

SABESP

Unidade de Gerenciamento Regional Itaquera



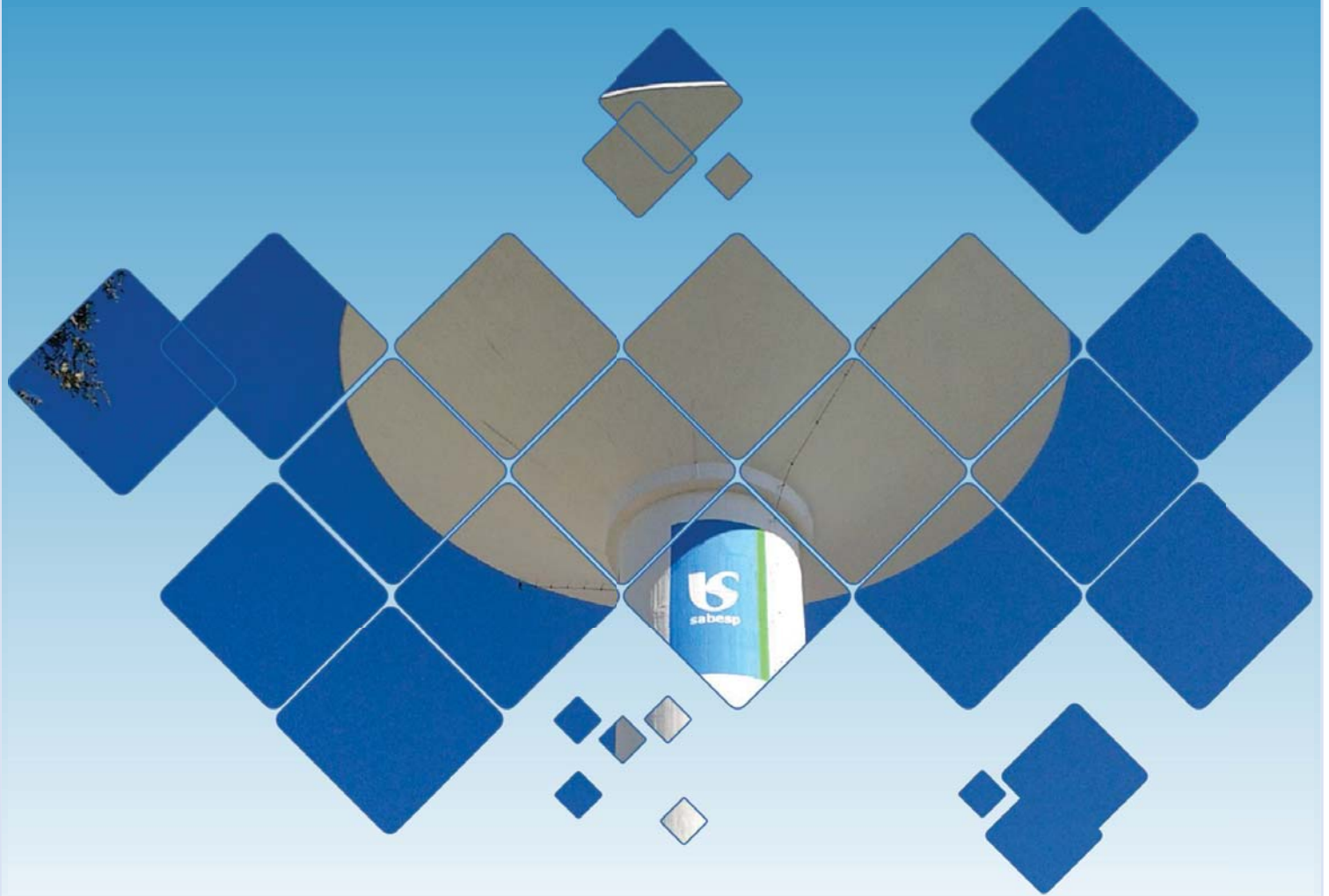
PNQS – Nível II

2018

SUMÁRIO

Perfil.....	I
Liderança.....	1
Estratégias e Planos.....	8
Clientes.....	15
Sociedade.....	22
Informações e Conhecimento.....	27
Pessoas.....	33
Processos.....	41
Resultados.....	51
Glossário	
Anexos	





PERFIL



P1 - Descrição da Organização

A) Instituição, propósitos e porte

(A.1) A Unidade de Gerenciamento Regional Itaquera, denominada UGR Itaquera, é subordinada à Unidade de Negócio Leste (ML) e sediada à Rua Virginia Ferni, 1036, Itaquera, São Paulo.

(A.2/A.3) 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. A Sabesp é uma empresa de economia mista, com capital aberto, que tem como principal acionista o Governo do Estado, com 50,3% das ações ordinárias e foi estruturada, desde 1995, em 16 Unidades de Negócio. A Unidade de Negócio Leste (ML) é gerida como núcleo independente de resultados sociais e econômico-financeiros, com autonomia para a tomada de decisões e 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.

A ML é responsável pelos serviços de distribuição de água e de coleta de esgotos para aproximadamente 3,7 milhões de pessoas em parte da Zona Leste da Capital e mais sete municípios da Região Metropolitana de São Paulo. Está localizada na bacia hidrográfica do Alto Tietê e abrange uma área de 1.461 km².

Em 2011 a Sabesp oficializou o modelo de Gestão de Valor Agregado - GVA®. Dessa forma, a ML reorganizou sua estrutura, regionalizando seu mercado de atuação em três Unidades de Gerenciamento Regional, momento em que a UGR Itaquera foi criada, composta pelas áreas de Água, Esgoto e Vendas. Em sua constituição, foram levados em conta vários critérios para determinação da área de atuação, tais como: divisa de municípios, número de ligações de água e esgoto e setores de abastecimento de água.

O cargo de principal executivo da UGR Itaquera é exercido pela administradora de empresas Simone Simões, com pós graduação em MBA em Gestão Empresarial pela FGV. É profissional de carreira da Sabesp, tendo iniciada a sua trajetória na carreira técnica desde 1992.

(A.4/A.5) A UGR Itaquera atua no setor de saneamento, sendo responsável pelo atendimento ao cliente e pela execução de serviços comerciais e de manutenção de água e esgotos, atendendo uma área de 101km² (7% da ML), nas regiões de Artur Alvim, Itaquera, Guaianases e Cidade Tiradentes, que estão no extremo leste do município de São Paulo. As principais informações relativas ao porte e instalações estão apresentadas na fig. P.1.a/1

(A.6) A UGR Itaquera tem como legado contribuir para a melhoria da qualidade de vida, do meio ambiente, da cidadania e para a modernização do setor de saneamento.

B) Serviços ou produtos e processos

(B.1) Os principais produtos oferecidos pela ML aos clientes são: água tratada distribuída e esgotos coletado e afastado. Para a viabilização do fornecimento desses produtos são prestados serviços de manutenção e comerciais. A UGR Itaquera, por meio dos Pólos de Manutenção de Água (MLQA) e de Esgotos (MLQI) presta aos clientes serviços de manutenção, tais como: execução de ligações de água e esgotos, reparos de vazamentos de água, desobstruções de ramais domiciliares e de coletores de esgotos e prolongamentos de redes de água e esgotos. E por meio do Escritório Regional (MLQR), presta serviços comerciais, como: atendimento presencial ao cliente (agência de atendi-

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

Tipo	Unidade	MLQ
População atendida	hab.	1.300.000
Ligações de água	n.	294.348
Ligações de esgoto	n.	261.706
Redes de distribuição de água	Km	1.849
Redes de distribuição de esgoto	Km	1.456
Índice de atendimento urbano de abastecimento de água	%	100
Índice de atendimento urbano de esgotos coletados	%	91
Faturamento anual	R\$	370.000.000
Empregados	n.	139
Agência de Atendimento ao Cliente	n.	01 (localizada no Poupatempo Itaquera)

to), apuração e análise de consumo, vistorias diversas, concessões de parcelamentos, revisões de débitos, emissão de 2ª via de conta, aplicação de tarifas diferenciadas, como a social e de entidades assistenciais.

(B.2) Como proposta de valor, os clientes da UGR Itaquera contam com a disponibilidade e qualidade dos produtos fornecidos e excelência no atendimento, trazendo assim a satisfação e reconhecimento da sociedade.

(B.3) Os principais processos da cadeia de valor estão apresentados na fig.P.1.b/1

(B.4) Os principais equipamentos, instalações e tecnologias estão apresentados nas figuras P.1.b/2 e P.1.b/3

(B.5) A competência essencial da ML e conseqüentemente da UGR Itaquera é a eficiência operacional na prestação de serviços de saneamento em áreas de alta complexidade.

C) Partes interessadas e redes de atuação

(C.1) As principais partes interessadas, necessidades e expectativas estão descritas na figura P1.c/1.

(C.2) O quadro resumo das redes de atuação esta apresentado na fig.P.1.c/2.

D) Detalhes sobre partes interessadas específicas

(D.1) Sócios, mantenedores ou instituidores

A UGR Itaquera está subordinada à ML, a qual está subordinada à Diretoria Metropolitana da Sabesp.

A Sabesp é uma sociedade anônima de capital aberto e economia mista, cujo acionista majoritário é o Governo do Estado de São Paulo. Suas ações, todas ordinárias, são negociadas no segmento do Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA), e na forma de *American Depositary Receipts* (ADR nível III) da Bolsa de Valores de Nova York (NYSE). A composição do capital está descrita conforme fig. P.1.d/1.

(D.2) Força de trabalho

Internamente, a UGR Itaquera utiliza o termo empregado como denominação para sua força de trabalho.

A força de trabalho da UGR Itaquera é constituída por 123 empregados, 09 estagiários e 07 aprendizes, tendo como regime jurídico de vínculo a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

A contratação de empregados é realizada pela Sabesp, através de concurso público, sendo que os aprendizes e estagiários ingressam por tempo determinado, mediante processo de seleção.

O Programa Aprendiz, elaborado em parceria com o SENAI promove a atuação dos jovens na execução de atividades em setores administrativos, contábeis, financeiros e de re-



Fig. P.1.b/1 - Processos da cadeia de valor	
Processo / Responsável	Descrição
Processos Principais	
Execução de serviços de manutenção de água / MLQA	Execução de reparos em tubulações e conexões dos sistemas de distribuição de água.
Execução de serviços de manutenção de esgotos / MLQI	Execução de reparos em tubulações dos sistemas de coleta de esgotos e desobstrução de redes coletoras e ramais de esgotos.
Atendimento e serviços comerciais / MLQR	Atendimento ao cliente, execução de serviços e faturamento.
Processos de Apoio	
Manutenção de sistema de distribuição e coleta / MLEL e MLER	Manutenção corretiva, preventiva e preditiva de equipamentos eletromecânicos e redes de grande porte.
Monitoramento da qualidade da água / MLEC	Controle da qualidade da água fornecida aos clientes, atendimento às reclamações, desinfecções de reservatórios, redes de distribuição e imóveis com refluxo de esgotos. Análises laboratoriais.
Cadastro técnico/MLED	Projetos executivos para ampliação e a otimização dos sistemas de abastecimento de água e coleta de esgotos.
Controle de perdas de água/MLEP	Gerenciamento das atividades de combate às perdas de água e controle dos resultados.
Arrecadação e Cobrança/MLIC	Gerenciar e recuperar receita.
Comunicação interna e externa / ML	Atender a demanda da imprensa regional com relação aos principais processos. Comunicação ao corpo gerencial e força de trabalho.
Judicial e Extrajudicial/MLD11	Desenvolver, orientar, assessorar, acompanhar e garantir a proteção e o resguardo legal das ações judiciais e atividades extrajudiciais da ML.
Backup e suporte de TI/MLD12	Prover e manter soluções e serviços de tecnologia da informação e comunicação.
Administração de pessoal, capacitação e desenvolvimento de pessoas / MLD13	Administração de dados cadastrais dos empregados e gestão dos benefícios, desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes alinhadas às estratégias e processos da ML.
Contratação e Logística /MLD14	Aquisição de bens, serviços e obras, dando suporte às necessidades dos processos principais e de apoio da ML e Promover com base em dados estatísticos o abastecimento de materiais destinados ao adequado funcionamento da ML.
Financeiro e Contábil/MLD16	Gestão de pagamento a fornecedores, prestadores de serviços, restituição de valores a clientes e despesas diversas a funcionários. Classificação contábil e análise de todos os documentos fiscais. Gestão e operação do orçamento de despesa.
Segurança e Saúde Ocupacional / MIS	Promoção de ações para reduzir os riscos de acidente e melhoria nas condições de trabalho e qualidade de vida.

cursos humanos da empresa.

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

O perfil da força de trabalho da UGR Itaquera está apresentado nas figuras P.1.d/2 e P.1.d/3.

Os empregados das empresas prestadoras de serviços são supervisionados por prepostos das empresas contratadas e tratados como fornecedores conforme descrito no critério 7.2.

Fig. P.1.b/2 - Principais instalações e equipamentos	
Qtde	instalações e equipamentos
12	Reservatórios
11	Boosters
9	Estações elevatórias de água
6	Estações elevatórias de esgotos
58	Válvulas redutoras de pressão
105	Microcomputadores
55	Celulares
36	PDA (Personal Digital Assistant)
2	Geofone
3	DCP (Dynamic Cone Penetrometer)
8	Flexi-Cleaner
5	Sewer-roder
1	Sewer-jet
4	Sewer-jet combinado
3	Equipamento de Televisionamento

(D.3) Clientes e mercado

O mercado da UGR Itaquera está limitado geograficamente conforme a divisão em Unidades de Gerenciamento Regional, realizada pela ML desde 2011, e compreende parte da zona Leste da Capital, abrangendo as regiões de Artur Alvim, Itaquera, Guaianases e Cidade Tiradentes.

Os clientes da UGR Itaquera são segmentados em Rol Comum e Rol Especial (3.1). A participação destes segmentos no faturamento da UGR Itaquera está representada na figura P.1.d/4.

Fig. P.1.b/3 - Principais tecnologias	
Tecnologia	Descrição
TACE	Levar o atendimento da Sabesp à porta do cliente e medição de consumo
SIGAO	Sistema de gerenciamento de atendimento e controle dos serviços de manutenção solicitados e prestados ao cliente
CSI	Sistema de gerenciamento de informações cadastrais e comerciais dos clientes
SACE	Tecnologia de medição de consumo que leva o atendimento da Sabesp à porta do cliente.
SIGANET	Sistema que gerencia a quantidade de clientes atendidos e o tempo de atendimento da agência
SIGNOS	GIS da Sabesp, contém o cadastro da infraestrutura de água e esgoto, ligações, imagens aéreas, cadastros de pontos de interesse e informações comerciais dos clientes.
SIGES	Sistema que permite a gestão dos serviços operacionais em campo, utilizando de dispositivos móveis (coletores/PDAs).
SGH	Sistema que permite a efetiva gestão do parque de hidrômetros e inteligência para ligações irregulares/fraudes.
Gedoc	Sistema de gerenciamento dos procedimentos empresariais e operacionais
Sistema de Acompanhamento do Planejamento	Acompanhamento e controle do planejamento da ML, onde estão todos os objetivos estratégicos, macroações e indicadores
SAP	Sistema integrado de gestão empresarial transaccional
Advizor	Sistema que consolida informações e resultados do IDG (Índice de Desempenho Global) para o contrato Global Sourcing



Fig. P.1.c/1 – Necessidades e expectativas das partes interessadas

Partes Interessadas	Principais necessidades/expectativas	Principais requisitos	Principais indicadores
Acionista	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento sustentável - Retorno sobre o investimento - Universalização do saneamento - Nível máximo de satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> - Retorno sobre investimento - Rentabilidade - Redução da inadimplência - Aumento do faturamento - Aumento da arrecadação - Atendimento - Imagem favorável - Satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> - Margem líquida - Delta CVA - Índice de evasão de receita - Volume faturado de vendas - Arrecadação por m3 - IAA - IAE - Ligações novas de água - Ligações novas de esgotos - INTEC - Índice de satisfação dos clientes - Índice de favorabilidade da imagem
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade da água - Continuidade de fornecimento - Coleta de esgoto - Qualidade no atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação - Acesso aos produtos - Qualidade do atendimento - Continuidade no abastecimento - Qualidade da água - Atendimento no prazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de satisfação dos clientes - Índice de satisfação pós serviço - Índice de satisfação com a qualidade dos serviços executados - Índice de insatisfação - Índice de atendimento aos prazos dos serviços regulados - IRD - ICAD
Força de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação e desenvolvimento - Valorização, reconhecimento e ambiente de trabalho - Estabilidade no emprego 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação e desenvolvimento - Favorabilidade do clima - Ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de cumprimento PCD - Índice de satisfação geral dos empregados na pesquisa de clima - Índice de nível de emprego
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Pagamento em dia - Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Pagamento no prazo - Assertividade no planejamento de compras 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de atraso no pagamento a fornecedores - Índice de atraso nas entregas de fornecedores
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Ações socioambientais - Atuação socioambientalmente responsável - Universalização do saneamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação - Responsabilidade socioambiental - Participação em ações socioambientais - Córregos despoluídos - Acessibilidade ao produto - Atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> - IAA - IAE - Índice de favorabilidade socioambiental - N. pessoas beneficiadas com ações socioambientais - Taxa de despoluição dos córregos com DBO <= 30 mg/l - Percentual de implantação da gestão por governança colaborativa - Número de ligações regularizadas
Prefeituras	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento dos contratos 	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento ao contrato 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de Atendimento das metas contratuais
ARS-ESP	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento das deliberações 	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento aos prazos 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de atendimento aos prazos dos serviços regulados

Os clientes-alvo da estratégia da UGR Itaquera são os clientes atuais (todos os que utilizam os serviços de abastecimento de água e a coleta de esgotos) os potenciais (aqueles que não utilizam os serviços de abastecimento de água e/ou esgotos) e os ex-clientes.

