalho do fornecedor com os valores e princípios da organização. Essas reuniões de alinhamento eram realizadas de forma esporádica, porém desde 2015, como melhoria, passaram a ser realizadas bimestralmente. Quanto aos fornecedores internos, a interação ocorre por meio de reuniões e pesquisas de satisfação; a MA, ME e MT estão envolvidas e alinhadas com as Diretrizes e Estratégias Empresariais.

d) Na MC (d_2002), as necessidades e expectativas dos fornecedores externos e internos são identificadas, analisadas, traduzidas e utilizadas para melhorar os produtos e processos. A identificação é realizada por meio de informações obtidas em Reuniões com Fornecedores e pesquisas de satisfação realizadas com fornecedores internos (MA, MT, ME). Com essas informações, é realizado o *Workshop* de RPI para análise e tradução dos requisitos dos fornecedores (ver 1.3). Durante a etapa "Análise do Ambiente" do PO MC essas informações são utilizadas para a definição de OOs e ações para a estratégia da MC e UGR São Mateus. Os principais requisitos dos fornecedores e respectivos indicadores de desempenho estão apresentados na Fig.P5. Os fornecedores externos também participam do PO MC, integrando-os às estratégias e possibilitando a manifestação das suas necessidades e expectativas, as quais também podem ser identificadas em reuniões periódicas com os administradores dos contratos gerando, além das ações de correção e melhoria, debates nos quais são ouvidas as sugestões das empresas para refinamento do desempenho e da eficiência do processo de trabalho, aplicando aquelas que forem pertinentes. Outra prática importante para definição e melhoria dos programas, política e relacionamento com os fornecedores externos são os encontros anuais que possibilitam maior interação, debate e exposição de novos produtos e/ou serviços que poderão ser incorporados no processo de trabalho. Como exemplo do atendimento às expectativas, os sistemas financeiros corporativos utilizados, desde 2009, permitem através do ambiente *web*, a visualização dos lançamentos e futuros recebimentos dos valores pelas contratadas. Os principais canais de

relacionamento com os fornecedores internos e externos são: Reuniões com Fornecedores (PO-SU0041) e *Website* Sabesp, descritas na Fig.1.1.5.

Os exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à gestão dos fornecedores estão apresentados na Fig.7.2.2.

Fig.7.2.2 - Exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas a gestão dos fornecedores

Processos Gerenciais	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamento ou Inovação
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)
Avaliação do desempenho	Reuniões de Análise Crítica	Criação do Contrato de Manutenção de Equipamentos Importados de Esgoto (m_2016)
Comprometimento com os valores	Fórum Administrativo	Em 2015 foi instituída a PPSO - Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais onde as principais atividades do negócio foram identificadas, retidas e compartilhadas com a força de trabalhos dos fornecedores.
Identificação das necessidades e expectativas	Fórum Administrativo	Encontro com fornecedores (m_2018)

7.3 Processos econômico-financeiros

a) Desde 1996, com base nas diretrizes do Governo do Estado de São Paulo e demandas do Conselho de Administração, durante o Planejamento Estratégico Sabesp são estabelecidas as diretrizes empresariais, temas fundamentais e balizadores para alcance da visão e missão, os objetivos estratégicos, que são as grandes ações para cumprimento das diretrizes, os requisitos econômico-financeiros e metas relacionadas, que refletem os níveis esperados de desempenho, e os indicadores que medem esse desempenho e monitoram o andamento dos planos de ação em cada diretoria, visando assegurar o crescimento sustentável. O desempenho dos indicadores é acompanhado e analisado nos diversos níveis: Conselho de Administração, Diretoria Colegiada, Diretorias, Superintendências, Departamentos e Divisões, conforme desdobramento. A participação dos acionistas e da Alta Administração na definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro está apresentada na Fig. 7.3.1.

As células de controladoria da Diretoria M coletam e compilam as informações das Unidades e Superintendências para municiar o monitoramento realizado pela Diretoria Colegiada, com o intuito de manter o equilíbrio

Fig. 7.3.1 – Forma de participação da estrutura organizacional na definição de requisitos de desempenho econômico-financeiros

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. Compete à assembleia geral eleger ou destituir os conselheiros de administração e fiscal.
Conselhos de Administração	Aprova anualmente o orçamento, definindo os níveis de fluxo de caixa operacional e evasão, a rentabilidade esperada e a margem operacional.
Diretorias (M)	Aprova o orçamento anual e monitora o desempenho econômico-financeiro pelo Gerencial <i>Web</i> .
Superintendências (MC)	Elabora o orçamento anual de forma a assegurar a sustentabilidade do negócio por meio das metas estabelecidas no planejamento operacional.
UGR (MCS)	Elabora a proposta de orçamento anual de forma a assegurar a sustentabilidade do negócio por meio das metas estabelecidas no planejamento operacional.

do plano orçamentário e prevenir necessidades extras de recursos, auxiliando no estabelecimento de objetivos e na tomada de decisões, cujo impacto pode acarretar perda da capacidade de captação de recursos financeiros e diminuição de remuneração aos acionistas.

Os principais aspectos que podem causar impacto na sustentabilidade econômica da MC são os riscos financeiros, tais como: Contas a Receber (categoria crédito), Captação de Recursos (categoria mercado) e Orçamento (categoria compromisso). As UGRs têm como principal foco os riscos operacionais, sendo somente o risco “Contas a Receber” desdobrado para as unidades. O grau aceitável desse risco é quantificado anualmente no processo de montagem orçamentária e monitorado mensalmente pelo Índice de Evasão de Receitas, que interfere diretamente na margem operacional. A MC, por meio da MCI11, atua de maneira contínua na gestão do risco Contas a Receber, implementando ações de melhoria, monitorando os indicadores de evasão de receitas, inadimplência e arrecadação.

A Sabesp é a primeira empresa a desenvolver contrato de risco para serviços de cobrança de débitos do Rol Comum. O modelo foi implantado em 1999 e exige um resultado financeiro de 70% de todos os débitos recebidos para cobrança. A modalidade administrativa prevê serviços de cobrança dos débitos, atendimento telefônico e pessoal a clientes para parcelamento, solicitação de quitações de contas, corte, restabelecimento, supressão, religação e fiscalização das ações. A MC é referência nos resultados do contrato de risco de cobrança administrativa na M. A cobrança administrativa de Grandes Consumidores é realizada com mão de obra própria da MCI11, com apoio dos Polos de Manutenção das UGRs. A UGR São Mateus é envolvida por meio de representantes do Escritório Regional.

São trabalhadas ações de cobrança para segmentos específicos, tais como: cobrança diferenciada para condomínios, população de baixa renda (tarifa social e favela) e atuação em ligações inativas com débitos, ambas realizadas por meio de visitas para levantamento socioeconômico, revisão de valores, negociação de acordo com a situação real verificada e sensibilização da importância do pagamento das contas no vencimento. Estas ações visam melhorar o processo de cobrança e a recuperação de crédito, e contribuem para o aumento na arrecadação. A UGR São Mateus atua fortemente no combate às perdas, aspecto que tem impacto significativo na sustentabilidade econômico-financeira do negócio na sua área de atuação. Os principais requisitos de desempenho econômico-financeiro e os indicadores de responsabilidade estão apresentados na Fig. 7.3.2.

Fig. 7.3.2 – Principais requisitos econômico-financeiros e indicadores

Requisitos	Indicadores
Faturar R\$ 266 milhões e obter um índice de evasão de receita privado de 9,98% em 2018	Faturamento Líquido
Aumentar volume faturado	Volume Faturado
Nível de evasão	Evasão de receita (cliente privado)

b) A sustentabilidade das operações da Sabesp é assegurada por meio de recursos próprios e financiados, descritos na Fig.7.3.3.

Anualmente, a UGR São Mateus define as prioridades

Fig. 7.3.3 - Principais fontes de recursos Sabesp

Recursos Próprios: obtidos a partir da aprovação do orçamento anual que atende o crescimento vegetativo, programa de perdas, melhoria operacional do sistema existente, emergência operacional, estudos, projetos e parcerias com as prefeituras.

Recursos Financiados: são recursos obtidos de agentes financiadores que atendem às necessidades de ampliação e melhorias operacionais, nas modalidades de água e esgoto, sendo financiamentos de baixo custo em condições vantajosas de prazo e carência em relação aos custos correntes de operações semelhantes efetuadas pelo mercado financeiro.

de investimentos e despesas a serem realizados no ano seguinte através da elaboração do orçamento. Esse orçamento é consolidado na MC e encaminhado a Diretoria M, em seguida é submetido à Diretoria Financeira em primeira instância e a Diretoria Colegiada para aprovação final. Na composição do orçamento estão previstos recursos financiados e próprios.

A Sabesp procura planejar a captação de recursos financiados de modo a aproveitar as oportunidades do mercado e os critérios utilizados são principalmente: juros baixos e prazos longos para pagamento. Os principais agentes financiadores no mercado externo são os Bancos Internacionais: BID, BIRD e JBIC e no mercado interno BNDES, CEF, FGTS e PAC. Os Recursos Próprios são gerenciados separadamente dos Recursos Financiados, com as previsões de desembolsos financeiros agrupadas por Programas, os quais são identificados por tipos de intervenção e estão atrelados ao faturamento e arrecadação. Visando garantir a arrecadação, também é realizada a concessão de créditos através de acordos de parcelamento de débitos aos clientes atuais e ex-clientes (item 3.1.b) baseados nas normas e procedimentos de relações com clientes. Os valores das parcelas de acordos são computados no recebível da Sabesp e representam 1% em relação ao faturamento mensal.

Desde 1996, durante o PO MC, os recursos a serem disponibilizados são priorizados e alocados para suportar as ações estabelecidas, visando à realização das metas e dos objetivos. As necessidades de recursos para as atividades de rotina são consideradas na etapa de montagem do orçamento. Como o orçamento aprovado é um limitador de gastos, a gestão econômico-financeira atua no sentido de ajustar os recursos disponíveis às ações. Para equacionar esses recursos e assegurar o equilíbrio do fluxo financeiro para as atividades operacionais, a FF realiza a gestão dos recursos financeiros em regime de caixa único. O cumprimento dos procedimentos estabelecidos é garantido pelas auditorias de manutenção, realizadas por entidades externas.

Em 2003, a Sabesp foi a 1ª empresa brasileira de saneamento a negociar ações na Bolsa de Nova Iorque, o que evidencia a adoção de práticas de transparência e divulgação de informações atualizadas, de acordo com os requisitos da SOX, garantindo a integridade das demonstrações financeiras, conforme regras e controles internacionais que são auditados anualmente por auditores independentes.

c) Os recursos necessários para suportar a realização dos planos de ação são definidos nos planejamentos Estratégico, Tático e Operacional e integrados aos orçamentos de receita, despesa e investimento, estabelecidos após análise e aprovação da Diretoria M e da Alta Administração, representada pela Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira (FT) e pela Superintendência de Marketing (CM). Durante o PO MC, os recursos são priorizados de acordo com

as intenções de investimentos cadastradas no Plano Plurianual de Investimentos da Diretoria M (PPIM).

As demandas por investimentos são avaliadas, priorizadas e consideradas nos programas corporativos de água e de esgoto da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), elaborados pela Diretoria M e Alta Administração, que abrangem a análise global dos cenários, como por exemplo: Programa Metropolitano de Água (PMA); Programa Metropolitano de Esgoto (PME); Programa de Redução e Controle de Perdas; Projeto Tietê e Programa Córrego Limpo, que compõem o Plano Plurianual de Investimentos Metropolitana (PPIM). Os investimentos são realizados com recursos próprios e recursos financiados por meio de linhas de crédito do setor de saneamento, de instituições públicas (BNDES e CEF) e de instituições multilaterais (BID, BIRD, JICA e JBIC). A Sabesp também capta recursos por meio da emissão de debêntures (mercado interno) e eurobônus (mercado externo), do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e do convênio com a PMSP.

A necessidade e forma de captação dos recursos são definidas pela Diretoria Financeira (F), com base no Plano Plurianual de Investimentos (PPI), devidamente aprovado pelo Conselho de Administração. Também estabelece a necessidade de refinanciamentos das dívidas, quando pertinente e de acordo com os vencimentos, considerando o nível de endividamento aceitável para a Sabesp. Com base nessas premissas e considerando a disponibilidade de crédito no mercado, estabelece a melhor estratégia de captação por meio dos seguintes critérios: financiamentos disponíveis; compatibilização de necessidade e disponibilidade de financiamentos; taxas atraentes; prazos adequados. O planejamento é formalizado por meio de um cronograma de captação para o período, alinhado ao Planejamento Estratégico.

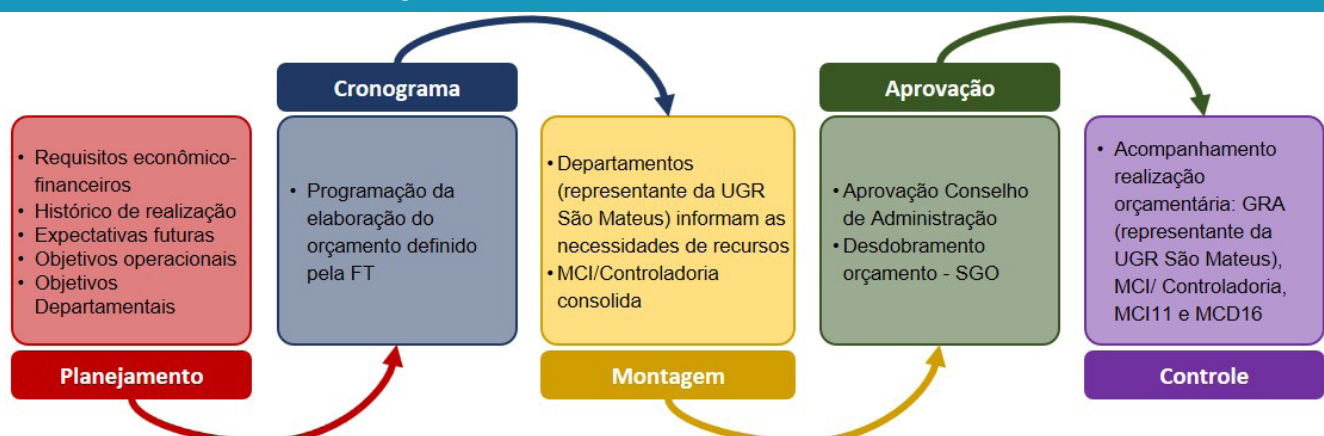
A Superintendência de Captação de Recursos e Relações com Investidores (FI), em contato periódico com as principais instituições de crédito, efetua leitura de mercado para definir as melhores alternativas e estratégia de captação. Definida a estratégia, elabora convite e encaminha às principais instituições financeiras para selecionar a melhor proposta, que passa pela aprovação da Diretoria Colegiada. Ao realizar as etapas dessa nova contratação a FI observa rigorosamente o atendimento à legislação em vigor, ao estatuto social e aos demais procedimentos internos e externos e também se submete às auditorias da Lei *Sarbanes-Oxley*. As necessidades de investimentos são discutidas após a elaboração do orçamento, na etapa

do Planejamento Operacional, para que possam ser avaliadas perante as estratégias da UGR São Mateus, durante o Planejamento Departamental.

d) Desde 1996, o plano orçamentário é realizado na MC anualmente, com previsão para cinco anos, em cinco etapas: Planejamento, Cronograma, Montagem, Aprovação e Controle, a partir do recebimento do cronograma encaminhado pela FT, conforme Fig.7.3.4. A UGR São Mateus é envolvida por meio das reuniões mensais do GRA das quais o gerente de departamento participa. Na etapa de Planejamento são consideradas as realizações históricas de receita, despesas e investimentos, juntamente com as expectativas futuras, que estão baseadas nas diretrizes estratégicas, definidas nos planejamentos Estratégico, Tático e Operacional. A etapa de “Montagem” está subdividida da seguinte forma:

- Investimento: centralizado na MCD16 e embasado no PPIM;
- Despesa: as necessidades de despesas com materiais e serviços para o cumprimento das metas operacionais, são colhidas pela MCD16, junto aos Departamentos e UGR's (dentre as quais, a UGR São Mateus) por meio de seus representantes. As informações são consolidadas e relacionadas em planilhas padronizadas para posterior consolidação dos dados da MC. Uma vez agrupadas, as intenções são encaminhadas à MCI/Controladoria que agrega a esse material as demais informações recebidas das autoridades funcionais responsáveis, compondo as despesas operacionais da MC;
- Receita: de responsabilidade do MCI, MCI11 e UGRs. As previsões de receita são baseadas em diretrizes corporativas, como cenários externos, resultados históricos, expectativa de redução de perdas aparentes, investimentos para ampliações e nível de inadimplência. Na montagem, a MCI/Controladoria consolida as necessidades de recursos propostas, conciliando os requisitos orçamentários da Diretoria M e submete-as à Alta Administração para aprovação. Após a aprovação, o orçamento é desdobrado por departamento e por UGR no sistema SGO, para acompanhamento e controle de forma integrada, tendo a MC autonomia para realocação entre os centros de custos e contas respeitando os valores totais aprovados. Desde 1996, o acompanhamento e controle da execução do plano orçamentário são realizados mensalmente pela MC, utilizando relatórios gerenciais e gerando indicadores que são analisados nas reuniões do

Fig. 7.3.4 – Fluxo da elaboração e controle orçamentário



GRA, desdobrados para os departamentos, incluindo a UGR São Mateus por meio de seu representante, para garantir o equilíbrio entre previsto e realizado, a correta alocação dos recursos e o alinhamento estratégico. Bimestralmente, o MCD16 analisa a realização e a intenção de realização dos investimentos e das despesas da MC e apresenta ao GRA, para que sejam realizados os ajustes no direcionamento dos recursos, respeitando os limites e metas estabelecidos. Da mesma forma, a MCI11 analisa e apresenta a realização do orçamento de vendas e suas projeções.

A MCD16 e MCI11 são responsáveis por incluir as análises relativas ao desempenho das despesas, investimentos e receitas da MC no sistema Gerencial *Web*, subsidiando a avaliação e revisão dos valores previstos no orçamento e permitindo ao Conselho de Administração acompanhar a realização orçamentária da Sabesp, *online*.

Desde 2011, a MCS realiza o acompanhamento e controle do orçamento, por meio da avaliação dos gerentes e das reuniões de análise crítica mensais.

Os exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à gestão dos processos econômico-financeiros estão apresentados na fig. 7.3.5.

Fig.7.3.5 - Evolução e aprendizado nas práticas relativas ao processo econômico-financeiro

Principais Práticas	Aprendizado	Melhorias
Requisitos econômico financeiros	Planejamento Estratégico	Implantação do SAP- ERP (m_2017) Alteração das perspectivas do Mapa estratégico (m_2016)
Asseguramento dos Recursos financeiros	Fórum do processo econômico-financeiro	Contratos de cobrança (m_2015)
Definição dos recursos financeiros	Planejamento Tático / <i>benchmarking</i>	Possibilidade de efetuar parcelamento via agência virtual (m_2017) Reformulação das regras para concessão de crédito (m_2016) Impressão da 2ª via de conta pelo TACE (m_2016) Envio de SMS aos clientes com aviso de situação de conta em aberto, após 07 dias do vencimento (m_2016)
	Fórum M	Programa Acertando as contas com a Sabesp (m_2015)
Orçamento	Planejamento Estratégico	Acompanhamento diário da execução orçamentária, com <i>check</i> em todas as fases do processo e disponibilização de relatórios (m_2017)



8. RESULTADOS

Código: Sequência numérica dentro do item para facilitar a identificação do indicador
GRMD: Indicador do Guia de Referência para Medição do Desempenho - PNQS; (S) - Indicador GRMD similar.
Indicador: nome do indicador e descrição complementar
E - Indicador estratégico; **O -** Indicador Operacional
Unidade de Medida: Unidade de medida do indicador
Melhor sentido do indicador: ↑ Tendência favorável para cima ↓ Tendência favorável para baixo ↔ Indicador que está sob faixa de controle.
Período: apresenta os valores dos três últimos ciclos
Referencial Comparativo: Os referenciais apresentados foram escolhidos seguindo os critérios de definição detalhados no item 1.4.
Nos indicadores em que foram apresentados os resultados das organizações premiadas no último ciclo PNQS (2016).
Requisito de parte interessada: Sempre que existir é apresentado com a respectiva parte interessada **AC** – Acionista; **SO** – Sociedade; **CL** – Cliente; **FT** – Força de Trabalho; **FO EX** – Fornecedores Externos; **FO IN** – Fornecedores Internos; **ARSESP** - Órgão regulador.
RE - Referencial de Excelência; **LM** - Líder de Mercado.