Não existem distribuidores ou revendedores que atuam entre a UGR Itaquera e seus clientes. As principais necessidades dos clientes do rol comum e grandes consumidores estão expressos na figura P.1.c/1.

(D.4) Fornecedores e insumos

O principal insumo da UGR Itaquera é a distribuição da água potável fornecida pela MLEA e a coleta e afastamento de esgotos que são realizados pela MLEE, ambos são fornecedores internos que pertencem à ML, sendo que o pagamento é realizado por acerto contábil interno.

A UGR Itaquera classifica seus fornecedores em dois grupos: fornecedores internos e externos, a figura P.1.d/5 apresenta os principais grupos de fornecedores, produtos/serviços adquiridos e valores das aquisições.

Os fornecedores de energia elétrica e serviços de telecomunicações são coordenados corporativamente pela TO (energia) e CI (telefonia), e monitorados respectivamente pelo MLEL e MLD12.

A contratação de fornecedores e prestadores de serviços está regulamentada pela legislação aplicável a empresas

controladas pelo Estado, em particular a Lei 8.666/93 e alterações posteriores e a Lei Federal 10.520/02. Estas condições restringem as possibilidades de parcerias com fornecedores.

As licitações são realizadas no MLD de forma centralizada e dispõem das seguintes ferramentas que facilitam o relacionamento com os licitantes: cotação eletrônica por meio da internet, pregão eletrônico, consulta e venda de editais pela internet e convite aos fornecedores via internet.

O desempenho dos fornecedores durante cumprimento dos contratos é acompanhado e avaliado pela UGR Itaquera conforme critério 7.2. A quantidade de empregados terceirizados sem coordenação direta está apresentada na figura P.1.d/6.

(D.5) Sociedade

O órgão regulador da Sabesp e consequentemente da UGR Itaquera é a ARSESP – Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo, vinculada a Secretaria de Energia.

As principais comunidades com as quais a UGR Itaquera se relaciona são formadas pela comunidade do entorno, núcleos de baixa renda ou irregular e áreas localizadas no entorno dos córregos do Programa Córrego Limpo.

Os principais impactos socioambientais da UGR Itaquera estão relacionados à contaminação dos corpos d'água e

Fig. P.1.c/2 – Principais redes de atuação			
Redes	Interlocutores	Principais propósitos da rede	Forma de atuação
Redes internas			
Estrutura de Redes Internas ML figura P.5/2	Coordenadores dos grupos	Sendo essencial para o processo de aprendizado, tem o papel de atuar nas melhorias das práticas de Gestão e nos processos operacionais, implantar e acompanhar projetos sob sua responsabilidade.	A alta direção, por meio do CQG - Comitê de Qualidade da Gestão fomenta o desenvolvimento por meio de projetos, treinamentos.
Redes externas			
Fóruns e Grupos da Diretoria Metropolitana e Sabesp	Participantes	Melhoria das práticas e padrões corporativos, repasses e compartilhamento de informações.	Os participantes, tanto da estrutura formal, quanto da estrutura de redes internas participam e contribuem com os grupos corporativos.
Organizações que promovem o MEG	Qualidade	Busca e compartilhamento de conhecimento, voluntariado, benchmarking, em instituições como ABES, FNQ, CNQA, CTDISA.	Membro ou filiado, estímulo a participação, compartilhamento de práticas, participação nos seminários e comitês, examinadores em prêmios de excelência.
Entidades e Associações	Líderes e empregados	Entidades e associações que representam os empregados, como sindicatos, associações de classes e funcionários.	Atendimento a necessidades e expectativas e liberação dos representantes.
RSA	MLI/PPC	Redes Sociais para despoluição de Córregos, entidades e ONGs.	A ML promove a criação e manutenção das redes para a conservação dos córregos despoluídos.

solo pela destinação provisória de esgoto in natura, perdas de água na distribuição e emissão de gases de combustão. Esses impactos estão apresentados na fig. 4.1b/1.

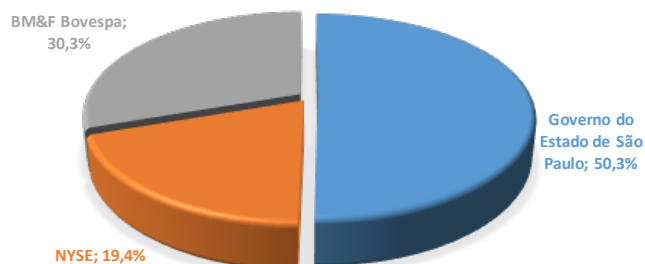
O principal passivo ambiental da UGR Itaquera está relacionado ao esgoto e para prevenir ou minimizar o impacto desse passivo, a UGR Itaquera em conjunto com as demais áreas da ML e áreas corporativas da Sabesp, participa de ações como o Projeto Tietê, Programa Córrego Limpo, Programas de Educação Ambiental, entre outros.

(D.6) Parceiros

Os principais parceiros da UGR Itaquera, os objetivos comuns, datas de início das parcerias, principais competên-

Fig. P.1.d/1 Composição do capital social

COMPOSIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL - SABESP



cias compartilhadas estão descritas na figura P.1.d/7.

P2 - Concorrência e Ambiente Competitivo

(A.1) Ambiente competitivo.

(1/2) São considerados concorrentes da UGR Itaquera no segmento água, os perfuradores de poços artesianos e as distribuidoras de água potável que utilizam caminhões-tanque. São empresas privadas e em geral de pequeno e médio porte. A parcela competitiva deste mercado na UGR Itaquera, que compete a MLIG, corresponde a 35,74% dos concorrentes.

(A.3) A disponibilidade e qualidade dos produtos fornecidos, bem como a excelência no atendimento aos clientes, garantem à UGR Itaquera vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Esse é um dos principais fatores de sucesso da organização que trabalha com serviços essenciais à vida. As várias práticas que asseguram essa diferenciação estão descritas no critério 3 e 7.

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

B) Desafios estratégicos

(B.1) Os principais desafios estratégicos da UGR Itaquera são:

- Redução das perdas de água;
- Despoluição de corpos d'água.
- Regularização de ligações em áreas irregulares

Fig. P.1.d/2 - Força de Trabalho por categoria

Cargo	% da Força de trabalho
Gerentes	3
Universitários	4
Técnicos/administrativos	61
Operacionais	32

Fig. P.1.d/3 – Nível de escolaridade

Grau	% da Força de trabalho
Fundamental incompleto	2
Fundamental completo	3
Médio	65
Superior	23
Pós/MBA	7

(B.2) Alinhada com a missão da ML, a UGR Itaquera estabelece parcerias de modo a contribuir com o alcance de suas estratégias criando valor para os clientes e à sociedade, conforme descrito na figura P.1.d/7.

Fig. P.1.d/4- Segmentação de clientes						
Categoria de uso	Rol Comum		Rol Especial		UGR Itaquera	
	%Lig	%Fatur	%Lig	%Fatur	%Lig	%Fatur
Residencial	91,77%	78,10%	33,71%	17,35%	91,64%	72,34%
Comercial	5,75%	9,92%	53,32%	68,54%	5,85%	15,49%
Industrial	0,63%	1,86%	12,80%	14,08%	0,66%	3,02%
Pública	0,19%	7,25%	0,00%	0,00%	0,19%	6,56%
Mista	1,66%	2,87%	0,16%	0,03%	1,65%	2,60%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fig. P.1.d/5 - Principais fornecedores, produtos/serviços fornecidos e valores das aquisições				
Tipo	Grupo	Produto/Serviço	Principais fornecedores	Valores de aquisição
				(x R\$ 1.000)
Fornecedores Internos	Distribuição de água	Água potável distribuída, através de reservação setorial, estações elevatórias, redes de distribuição, boosters e válvulas redutoras de pressão, finalizando nos ramais de abastecimento dos clientes	MLEA (Sabesp / ML)	72.119
	Coleta e afastamento de esgotos	Coleta e afastamento de esgotos, através de ramais de esgotos, redes coletoras, elevatórias e coletores troncos (até 600mm)	MLEE (Sabesp/ ML)	38.146
Fornecedores Externos	Obras e serviços	Serviços de manutenção de redes e ligações de água e esgotos	Consórcio Itaquera	36.150
		Serviços de manutenção de redes de esgotos	Norte Sul	2.454
		Identificação de irregularidades	Sanesi	105
		Apuração de consumo	Tejofran	5.736
		Visitas prévias para atendimento ao cliente	Planal	660
		Regularização de ligações irregulares	Darwin	Não remunerado 2017
		Atendimento ao cliente na agência comercial situada no Poupatempo	AME	781
	Materiais e equipamentos	Tubos, conexões, hidrômetros, conjuntos moto-bomba, boosters, painéis de comando.	Saint-Gobain, Tigre, Amanco, KSB, Mark-Pierls, AXXON	8.200
	Energia elétrica	Energia elétrica – baixa e média tensão	Eletropaulo	4.069
	Telecomunicação	Serviços de telecomunicações	Telefônica	76

(B.3) As novas tecnologias, incluindo as da Gestão, estão descritas na figura P.2.a/1

P3 Aspectos Relevantes

(A.1) Como empresa de economia mista, e pela natureza de suas atividades, a Sabesp e conseqüentemente a UGR Itaquera, está sujeita às diversas restrições legais, como as limitações no processo de aquisição de bens e serviços, aspectos climáticos e políticos, uso do solo urbano, controle e qualidade da água, entre outros. Além das restrições legais, a organização está sujeita também às diretrizes estabelecidas por órgãos regulamentadores do Estado.

O comprometimento com as condições de Segurança e Saúde Ocupacional é demonstrado pelo atendimento à legislação pertinente ao atendimento dos pré-requisitos da norma OHSAS 18001/2007. Os riscos ambientais identificados são documentados no Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA e implantados nas diversas áreas (critério 6).

(A.2) A UGR Itaquera não recebeu nenhum tipo de sanção

com decisão pendente ou transitada em julgado referente aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros.

(A.3) Nada a declarar.



Fig. P.1.d/6 - Quantidade de empregados terceirizados

Processo	Atividade / Empresa	Qtde
Atendimento ao Cliente	Leitura e entrega de contas (Tejofran)	80
	Atendimento ao cliente na agência comercial situada no Poupatempo (AME)	16
	Regularização de ligações irregulares (Darwin)	20
	Identificação de irregularidades (Enorsul)	6
Execução de Serviço ao Cliente	Visitas prévias para atendimento do cliente (Planal)	6
	Serviços de manutenção de redes e ligações de água e esgotos (Consórcio Itaquera)	147
	Serviços de manutenção de redes de esgotos (Norte Sul)	14
Total		289

P.2.a/1 – Novas tecnologias

Tecnologia	Descrição
Modelo de Contratos de Performance / Desempenho	Modelo inovador de contratação de serviços cuja remuneração mensal é proporcional ao atingimento de indicadores específicos
Gestão em Microbacias de Esgotamento	Novo modelo de gestão, onde foram criadas áreas específicas de esgotamento que permitem ações planejadas visando diminuir serviços de manutenção de esgotos.
Programa TL0 em Foco	Consiste em ações estratégicas para conexão de ligações de esgoto factíveis, potenciais e não factíveis

Fig. P.1.d/7 – Principais parcerias

Parceiro	Objetivos	Início	Competências compartilhadas
Instituto São Paulo contra a violência	Coibir práticas de irregularidade nas ligações de água	2010	Disponibilização de canal sigiloso (181) para denúncias
Órgãos do poder público e comunidades locais	Gestão dos córregos despoluídos	2007	Identificação de ligações irregulares, execução de ligações e manutenção dos córregos despoluídos.
ONG Biobrás	Coleta de óleo de fritura (PROL)	2010	Coleta, logística e disposição
Prefeituras e cooperativas de catadores de resíduos sólidos.	Disposição de resíduos sólidos (Programa 3Rs)	2008	Coleta, logística e disposição
Shopping Center Aricanduva	Realização de eventos em datas comemorativas relacionadas ao meio ambiente	2013	Atividades de educação ambiental
Órgãos do poder público	Universalização do saneamento	1998	Trabalho técnico-social para regularização de áreas
Comgás	Eficiência operacional	2004	Informações cadastrais
Senai (Programa Aprendiz)	Desenvolvimento profissional	2005	Capacitação profissional

(2) A estrutura do sistema de redes internas esta demonstrada na figura P.5/2.



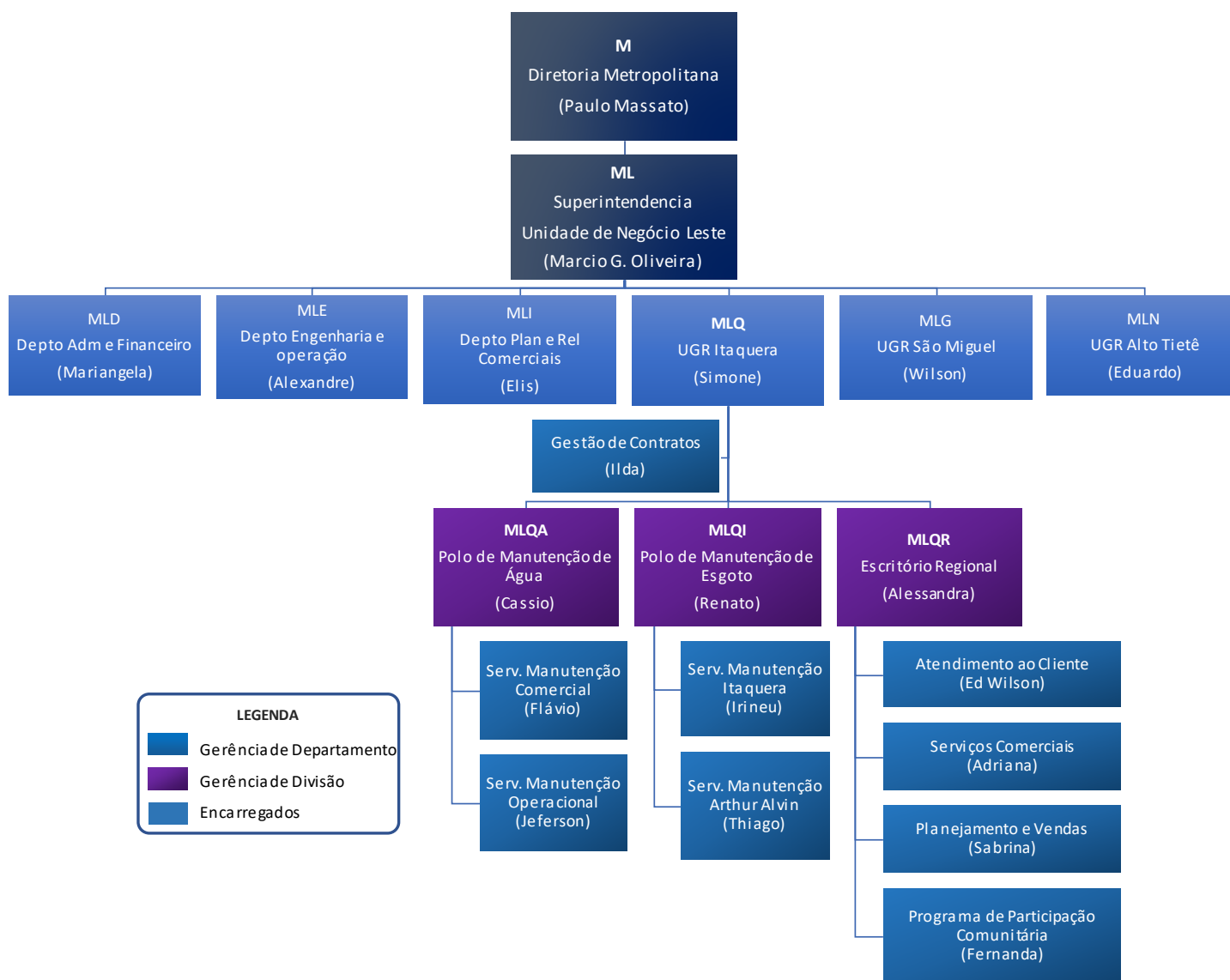
P4 Histórico da busca da excelência

A busca pela qualidade na Sabesp é uma prática constante, desde a criação das Unidades de Negócio. Em 1996, foi criada a Política de Qualidade na Sabesp, com a finalidade de estabelecer os conceitos, diretrizes e responsabilidades que devem nortear o processo de qualidade, envolvendo as relações entre clientes, fornecedores, processos empresariais e pessoas. A partir dessas premissas, a ML vem desenvolvendo e aprimorando práticas visando à melhoria da gestão e do desempenho da Unidade. E desde 2011, com a criação das Unidades de Gerenciamento Regional, a UGR Itaquera participa ativamente do aprimoramento do modelo de gestão da ML, expresso nos reconhecimentos e busca pela excelência, conforme fig. P.4/1.