8.1 Indicadores econômico-financeiros

Código	GRMD	Indicador	E/O	Unidade de medida	Melhor sentido	Referencial Comparativo			Requisito Parte Interessada		RE / LM	
						RC	Valor	2015	2016	2017		PI
RECONHECIMENTOS DO MERCADO												
8.1.1		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).										RE/LM
8.1.2		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).										RE/LM
8.1.3		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".										RE/LM

GRUPO ATIVIDADE

8.1.4	IFn01	Índice de desempenho financeiro - Sabesp	E	%	↕	155,0	158,9	172,5	SANEPAR	106,7	AC	> = ano anterior	LM
8.1.5		Margem operacional - acumulada - MC	E	%	↕	83,6	86,4	86,5	-	-	AC	86,4	-
8.1.6		Arrecadação (cliente privado)	O	R\$ bilhões	↕	0,10	0,13	0,14	UGR Mooca	0,32	-	-	-
8.1.7		Crescimento das Ligações Ativas	O	Ligações	↕	379.577	385.989	389.091	UGR Mooca	356.592	-	-	-
8.1.8	IFn07 (S)	Indicador Dias de Faturamento Comprometidos com Contas a Receber - Sabesp	O	Dias	↕	61,0	55,0	56,0	SANEPAR	57,0	-	-	-
8.1.9	IFn15	Índice de evasão de receita privada	E	%	↕	13,3	12,5	10,6	PREMIADAS PNQS	8,4	-	-	-
8.1.10	IFn03	Despesas totais com os serviços por m3 faturado	O	R\$/m3	↕	0,47	0,42	0,43	PREMIADAS PNQS	4,11	AC	0,58	-
8.1.11	IFn18 (S)	Tarifa GVA de Água Produzida - Sabesp	O	Base cem %	↕	-9,6	-15,0	-17,4	-	-	-	-	-
8.1.12	IFn19 (S)	Tarifa GVA do Esgoto Tratado - Sabesp	O	Base cem %	↕	-9,6	-15,0	-17,4	-	-	-	-	-

GRUPO RENTABILIDADE E MERCADO

8.1.13	IFn05	Margem líquida com depreciação - Sabesp	O	%	↕	32,0	33,2	39,1	SANEPAR	21,9	-	-	-
8.1.14		CFROGI - Incide de retorno sobre a base de ativos - Sabesp	O	Índice	↕	4,3	5,6	5,9	SABESP R	3,8	-	-	-
8.1.15		Performance Rating Nacional - Sabesp	O	Classificação Fitch Ratings	↕	AA-	AA-	AA	SANEPAR	AA	-	-	-
8.1.16		Performance Rating Internacional - Sabesp	O	Classificação Fitch Ratings	↕	BB	BB	BB	SANEPAR	BB	-	-	-

8.1 Indicadores econômico-financeiros

Código	GRMD	Indicador	E/O	Unidade de medida	Melhor sentido	Referencial Comparativo			Requisito Parte Interessada		RE / LM		
						RC	Valor	PI	Valor				
GRUPO RENTABILIDADE E MERCADO													
8.1.17		Valor de mercado das ações	O	R\$/Bilhões	↕	12,90	19,70	23,50	SANEPAR	6,0	AC	> = ano anterior	RE / LM
8.1.18		Valorização das ações	O	Preço/Valor Patr.	↕	0,9	1,3	1,3	SANEPAR	1,2	AC	> = ano anterior	RE / LM
GRUPO LIQUIDEZ													
8.1.19	IFn17 (s)	Índice de Liquidez Geral – Sabesp	O	%	↕	24	24	26	SANEPAR	44	-	-	-
8.1.20		Arrecadação por m³ medido Geral	O	R\$/m³	↕	3,5	4,0	4,2	UGR Itaquera	3,8	-	-	-
8.1.21		Tarifa média praticada	O	R\$/m³	↕	2,7	3,3	3,4	UGR Itaquera	3,2	-	-	-
GRUPO ESTRUTURA													
8.1.22	IFn04	Índice de realização do investimento	E	%	↔~1	1,0	1,0	1,0	PREMIADAS PNQS	1,0	AC	1	-
8.1.23		Endividamento - Sabesp	O	%	↕	145,7	138,7	125,8	SANEPAR	96,5	-	-	-

8.2 Indicadores sociais e ambientais

Código	GRMD	Indicador	E/O	Unidade de medida	Melhor sentido	Referencial Comparativo			Requisito Parte Interessada		RE / LM		
						RC	Valor	PI	Valor				
ASPECTOS E IMPACTOS SOCIO AMBIENTAIS													
8.2.1	ISc02	Índice de sanções e indenizações (indeniz. terceiros + desp. jud/ fat.liq)	O	%	↕	0,1	0,1	0,0	PREMIADAS PNQS	1,0	-	-	-
8.2.2		Sanções Ambientais	O	Quantidade	↔	0,0	0,0	0,0	UGR Moooca	0	-	-	-
8.2.3	ISc05	Incidência de processos administrativos internos julgados como procedentes	O	%	↔	0,0	0,0	0,0	PREMIADAS PNQS	0,7	-	-	-
8.2.4	ISc07	Incidência de processos judiciais recebidos julgados como procedentes - MC	O	ocorrência-ano p/ 1000 habitant.	↕	0,02	0,02	0,01	PREMIADAS PNQS	0,10	-	-	-
8.2.5	ISc11	Índice de unidades operacionais dos SAA e SES licenciados - Sabesp	O	%	↔	100	100	100	PREMIADAS PNQS	91,1	-	-	-
8.2.6	ISc04	Indicador de mitigação de impactos ambientais (LAISA) - MC	O	%	↕	80,0	80,0	83,6	PREMIADAS PNQS	93,3	-	-	-
8.2.7		Ligações beneficiadas com tarifa social / entidade social	O	Quantidade	↕	1.843	2.309	2.851	UGR Moooca	1.508	-	-	-
8.2.8	ISc08a	Índice de comprometimento do salário mínimo com a tarifa	O	%	↔	0,68	0,66	0,67	PREMIADAS PNQS	1,92	-	-	LM
8.2.9		Quantidade imóveis regularizados	O	%	↕	351	518	604	UGR Moooca	589	-	-	-
8.2.10		Quantidade de núcleos de baixa renda regularizados	O	Quantidade	↕	3	4	4	UGR Moooca	4	SO	3	-
8.2.11		Índice de adimplência pós atuação (irregularidades)	E	%	↕	73	73	74	Metodologia Própria	-	-	-	-
8.2.12		Índice de satisfação da comunidade - MC	O	%	↔	90,0	90,0	88,0	-	-	-	-	-
8.2.13		Índice da favorabilidade socio ambiental - MC	O	%	↕	48,0	52,0	63,0	-	-	-	-	-
8.2.14		Pessoas sensibilizadas com educação ambiental - MC	O	Quantidade	↕	9.357	9.438	9.509	-	-	SO	5.500	-
8.2.15		Índice de palestras de educação ambiental atendidas	O	%	↔	100	100	100	-	-	SO	100	-

8.2 Indicadores sociais e ambientais

Código	GRMD	Indicador	E/O	Unidade de medida	Melhor sentido	Referencial Comparativo			Requisito Parte Interessada		RE / LM
						RC	Valor	PI	Valor		
						2015	2016	2017	PI	Valor	
ASPECTOS E IMPACTOS SOCIO AMBIENTAIS											
8.2.16		IEDC - Índice de eficiência de despoluição dos Córregos (taxa DBO)	E	%	↑	84,8	86,0	91,7	SO	49,0	75,0
8.2.17		Destinação adequada de óleo de fritura	O	%	↔	100	100	100	SO	-	100
8.2.18		Índice de veículos próprios abastecidos com combustível ETANOL	O	%	↔	100	100	100	-	-	-
ESGOTO											
8.2.19		Córregos em processo de despoluição: Programa Córrego Limpo	O	Quantidade (acum)	↑	6	6	7	-	-	-
8.2.20	ISc09	Índice de tratamento do esgoto gerado	O	%	↑	67	75	75	-	PREMIADAS PNQS 43,2	-
8.2.21	ISc10	Índice de tratamento de esgoto – SNIS Índice Numérico de Tratamento de Esgoto Coletado (INTEC)	E	%	↑	67	75	75	AC	UGR Itaquera 61	86,3
8.2.22		Índice Economias Coletadas ao Tratamento de Esgoto - IEC	E	%	↑	67	69	73	AC	UGR Itaquera 60	> = ano anterior
8.2.23		Volume Coletado de Esgoto (base volume medido de esgoto)	O	Milhões m3	↑	25	27	28	-	UGR Itaquera 49	-

ÁGUA

8.2.24		Volume economizado (PURA)	O	Mil m³	↑	214	393	550	-	UGR Mooca 732	-
8.2.25	ISc12	Índice de água de reuso disponibilizada - Coleta de água de chuva	O	%	↔	100	100	100	-	-	-
8.2.26		Índice de conformidade da água de reuso (ICAR) - MC	O	%	↔	97	99	99	AC	-	↔99
RESÍDUOS											
8.2.27		Índice de resíduos destinados adequadamente	O	%	↔	100	100	100	AC	-	↔100
8.2.28		Índice de materiais enviados para reciclagem (Programa 3Rs)	O	%	↔	100	100	100	-	UGR Mooca 100	-

8.3. Indicadores relativos a clientes e ao mercado

Código	GRMD	Indicador	E/O	Unidade de medida	Melhor sentido	Referencial Comparativo			Requisito Parte Interessada		RE / LM
						RC	Valor	PI	Valor		
						2015	2016	2017	PI	Valor	
ATENDIMENTO DE ÁGUA											
8.3.1	ICm05 e ICm08	Índice de atendimento total/urbano de água	E	%	↔	100	100	100	AC PC	99	Manutenção da universalização
ATENDIMENTO DE ESGOTO											
8.3.2	ICm06 e ICm09	Índice de atendimento total de esgoto sanitário (coleta) (IACE)	E	%	↑	85,7	86,3	86,9	AC PC	78,96	Tendência à universalização
FATURAMENTO E MERCADO											
8.3.3		Faturamento líquido	E	R\$ bilhões	↑	0,18	0,23	0,25	AC	0,43	> = ano anterior
8.3.4		Volume faturado	E	Milhões m3	↑	70,3	72,9	75,3	AC	103,7	> = ano anterior
8.3.5		Participação do volume faturado do MCS na MC	O	%	↑	13	13	13	-	-	-

8.3. Indicadores relativos a clientes e ao mercado

Código	GRMD	Indicador	E/O	Unidade de medida	Melhor sentido	2015			2016			2017			Referencial Comparativo		Requisito Parte Interessada		RE / LM
						2015	2016	2017	RC	Valor	PI	Valor	PI	Valor					
FATURAMENTO E MERCADO																			
8.3.6		Atendimento de novas ligações de Água	O	%	↔	100	100	100	UGR Mooca	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.3.7		Atendimento de novas ligações de Esgoto	O	%	↔	100	100	100	UGR Mooca	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.3.8		Volume total recuperado em irregularidades	O	Mil m3	↑	43,1	88,2	144,9	UGR Mooca	100,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.3.9		Crescimento das ligações faturadas	O	Ligações	↑	204.423	207.228	208.344	UGR Mooca	180.424	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SATISFAÇÃO																			
8.3.10	ICm02	Satisfação geral com a Sabesp	O	%	↑	69,0	86,0	87,0	UGR Mooca	87,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.3.11		Índice de satisfação na pesquisa pós-serviço (Pergunta: Qual a sua satisfação com o serviço executado) - ISQSE - MOT	E	%	↔	> = 90	93,1	92,8	94,3	UGR Mooca	93,5	CL	CL	91,1	91,1	-	-	-	-
8.3.12		Satisfação geral com o atendimento Rol Comum - (PPA)	E	%	↔	> = 90	92,0	96,0	100,0	UGR Mooca	96,0	CL	CL	98,0	98,0	-	-	-	-
8.3.13		Satisfação geral com o atendimento Grandes Consumidores - (PPA) - MC	E	%	↔	> = 90	97,0	96,3	100,0	-	-	CL	CL	98,0	98,0	-	-	-	-
PRODUTOS E SERVIÇOS																			
8.3.14		Índice de Pronto Atendimento - IPA	O	%	↑	99,6	99,8	100,0	UGR Mooca	99,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.3.15	ICm10 (s)	Reparos de vazamentos em cavaite realizados em até 24h	E	%	↑	99,6	99,9	100,0	UGR Mooca	100,0	ARSESP	ARSESP	100	100	-	-	-	-	-
8.3.16	ICm10 (s)	Reparos de vazamentos em ramal de água realizados em até 24h	E	%	↑	95,4	98,9	99,2	UGR Mooca	99,0	ARSESP	ARSESP	100	100	-	-	-	-	-
8.3.17	ICm10 (s)	Reparos de vazamentos em rede de água realizados em até 24h	E	%	↑	96,5	100,0	100,0	UGR Mooca	100,0	ARSESP	ARSESP	100	100	-	-	-	-	-
8.3.18	ICm10 (s)	Desobstruções de Coletores realizadas em até 24h	E	%	↑	99,9	99,8	100,0	UGR Mooca	100,0	CL	CL	99,0	99,0	-	-	-	-	-
8.3.19	ICm10 (s)	Desobstruções Domiciliares realizadas em até 24h	E	%	↔	100,0	100,0	100,0	UGR Mooca	99,5	ARSESP	ARSESP	100	100	-	-	-	-	-
GESTÃO DAS MANIFESTAÇÕES																			
8.3.20	ICm01a	Índice de reclamação por ligação	E	%	↓	0,65	0,54	0,47	UGR Mooca	0,69	CL	CL	1,1	1,1	-	-	-	-	-
8.3.21		Reclamações VIPs atendidas no Prazo	O	%	↔	100	100	100	UGR Mooca	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.3.22		Índice de insatisfação Quantidade total VIP / total ligs (A+E+AE)	O	%	↓	0,002	0,001	0,001	UGR Mooca	0,001	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMAGEM																			
8.3.23	ICm03	Índice de favorabilidade Imagem Sabesp - Clientes	O	%	↑	56,0	69,0	73,0	PREMIADAS PNQS	59,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.3.24	ICm04	Índice de conhecimento dos serviços e produtos	O	%	↑	100	100	100	PREMIADAS PNQS	98,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
REGULAÇÃO																			
8.3.25		Índice de penalidades recebidas da ARSESP	E	%	↔	0,0	0,0	0,0	UGR Mooca	0	ARSESP	ARSESP	Tendência a zero	-	-	-	-	-	-
8.3.26		Quantidade de Reclamações Ranqueadas no PROCON	O	Quantidade	↓	3	3	3	UGR Mooca	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Código	GRMD	Indicador	E/O	Unidade de medida	Melhor sentido	2015			2016			2017			Referencial Comparativo		Requisito Parte Interessada		RE / LM	
						2015	2016	2017	RC	Valor	PI	Valor	PI	Valor						
8.3. Indicadores relativos a clientes e ao mercado																				
REGULAÇÃO																				
8.3.27	ICm13	Índice de ocorrências no órgão de defesa do consumidor	O	Registro de Ocorrência/1.000 lig. A e E	↓	0,002	0,002	0,001	0,002	0,002	0,001	0,003	-	-	-	-	-	-	-	
8.4 Indicadores relativos às pessoas																				
PRODUTIVIDADE E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS																				
8.4.1	IPe01	Índice de produtividade da Mão de Obra Própria (ligações)	O	Lig/empreg	↑	3.422	3.449	3.673	PREMIADAS PNQS	1.319	-	-	-	-	-	-	-	-	LM	
8.4.2	IPe11	Índice de produtividade de pessoal total Produtividade de pessoal total (lig A+E / MOP+(desp serviços*MOP/desp pessoal))	O	Lig/empreg	↑	1.933	2.248	2.448	PREMIADAS PNQS	791	-	-	-	-	-	-	-	-	LM	
COMPETÊNCIAS E VALORIZAÇÃO																				
8.4.3		Índice de funcionários promovidos	O	%	↑	8,3	37,7	57,4	UGR Ipiranga	57,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8.4.4		Percentual de empregados novos que participaram da integração	O	%	↔	100	100	100	UGR Ipiranga	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8.4.5		Percentual de Recebimento de Participação nos Resultados (PPR) - MC	E	%	↑	91,4	91,7	100,0	ML	100	-	-	-	-	FT	-	-	> = ano anterior	-	
8.4.6		Índice de valorização das Pessoas - Bloco Valorização (Pesquisa de Clima Organizacional)	O	%	↑	67,6	68,1	86,1	UGR Ipiranga	79,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
CRIATIVIDADE E RECONHECIMENTO																				
8.4.7	IPe02 (s)	Índice da Força de trabalho Reconhecida no Prêmio Reconhecimento - MCS	E	%	↑	94	96	96	UGR Ipiranga	31	-	-	-	-	FT	-	-	> = ano anterior	-	
8.4.8		"As pessoas são encorajadas a participarem e as ideias e sugestões são aproveitadas." (Pesquisa de Clima Organizacional)	O	%	↑	71,1	66,7	85,6	UGR Ipiranga	82,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8.4.9		Satisfação dos empregados com o Prêmio Reconhecimento - MC	O	%	↔	90	90	89	Metodologia Própria	FT	-	-	-	-	-	-	-	-	> = 80	-
8.4.10		Evolução de trabalhos vencedores no Programa Melhores Práticas - MC	O	%	↔	1	5	8	ML	3	-	-	-	-	FT	-	-	> = ano anterior	-	
8.4.11		Soluções apresentadas na Feira da Inovação MC (prática bienal) - MC	O	Quantidade	↑	13 (2012)	26 (2014)	33 (2016)	Metodologia Própria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8.4.12		Índice de aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na Manhã do Conhecimento - MC	O	%	↑	89,5	96,0	92,8	Metodologia Própria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO																				
8.4.13	IPe03	Horas de capacitação por empregado / ano	O	Horas/empreg	↑	20,9	38,4	53,4	UGR Ipiranga	11,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8.4.14	IPe03a	Índice de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento	E	%	↑	25	77	91	UGR Ipiranga	91	-	-	-	-	FT	-	-	> = ano anterior	-	