Fig. P.4/1 – Histórico da busca da excelência	
Ano	Fatos relevantes
1998	- Laboratório de Controle Sanitário Leste recebe certificação ISO 9002.
	- Adoção do modelo de gestão do PNQS.
	- Menção honrosa do PNQS.
1999	- Menção honrosa no Prêmio ABES de Qualidade.
2000	- Conquista do PNQS nível I.
	- ISO 9001:2000 – recertificação da Divisão de Controle Sanitário .
2001	- Medalha de Prata no PPQG.
	- Implantação da ferramenta de qualidade 5S.
2002	- Certificação ISO 14001 ETE Distrito de Remédios e EEE Salesópolis.
	- Certificação ISO 9001:2000 para os processos da área de Receita, Crédito e Cobrança.
2003	- Conquista da medalha de ouro e troféu Governador do Estado no PPQG.
	- Destaque no prêmio Água e Cidade.
2004	- Conquista do Prêmio Água e Cidade – Categoria Serviços.
	- Reconhecimento no PQGF nível 4.
2005	- Certificação ISO 9001:2000 para os processos da área Financeiro e Contábil.
	- Aplicação da metodologia MASP na gestão de controle de perdas.
	- Recertificação ISO 9001:2000 da Divisão de Controle Sanitário.
2006	- Certificação ISO 9001:2000 nos processos principais e de apoio.
	- Certificação OHSAS 18001:2002.
	- Conquista do PNQS Nível II – 500 pontos.
2007	- Conquista do PNQS Nível III – 750 pontos .
	- Conquista do Prêmio Gestão Banas.
2008	- Conquista do Troféu Presidência - Prêmio Eficiência Operacional.
	- Qualificada para a Etapa de Visita do PNQ.
2009	- Conquista do Troféu Presidência - Prêmio Eficiência Operacional.
2010	- Recertificação na norma OHSAS 18001:2007.
	- Recertificação na norma ISSO 9001:2008.
	- Vencedora no Prêmio Amaral Gurgel – Ética nos Negócios: “O Líder Comunicador”.
	- Finalista no Prêmio Amaral Gurgel – Ética nos Negócios: “Comitê de Ética”.
2011	- Prêmio Mário Covas – vencedora na categoria Excelência em Gestão Pública com a prática “Gestão de SST nos contratos de serviços terceirizados”.
	- Implantação das UGR's – Unidades de Gerenciamento Regional.
2012	- Finalista no PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade.
2013	- Vencedora no PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade.
	- Homenagem do IPEG - Categoria Ouro - finalista PNQ.
2014	- Homenagem do IPEG - Categoria Ouro - Vencedora PNQ.
	- Finalista na categoria IGS do PNQS com as práticas: “Aprendizado Organizacional com Foco nos Resultados” e “Prêmio Cipa - Mudança de cultura na gestão de SST”.
	- Vencedora na categoria IGS do PNQS com a prática: “Metodologia de Identificação dos Trechos Críticos”.
2015	- Finalista na categoria IGS do PNQS com a prática: “ Programa de Desenvolvimento de Novos Líderes”.
	- Prêmio Mário Covas – Terceiro colocado na categoria inovação com a prática “Aprendizado Organizacional com Foco nos Resultados”.
	- Vencedora do PNQS Nível IV - Diamante.
2016	- Vencedora do Programa Melhores Práticas da Diretoria Metropolitana de Distribuição “M”.
	- Vencedora do PNQS Nível IV - Rubi.
2017	- Vencedora do PNQS Nível IV - Rubi.

P5 Organograma

(1) O organograma formal está apresentado na figura P.5/1.





LIDERANÇA



1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

a) Os valores e princípios organizacionais da UGR Itaquera (d_2011) são **estabelecidos e validados** anualmente durante o ciclo de planejamento descrito em 2.1 e alinhados com as diretrizes da Sabesp (fig. 1.1.a/1). Objetivando garantir o alinhamento aos valores da Sabesp e nortear suas ações em consonância com a Cultura da Excelência, gerar valor para as partes interessadas e promover desenvolvimento sustentável. Os princípios organizacionais da UGR Itaquera são os mesmos da ML, que expressos pela Missão, Visão e Valores Éticos são direcionadores na busca da excelência e criação de valor para as partes interessadas. A divulgação às partes interessadas ocorre por meio de práticas específicas da UGR Itaquera e ML, que contemplam todos os públicos de interesse (fig. 1.3.c/1), e também por práticas corporativas, como o Relatório Anual de Sustentabilidade, publicação do Balanço Anual em jornal de grande circulação e do site Sabesp.

Fig. 1.1.a/1 - Valores e princípios organizacionais	
Missão	Visão
“Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente.”	Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente.
Valores éticos: Respeito à sociedade e ao cliente; Respeito ao meio ambiente; Respeito às pessoas; Integridade; Competência; Cidadania.	

b) A UGR Itaquera e a ML, consideram como **elementos da cultura os artefatos como a missão, visão, código de ética e conduta e os valores** compartilhados, que são capazes de proporcionar vários benefícios, incluindo: vantagem competitiva derivada de inovação e serviço ao cliente; maior desempenho dos empregados; coesão da equipe e alto nível de alinhamento na busca da realização de objetivos. De um modo geral, a cultura é vista como as normas e atitudes comuns dos empregados e grupos dentro da organização, sendo comunicadas nas etapas do planejamento da ML, durante o debate nas áreas e assinatura do Mapa Nosso Compromisso. Reforçada principalmente nas reuniões estruturadas e de análises críticas realizadas pelas divisões, água, comercial e esgoto da UGR Itaquera. Por meio deste conjunto de entendimentos mútuos, a cultura organizacional direciona a maneira como os empregados interagem uns com os outros dentro do ambiente laboral, bem como com clientes, fornecedores e outras partes interessadas.

A partir de 2014 a ML adotou a metodologia da pesquisa IBACO - Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional, para avaliação dos fatores da cultura e com o apoio de consultoria realizou grupos focais para **identificação dos aspectos funcionais e disfuncionais**, e os elementos são desenvolvidos por meio de macroação específica no objetivo estratégico PI.2 “Aprimorar o Modelo de Gestão”.

A UGR Itaquera **promove e estimula a diversidade cultural** de ideias por meio de práticas como o Programa Destaque implantado na ML desde 2000. A UGR Itaquera participa do programa Melhores Práticas, iniciado na ML em 2006, reconhecido como prática inovadora, finalista do IGS

e implantado na diretoria Metropolitana em 2012. Em 2014, com base na análise do RA - Relatório de Avaliação do PNQ, pelo time de excelência, teve início na ML o processo de implantação do MGI - Modelo de Gestão da Inovação na ML com participação do CQG, agregando e melhorando as práticas já existentes e desenvolvendo conceitos como a metodologia de trabalho por projetos e inovação incentivada. A UGR Itaquera participou da implantação do modelo representada pela liderança da UGR que compõe o CQGI - Comitê da Qualidade de Gestão da Inovação. Com a implantação do MGI, a força de trabalho foi estimulada a apresentar ideias e ou práticas de melhoria de processo ou inovação no Seminário Gente que Inova, criado em 2015 com um modelo mais simples, onde o empregado descreve a ideia ou prática implantada e o resultado. Outra prática que merece destaque é o concurso realizado anualmente na SIPAT com a participação dos empregados para elaboração do slogan, músicas e paródias, teatro e outras atividades relacionadas ao tema. Os empregados da UGR Itaquera são incentivados a participarem desses programas, buscando a melhoria dos seus processos e reconhecimento pessoal, com o exemplo o projeto Escuta Ativa, reconhecido no programa Melhores Práticas da Diretoria M e na categoria IGS como finalista.

c) A UGR Itaquera segue o **Código de Ética e Conduta** (fig. 1.1.c/1) que é uma referência formal e institucional à conduta pessoal e profissional de todos os empregados, independentemente do cargo ou função, de forma a tornar-se um padrão de relacionamento interno e com os seus públicos de interesse, reduzindo a subjetividade das interpretações pessoais sobre princípios morais e éticos. O conteúdo do código de ética é **disseminado a todas as partes interessadas por meio dos canais de comunicação. O comportamento ético é assegurado** ainda por meio de outras práticas e padrões, como processos de seleção e contratação de serviços e obras e procedimentos de atendimento aos clientes, todos obedecendo a padrões e critérios que impedem qualquer tipo de favorecimento.

Sua construção e implantação foram conduzidas pela CR (d_2006) de forma participativa, por meio de pesquisa com

Fig. 1.1.c/1 - Principais tópicos do código de ética e conduta	
Meio Ambiente	1.Prevenção e Prevenção Ambiental; 2.Educação Ambiental; 3.Excelência Ambiental
Cliente / Comunidade / Sociedade	4. Qualidade do Produto 5. Qualidade do Atendimento 6. Atendimento Imparcial 7. Direito à Informação 8. Canal de Diálogo 9. Desenvolvimento Social
Dirigentes e Empregados	10. Discriminação 11. Favorecimento 12. Constrangimento Moral e Sexual 13. Direito à Informação 14. Desenvolvimento e Oportunidade Profissional 15. Saúde e Segurança no Trabalho 16. Relações de trabalho 17. Uso e Proteção de Bens e Equipamentos 18. Apuração de Irregularidades 19. Cumprimento dos Instrumentos Normativos 20. Conflitos de Interesse 21. Confidencialidade de Informações
Fornecedores	22. Cadeia Produtiva 23. Cumprimento de Leis 24. Favorecimento 25. Igualdade 26. Confiança



os empregados pela Intranet, entrevistas com diretores e superintendentes, reuniões do Grupo de RSA e encontros de grupos focais, gerando um produto que reflete os interesses das partes interessadas. Com base em diagnósticos elaborados por consultoria especializada, a ML criou os Comitês de Comunicação (2008), destacando-se o Comitê de Ética da ML, formado por líderes de todos os níveis que teve como objetivos: disseminar e reforçar a conduta ética por meio da comunicação interpessoal da liderança com os empregados e contribuir para que a liderança perceba e desenvolva o seu papel na divulgação dos valores e princípios éticos adotados na empresa e na ML, utilizando-se para isso dos meios de comunicação como o informativo diário ML Informa e em reuniões (fig.1.3.c/1).

Essa prática foi reconhecida pelo Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios com o prêmio Ética nos Negócios na categoria Comunicação e Transparência. Para reforçar o entendimento e disseminação foi elaborada uma cartilha didática com exemplos ilustrativos, disponibilizada em diversas mídias, além da constante divulgação nos meios de comunicação. Os principais temas abordados no código de ética e conduta estão descritos, conforme fig.1.1.c/1.

A estrutura de governança, de forma exemplar, também dispõe do Canal de Denúncias internas, preparado para aceitar denúncias anônimas, e de um procedimento PE -AU0003 - Procedimento Empresarial de Auditoria Interna, Averiguação e Sindicância Investigatória, em sua terceira versão, que aborda medidas disciplinares para os empregados e sanções e penalidades de apuração de responsabilidades. As denúncias externas são recebidas via Ouvidoria e Serviço de Atendimento ao Cliente (sendo averiguadas sob a responsabilidade da PA e com colaboração da UGR) e acompanhadas por meio de sistema informatizado que permite a pré-numeração das ocorrências, cadastramento das denúncias, acionamento dos responsáveis pelas averiguações, status do processo, arquivamento de relatórios, entre outras funcionalidades como relatórios e consultas. Os resultados das averiguações das denúncias são encaminhados ao Comitê de Auditoria e as incidências são reportadas ao Comitê de Ética Sabesp, para ações cabíveis. Os quantitativos de investigações e sanções são publicados no Relatório de Sustentabilidade da Sabesp, disponível para consulta no site corporativo. Os canais para recebimento de reclamações, denúncias e sugestões para a força de trabalho, sociedade e demais partes interessadas estão apresentados na fig.1.1.c/2.

Para os fornecedores, quando ocorrem desvios de comportamento ético, as questões são tratadas seguindo as normas institucionais do procedimento, conforme as cláusulas previstas em contratos, destacando-se também o PE -AU0005 – Conduta quanto a recebimento de presentes e

gratificações. A Sabesp participa do Pacto Global (d_2006), um programa da ONU - Organização das Nações Unidas que propõe desafios à comunidade empresarial com o objetivo de valorizar os direitos humanos, do trabalho, da proteção ambiental e o **combate à corrupção**, a exemplo da *FCPA - Foreign Corrupt Practices Act* e da Lei Anticorrupção 12.846/2013. Em 2015, a Sabesp passou a ser signatária da *Call to Action*, iniciativa da ONU no âmbito do Pacto Global, que incentiva governos a estabelecerem medidas anticorrupção. A estruturação e o processo da auditoria seguem uma programação anual de trabalhos, aprovada pela Presidência e pelo Comitê de Auditoria.

d) A disseminação dos temas ligados a cultura, como missão, visão, valores e princípios norteadores ocorre na UGR Itaquera de forma sistemática, sendo conduzida pelos líderes às partes interessadas (fig. 1.3.c/1), em especial para a força de trabalho e fornecedores, ocorre durante o ciclo de planejamento com as práticas Debate nas Áreas e Dia do Compromisso (2.1), onde são elaboradas as ações estratégicas para o ano e o Mapa Nosso Compromisso, afixado em todas as áreas e assinado por todos os empregados. E ainda, outras formas de divulgação são as reuniões as Reuniões Estruturadas, Relâmpagos, Mural Nossa Gente e Boletim eletrônico ML Notícias.