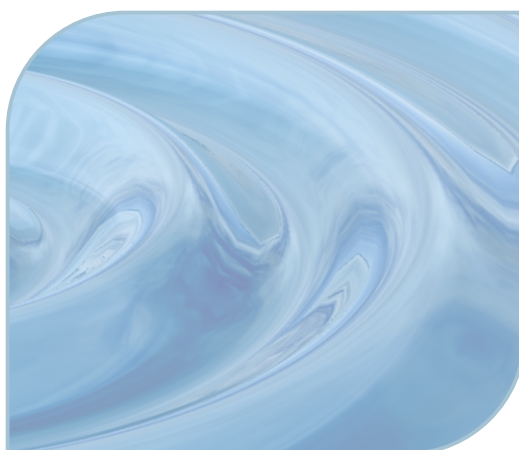
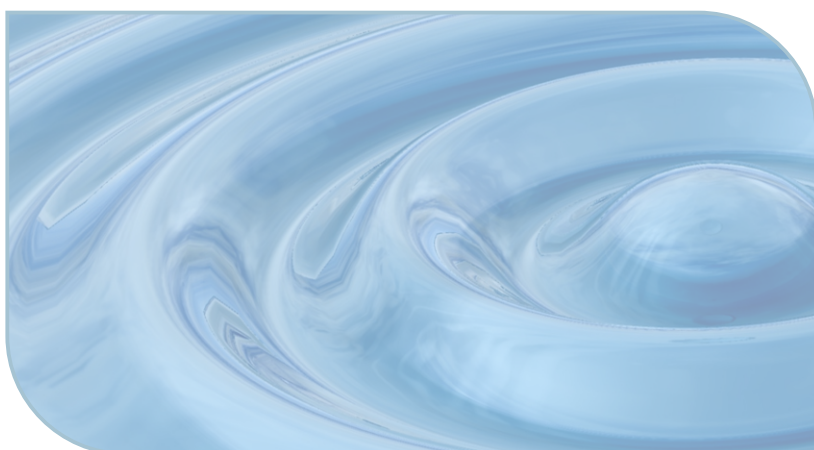
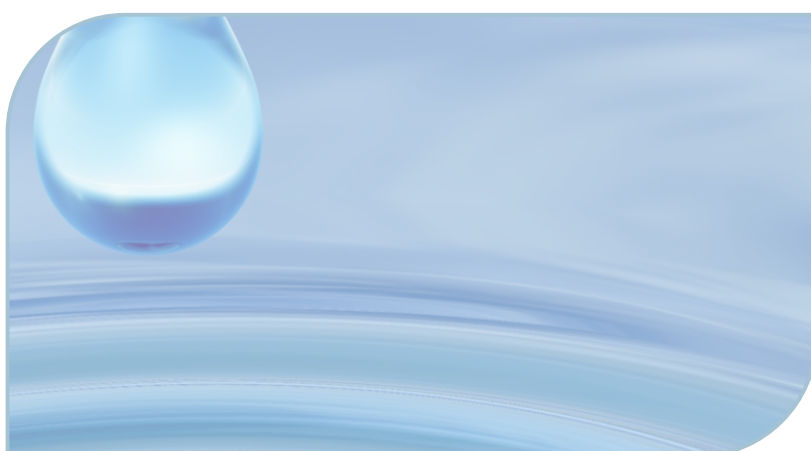
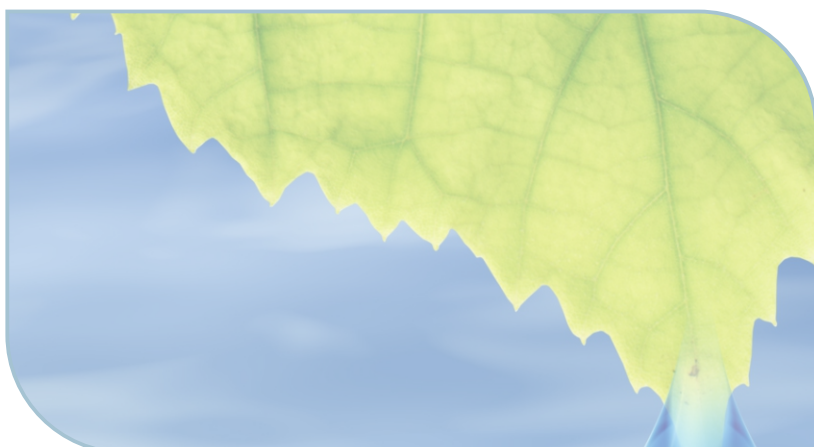
8.4 Indicadores relativos às pessoas												
Código	GRMD	Indicador	E/O	Unidade de medida	Melhor sentido	Referencial Comparativo			Requisito Parte Interessada		RE / LM	
						RC	Valor	PI	Valor			
						2015	2016	2017				
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO												
8.4.15	IPe3b	Índice de eficácia de treinamento	E	%	↔	100	100	100	UGR Ipiranga	100	AC	> = ano anterior
8.4.16		"Programas de desenvolvimento e treinamentos são concedidos de forma transparente" (Pesquisa de clima organizacional)	O	%	↑	58	73	78	UGR Ipiranga	85	-	-
CULTURA E VALORES												
8.4.17	IPe09 (s)	Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes "Eu conheço e compartilho dos valores e princípios da organização" (Pesquisa de Clima Organizacional)	O	%	↑	84,4	88,5	95,6	UGR Ipiranga	97,8	-	-
8.4.18		"As regras estabelecidas aplicam-se a todos na organização." (Pesquisa de Clima Organizacional)	O	%	↑	56,3	63,5	76,7	UGR Ipiranga	72,9	-	-
LIDERANÇA												
8.4.19		"O retorno sobre o meu desempenho é feito de forma clara e contribui para o meu crescimento." (Pesquisa de Clima Organizacional)	O	%	↑	53,1	57,3	76,7	UGR Ipiranga	77,9	-	-
8.4.20		"Os líderes se preocupam em distribuir as tarefas de forma equilibrada." (Pesquisa de Clima Organizacional)	O	%	↑	52,2	52,1	76,7	UGR Ipiranga	68,6	-	-
8.4.21		Índice de Transparência da Liderança (Pesquisa de Clima Organizacional)	E	%	↑	40,0	36,5	68,9	UGR Ipiranga	66,4	FT	> = ano anterior
8.4.22		"Os líderes sabem planejar e motivar a equipe em busca de resultados." (Pesquisa de Clima Organizacional)	E	%	↑	55,8	54,2	74,4	UGR Ipiranga	70,0	FT	> = ano anterior
SATISFAÇÃO												
8.4.23	IPe04	Favorabilidade Total da Pesquisa de Clima Organizacional	E	%	↑	68,4	68,5	84,3	UGR Ipiranga	82,3	FT	> = ano anterior
8.4.24		Índice de Equidade (Pesquisa de Clima Organizacional)	O	%	↑	61,3	59,3	76,7	UGR Ipiranga	76,5	FT	> = ano anterior
8.4.25		Índice de cumprimento do acordo coletivo	O	%	↔	100	100	100	UGR Ipiranga	100	-	-
GESTÃO DE SST												
8.4.26	IPe05	Índice de frequência de acidentes	E	Acidentes * Milhão /HT	↓	15,9	15,6	4,2	PREMIADAS PNQS	73,7	FT	< = ano anterior
8.4.27	IPe06	Coefficiente de gravidade de acidentes	E	Dias * Milhão /HT	↓	1378,8	162,8	129,0	PREMIADAS PNQS	315,4	FT	< = ano anterior
8.4.28		Índice de frequência de acidentes - MOT	O	Acidentes * Milhão /HT	↓	28,0	12,5	6,8	-	-	-	-
8.4.29		Coefficiente de gravidade de acidentes - MOT	O	Dias * Milhão /HT	↓	111,0	9,5	14,0	-	-	-	-
QUALIDADE DE VIDA												
8.4.30		"Os benefícios oferecidos são adequados quando comparados com o mercado de trabalho" (Pesquisa de Clima Organizacional)	O	%	↑	66,7	69,8	95,6	UGR Ipiranga	91,4	-	-
8.4.31	IPe12	Índice de absentismo	O	%	↓	2,5	2,2	2,5	UGR Ipiranga	3,5	-	-

8.4 Indicadores relativos às pessoas													
Código	GRMD	Indicador	E/O	Unidade de medida	Melhor sentido	Referencial Comparativo			Requisito Parte Interessada			RE / LM	
						RC	Valor	PI	Valor	PI	Valor		
						2015	2016	2017					
8.4.32		Índice de disponibilização de vacina H1N1	O	%	↔	100	100	100	UGR Ipiranga	100,0	-	-	-
8.4.33		Índice de disponibilização de vacina Febre Tifóide	O	%	↔	100	100	100	UGR Ipiranga	100,0	-	-	-
QUALIDADE DE VIDA													
8.4.34		"As notícias sobre nossa empresa chegam até nós de forma correta e no momento certo" (Pesquisa de clima Organizacional)	O	%	↗	67	69	89	UGR Ipiranga	78	-	-	-
8.4.35		Índice de satisfação com os canais de comunicação - MC	O	%	↔ >=90	93	95	93	IE-MC		FT	>= 90	-
COMUNICAÇÃO													
8.5 Indicadores relativos aos processos													
Código	GRMD	Indicador	E/O	Unidade de medida	Melhor sentido	Referencial Comparativo			Requisito Parte Interessada			RE / LM	
						RC	Valor	PI	Valor	PI	Valor		
						2015	2016	2017					
DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA													
8.5.1	ISp01	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída (ICAD)	O	%	↔ >=100	101	101	101	PREMIADAS PNQS	120	CL	100	-
8.5.2	ISp02	Incidência das análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão	O	%	↔	0,4	0,2	0,7	PC MS 05/17	< 5%	SO	< 5%	-
8.5.3	ISp15	Incidência das análises de cloro residual fora do padrão	O	%	↔	0	0	0	PC MS 05/17	< 5%	SO	< 5%	-
8.5.4	ISp16	Incidência das análises de turbidez fora do padrão	O	%	↔	0	0	0	PC MS 05/17	< 5%	SO	< 5%	-
8.5.5	ISp17	Incidência das análises de coliformes totais fora do padrão	O	%	↔	1,2	0,2	0,6	PC MS 05/17	< 5%	SO	< 5%	-
8.5.6	ISp18	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada - MC	O	%	↔	100	100	100	PREMIADAS PNQS	100	-	-	-
8.5.7	ISp11 (s)	Índice de regularidade da distribuição (IRD)	O	%	↔ >=98	98	99	99	PREMIADAS PNQS	81,8	CL	98,3	-
8.5.8	ISp27	Índice de perdas de água na distribuição	O	%	↘	0,3	0,3	0,3	UGR Mooca	0,4	-	-	-
8.5.9	ISp14	Indicador de perdas totais de água por Ligação (IPDt.)	E	Litros/lig.xdia	↘	110*	179	140	PREMIADAS PNQS	352	AC	< = ano anterior	LM
* Desempenho de 2015 influenciado pela crise hídrica.													
8.5.10	IFn02	Indicador de águas não faturadas por volume (Índice de perdas no faturamento)	O	%	↘	10,5	8,6	6,6	PREMIADAS PNQS	23,0	-	-	-
8.5.11	IPa02	Índice de hidrometração	O	%	↔	100	100	100	PREMIADAS PNQS	99	-	-	-
8.5.12	IPa03	Índice de macromedicação	O	%	↔	100	100	100	PREMIADAS PNQS	98	-	-	-
8.5.13	IPa10	Índice de serviços externos executados dentro do prazo (ARSESP)	O	%	↗	90,2	98,9	99,6	PREMIADAS PNQS	92,04	CL	> = ano anterior	-
8.5.14	ISp08	Incidência de reclamações sobre qualidade da água	O	%	↘	0,11	0,06	0,05	PREMIADAS PNQS	1,25	-	-	-