O entendimento da força de trabalho e fornecedores de serviços sobre os valores e princípios organizacionais, política de qualidade de vida e SST é avaliado nas auditorias internas e externas do SIS - Sistema Integrado Sabesp. Merece destaque, o Programa 5S nas contratadas, anualmente os canteiros das contratadas que atendem a UGR Itaquera são vistoriadas com objetivo de identificar os pontos fortes e fornecer oportunidades de melhoria para as empresas realizarem ações corretivas e preventivas. Outras formas são as avaliações do sistema de gestão da qualidade com base no MEG da FNQ e por meio da questão específica na pesquisa de clima, em resposta a pergunta “Entendo e compartilho a missão, e visão da Sabesp”, na qual o índice na UGR Itaquera ficou em 99%, considerado ótimo. Os padrões de conduta são disseminados e divulgados conforme descrito no item 1.c.

e) A elaboração de padrões de trabalho segue o procedimento empresarial de Instrumentos Organizacionais e Controle - PE -OR0001, disponível no Sistema SOE (5.1), que determina os padrões para elaboração e aprovação de documentos e atende aos requisitos do SIS – Sistema Integrado Sabesp. **Os procedimentos e padrões de trabalho específicos da UGR Itaquera**, são estabelecidos internamente, alinhados às Diretrizes Estratégicas. Estes são elaborados visando atender as suas especificidades, aspectos legais e regulatórios do setor, Contratos de Programa, aos Valores e Princípios Organizacionais e aos requisitos normativos da SOX. Os documentos são classificados em Políticas Institucionais (PI); padrões de trabalho corporativos ou procedimentos empresariais (PE) aplicáveis em toda a empresa, elaborados com a participação de representantes das Diretorias e das áreas funcionais; e padrões operacionais (PO), de aplicação em áreas específicas. No âmbito ML, um procedimento operacional pode ser aprovado pelo superintendente, departamento ou gerência de acordo com sua aplicação e abrangência, por meio do Sistema Gedoc implantado de forma corporativa (d_2006), módulo MaxDoc que permite a elaboração, consulta e controle de documentos. A divulgação da implantação ou revisão de algum padrão de trabalho, também ocorre por meio de correio ele-

Fig. 1.1.c/2 - Canais de denúncia

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



trônico enviado às pessoas envolvidas no processo, sendo possível a sugestão de melhorias que ficam armazenadas no histórico do documento para a próxima revisão. Os padrões de trabalho estão disponíveis para consulta no sistema SOE (m_2011), melhorando a interface aos usuários e a base de consulta integrada ao sistema. **O cumprimento dos processos gerenciais**, quando necessários, são assegurados pelas avaliações do sistema de gestão, por meio de auditorias internas e externas (anual) e análises críticas nos processos e de desempenho de fornecedores, realizadas mensalmente pelas áreas responsáveis, conforme PO-QA0046 – Análise Crítica do Desempenho Global

f) A partir de 2009, a ML sistematizou o aprendizado como processo (fig.1.1.f/1), utilizando as informações dos indicadores de desempenho global, relatórios de avaliações externas, auditorias, *benchmarking*, desempenho global e análise crítica, além de outras entradas. O aprendizado organizacional é acompanhado e fomentado na UGR Itaquera pelo departamento que participa das reuniões do CQG - Comitê de Qualidade da Gestão que é composto pelo superintendente, gerentes de departamento, RH, Qualidade, Comunicação e Controladoria, o qual está no centro da estrutura de redes internas (fig. P.5/2) que processa as entradas e transforma as oportunidades em melhorias e inovações.

O processo de aprendizado foi reconhecido como prática inovadora no Prêmio Mário Covas (2015) e finalista do IGS (2014).

Em 2015, a partir dos conceitos da 20ª edição do MEG foram implantadas melhorias, considerando-se o conceito de redes e práticas de disseminação e retenção do conheci-

conhecimento das ações ocorria em eventos específicos de acordo com os padrões de cada prática ou pela indicação do Programa de Novos Líderes, bem como pelo incentivo à participação dos empregados em seminários e congressos alguns dos quais geram premiações. Com a implantação do MGI em 2014, a ML visa de maneira estruturada, fomentar a geração de ideias com foco na melhoria de processos e resultados e conta com as práticas como o Gente que Inova (d_2015), Programa Destaque (d_2000), programa Melhores Práticas (d_2006) e Evento de Reconhecimento (d_2016).

As principais práticas para identificar e conhecer as boas práticas de gestão do mercado é o Benchmarking – POQA0107 e a participação dos empregados em seminários e congressos, alguns dos quais geram premiações. Cita-se como exemplo a participação significativa dos empregados da UGR Itaquera na FENASAN – Feira Nacional de Saneamento.

1.2 Governança corporativa

a) A partir de 2008, a Sabesp sistematizou a gestão dos riscos corporativos pelo Comitê de Auditoria, que também **passou a identificar riscos potenciais e a acompanhar o sistema de gerenciamento de riscos** tendo como referência os *frameworks* do COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* e do COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology*. A metodologia atende aos critérios de independência e está em linha com as exigências contemporâneas do mercado como a Lei *Sarbanes-Oxley*, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC – Instituto Brasileiro

de Governança Corporativa, normas técnicas como a NBR ISO 31000 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, além de outros procedimentos definidos pela CVM - Comissão de Valores Mobiliários, pela SEC - *Securities and Exchange Commission* e pela BM&F. A PK, com a orientação técnica de consultoria e participação das áreas responsáveis, **estruturou corporativamente uma prática para identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento contínuo dos riscos**, consolidando o mapa de riscos empresariais da Sabesp.

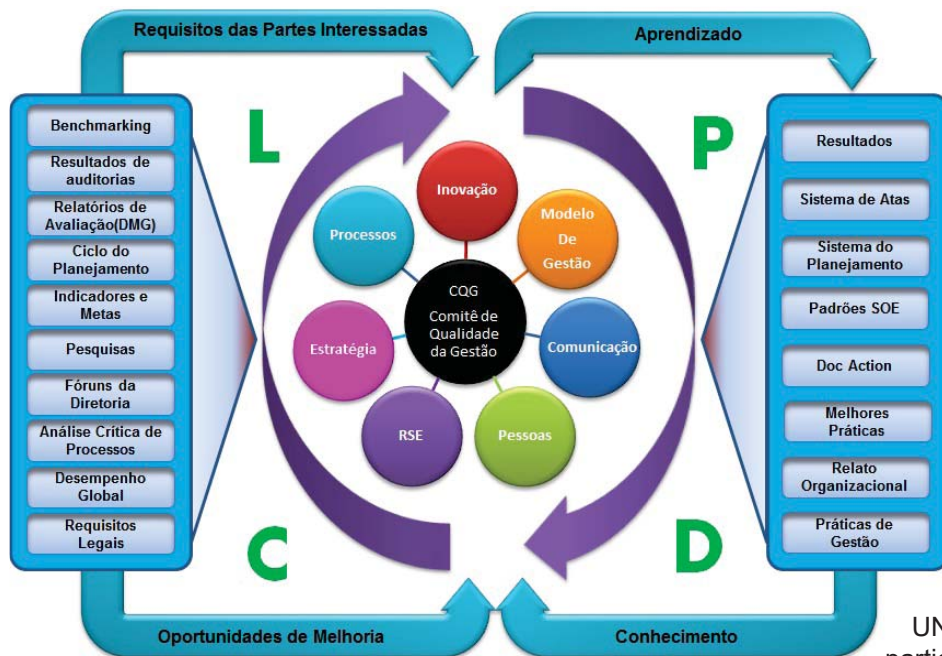
Este processo foi melhorado com a segmentação dos riscos financeiros, estratégicos e operacionais, na qual participou também um representante da ML, sendo que os riscos estratégicos prioritários foram desdobrados nas

UNs da empresa. Na etapa de priorização participa a liderança da UGR Itaquera, em que ocorre a análise por abrangência e impacto dos riscos

nos processos água, esgoto e comercial (fig. 1.2.c/1). Após a classificação dos riscos, são estabelecidos os controles que podem minimizá-los e estabelecidos planos de ação para o seu tratamento. Na UGR Itaquera o monitoramento destes riscos é realizado pelo acompanhamento do desempenho dos indicadores mensalmente na reunião de análise crítica e na ML, trimestralmente.

Os riscos relacionados ou que envolvam as parcerias são avaliados pela área jurídica e são elaborados contratos,

Fig. 1.1.f/1 – Modelo de Aprendizado Organizacional (PO-QA0168)



mento. As inovações são estimuladas constantemente pela Alta Administração, favorecendo a criação, desenvolvimento e disseminação de novas ideias e ferramentas criadas pelos empregados da ML e da UGR Itaquera. A partir da identificação da necessidade de melhoria nos processos, os envolvidos buscam soluções individuais ou coletivas por meio da estrutura de redes internas (P5.2) grupos de trabalho ou de projetos temporários. O produto dos grupos de trabalho é avaliado nas reuniões do CQG (fig.1.2b/1). O re-

seja no âmbito corporativo ou na ML. Para assegurar o gerenciamento dos riscos identificados foram estabelecidos controles internos sistemáticos, envolvendo os processos e mecanismos preventivos, citando como exemplo a segregação de funções adotada em atividades críticas, PE -AU0004 – Segregação de Funções.

b) As decisões são tomadas, implantadas e comunicadas para as partes interessadas, quando pertinente, seguindo a estrutura formal e estrutura de redes internas, podendo envolver a formação de grupos de trabalho, alinhada aos objetivos estratégicos e modelo de negócio da ML. **Os principais fóruns de tomada de decisão** (fig. 1.2.b/1) demonstram a participação dos integrantes da administração neste processo, com destaque para a análise crítica e avaliação de desempenho global (1.4), prática exemplar que tem um papel importante no fluxo de tomada de decisão e comunicação em todos os níveis, baseado em informações identificadas pelos tutores de metas no sistema da ML, demonstrando agilidade e proatividade.

Para a comunicação das decisões a liderança e os grupos de trabalho, utilizam os veículos e práticas de comunicação, com destaque para a reunião estruturada, jornal mural e reunião relâmpago.

A UGR Itaquera, demonstrando transparência, disponibiliza no portal da ML as atas de reuniões de análise crítica e os indicadores de desempenho no Sistema de Planejamento,

que pode ser consultado por qualquer empregado da Sabesp. Os resultados e informações relevantes, ainda são disponibilizados em painéis de gestão à vista, o que facilita o acompanhamento dessas informações pela força de trabalho e pessoas que tenham acesso as instalações da empresa.

c) Alinhada às Diretrizes de Interação e Relacionamentos a UGR Itaquera, **presta contas das suas ações e resultados alcançados** por meio da principal executiva da UGR, a qual participa de reuniões semanais junto ao CQG, conforme descrito na fig. 1.2.b/1 e em reuniões de repasse das informações relevantes de seus processos, onde apresenta planos de ações, bem como os resultados da análise crítica que realiza, cujos indicadores estão relacionados à estratégia da ML, demonstrando o atendimento aos requisitos das partes interessadas. O superintendente presta contas dos resultados por meio de reuniões semanais com a Diretoria. O Diretor, por sua vez, transmite as informações e presta contas à alta administração, que leva as informações ao Conselho de Administração, seguindo a estrutura hierárquica e de Governança Corporativa.

A prestação de contas aos municípios é realizada anualmente na entrega de relatório à ARSESP, contendo o andamento dos Contratos de Programa estabelecidos entre a Sabesp e cada município. Além disso, também se presta contas por meio do Relatório de Sustentabilidade e o Ba-

Fig. 1.2.b/1 – Principais fóruns de tomada de decisão

Nível	Fórum / início	Participantes	Periodicidade	Escopo	Controle
Alta Administração	Processo de planejamento operacional (d_1996)	Superintendente, departamentos, gerentes, encarregados e pessoas-chave	Anual	Alinhado às estratégias corporativas, missão, visão conforme critério 2.	O processo é documentado e com relatórios arquivados no MLI e sistema de acompanhamento do planejamento
	CQG - Comitê de Qualidade da Gestão (d_1996)	Alta Administração ML, Comunicação, Recursos Humanos, Controladoria e Qualidade	Semanal	Alinhar as práticas de gestão às estratégias; orçamentos de investimentos, despesas e vendas; nas decisões da Alta Administração da Sabesp e requisitos das partes interessadas.	Lista de presença e ata de reunião com um quadro de pendências para acompanhamento das decisões.
	CQGI - Comitê de Qualidade da Gestão da Inovação (d_2014)	Idem ao CQG mais convidados	Trimestral	Garantir que haja a interação multidisciplinar necessária e fomento a um ambiente inovador.	Lista de presença e ata de reunião com um quadro de pendências para acompanhamento das decisões
	Reunião de Análise Crítica do Desempenho Global - ACDG (d_2005)	Tutores de Objetivos e Macroações	Trimestral	Análise crítica dos indicadores de desempenho, conforme mapa estratégico da UN Leste e procedimento PO-QA 0046 – Análise Crítica e avaliação do Desempenho Global ML.	Lista de presença e ata de reunião na página de acompanhamento de atas ML no Portal Leste
	Reunião de Perdas (d_2004)	Superintendente, departamentos e gerencias relacionadas	Mensal	Acompanhamento e apresentação dos resultados das ações de perdas, novas tecnologias e metodologias.	Lista de presença e ata de reunião
	Reunião do Fórum Água (d_2007)	Gerencias relacionadas	Mensal	Acompanhamento dos Trabalhos e resultados	Lista de presença e ata de reunião
	Reunião do Fórum Esgoto (d_2007)	Gerencias relacionadas	Mensal	Acompanhamento dos Trabalhos e resultados	Lista de presença e ata de reunião
	Reunião do Fórum Vendas (d_2007)	Gerencias relacionadas	Mensal	Acompanhamento dos Trabalhos e resultados	Lista de presença e ata de reunião
UGR Itaquera	Reunião de análise Crítica das gerências (d_2007)	Gerentes, encarregados e pessoas-chave da área.	Mensal (Divisão) e Trimestral (Departamento)	Análise crítica dos indicadores, não conformidades, acidente de trabalho, absenteísmo e planos de ação, conforme procedimento PO-QA 0046 – Análise Crítica do Desempenho Global ML.	Lista de presença e ata de reunião na página de acompanhamento de atas ML no Portal Leste. Ações corretivas e preventivas consideradas NC são tratadas via DocAction. Esse sistema garante acompanhamento e controle
	Reunião de Análise de Demanda - RAD (m_2014)	Gerente de Departamento e Divisões, Analistas e Convidados	Semanal	Repasse do CQG e discussões de Temas relacionados ao Negócio da UGR	Lista de presença e ata de reunião

lanço, que são divulgados anualmente, e o ITR – Relatório de Informações Trimestrais aos Investidores. A política institucional PI-0022 – Divulgação de Atos e Fatos Relevantes e Preservação de Sigilo (d_2008) consolidou uma prática utilizada desde a entrada da Sabesp no Novo Mercado da BM&FBovespa e na NYSE (d_2002), cujo objetivo é regular a divulgação e o uso de informações que sejam consideradas atos ou fatos relevantes, contemplando também procedimentos relativos à manutenção de sigilo. Ao público, a comunicação ocorre por meio de anúncio publicado nos jornais utilizados pela empresa e em seu site na página de relacionamento com investidores. Compete ao diretor de relações com investidores da empresa a comunicação dos atos e fatos relevantes e estabelecer o conteúdo da comunicação, primeiro à Diretoria Executiva, depois à CVM, e às Bolsas de Valores.

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança

a) O conceito requisitos de partes interessadas é amplamente disseminado e utilizado na ML, e pela força de trabalho e fornecedores na UGR Itaquera, desde a adoção do MEG em 1998 e passou por vários refinamentos. Em 2013, **durante o ciclo de planejamento, foram validadas as partes interessadas tradicionais, e identificadas as não tradicionais:** a Agência Reguladora e Prefeituras, com a identificação das partes interessadas e necessidades e expectativas, formas de tradução e definição dos requisitos e indicadores, expressos na fig. P.1.c/1. Os critérios para identificação foram o grau de influência e impacto no sistema de gestão da ML, considerando-se também se atuava diretamente ou representava outra parte interessada.

Em 2017, de forma inovadora foi criado o mapa de partes interessadas alinhado com os conceitos da 21ª edição do MEG e melhorias do RA do PNQS 2016. **As necessidades e expectativas dos controladores e demais partes interessadas, são identificadas durante o ciclo de planejamento (2.1),** destacando-se que esse processo ocorre de forma alinhada com as diretrizes do Governo e do planejamento estratégico Sabesp, aprovados no Conselho Administrativo e desdobrados do planejamento tático M. **As partes interessadas não tradicionais, Prefeituras e ARSESP, tem seus requisitos expressos por meio de deliberações e Contratos de Programa,** os quais são contemplados pelos tutores de objetivos e metas no momento de definição das estratégias da ML. Posteriormente

são definidos indicadores e metas com base nos requisitos identificados que são acompanhados sistematicamente, garantindo assim a internalização, o atendimento e equidade. Um exemplo de gestão na UGR Itaquera é a manutenção dos objetivos S.11 - Gerar Impacto Socioambiental Positivo e S.10 - Gerar Lucro.

A estrutura de Governança Corporativa é a principal ferramenta para proteção dos direitos das partes interessadas (d_1997), fiscalizando os atos da direção e garantindo a equidade entre os sócios (fig. 1.2.c/1).

b) A ML identifica, com apoio do time de excelência e de acordo com os conceitos preconizados pelo MEG as **redes internas e externas** que possam influenciar no êxito das estratégias. As redes internas (fig. P.5/2), consideradas, exemplares e inovação pelo PNQS e IGS tiveram início com grupos da estrutura matricial, criados desde a implantação do modelo e passaram por vários ciclos de melhoria. Com a criação da vigésima edição do MEG e caderno de redes da FNQ, foram revistos os conceitos, em 2014, e identificados os grupos, ou pessoas da rede que se enquadravam nessas definições. Esse trabalho foi um projeto do programa de Novos Líderes da ML, patrocinado pelo CQG, considerando-se o impacto da estrutura de redes no modelo de aprendizado, por meio de pesquisas para identificação, com a liderança, participantes e coordenadores de grupos e aprovação pelo CQG.