8.5 Indicadores relativos aos processos

Código	GRMD	Indicador	E/O	Unidade de medida	Melhor sentido	2015			2016			2017			Referencial Comparativo		Requisito Parte Interessada		RE / LM
						2015	2016	2017	RC	Valor	PI	Valor	PI	Valor					
DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA																			
8.5.15	ISp09	Incidência de reclamações sobre falta de água Índice de reclamações de falta d'água (IRFA)	O	%	U	2,0	1,5	1,3	PREMIADAS PNQS	6,4	CL	8	-	-	-	-	-	-	
COLETA DE ESGOTO																			
8.5.16	ISp03	Remoção de carga poluente do esgoto recebido na ETE - MC	O	%	U	82,3	83,5	84,1	PREMIADAS PNQS	81,86	-	-	-	-	-	-	-	-	
8.5.17	ISp13 (s)	Incidência de extravasamento Índice de obstrução na rede coletora (IORC)	E	Serv./rede esgoto	U	156	124	102	PREMIADAS PNQS	213	AC	< 119	-	-	-	-	-	-	
8.5.18		Índice de obstrução em ramais domiciliares (IORD)	E	Serv./rede esgoto	U	6,66	5,81	4,38	UGR Moooo	6,22	AC	< = ano anterior	-	-	-	-	-	-	
8.5.19		Ligações de esgoto realizadas a mais que ligações de água (LEMALA)	E	%	U	8,50	16,4	20,2	UGR Moooo	8,5	AC	> = ano anterior	-	-	-	-	-	-	
8.5.20	ISp24	Incidência de análises fora do padrão para aferição do esgoto tratado - MT	O	%	U	10,40	9,40	10,20	PREMIADAS PNQS	n/c	-	-	-	-	-	-	-	-	
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AOS CLIENTES																			
8.5.21	ISp04 (s)	Ligações de água realizadas no prazo	O	%	U	77,2	97,0	99,5	UGR Moooo	99,2	ARSESP	100	-	-	-	-	-	-	
8.5.22	ISp06 (s)	Ligações de esgoto realizadas no prazo	O	%	U	96,2	96,3	99,6	UGR Moooo	99,1	ARSESP	100	-	-	-	-	-	-	
8.5.23	ISp10 (s)	Serviços executados dentro do prazo ARSESP	O	%	U	90,2	98,9	99,6	UGR Moooo	98,9	ARSESP	100	-	-	-	-	-	-	
8.5.24		Índice de consertos de vazamento em ramais de água - ICRA	O	Serv./lig.água	U	1,082	1,026	0,794	UGR Moooo	1,287	CL	< = ano anterior	-	-	-	-	-	-	
8.5.25		Índice de reparos de vazamento em rede de água - IRRRA	O	Serv./ext rede	U	0,015	0,012	0,010	UGR Moooo	0,043	CL	< = ano anterior	-	-	-	-	-	-	
8.5.26		Engano de Leitura - contrato Tace	O	%	↔	0,04	0,03	0,02	UGR Moooo	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	
8.5.27	IPa04a IPa04b	Consumo de Energia Elétrica por m³ faturado - MC	O	KWh/m3	U	0,067	0,066	0,057	ML	0,140	-	-	-	-	-	-	-	-	
PLANEJAMENTO DEPARTAMENTAL																			
8.5.28	IPa07	Projetos estratégicos implantados no prazo	O	%	U	89	96	100	PREMIADAS PNQS	84	-	-	-	-	-	-	-	-	
GESTÃO DE TI																			
8.5.29	IPa09	Índice de satisfação dos usuários de informações - Satisfação geral dos clientes internos com o atendimento da Gestão de Informática (ótimo + bom) - MC	O	%	U	61 (2013)	71 (2015)	73 (2017)	PREMIADAS PNQS	63	FT	> = ano anterior	-	-	-	-	-	-	
8.5.30		Índice da força de trabalho com acesso à internet	O	%	U	100	100	100	Metodologia Própria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8.5.31		Índice da força de trabalho com computador	O	%	U	89	90	93	Metodologia Própria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8.5.32		Índice da força de trabalho com endereço eletrônico	O	%	U	100	100	100	Metodologia Própria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
COMUNICAÇÃO																			
8.5.33		Resposta à Imprensa dentro do prazo - MC	O	%	↔	100	99,8	100	Metodologia Própria	SO	↔	-	-	-	-	-	-	-	
GESTÃO																			
8.5.34	IPa11	Índice de maturidade da gestão Índice de avaliação externa do Sistema de Gestão	E	Faixa	U	4	3	4	UGR Ipiranga	4	AC	> = ano anterior	-	-	-	-	-	-	

8.5 Indicadores relativos aos processos												
Código	GRMD	Indicador	E/O	Unidade de medida	Melhor sentido	Referencial Comparativo			Requisito Parte Interessada		RE / LM	
						RC	Valor	PI	Valor			
						2015	2016	2017				
GESTÃO												
8.5.35		Eficácia da Reunião Estruturada	O	%	↔ >=80	94,2	95,8	96,2	UGR Ipiranga	96,1	-	-
CONTRATAÇÃO E LOGÍSTICA												
8.5.36	IPa01	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores	O	%	↓	0	0	0	UGR Mooca	0	FO-EX	0
8.5.37		Índice de satisfação geral dos fornecedores externos - MC	O	%	↔	n/c	100	100	Metodologia Própria		FO-EX	100
8.5.38	IFr01	Índice de atraso nas entregas dos fornecedores - MC	O	%	↓	22	28	32	PREMIADAS PNQS	25	-	-
8.5.39	IFr07	Índice de desempenho dos contratos de manutenção – (FAC)	O	%	↔ >=70	88,0	83,5	88,3	UGR Mooca	81,2	-	-
8.5.40		Satisfação dos fornecedores internos com a qualidade técnica - MC	O	%	↔	94	100	100	Metodologia Própria		FO-IN	> 90
8.5.41		Satisfação geral com o atendimento da gestão de suprimentos e contratações- MC	O	%	↔	72 (2013)	78,1 (2015)	70,5	MS	64,5	-	-
8.5.42		Inventário (acuracidade)	O	%	↔	100,0	100,0	100,0	IE-MCS		AC	↔
Indicadores não pertinentes ao negócio da UGR												
ISp19 - Eficácia da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede / ISp20 - Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada / ISp23 - Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição de esgoto tratado / IFR02 - Índice de produtos químicos entregues fora de especificação												



A

ABES - Associação Brasileira de Engenharia Sanitária
ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACSP - Associação Comercial de São Paulo
ACT - Atestado de Conformidade Técnica
ANA - Agência Nacional de Águas
ANEFAC - Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade
APR - Análise Preliminar de Riscos
ARSESP - Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo

B

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD - Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento
BM&F - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC - Balanced Scorecard

C

C - Diretoria de Gestão Corporativa
C&D - Capacitação e Desenvolvimento
CAT - Certificado de Acervo Técnico
CAUFESP - Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo
CCI - Centro de Convivência Infantil
CEF - Caixa Econômica Federal
CET - Companhia de Engenharia e Tráfego
CETESB - Companhia Ambiental do Estado de São Paulo
CI - Superintendência de Tecnologia da Informação
CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CJ - Superintendência Jurídica
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
CM - Superintendência de Marketing
CN - Superintendência de Novos Negócios
COD - Controle de operação de distribuição
CODEC - Conselho de Defesa dos Capitais do Estado
COMGAS - Companhia de Gás de São Paulo
COSO - <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CPS - Comissão de Política Salarial
CQG - Comitê da Qualidade da Gestão
CR - Superintendência de Recursos Humanos
CSI - Sistema Comercial de Serviços e Informações
CVM - Comissão de Valores Mobiliários

D

(d_ xxxx) - Ano em que se iniciou a prática (desde)
DAEE - Departamento de Água e Energia Elétrica
DC - Desobstrução de coletor
DD - Desobstrução domiciliar
DJSI - <i>Down Jones Sustainability Emerging Markets</i>
DMC - Distrito de Medição e Controle
DSI - Documento do Sistema Integrado

E

(e_ xxxx) - Prática exemplar e ano de reconhecimento
EAD - Educação a Distância
EBITDA - <i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> , que traduzido literalmente para o português significa: "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização" (Lajida).