Da mesma forma, as **redes externas foram identificadas,** considerando-se as organizações com as quais a ML interage e também as redes da Sabesp e Diretoria, como por exemplo, as organizações e redes que preconizam o MEG: FNQ, ABES, CNQA, CTDISA, onde a ML tem participação ativa.

A UGR Itaquera atua sistematicamente nas redes classificadas como internas e externas, através de reuniões, eventos com as partes interessadas, com a participação pessoal dos representantes dos fóruns água, esgoto e vendas, contribuindo para o desenvolvimento das redes e potencializando a troca de conhecimento e com a comunicação.

c) A criação da UGR Itaquera (d_2011) proporcionou a liderança uma gestão focada e próxima de suas partes interessadas, principalmente clientes, sociedade e poder concedente. **A interação da liderança e demais membros da UGR, partes interessadas** e principais redes acontece pessoalmente de forma sistematizada com o objetivo de identificar suas necessidades (fig. P.1.c/1), comunicar as

Fig. 1.2 c/1 - Principais riscos estratégicos ML

Risco	Planos de mitigação/ macroações (Fig. 2.2.a/1)
U002 – Baixa rentabilidade dos Ativos	S10.1 e S10.2
U005 - Não atrair ou reter o capital humano	P4.2, PI.1.1, PI.1.2 e PI3.1
U008 - Insuficiências de materias	P4.3, P5.4 e P6.2
U009 - Indisponibilidade de água tratada na quantidade necessária	P4.4, P4.5 e P4.6
U010 – Perdas reais e/ou aparentes de água	S11.4, CS9.1, P4.2, P4.6 e P4.7
U011 – Comprometimento da qualidade da água distribuída	S11.2, CS9.1, CS9.5 e P4.1
U012 – Escassez e redução da disponibilidade Hídrica	S11.2, P4.2, P4.6 e P4.7
U017- Não atingir a universalização de água e esgoto em 2018	CS9.1, CS9.2, CS9.3, CS9.5, P4.2 e P5.1
U020 - Inadimplência dos valores faturados	S10.2
U021 - Redução da receita	S10.1, S10.2, CS8.2, CS9.1, CS9.2, CS9.3, CS9.5, P4.2, P4.4, P4.6 e P5.1
U024 - Não renovar contratos de municípios operados	CS7.1, CS8.1 e CS9.4
U026 - Fraudes comerciais	S11.4, CS9.1, CS9.2 e P4.7
U028 - Comprometimento da qualidade dos serviços prestados por terceiros	S11.4, CS8.2, CS9.1, CS9.2, P4.2, P5.4, P6.1 e P6.2
U030- Atuação das concorrência na base de clientes	CS8.2, CS9.1, CS9.2, CS9.3 e CS9.5

Fig. 1.3.c/1 – Principais práticas de interação da liderança com as partes interessadas

Práticas		Parte interessada	Finalidade	Responsável
Coorporativa	Reuniões com acionistas (1973) Trimestrais	Acionistas	Prestação de contas, divulgação de resultados e principais estratégias aos acionistas e deliberações.	Presidência e Diretorias
UGR ITAQUERA	Reunião com Prefeituras Regionais (d_1996) Contínua	Prefeituras	Visita nas prefeituras para captação de demandas	Gerente de Departamento e Gerentes
	Encontros com a comunidade (1995) Trimestral	Sociedade	Comunicação dos valores, princípios, resultados empresariais, ações e objetivos da ML, coleta e tratamento de demandas da comunidade.	Escritórios Regionais
	Reunião com os Fornecedores (2008) Mensal	Fornecedores	Alinhamento aos objetivos e metas estratégicas, melhorar qualidade dos produtos e serviços.	Gerente de Departamento e Gerentes
	Reunião Estruturada (2003) bimestral	Empregados	Assuntos da área. Acompanhamento das metas, disseminação de orientações sobre segurança.	Gerentes
	Debate nas áreas anual (d_2009)		Oportunidade da força de trabalho discutir/opinar sobre as ações do planejamento onde eles estão envolvidos.	Gerente de Departamento e Gerentes
	Dia do compromisso anual (d_2005)		Repassar aos empregados o resultado do Planejamento, apresentar o BSC da sua unidade e colher a assinatura de todos.	
	Evento Anual de Reconhecimento (d_2016)		Modelo adotado para reconhecer os empregados que desenvolveram e implantaram ações que fizeram a diferença	CQGI
	Reuniões Relâmpago (d_2006)		Reuniões para comunicação de informações urgentes e importantes para os empregados.	Gerentes

principais decisões e mobilizar as partes para facilitar o alcance de seus objetivos. Alguns exemplos são as reuniões e eventos com as prefeituras regionais, clientes, sociedade e fornecedores que contam com a participação da liderança da UGR, sendo importantes oportunidades de interação. Uma prática impactante na interação com a força de trabalho é a Reunião Estruturada que ocorre bimestralmente nas divisões e semestralmente a Reunião Estruturada Integrada (d_2012) com a participação de toda a UGR, momento que é realizado o alinhamento das estratégias da ML e os resultados atingidos pela UGR Itaquera.

1.4 Análise do desempenho da organização

a) A identificação das necessidades de informações comparativas está totalmente integrada ao processo de planejamento e acontece após a etapa da formulação das estratégias e da definição dos indicadores que irão compor o BSC. Nessa etapa a liderança, os tutores dos objetivos, orientados pelo MLI analisam a metodologia de escolha dos referenciais comparativos e determinam quais serão pertinentes. Nesse momento também são definidas as metas e macroações estratégicas

Os principais critérios ou combinação destes, para determinação da pertinência dos referenciais comparativos utilizados pela ML, consideram referenciais externos ou internos, coerentes com as fontes, (fig.1.4.a/1). Alinhado ao PO-QA0106, na seleção das fontes levam-se em consideração os seguintes critérios: confiabilidade, acessibilidade, periodicidade e custo para obtenção das informações, de acordo com a pertinência e estratégias da ML.

Uma evolução na metodologia foi que para a seleção do referencial de cada indicador são consideradas as possíveis organizações de dentro e fora do setor, levantados os resultados disponíveis e justificada a escolha de cada referencial detalhando no FDI – Formulário de Desenvolvimento do Indicador, dessa forma é feita uma análise mais abrangente de cada indicador. Posteriormente é atribuído para cada grupo de indicadores um critério de relevância dos fatores de avaliação que são: Referência setorial; Similaridade de porte de gestão econômico financeira, de porte da operação e da região de atuação; Excelência; referencial teórico e Indicadores específicos a serem analisados,

considerando-se as prioridades: “A” (grande importância), “B” (importante), devendo definir a escolha na ausência de RC de empresas que se adequem ao critério “A”, e “C” (adequado), na ausência de RC que se adequem aos critérios A e B. Essa prática permite olhar para o presente e estabelecer metas para o futuro, utilizando o RC para aumentar sua competitividade.

A Visão da Sabesp considera referenciais mundiais de excelência entretanto a UGR é uma área operacional e trabalha para o alcance dessa Visão, não sendo pertinente a comparação direta com empresas mundiais.

b) A análise crítica do desempenho global (d_2003) está estruturada e integrada com as estratégias, planos de ação e principais requisitos das partes interessadas, por meio da utilização da ferramenta “Mapa Nosso Compromisso”, baseada na metodologia BSC (fig. 2.1.d/1). Essa metodologia é conhecida como “Painel de Bordo” que permite a visão e a análise sistêmica dos indicadores estratégicos da ML. A gestão dos indicadores passou por vários ciclos de melhoria até chegar no “Sistema de Acompanhamento do Planejamento”, que apoia a avaliação do desempenho global, agregação dos resultados e o acompanhamento dos planos de ação. A seleção das informações que serão utilizadas nas análises são atualizadas mensalmente pelos tutores de objetivos e macroações, sendo acompanhadas pelo MLI, responsável pela gestão. Além da reunião da análise do desempenho global, na qual a UGR Itaquera é representada pelos seus gerentes de divisão e departamento, as informações operacionais são analisadas mensalmente nas divisões e trimestralmente no departamento da UGR. O desempenho operacional e estratégico é avaliado por meio de reunião de análise crítica que analisa os indicadores operacionais e informações pertinentes de cada processo, conforme o PO-QA0046, cada área tem o seu processo e indicadores identificados nos DSIs. Merece destaque também as reuniões dos grupos da estrutura de redes internas e a reunião semanal do CQG, onde ocorre o alinhamento com os temas da Diretoria Metropolitana trazidos pelo superintendente, assim como o acompanhamento dos processos, indicadores e práticas de gestão.

c) Os tutores dos objetivos são responsáveis pelo acompanhamento e implementação das decisões decorrentes

da análise, assim como pelo direcionamento da revisão dos planos de ação aos responsáveis pelas macroações. Todas as modificações e seus respectivos registros são feitos no Sistema de Acompanhamento do Planejamento (2.2), acompanhado pelo MLI. A gerente de Departamento da UGR Itaquera é tutora de Objetivo e os gerentes de Divisão são tutores de macroações.

Com a implantação do sistema DocNlx, (d_2007) as ações corretivas e preventivas são tratadas no Módulo *DocAction* e acompanhadas também pela PK. O sistema está integrado ao correio eletrônico propiciando a emissão de notifica-

ções aos envolvidos em cada fase do tratamento das ocorrências, permitindo verificar a eficácia das ações tomadas e se necessário a remissão da incidência. Sua utilização para acompanhamento das ações demonstra proatividade e transparência da UGR Itaquera, uma vez que todo empregado pode consultar o andamento das ações corretivas e preventivas. As metas não cumpridas consideradas críticas são analisadas e acompanhadas diretamente pelo CQG onde o tutor apresenta a análise de causa e ações tomadas, dessa forma envolvendo toda a liderança na solução do problema.

Fig.1.4.a/1 – Principais critérios para determinação dos referenciais

Critérios		Resultados relativos á					
		Econômico-financeiros	Clientes e mercado	Sociedade	Pessoas	Processos	Fornecedores
(D=desejável / O=obrigatório)							
PROCESSOS	Organizações que executem atividades que tenham as mesmas características nos processos principais ou de apoio.	O	O	O	O	O	O
EXCELÊNCIA	Empresa reconhecida pela FNQ ou Prêmio de Excelência com base no MEG ou referência no processo ou informação a ser comparada.	O	O	O	O	O	O
PORTE	Organizações que possuam características similares relacionadas ao porte, tais como faturamento, ligações, área geográfica, população atendida e outros.	O	O	O	O	O	O
SETOR	Empresa de Saneamento	D	D		D		D
LEGAL	Organização Pública ou de Economia Mista com as mesmas obrigatoriedades Legais.				D	D	D
MERCADO	Mesma área de abrangência ou atuação. Ambiente no qual ocorre a competição de agentes econômicos por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza.		D	D			
CAPITAL ABERTO	Ações na bolsa de valores	D					
EMPRESA REGULADA	Possui órgão regulador para regular e fiscalizar suas atividades.		D			D	D



ESTRATÉGIAS E PLANOS



2.1 - Formulação das estratégias.

O processo de planejamento da Sabesp é participativo, promove a integração entre processos e pessoas da corporação e é dividido em Planejamento Estratégico Sabesp, Planejamento Tático da M e Planejamento Operacional, sendo este, onde a UGR Itaquera tem maior participação.

O planejamento operacional (d_2000) ocorre anualmente na ML, com a participação dos superintendentes, gerentes de departamento, gerentes de divisão e representantes da força de trabalho. No planejamento operacional é definido o *BSC – Balanced Scorecard* da unidade, denominado Mapa Nosso Compromisso, com objetivos, indicadores, macroações e planos de ação. O planejamento operacional ML de 2017 foi estruturado conforme a fig. 2.1/1. A UGR Itaquera participa de todas as etapas do PO ML, e em específico nas etapas 08 (Debate nas Áreas) e 09 (Dia do Compromisso), com a participação de toda a força de trabalho. Como melhoria, no ano de 2017, a UGR Itaquera passou a convidar seus fornecedores para participar do evento denominado Planejamento com Fornecedores 2018, melhorando a comunicação e o entendimento das estratégias com esta parte interessada.

a) A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo é realizada cooperativamente (D_1996), no ciclo de Planejamento Estratégico SABESP, e utilizam como fontes os programas de governo, aspectos jurídico-institucionais, tendências políticas e econômicas, panorama setorial, estudos demográficos, planos diretores de água e esgoto, entre outras informações do segmento, coordenadas pela Superintendência de Planejamento Integrado (PI) e as informações são extraídas das legislações, análises de consultorias, pesquisas e publicações. No último ciclo, a PI, responsável pelo processo utilizou método que permite um estudo aprofundado com base em Fatores

Políticos (P), Econômicos (E), Sociais (S), Tecnológicos (T), Ambiental (A), e Legais (L) – PESTAL, capazes de influenciar a atividade da empresa fig. 2.1.a/1.

A UGR Itaquera atua em redes internas e externas através da ML. **As redes mais importantes são consideradas como input das estratégias**, possibilitando detectar oportunidades e de forma antecipada incluí-las no PO ML. Em 2017, na ML no grupo CQG, que conta com a participação da alta administração da ML e representada pelo gerente de departamento da UGR Itaquera, foi utilizada a metodologia *QFD - Quality Function Deployment*, para priorização das redes mais importantes para o negócio. (fig. P.5/2).

As principais informações obtidas e utilizadas no último ciclo consideraram os temas: modelo de gestão da Sabesp; alinhamento e integração da empresa; desenvolvimento da liderança; gestão de pessoas; terceirização; renovação de ativos; ampliação da atuação em novos municípios; novos negócios; aplicação das deliberações; modelo de parcerias; universalização; equilíbrio do desempenho da empresa (financeiro e operacional). Os temas apresentados nessas categorias são analisados e a percepção desses cenários para o setor de saneamento é repassada aos participantes com a apresentação de palestras seguidas de debates, para a construção do Planejamento Estratégico.

Até 2015, a formulação do macroambiente, análises e decisões dos cenários no processo corporativo ocorria por meio de questionários respondidos pelos superintendentes da M. Como refinamento, a partir do ciclo de 2016, passaram a ser realizadas as entrevistas com o envolvimento dos Gerentes de Departamento das UGRs e os **pré-works** passaram a contar também com participação dos Gerentes de Divisão e pessoas chaves das UGRs, para sugestões e contribuições na análise PESTAL, diretrizes estratégicas, visão, missão, e os quadrantes da *SWOT - Strengths, Weaknesses, Oppor-*

Fig. 2.1/1 - Formulação das estratégias

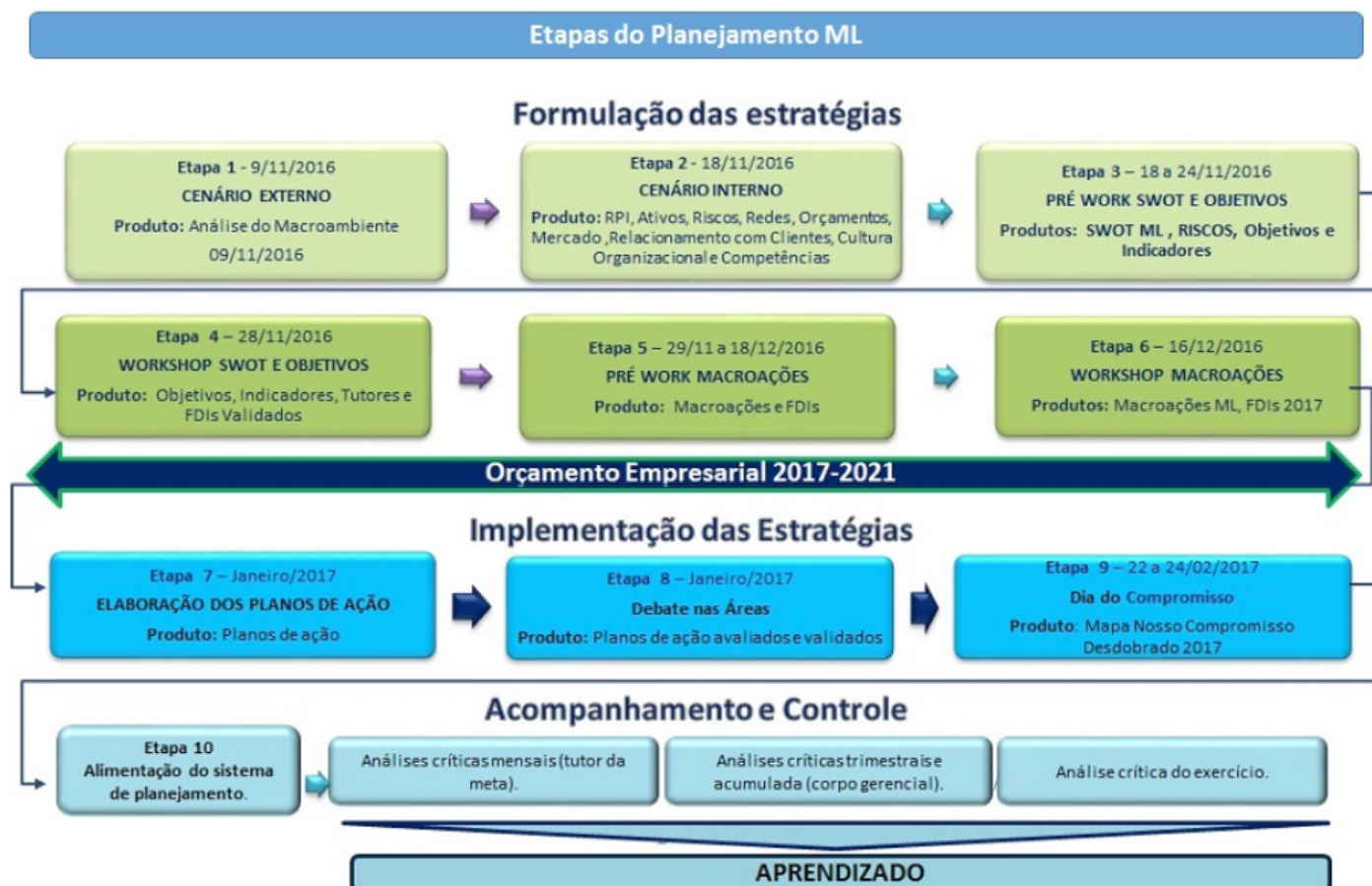


Fig. 2.1.a/1 - Pestal sabesp 2016/2025 – principais informações	
Político	<ul style="list-style-type: none"> · Conflitos regionais: disputa pelo uso da água (SP, RJ e MG). · Criação de agências e atividade regulatória em fase de consolidação. · Escassez Hídrica: Gestão da crise hídrica, Segurança Hídrica.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

tunities and Threats ML (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) que contribuíram para a elaboração da matriz SWOT da Diretoria M. Proativamente, essas análises são revisadas anualmente, antecipando-se às análises corporativas do PE ou PT, permitindo de forma ágil, adequações que se façam necessárias para o êxito das estratégias da UN/UGR. A participação dos gerentes trouxe a visão da ponta no contato com o cliente, fornecedores e sociedade, ampliando o entendimento do cenário externo.

No planejamento Tático 2017-2021 foram realizados semi-

Fig. 2.1.a/2 - Cenário externo e setor de atuação	
Assuntos	Fonte
1. Cenário Político e do Setor de Saneamento	Alceu - ABES
2. Cenário Econômico e Perspectivas da Economia Brasileira	Prof. Honorato - FIA-USP
3. Nova Lei para as Estatais (13.303, de 30/06/2018)	Walkiria - CJ
4. Agência Reguladora – ARSESP	Marcel - PR
Cenário interno e alinhamento estratégico	Assuntos
Assuntos	Fonte
1. Partes Interessadas - Rede - Ativos Intangíveis	Anderson - ML
2. Mercado (Orçamento Vendas)	Adriana - MLIC
3. Orçamento Despesa e Investimentos	Tânia - MLD13
4. Tecnologia da Informação	Silvio - MLD12
5. Cultura Organizacional e Competências Essenciais	Eleni - MLD13
6. RSA	Magali - MLIC
7. Relacionamento com Clientes	Ângela - MLIG
8. Alinhamento Estratégico	Dante - PI
9. Alinhamento Tático	Marcello Xavier - MP

nários para avaliação do cenário e conjunturas sob a ótica do Plano Integrado Regional – PIR. As apresentações contaram com a participação de especialistas externos, visando ampliar e explorar a conjuntura territorial, política, econômica, regulatória, fiscal e social do país, do setor e do mercado da M (m_2016) conforme a fig. 2.1.a/2.

As fontes das principais informações utilizadas para as análises do ambiente externo, ambiente interno, setor e mercado de atuação da ML estão apresentadas na fig.2.1.a/3.

b) A identificação dos ativos intangíveis mais importantes teve início com estudos realizados pelo grupo de gestão do conhecimento, e passou por vários ciclos de refinamento e foram classificados em 4 grupos: ativos humanos, de infraestrutura, de relacionamentos e de mercado fig.2.1.b/1, com base no mapa de relacionamento de processos da Sabesp. Em 2012, foi introduzida a metodologia VRIO com apoio de consultoria, que integra dois modelos teóricos: a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos. Esta ferramenta de análise e identificação de ativos tem como premissa, a possibilidade de aproveitamento dos recursos como vantagem competitiva se eles forem valiosos, raros, difíceis de imitar e estiverem organizados para serem explorados, permitindo a avaliação e o desenvolvimento dos ativos de forma estruturada.

A UGR Itaquera desde 2011 participa da validação dos ativos intangíveis durante a etapa da formulação das estratégias do PO ML.

Em 2016 durante o ciclo do planejamento, o processo passou por refinamento e foi utilizada a metodologia de QFD com a participação do CQG (superintendente, gerentes de departamento, qualidade, RH e comunicação), os quais responderam para cada grupo de ativos: “Qual a importância do ativo intangível no âmbito da ML?”. Como resultado, foram pontuados, de acordo com a percepção do grupo, qual a característica presente no ativo intangível em relação às perspectivas do VRIO, se Alta ou Baixa.

O desenvolvimento dos ativos intangíveis mais importantes está mencionado nos mecanismos de desenvolvimento dos ativos intangíveis fig. 2.1.b/1.

c) A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno é realizada anualmente durante a elaboração da matriz SWOT no PO ML, contemplando as informações do PE e PT, através da análise dos resultados de períodos anteriores, da pesquisa de clima organizacional (6.3), da pesquisa de satisfação dos clientes (3.2) e dos relatórios de avaliação de participações em prêmios de excelência de ciclos anteriores, com participação da liderança da UGR Itaquera.

Para o ciclo de 2017 foram contempladas palestras para análise do cenário interno fig. 2.1.a/2, como subsídio para definição das estratégias da ML.

As informações sobre os riscos são avaliados e priorizados nas etapas 02 e 03 de formulação da estratégia fig. 2.1/1. Os riscos são inter-relacionados com as diretrizes, objetivos e macroações, garantindo que todos sejam tratados na estratégia da unidade com ações **mitigadoras**. (fig. 1.2.c/1).

Desde 2014, a ML iniciou um novo modelo de apuração dos riscos, estruturado e implantado com apoio da PK, através de *workshop*, com a participação da liderança da UGR Itaquera e pessoas chave, para identificação dos riscos e seus fatores geradores, onde são considerados também os de infraestrutura operacional e recursos hídricos.

Fig 2.1.a/3 - Principais informações e fontes

Externo	Perspectivas macroeconômicas e tendências com foco em indicadores econômicos e resultados fiscais de SP e da União apresentados pelo Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo.
	Censo Brasileiro e Estudos do Crescimento Populacional - IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
	Relatório SETORIAL do Saneamento - Serasa Experian Setorise
	Diagnóstico do CEMADEN - Centro de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais, realiza uma análise do ponto de vista hidrometeorológico da estação chuvosa 2013-2014 - CPTEC/INPE - Centro de Previsão de Tempo e Estudos Climáticos
	SNS - Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
	Desafios de inserção do saneamento como política pública prioritária no cenário nacionais - Deputado Federal João Paulo Papa
	O arranjo institucional Metropolitano e o saneamento como elemento para a redução das desigualdades sociais - Edison Aparecido (EMPLASA)
	O Papel da Regulação nos Serviços Públicos : O Caso do Saneamento - Helio Castro - ARSERP
	A Crise Econômica e seus Reflexos no Setor do Saneamento - Professor Gesner Oliveira - FGV
	O contexto urbano da RMSP: Há uma lógica na desordem? - Rovena Negreiros - Fundação Seade
Os desafios de uma prestadora de serviços essenciais na RMSP - Julian José Nebreda Marquez - Presidente da AES no Brasil	
Interno	Entrevistas com todos os diretores e dois conselheiros
	Pré works das Diretorias Pesquisas de satisfação dos empregados
	Pesquisas de satisfação dos clientes.
	Diretrizes Institucionais têm por base: O Estatuto Social, o Regimento Interno do Conselho de Administração, o Regimento Interno do Comitê de Auditoria, o Regimento Interno da Diretoria e os Instrumentos Organizacionais.
	Análise de desempenho dos Planejamentos anteriores
	Análise de desempenho dos processos - Fóruns dos processos da cadeia de Valor
	Relatório CHESS - Crise hídrica, estratégia e soluções da Sabesp
	Perspectivas e Desafios Sabesp - Um olhar corporativo - Manuelito Pereira Magalhães Júnior - Diretor de Gestão Corporativa SABESP
	Os Reflexos das Crises dos Recursos Hídricos e da Economia Brasileira, na Sabesp - Rui Affonso - Diretor Econômico Financeiro e da Relação com Investidores
	Demonstramos garra, criatividade e técnica para superação da crise hídrica. O que deverá ser acrescentado para superarmos os obstáculos da universalização do saneamento na RMSP - Jerson Kelman - Presidente da Sabesp
	Plano Diretor de Água (PDA) / Plano Diretor de Esgoto (PDE) - Dante Ragazzi Pauli - Superintendente de Planejamento Integrado
	Plano Metropolitano de Água (PMA) - Marco Antonio Lopez Barros - Superintendente de Planejamento de Água
	Plano Metropolitano de Esgoto (PME) - Nivaldo Rodrigues da Costa Junior - Superintendente de Tratamento de Esgotos
	Abastecimento da RMSP - Ações Estruturantes - Edilson Airoidi - Diretor de Tecnologia, Empreendimentos e Meio Ambiente
	Projeto Tiete - Edilson Airoidi - Dante Ragazzi Pauli - Superintendente de Planejamento Integrado
	Priorização dos Investimentos - Dante Ragazzi Pauli - Superintendente de Planejamento Integrado
	Programa de Redução de Perdas 2017-2021 - Maycon Abreu Cruz - Departamento de Planejamento Integrado
	Cenários da Regulação na Sabesp - Marcel Costa Sanches - Superintendente de Assuntos Regulatórios
	Estrutura Tarifária / Modelo pelo Mundo - Samanta Souza - Departamento de Relações com Clientes
	Diagnósticos da Queda no Consumo de Água da RMSP - Rodolfo Protti - Assessor Diretoria Metropolitana
Utilização da AHP no plano de Investimentos da Metropolitana (Água e Esgoto) - Maycon Rogério de Abreu/Valéria M.Monte Alegre Angelini - Departamento de Planejamento Integrado	

As condições de infraestrutura são baseadas em mapas temáticos e estudos de priorização, utilizando os critérios de redução de perdas, representatividade no setor, ganhos nos volumes de esgoto, redução de obstrução de rede, para a definição de objetivos operacionais ML relacionados aos processos água e esgoto, bem como suas respectivas metas.

d) A definição das estratégias a serem adotadas pela UGR Itaquera é realizada no PO ML, a partir da análise dos produtos das fases anteriores (PE e PT), considerando as diretrizes estratégicas, matriz SWOT, cenário determinístico e posicionamento estratégico. Os grupos de trabalho presentes no PO ML contam com representantes das UGR's e são divididos por perspectivas do BSC, que analisam e alinham-se aos objetivos da Sabesp, com alterações pontuais que propiciam melhor atendimento à estratégia da ML, tendo como produto final, o desdobramento do Mapa Nosso Compromisso da ML para a UGR Itaquera, conforme fig. 2.1.d/1.

Os requisitos das partes interessadas (m_2013) foram tratados em seminário específico na formulação das estra-

tégias do planejamento operacional, com apoio de consultoria externa, para melhor entendimento e definição da estratégia a ser definida conforme a (fig. P1.c/1), com revisão anual. Cada parte interessada tem um tutor responsável por acompanhar e analisar seus requisitos e, no ciclo 2016, os requisitos das partes interessadas foram inter-relacionados ao objetivo estratégico, assegurando que todas as partes interessadas sejam consideradas na definição das estratégias e tenham uma meta definida.

O modelo do negócio é avaliado pela Alta Administração da Sabesp, Diretorias e UNs, no momento do Planejamento Estratégico. Em 2009, teve início um estudo corporativo de uma nova metodologia, GVA - Geração de Valor Agregado, para dar suporte à diretriz estratégica de crescimento com sustentabilidade e ao objetivo estratégico F01-Maximizar a geração de valor. Em 2011, para adaptar-se ao modelo de negócio da Sabesp e implantar a metodologia na ML, a estrutura organizacional e física foi reorganizada em UGRs. Para potencializar o êxito das estratégias, além das diretrizes desdobradas do PE Sabesp para as diretorias e UNs, a empresa possui na sua estrutura organizacional, supe-

Fig. 2.1.b/1 - Mecanismos de desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis ML

Ativos intangíveis		Principais Mecanismos de Desenvolvimento
Infraestrutura	Operação de esgoto e água	Grupos de Trabalho (fig. P.5.2)
		Time de Desenvolvimento Tecnológico - TDT (7.1)
	Gestão de perdas	Momento de Tecnologia: espaço para apresentação de trabalhos técnicos desenvolvidos por empregados e novas técnicas/tecnologias do mercado
	Cadastro comercial	
	Cadastro Técnicos	
	Sistemas	
	Informatizados	Metodologia para Projetos de Sistemas (5.1)
Aplicação do Modelo de Excelência da Gestão	Sistema de Gestão da Qualidade: com a responsabilidade de desenvolver e implantar práticas conforme os fundamentos da FNQ	
	Programa de Desenvolvimento de Liderança (1.2)	
Humanos	Práticas inovadoras	Programa Destaques ML (6.3)
		Programa de Melhores Práticas M
	Conhecimento qualificação da Força de Trabalho	Elaboração do Plano de Capacitação e Desenvolvimento (6.2)
		Programa de Melhores Práticas M
		Bibliotecas e videoteca ML, Universidade Empresarial - UES, TV Corporativa/DTCom, etc.
	Capacidade para solucionar problemas	Reuniões de Análise Crítica - conduzida pelo líder (1.3)
		Programa de desenvolvimento de liderança (1.2)
Integração entre áreas	Grupos de trabalho/projetos: compostos por representantes de todos os Departamentos (6.1)	
	Mapa de relacionamento	
Relacionamento	Relacionamento com clientes	Visitas aos clientes - Grandes consumidores
		Análise das manifestações nos canais de relacionamento (3.2)
	Parcerias com Prefeituras	Programa Córrego Limpo (4.1)
		Dia do Voluntariado: evento realizado em parcerias com a prefeitura para oferecer vários serviços à população
	Relacionamento com Fornecedores	Encontro de Fornecedores (7.2)
		Desenvolvimento dos terceiros (7.2)
		Encontro Técnico: realizado em parcerias com AEsabesp
Parcerias com Sociedade	Educação Ambiental (4.1)	
	Programa Agente de Gente (4.1)	
Mercado	Marca	Campanhas - Dia da Água, Dia do Meio Ambiente e Dia do Rio Tietê: visam desenvolver a marcar junto aos clientes e sociedade

rintendências responsáveis pela entrada e saída de novos negócios. As propostas de novos negócios e o desenvolvimento de novas linhas de produtos estudados pela CN e TX são submetidas à aprovação do conselho de administração da empresa, que delibera sobre o assunto.

A **identificação das competências essenciais** é realizada com base nos ativos intangíveis, matriz *SWOT* e *Brainstorming* pelo time de excelência e validadas pelo grupo do CQG. As principais competências essenciais e o seu desenvolvimento estão identificados na fig. 2.1.d/2.

O processo de **revisão das estratégias** ocorre por motivos de mudanças tempestivas de cenários políticos, sociais, orçamentários, legais, entre outros, que podem impactar no alcance dos objetivos estratégicos.

As análises são realizadas pelo superintendente, gerentes de departamento e de divisão e pessoas chaves, que acompanham os resultados e verificam o atendimento aos objetivos, macroações, metas e indicadores.