ECOS - Educação Comunitária Sabesp
EEA - Estação Elevatória de Água
EEE - Estação Elevatória de Esgoto
EMA - Estudos e Mapeamentos Analíticos
EPC - Equipamento de Proteção Coletivo
EPI - Equipamento de Proteção Individual
ER - Escritório Regional
ERM - <i>Enterprise Risk Management</i>
ETE - Estação de Tratamento de Esgoto
EVO - Escala de Valores Organizacionais

F

F - Diretoria Financeira
FAC - Formulário de Avaliação da Contratada
FAC-MAT - Formulário de Avaliação de Materiais e Equipamentos
FC - Folha de Campo
FDI - Formulário de Detalhamento de Indicador
FENASAN - Feira Nacional de Saneamento e Meio Ambiente
FF - Superintendência de Finanças
FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FI - Superintendência de Captação de Recursos e Relações com Investidores
FNQ - Fundação Nacional da Qualidade
FOFA - Força, Oportunidade, Franqueza e Ameaça
FT - Força de Trabalho
FT - Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira

G

GAI - Grupo de Avaliação de Intervenção
GAL - Grupo de Almoxarifados
GAU - Grupo de Automação
GC - Rol Grandes Consumidores
GCOR - Grupo Gestão do Conhecimento Organizacional
GDL - Grupo Desenvolvimento da Liderança
GEA - Grupo de Encarregados de Água
GEC - Grupo de Encarregados Comerciais
GEDOC - Sistema de Gerenciamento de Documentos
GEE - Grupo de Encarregados de Esgoto
GEP - Grupo Estratégias e Planos
GES - Gestão Empresarial Sabesp
GFA - Grupo de Faturamento e Arrecadação
GHE - Grupos Homogêneos de Exposição
GM - Grupo de Melhorias
GPL - Grupo de Encarregados de Planejamento
GPMA - Grupo de Polos de Manutenção e Adução
GPS - Global Positioning System
GQ - Grupo da Qualidade
GRA - Grupo Reunião de Alinhamento
GRC - Grupo de Gerentes Comerciais
GRE - Grupo Reconhecimento MC
GRS - Grupo Responsabilidade Socioambiental
GSST - Grupo Segurança e Saúde do Trabalho

I

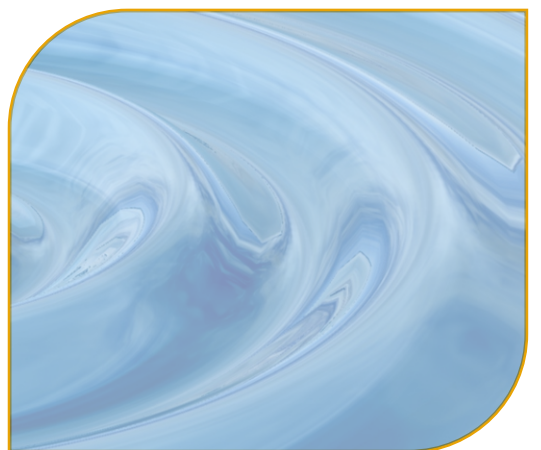
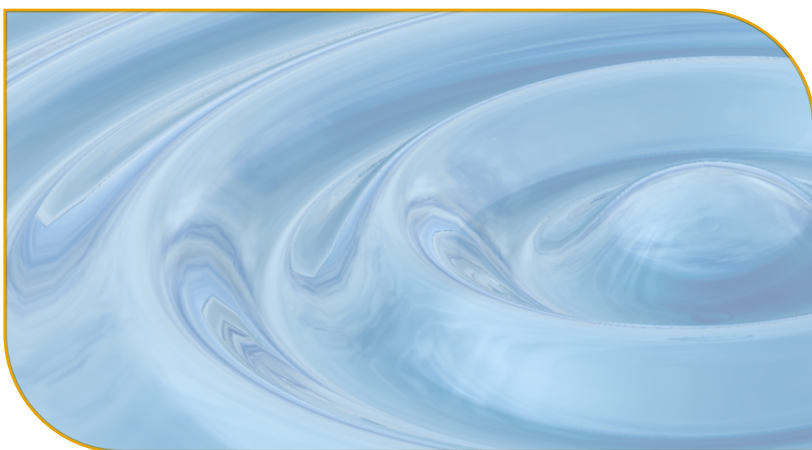
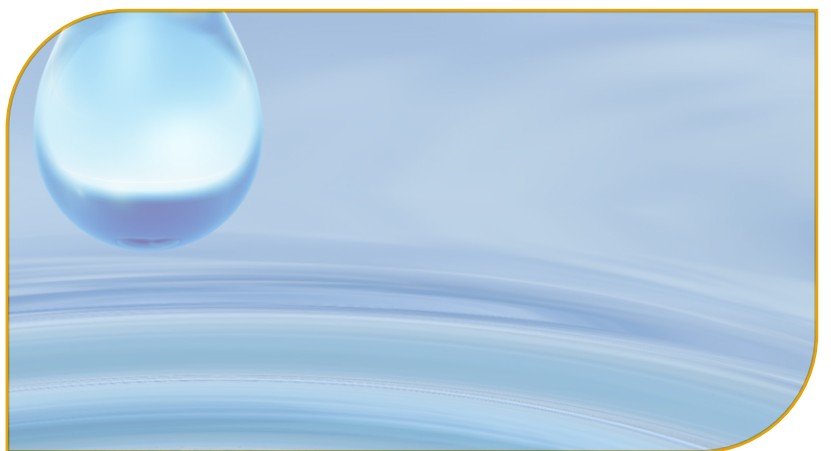
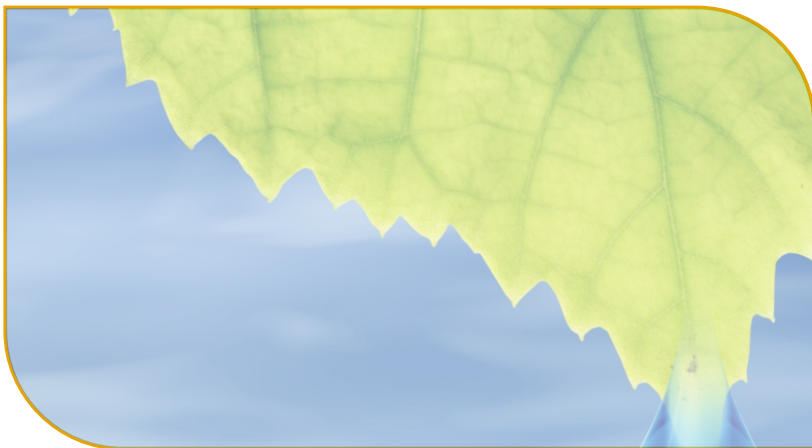
(i_ xxxx) - Inovação e ano de implantação
IACE - Índice de Atendimento de Coleta de Esgoto
IAM - <i>Intangible Assets Management</i>
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICAD - Índice de conformidade da água distribuída

ICRA - Índice de Consertos de Vazamentos em Ramais de Água
IECET - Índice de esgoto coletado entregue para tratamento
IFRS - International Financial Reporting Standard
IGS - Inovação da Gestão em Saneamento
IORC - Índice de obstrução na rede coletora
IPDT - Indicador específico de perda total de água
IPM - Índice de Perdas relativo à Micromedição
IPVS - Índice Paulista de Vulnerabilidade Social
IRA - Índice de Regularidade da Adução
IRD - Índice de regularidade da distribuição
ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO - International Organization for Standardization
ISO/IEC - <i>International Organization of Standardization (ISO) / International Electrotechnical Commission (IEC)</i>
J
JBIC - <i>Japan Bank for Internation Cooperation</i>
JICA - <i>Japan International Corporation Agency</i>
L
L/s - litros por segundo
LAIA - Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais
LAISA - Levantamento de Aspectos e Impactos Sociais e Ambientais
LNT - Levantamento de Necessidades de Treinamento
M
(m_xxxx) - Melhoria e ano de implantação
M - Diretoria Metropolitana
MA - Unidade de Negócio de Produção de Água da Metropolitana
MC - Unidade de Negócio Centro
MC112 - Comunicação e Marketing MC
MCB - UGR Mooca
MCD - Departamento Administrativo e Financeiro MC
MCD11 - Área de Serviços Jurídicos MC
MCD12 - Área de Gestão Patrimonial e Serviços MC
MCD13 - Área de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos MC
MCD14 - Área de Suprimentos e Contratações MC
MCD15 - Área de Tecnologia da Informação MC
MCD16 - Área de Financeiro e Contábil MC
MCE - Departamento de Engenharia e Operações
MCEA - Divisão de Operação de Água Centro
MCEC - Divisão de Controle Sanitário MC
MCEF - Divisão de Efluentes não-Domésticos MC
MCEL - Divisão de Eletromecânica MC
MCEO - Divisão de Operação de Esgoto MC
MCEP - Divisão de Controle de Perdas MC
MCI - Departamento de Planejamento e Relações Comerciais MC
MCI11 - Área de Receita, Crédito e Cobrança MC
MCIC - Divisão de Controle de Consumo MC
MCIG - Divisão de Grandes Consumidores MC
MCJ - UGR Jardins
MCR - UGR Ipiranga
MCS - UGR São Mateus
MCSM - Divisão Escritório Regional São Mateus
MCSS - Divisão Polo de Manutenção São Mateus
ME - Superintendência de Gestão e Empreendimentos
MEG® - Modelo de Excelência da Gestão

MIS - Departamento de Serviços Administrativos Integrados
MKT - <i>Marketing</i>
ML - Unidade de Negócio Leste
MM - Superintendência de Manutenção Estratégica
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 Esgotos
N
NBR - Norma Brasileira (ABNT)
NYSE - <i>New York Stock Exchange</i> (Bolsa de Valores de Nova Iorque)
O
OD - Objetivo Operacional do Departamento
OD MCS - Objetivo Operacional do Departamento MCS
OHSAS - <i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
ONG - Organização Não Governamental
OO - Objetivo Operacional
OO MC - Objetivo Operacional MC
P
P - Presidência
PA - Superintendência de Auditoria
PAC - Programa de Aceleração do Crescimento
PARE - Programa de Atendimento e Recuperação de Empregados
PC - Superintendência de Comunicação
PCD - Plano de Capacitação e Desenvolvimento
PCMSO - Programa de Controle Médico e Saúde Operacional
PDA - Personal Digital Assistant
PDCA - <i>Plan, Do, Check, Act</i>
PDCL - <i>Plan, Do, Check and Learn</i>
PESTAL - fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais
PGP - Programa de Gestão da Pressão
PI - Superintendência de Planejamento
PID - Plano Individual de Desenvolvimento
PIs - Partes Interessadas
PK - Superintendência de Gestão de Riscos e Qualidade
PLR - Programa de Participação de Lucros e Resultados
PMA - Programa Metropolitano de Água
PME - Programa Metropolitano de Esgoto
PMSP - Prefeitura do Município de São Paulo
PNQS - Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
PO - Planejamento Operacional
PO MC - Planejamento Operacional MC
POC - Planejamento Operacional da Colmeia
POD MCS - Planejamento Operacional MCS
PPD - Programa de Prevenção de Danos
PPI - Plano Plurianual de Investimentos
PPIM - Plano Plurianual de Investimentos da Diretoria M
PPQG - Prêmio Paulista de Qualidade em Gestão
PPR - Programa de Participação de Resultados
PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PRE - Plano Regional de Esgoto
PREND - Programa de Recebimento de Esgoto não-Domésticos
PROL - Programa de Reciclagem de Óleo de Cozinha