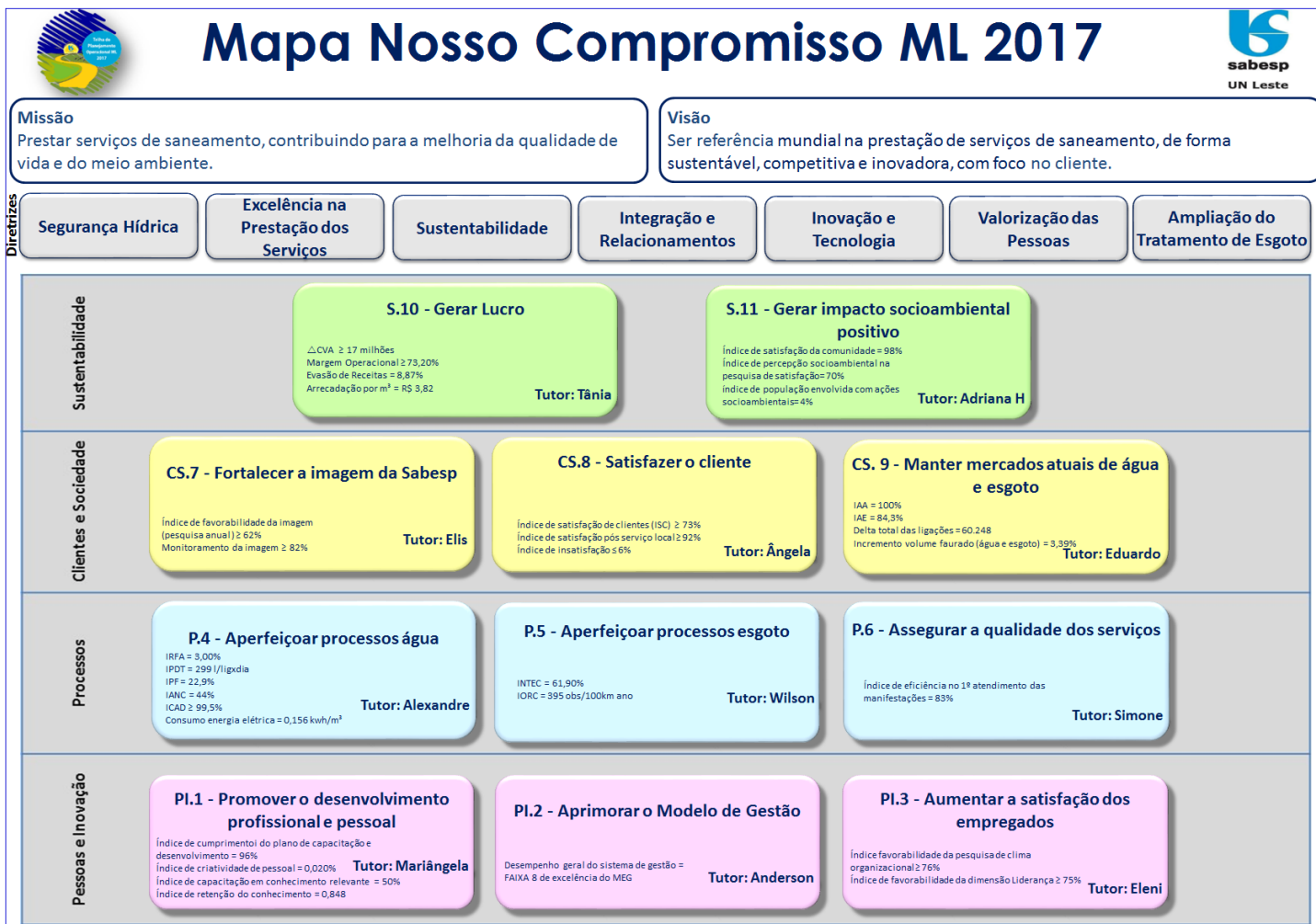
Caso necessário um realinhamento dos objetivos ou macroações, a UGR Itaquera atende o procedimento da ML e as metas poderão ser realinhadas ou ajustadas. Este

momento, denominado Realinhamento de Metas ocorre no meio do ano, obedecendo critérios pré-definidos.

2.2 – Implementação das Estratégias

a) Desde 2011, a **definição dos indicadores para o êxito das estratégias, as metas de curto e longo prazos** da UGR Itaquera são estabelecidos e definidos durante as fases 5 e 6 na elaboração do Planejamento Operacional da ML, onde ocorrem o *Pre-Work* e o *Workshop* das Macroações, respectivamente, e contam com a participação dos gerentes e gestores, conforme a fig. 2.1/1.

Os respectivos planos de ação são definidos de forma participativa, utilizando a ferramenta *5W2H*, pelos tutores de metas e planos de ação, após as definições dos indicadores e metas. Os *pre-works* para elaboração dos planos de ação, passaram a ser conduzidos pelo próprio tutor da macroação, com apoio da equipe de planejamento. Esta forma de trabalho trouxe como melhoria para o processo a autonomia e flexibilidade em que o tutor de macroação decide a quantidade de encontros necessários e envolve maior número de pessoas no desenvolvimento dos planos



de ação. As metas definidas durante a fase de formulação das estratégias, são implementadas de forma colaborativa por meio de planos de ação e etapas operacionais que envolvem toda a força de trabalho, tais como: “Debate nas Áreas” e “Dia do Compromisso”. Para acompanhamento e controle utiliza-se da metodologia do BSC na ML denominada Mapa Nosso Compromisso desde 2002, considerando os referenciais comparativos conforme critérios descritos na (fig. 1.4. a/1) e requisitos das partes interessadas conforme a (fig. P.1.c/1).

Os respectivos planos de ação são definidos de forma participativa durante a etapa 7 do PO ML, denominada “Elaboração dos Planos de Ação”, utilizando a ferramenta 5W2H, pelos tutores de metas e planos de ação, ocorrendo após as definições dos indicadores e metas. Os principais indicadores e metas da UGR Itaquera estão descritos na fig.2.2.a/1.

A definição dos indicadores utilizados para avaliação do êxito das estratégias na UGR Itaquera é realizada na etapa de formulação do ciclo de planejamento, conforme cronograma fig. 2.1/1. Nestas etapas denominadas 4, 5 e 6, participaram a alta administração da ML, a equipe de planejamento bem como gerentes e gestores, onde, realizam

a análise de riscos, elaboram a matriz SWOT, validam os objetivos e FDI's - Formulário de Desenvolvimento de Indicadores, e definem os tutores das macroações, garantindo desta forma que os indicadores definidos permitam a plena avaliação do êxito das estratégias. **Como contribuição para a elaboração das metas, são levados em consideração os referenciais comparativos** que são avaliados e definidos no momento do Planejamento Operacional durante as etapas 4, 5 e 6, tendo como base critérios relativos a processos, excelência, porte, setor, obrigatoriedade legal, mercado, capital aberto e empresa regulada. **Também são levados em consideração os requisitos das partes interessadas** conforme (fig. P.1.c/1).

Para acompanhar o atendimento dos requisitos das partes interessadas e os referenciais comparativos pertinentes, utilizamos para cada indicador o FDI. Este formulário contempla diversas informações para seu desenvolvimento, tais como: macroação, redes relacionadas e requisitos das partes interessadas, entre outros.

A definição das principais mudanças necessárias para o êxito dos planos de ação é realizada pelos tutores de objetivo e macroações no detalhamento das ações durante o processo do planejamento ou nas análises de desempenho da UGR Itaquera. São definidos em planos de ação com base na metodologia 5W2H expressa no detalhamento das macroações. Destaca-se a implantação do atendimento logístico por polo de manutenção no processo esgoto em 2017 melhorando a eficiência do atendimento ao cliente e permitindo uma gestão mais personalizada por Polo de Manutenção.

Fig. 2.1.d/2 - Mecanismos de desenvolvimento das principais competências essenciais

Competências Essenciais	Principais Mecanismos de Desenvolvimento
Capacidade Técnicas dos Profissionais	Treinamentos, Cursos de Capacitação, Feiras, Congressos, <i>Benchmarking</i> , Momentos Tecnológicos, Melhores Práticas, Gente que Inova e Campeonato de Operadores
Atualização Tecnológica	
Eficiência Operacional	

Fig.2.2.a/1 - Principais indicadores, metas e macroações da ML e UGR Itaquera (parte 1)

Per-spec.	Objetivos ML	Indicador de objetivo ML (unidade de medida)	Metas ML		Macroações ML	Meta UGR 2017
			2017	2021		
SUSTENTABILIDADE	S.10 - Gerar Lucro	Δ CVA	17,5 mi	22 mi	S10.1 - Aumentar em 9,72% o faturamento líquido da ML em relação ao realizado de 2016	9,23%
		Margem Operacional	73,20%	74,30%		
		Evasão de receitas	8,84%	8,77%	S10.2 - Aumentar em 11,50% a arrecadação bruta da ML em relação ao realizado de 2016.	11,27%
		Arrecadação por m³	3,82	5,36		
	S.11 - Gerar impacto socioambiental positivo	Índice de satisfação da comunidade	98%	98%	S11.1 - Elaborar programa estruturante de educação socioambiental na ML	-
		Índice de percepção socioambiental na pesquisa de satisfação	70%	70%	S11.2 - Atingir a média de 85% dos córregos com DBO igual ou menor a 30mg/l.	85%
Índice de população envolvida com ações socioambientais		4%	4%	S11.3 - Aumentar de 37,5% para 62,5% a gestão por governança colaborativa nos córregos factíveis da ML	50%	
			S11.4 - Regularizar 9.100 ligações de água na área de atuação da ML.	3.000		
CLIENTE E SOCIEDADE	CS.7 - Fortalecer a imagem da Sabesp	Índice de favorabilidade da imagem (pesquisa anual)	69%	76%	CS7.1 - Elaborar plano de relacionamento com as partes interessadas (Prefeituras e Fornecedores).	-
		Monitoramento da imagem	82%	85%	CS7.2 - Aumentar o índice de matérias positivas publicada na imprensa local de 58% para 60%.	-
				CS7.3 - Realizar 1 campanha de endomarketing para potencializar a conduta dos empregados como promotores da imagem positiva da Sabesp.	-	
	CS.8 - Satisfazer o cliente	ISC - Índice de satisfação de clientes	≥82%	≥85%	CS8.1 - Ter no máximo 0,48 processos VIP a cada 1.000 ligações totais.	0,166
		Índice de satisfação pós serviço local.	≥92%	-	CS8.2- Aprimorar o Relacionamento com Clientes, atingindo satisfação pós serviços ≥ 86%.	≥86%
		Índice de insatisfação	≤6%	-		
	CS.9 - Manter mercados atuais de água e esgoto	IAA - Índice de Atend. de Água	100%	100%	CS9.1- Executar 23.980 ligações de água.	7.500
		IAE - Índice de Atend. de Esgoto	84,30%	84,60%	CS9.2 - Executar 28.300 ligações de esgoto.	9000
		Delta total das ligações da ML	60.248	48.000	CS9.3 - Atender 100% das metas contratuais dos municípios de Suzano, Ferraz, Arujá e Mogi	-
					CS9.4 - Revisar/renegociar 87,5% dos contratos vigentes dos municípios.	-
	Incremento do Volume Faturado (água e esgoto)	3,39%	2%	CS9.5 - Aumentar em 5% o índice de empreendimentos convertidos em ligações	-	
PROCESSOS	P.4 - Aperfeiçoar processos água	Índice de Reclamação de Falta d'Água - IRFA	3	2	P4.2 - Renovar 31 km de redes de água.	22
					P4.5 - Executar 90% dos fechamentos para manutenção de rede, utilizando microzonas de manobra.	90%
					P4.4 - Regularizar o abastecimento de 5.781 economias com baixa pressão mapeadas em 2016.	3.154
		Índice de Perdas Totais na Distribuição - IPDT	299 l/lig x dia	254 l/lig x dia	P4.6 - Limitar o Volume Disponibilizado de 2017 em 288.981.814 m³.	106.310.610
		Índice de Perdas de Faturamento (IPF)	22,90%	19%		
		Índice de Água não contabilizada (IANC)	43,8%	38%	P4.7 - Atingir o VU de, no mínimo, 162.513.251m³ para 2017.	53.170.717
	Índice de Conformidade da Água Distribuída (ICAD)	≥99,5%	≥99,5%	P4.1 - Atingir no máximo 0,66 de IRQA em 2017 (750 reclamações).	0,82	
	Consumo de energia elétrica	0,156 kwh/m³	0,127 kwh/m³	P4.3- Limitar o consumo anual de energia em 46.516.490 Kwh.	12.797.709	
	P.5 - Aperfeiçoar processos esgoto	INTEC – Índice Numérico de Tratamento de Esgoto Coletado	61,90%	73,50%	P5.1 - Aumentar em 5,33% as economias com coletas e tratamento (TL1 + TL2).	12,3%
					P5.3 - Cumprir 100% do cronograma de elaboração do Plano de Otimização Operacional do Sistema de Esgotamento Sanitário ML.	100%
		IORC– Índice Obstrução de Redes Coletoras	341	230	P5.2 - Cumprir 100% do cronograma de elaboração do Modelo de Gestão por Microbacia para o Processo Esgoto.	100%
				P5.4 - Reduzir em 10,2% a quantidade de desobstrução de rede de esgoto em relação a 2016.	21,10%	
P.6 - Assegurar a qualidade dos serviços	Índice de eficiência no primeiro atendimento das manifestações	83%	87%	P6.1 - Atender dentro do prazo, no mínimo 97% dos serviços regulados pela ARSESP, conforme deliberações 180 e 550, até dezembro de 2017.	97%	
				P6.2 - Atingir, no máximo, 0,98% de reclamações por ligações faturadas na ML	0,99%	

Fig.2.2.a/1 - Principais indicadores, metas e macroações da ML e UGR Itaquera (continuação)

PESSOAS E INOVAÇÃO	PI.1 - Promover o desenvolvimento profissional e pessoal	Índice de Cumprimento do Plano de Capacitação e Desenvolvimento	96%	98%	PI.1.2- Implantar no mínimo 15% das ideias geradas a partir do modelo de gestão da inovação.	-	
		Índice de criatividade de pessoal	0,02%	0,02%		PI.1.1- Implantar o programa de gestão do conhecimento e reter e disseminar no mínimo 5 conhecimentos relevantes	-
		Índice de capacitação em conhecimento relevante	0,848h/empr.	1,49h/empr.	PI.2 - Analisar e implantar as melhorias propostas na 21ª edição do MEG da FNQ e Relatório de Avaliação do PNQS buscando a faixa 8 de pontuação		-
		Índice de retenção do conhecimento	50%	100%			PI.3.1 - Implementar 100% das ações previstas no Programação de Melhorias do Clima.
	PI.2 - Aprimorar o Modelo de Gestão	Desempenho geral do sistema de gestão	Faixa 8 de excelência do MEG	Faixa 8 de excelência do MEG			
PI.3 - Aumentar a satisfação dos empregados	Índice de Favorabilidade da Pesquisa de clima organizacional.	76%	78%				

b) O desdobramento dos objetivos em macroações acontece nas etapas 5 e 6 fig.2.1/1 do PO ML, com a participação das UGRs, com a elaboração de planos de ação para cada macroação. **As metas e os planos de ação passaram a ser desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos, alinhadas com a metodologia BSC.** Após a construção dos planos de ação, o MLI faz um cruzamento das informações contidas nestes planos e elabora uma planilha por unidade/área, contendo apenas as ações às quais cada área é responsável ou corresponsável. Nessa planilha, cada ação é sempre vinculada à macroação e ao objetivo aos quais pertence, para reforçar o desdobramento da estratégia da ML. Esse material é enviado a todos os gerentes de departamento e divisão para a condução da etapa 8 fig.2.1/1, conhecida como Debate nas Áreas, momento participativo de toda força de trabalho da unidade, incluindo terceiros. Com o produto do Debate nas Áreas, é possível saber quais metas e ações operacionais cada área tem interface direta no processo. Para algumas metas comerciais, como ligação de água e esgoto, troca de hidrômetro, entre outras, que têm sua gestão comercial e execução compartilhadas, é possível desdobrar o número exato de cada área gestora e de cada área executora. Todos os BSC's possuem todos os objetivos estratégicos e todas as macroações, sendo que os objetivos e metas com os quais a área tem interface direta ficam destacados. Durante a etapa 9, Denominado Dia do Compromisso, toda a força de trabalho se reúne para assinar o Mapa Nosso Compromisso desdobrado com os planos de ação de sua área, se comprometendo a atingir as metas estabelecidas.