PRP - Plano Regional de Perdas
PRP - Programa de Gestão da Pressão
PURA - Programa de Uso Racional de Água
Q
QFD - <i>Quality Function Deployment</i>
R
(r_XXXX) - Refinamento e ano de implantação
RA - Relatório de Avaliação Externa do Sistema de Gestão
RC - Rol Comum
RG - Relatório da Gestão
RH - Recursos Humanos
RMSP - Região Metropolitana de São Paulo
RPI - Requisito de Parte Interessada
S
SABESP - Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SACE - Sistema de Atendimento aos Clientes Especiais
SAG - Sistema de Avaliação da Gestão
SAGAR - Sistema de Abastecimento e Gestão da Água de Reuso
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SGC&D - Sistema de Gestão em Capacitação e Desenvolvimento M
SGL - Sistema de Gerenciamento de Licitações
SGO - Sistema de Gerenciamento Orçamentário
SGS - Sistema de Gerenciamento de Sinistro
SIATI - Sistema de Atendimento de TI
SiiS - Sistema Integrado de Informações SABESP
SIGAO - Sistema Integrado de Gerenciamento do Atendimento Operacional
SIGES - Sistema de Gestão dos Serviços de Campo
SIGNOS - Sistemas de Informações Geográficas no Saneamento
SIGO - Sistemas de Informações e Gerenciamento da Ouvidoria
SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho
SIPOC - <i>Suppliers, Inputs, Process, Outputs and Customers</i>
SMA - Secretaria do Meio Ambiente
SMS - <i>Short Message Service</i>
SOE - Sistema de Organização Empresarial
SOMPS - Sistema de Operacionalização da Metodologia de Projeto de Sistema
SOX - <i>Sarbanes-Oxley</i> (lei Americana)
SQL MC - <i>Structured Query Language</i> (Linguagem de Consulta Estruturada)
SSA - Sabesp Soluções Ambientais
SST - Segurança e Saúde do Trabalho
STIC - Sistema de Tratamento das Insatisfações de Clientes
SWOT - <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
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
TCC - Trabalho de Conclusão de Curso
TG - Superintendência de Gestão de Projetos Especiais
TI - Tecnologia da Informação
TO - Superintendência de Desenvolvimento Operacional
U
UES - Universidade Empresarial Sabesp
UGR - Unidade de Gerenciamento Regional
UMA - Unidade de Medição de Água

UN - Unidade de Negócio
V
VPN - <i>Virtual Private Network</i> (acesso remoto a rede Sabesp)
VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização
VRP - Válvula Redutora de Pressão



Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS 2018 Nível II – 500 pontos								
Organização: Unidade de Gerenciamento Regional São Mateus (MCS)								
Data: 24/07/2018								
Critério	Item	Percentual do Fator					Pontuação máxima	Pontuação obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1	100	90	100	100	97,5	15	14,6
	1.2	100	100	100	100	100,0	10	10,0
	1.3	100	100	100	100	100,0	10	10,0
	1.4	100	100	100	100	100,0	15	15,0
	Subtotal						50	49,6
2	2.1	100	90	100	100	97,5	20	19,5
	2.2	100	100	100	100	100,0	20	20,0
	Subtotal						40	39,5
3	3.1	100	100	100	100	100,0	15	15,0
	3.2	100	100	100	100	100,0	25	25,0
	Subtotal						40	40,0
4	4.1	100	90	100	100	97,5	20	19,5
	Subtotal						20	19,5
5	5.1	100	100	100	100	100,0	15	15,0
	5.2	100	90	100	100	97,5	10	9,8
	Subtotal						25	24,8
6	6.1	100	100	100	100	100,0	15	15,0
	6.2	100	100	100	100	100,0	15	15,0
	6.3	100	100	100	100	100,0	10	10,0
	Subtotal						40	40,0
7	7.1	100	100	100	100	100,0	25	25,0
	7.2	100	100	100	100	100,0	15	15,0
	7.3	100	100	100	100	100,0	15	15,0
	Subtotal						55	55,0
1 - 7	Total						270	268,4
		Relevância	Evolução	Competitiv.	Compromis.	Resultante		
8	8.1	100	90	90	90	92,5	55	50,9
	8.2	100	90	90	90	92,5	30	27,8
	8.3	100	90	90	90	92,5	55	50,9
	8.4	100	90	90	90	92,5	35	32,4
	8.5	100	90	90	90	92,5	55	50,9
	Subtotal						230	212,75
Total							500	481,1

Nota: Utilizar a coluna "Pontuação Máxima" conforme o Nível e Perfil da organização: Organização Completa ou Unidade Autônoma/Subsidiária, utilizando o quadro "Tabela de pontuações máximas para Níveis B, I e II".

Nível	Código do Indicador	Equivalência ao GRMID	Propósito	Nome do Indicador	Fórmula	Unidade	Sentido	Perfil		Aspectos Importantes
								A	E	
II	8.1.8	IFn07	Desempenho financeiro Comprometimento de receitas	Dias de faturamento comprometidos / contas a receber - Sabesp	$(\text{Prazo médio de recebimento de vendas}) \times \text{BRUTO/LIQ}^* / 360$	Dias	↓	x	x	
II	8.1.11	IFn18	Custo da água comprada	Tarifa GVA de Água Produzida	Tarifa de compra interna do GVA, adotadas pela FGV atualizadas pelo IPCA (defasagem em relação ao ano anterior)	Base cem %	↓	x		Custo fixo de produção de água = R\$ 0.6674
II	8.1.12	IFn19	Custo do esgoto tratado	Tarifa GVA do Esgoto Tratado	Tarifa de compra interna do GVA, adotadas pela FGV atualizadas pelo IPCA (defasagem em relação ao ano anterior)	Base cem %	↓	x	x	Custo fixo de tratamento de esgoto = R\$ 1,4737
II	8.1.19	IFn17	Desempenho Financeiro	Índice de Liquidez Geral – Sabesp	$(\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível})$	%	↑	x	x	
II	8.3.15 a 8.3.19	ICm10	Cientes: Reclamações Tempo de solução do problema reclamado	Reclamações atendidas dentro do prazo ARSESP	Total de Reclamações Atendidas em 24h / Total de Reclamações Realizadas	%	↑	x	x	
II	8.4.7	IPe02	Sistema de trabalho Criatividade do sistema de trabalho	Índice da Força de Trabalho Reconhecida no Prêmio Reconhecimento MC	Total MOP Reconhecidos / Total de MOP	%	↑	x	x	
II	8.4.17	IPe09	Liderança Engajamento da força de trabalho	Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes (Pesquisa de Clima Organizacional) -MCS	$\text{Índice do total (Ótimo + Bom)} / \text{referente à pergunta "Eu conheço e compartilho dos valores e princípios da organização"} - \text{Pesquisa de Clima Organizacional}$	%	↑	x	x	
II	8.5.7	ISp11	Continuidade do fornecimento	Índice de regularidade da distribuição (IRD)	$(1 - ((\text{Somatória (Tempo de desabastecimento de cada evento em horas} \times \text{quantidade de economias ativas afetadas em cada evento})) / (\text{quantidade totais de economias da MC} \times 24 \text{ horas} \times \text{n}^\circ \text{ total de dias do mês}))) \times 100$	%	↔ >=98	x		
II	8.5.17	ISp13	Eficiência do processo Transporte de esgoto	IORC - Índice de Obstrução da Rede Coletora	$\text{Média mensal de Desobstruções de Coletoras} / \text{Média mensal de Extensão de Rede Coletora em km} \times 1000$	%	↓		x	
II	8.5.21	ISp04	Qualidade do serviço prestado Ligação de água	Ligações de água realizadas no prazo - MCS	Total de Ligações de Água Realizadas em 7 dias / Total de Ligações de Água Solicitadas	%	↑	x		
II	8.5.22	ISp06	Qualidade do serviço prestado Ligação de esgoto	Ligações de esgoto realizadas no prazo - MCS	Total de Ligações de Esgoto Realizadas em 7 dias / Total de Ligações de Esgoto Solicitadas	%	↑		x	
II	8.5.23	ISp10	Qualidade do serviço prestado Prazo de execução	Serviços executados dentro do prazo ARSESP	Total de Serviços Realizados em 24h / Total de Serviços Solicitados	%	↑	x	x	

19/07/2018

Banco do Brasil

Visualizador de Arquivos Retorno

**Auto-Atendimento
Comprovante – Arquivo**

Agência débito: 3070-8
Conta débito: 156771-3
CPF/CNPJ: 43776517/0001-80 SABESP - SAO PAULO - CPP

Banco: 001
Agência crédito: 1251-3
Conta crédito: 125970-9
Favorecido: ASSOCIACAO BRASILEIRA DE
Documento empresa: 2001142071
Data pagamento: 16/07/2018
Valor pagamento: 14.732,36
Documento banco: 00000000003712063610
Data real pagamento: 16/07/2018
Valor real pagamento: 14.732,36
Autenticação: DCA71A0A8FC3906B



Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp

Unidade de Negócios Centro – MC

Unidade de Gerenciamento Regional São Mateus - MCS

DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE

A Unidade de Gerenciamento Regional São Mateus (MCS), 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, 14 de junho de 2018.

Atenciosamente,

Amarildo Miguel

Gerente de Departamento – UGR São Mateus

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp
Unidade de Gerenciamento Regional São Mateus - MCS
Rua Nelson de Oliveira, 50 – Jardim Sapopemba – CE P13050- 612 – São Paulo – SP
Tel. 55 (11) 2363-3532
www.sabesp.com.br