Para assegurar a coerência entre os indicadores de objetivos e de macroações, a ML utiliza o FDI, que traz as metas globais e seus indicadores, de forma a estabelecer macroações alinhadas com as estratégias. Esse processo passou por vários ciclos de refinamento e inovações destacando-se em 2017 a implantação da metodologia CANVAS de Projeto (m_2017) a fim de assegurar a coerência entre os indicadores do objetivo e as macroações para aquele objetivo, ocorrendo durante as etapas 5 e 6, denominadas respectivamente *Pre-work* e *Workshop* Macroações.

c) Durante o processo de planejamento, nas etapas 5 e 6 fig.2.1/1, são definidos pelos tutores, os recursos necessários para a realização das ações (planos de ação) e o alcance dos objetivos estratégicos nos FDIs, os quais possuem campo específico para alocação de recursos. **Os recursos financeiros são alocados e aprovados conforme o ciclo de planejamento** e também alinhados à projeção orçamentária que ocorre no segundo semestre de cada exercício fiscal, onde são definidos os orçamentos de receita,

despesa e investimento.

d) A implementação dos planos de ação é acompanhada com a utilização do Sistema de Acompanhamento do Planejamento, disponível no Portal ML. O planejamento é responsável pelo acompanhamento e monitoramento do sistema e os tutores de cada macroação ou objetivo são responsáveis pelo preenchimento das ações realizadas e análise crítica mensal dos indicadores. Essa análise subsidia a tomada de decisão nas reuniões de análise crítica e avaliação do desempenho global, conforme o PO-QA-0046, que ocorrem trimestralmente com a participação do gerente de departamento da UGR Itaquera, tutor de objetivo e os gerentes de divisão, tutores de macroações, corpo gerencial da ML, **permitindo assim o acompanhamento da implementação dos planos de ação pela Alta Administração da ML.** Nessa reunião, são apresentados e analisados os resultados de todos os indicadores do BSC, assim como a análise crítica feita pelo tutor e quando necessário, a ação corretiva proposta ou aplicada para correção de rumos. A partir de 2014, os indicadores com resultados críticos são apresentados nas reuniões do CQG, a ferramenta para controle dos planos e metas e o Sistema de Acompanhamento do Planejamento passou por vários refinamentos e apresenta gráfico com previsões e realizações, referencial comparativo, plano de ação detalhado, fórum para análise crítica e correção de rumos, os responsáveis e prazos para a execução. A periodicidade para a análise crítica e correção de rumos acontece de acordo com o PO-QA 0046 - Análise Crítica do Desempenho Global ML. As macroações estabelecidas no Planejamento que possuem desdobramentos na UGR Itaquera, são analisadas trimestralmente em RAC, com o objetivo de monitorar o cumprimento das ações, corrigindo rumos e focando no alcance dos objetivos e metas, participam desta reunião toda liderança (gerentes e encarregados) da UGR e pessoas chave. A comunicação das estratégias permeia todo o processo de planejamento, em cada etapa do ciclo, com divulgação nos canais de comunicação da ML. Todo produto do planejamento, inclusive o Mapa Nosso Compromisso e os planos de ação, são disponibilizados no Sistema de Acompanhamento do Planejamento, no Portal ML. Qualquer pessoa com acesso à página da ML, pode acompanhar as ações de planejamento e também as atas das reuniões de análise crítica.



CLIENTES



3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

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

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

O mercado é definido corporativamente tendo por base a regionalização por bacias hidrográficas e a legislação do saneamento estadual e de recursos hídricos, seguindo os critérios de segmentação estabelecidos no Decreto 41.446/96 (d_1996) que classifica seus clientes por categoria de uso (fig. 3.1.a/1) e tipo de tarifa. **Adicionalmente, segmenta o mercado** (d_1998) por demanda de consumo em Rol Comum (RC) e Rol Especial (RE), sendo que a UGR Itaquera é responsável pela gestão RC.

A definição dos clientes-alvo (fig. 3.1.a/2) ocorre anual-

mente no ciclo de planejamento operacional da ML com a participação da liderança da UGR e está alinhada com o objetivo estratégico CS. 9 – Manter os Mercados Atuais de Água e Esgotos, que é traduzido para a força de trabalho por meio de metas ou ações para os respectivos segmentos. A UGR Itaquera utiliza a segmentação por ramo de atividade, em conjunto com a aplicação da metodologia de Inteligência de Mercado. Uma vez aplicada no Rol Especial, esta prática foi refinada e implantada ao RC, e em 2015 aplicou-se a diversas atividades destacando-se: Detecção de irregularidades, que faz uso, entre outras técnicas inovadoras do bastão para medição de campo magnético e na identificação de fontes alternativas de água no momento da vistoria de irregularidade que passou a utilizar, como forma de acelerar o diagnóstico, um reagente de cloro que confirma, no ato da visita, se a água examinada é fornecida pela Sabesp ou não. Como foco nos ramos de atividade do RC, a UGR Itaquera trabalha com uma metodologia denominada 3Fs, (i_2015) visando atuação simultânea, na pesquisa de fraudes, do uso de fontes alternativas e a do fator de poluição de efluentes – fator K, estas duas últimas ações são realizadas em parceria com o MLI e com a MLE, essa metodologia permite análise do potencial do ramo e das variações de consumo de cada cliente.

A UGR Itaquera utiliza como metodologia o mapeamento de clientes com maior potencial de retorno financeiro para interligação a rede coletora de esgotos. Consiste em identificar e promover soluções técnicas, ágeis e personalizadas para o esgotamento sanitário, resultantes da integração entre as áreas Comercial, Engenharia e Polos de Manutenção. A prática denominada SIG (Uso do Sistema de Informações Geográficas), foi reconhecida pelo Programa Melhores Prá-

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

Categoria de uso		Tipo de tarifa		Critério	
Residencial	91,30%	Normal	Ligação usada exclusivamente em moradias	<ul style="list-style-type: none"> • RC (consumo < 500 m³/lig. para imóveis unifamiliares e 15 m³/econ.). • RE (consumo ≥ 500 m³/lig. para imóveis unifamiliares e 15 m³/econ.). 	
		Social	Popular	<ul style="list-style-type: none"> • Habitações unifamiliares; renda familiar até três salários mínimos; área útil constituída de até 60 m²; consumo de energia elétrica de até 170kWh/mês, ou • estar desempregado, com último salário menor ou igual a três salários mínimos, ou • habitações coletivas (cortiços e unidades decorrentes de processo de urbanização de favelas). 	• RC
			Favela	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de unidades domiciliares construídas de madeira, zinco, lata, papelão ou alvenaria; • Ocupação irregular do solo (inexistência de título nominal para uso exclusivamente habitacional, predominantemente residencial, de área de terceiros, pública ou privada; • Disposição irregular dos imóveis no terreno. 	• RC
Comercial	5,65%	Normal	Ligação na qual a atividade exercida estiver incluída na classificação de comércio estabelecido pelo IBGE.	<ul style="list-style-type: none"> • RC (lig. com consumo < 100 m³/lig.) • RE (lig. com consumo ≥ 100 m³/lig.) 	
		Ent. Assist.	Instituições que exercem atividades filantrópicas, assistenciais e beneficentes, abrangidas pela Lei Orgânica da Assistência n° 8.742 de 07/12/1993. Exemplos: creches, orfanatos, asilos e casas de saúde.	<ul style="list-style-type: none"> • RC (lig. com consumo < 500 m³/lig.) • RE (lig. com consumo ≥ 500 m³/lig.) 	
Industrial	0,83%	Normal	Ligação na qual a atividade a ser exercida estiver incluída na classificação de indústria estabelecida pelo IBGE.	<ul style="list-style-type: none"> • RC (lig. com consumo < 100 m³/lig.) • RE (lig. com consumo ≥ 100 m³/lig.) 	
Pública	0,24%	Normal	Ligação usada por órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, Autarquias e Fundações vinculadas aos Poderes Públicos.	• Todas as entidades públicas são classificadas como RC	
Mista	1,96%	Normal	Ligação na qual as atividades exercidas estiverem incluídas na classificação de Res/Com, Res/Ind. ou Com/Ind.	<ul style="list-style-type: none"> • RC • RE 	

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

Cliente	Critério
Atuais	Todos os clientes que utilizam dos serviços de abastecimento de água e a coleta de esgotos.
Potenciais	Aqueles que não utilizam os serviços de abastecimento de água e/ou esgotos, ou não exclusivos, os que se abastecem de concorrência (poço e caminhão pipa), os que fazem uso dos sistemas de forma irregular e os que estão em áreas passíveis de regularização pelo poder público.
Ex-clientes	Aqueles que deixaram de serem clientes e utilizam fontes alternativas de abastecimento de água (poço ou caminhão pipa) e/ou aqueles que tiveram sua ligação de água suprimida.

ticas da Diretoria Metropolitana (i_2014) inicialmente utilizada pelo RE, teve sua extensão ao RC (m_2015). Como melhoria, em 2016, a UGR Itaquera criou o Programa TL 0 em Foco que consiste em uma célula de inteligência com representantes do Polo de Esgotos e do Escritório Regional, que se reúnem semanalmente e acompanham o plano de ação criado pelos participantes. Além da otimização da venda porta a porta de ligações de esgotos, são utilizadas ferramentas como mapa temático e cruzamento de banco de dados para avaliar e definir ações com maior potencial de resultados para incremento do volume e valor faturado de esgotos.

b) A identificação das necessidades e expectativas dos clientes dos clientes-alvo, ocorre por meio da análise das pesquisas de satisfação e pós-serviço, das reclamações extraídas do relatório de gestão das manifestações e dos canais de relacionamento (fig.3.2.a/1) realizada pelo Marketing ML e Fórum de Vendas ML, no qual o Escritório Regional participa. Complementarmente, o Marketing ML avalia os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes, buscando a correlação entre a satisfação geral com a empresa e as dimensões água, esgoto e atendimento, gerando a Matriz de Importância X Desempenho (fig. 3.1.b/1).

A análise das necessidades e expectativas identificadas ocorre anualmente durante o Planejamento ML, que conta com a participação da liderança da UGR Itaquera, quando são definidos os objetivos e metas e tem sua tradução expressada em requisitos de desempenho (2.2). Os pla-

nos para alcance das metas estipuladas que visam ações voltadas ao atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, e que compõe o Programa de Relacionamento com Cliente, (d_2009) é revisitado após cada ciclo de pesquisa anual. O Programa de Relacionamento com o Cliente tem reuniões bimestrais com a participação de todas as lideranças da ML e (d_2017) fornecedores, nesta ocasião é apresentada a avaliação dos resultados de pesquisas, os principais indicadores por processo e a análise qualitativa resultante das visitas de monitoramento dos pontos de contato com o cliente. Também é realizado o acompanhamento dos planos elaborados em cooperação com os gerentes participantes dos fóruns de água, esgoto e de vendas. Este processo é estruturado, orientado e acompanhado pelo Marketing da ML. Como melhoria foi implantada a prática Com a Lente do Cliente (m_2015), que visa antecipar demandas e expectativas dos clientes, buscando chegar ao objetivo C08 – Satisfazer os Clientes. A prática tem por objetivo a expansão das visitas às agências e acompanhamento de serviços de campo, com a atuação de toda a liderança da ML, utilizando *check list* que permitem avaliar a prestação de serviços com o foco do cliente e implantar melhorias. A UGR Itaquera **amplia o conhecimento** sobre seus clientes-alvo interagindo com diversos órgãos municipais, estaduais e federais, como: secretarias de habitação, secretarias de serviço social, CDHU, Cohab, Seade, instituições de ensino e outros. Essa interação permite a troca de informações entre os diversos entes, fomentando a melhoria contínua do atendimento aos respectivos públicos. Os

Fig. 3.1.b/1 - Matriz de Priorização- Importância X Desempenho

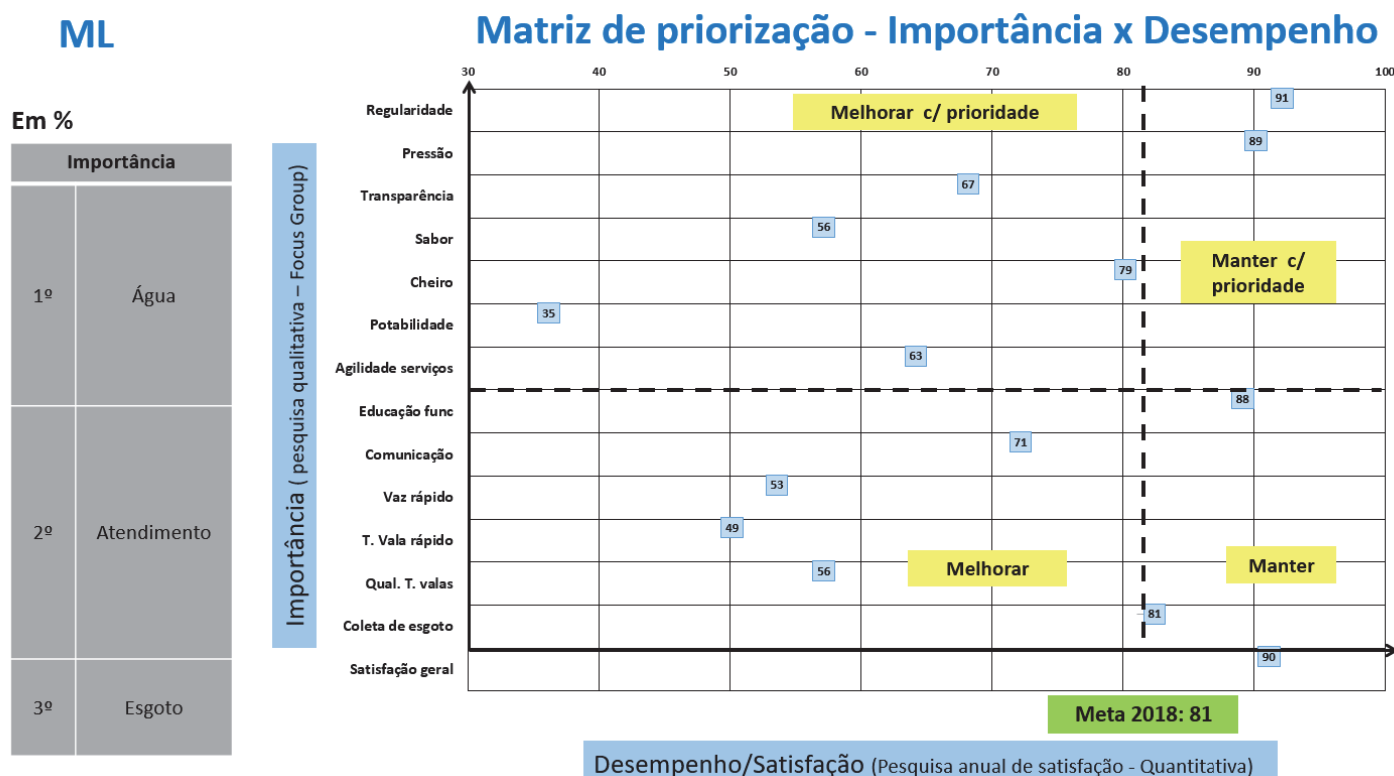


Fig. 3.1.d/1 – Ações para consolidação dos atributos da imagem

Atributos	Ações
Confiança	Comunicados referentes à qualidade da água.
Respeito ao consumidor	Retenção de contas que extrapolam a média de consumo para verificação e análise.
Honestidade e transparência	- Disponibilização de informações sobre nível de reservatórios.
	- Divulgação de tarifas e políticas de preços.
Competência	- Auditoria interativa de controle tecnológico e treinamento dos empregados auditados, agregando aspectos do relacionamento com o cliente.
	- Campanhas em mídia e Redes Sociais.
Modernidade	- Substituição das folhas de campo (papel) pelo PDA (assistente pessoal digital).
	- Disponibilização do aplicativo Sabesp Mobile (APP).
Fácil comunicação	- Ampliação do escopo de serviços na central de atendimento e agência virtual. Disponibilização de unidade de atendimento móvel.
	- Disponibilização do aplicativo Sabesp Mobile (APP).

principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos aos clientes e mercados estão descritos na fig. P1.c/1.

c) Os produtos provenientes da marca Sabesp são divulgados para os seus clientes e ao mercado, seguindo os preceitos e a Política de Comunicação da Sabesp, que divulga a marca, produtos e serviços e ações de melhoria por meio de informações à imprensa e campanhas publicitárias a fim de garantir a credibilidade, clareza e imagem positiva, que considerando o público-alvo. **A forma de relacionamento com o mercado** ocorre por meio de veículos de comunicação tais como: programas de TV, rádio, carro de som, faixas, correspondências, panfletos, entrevistas, sessões em jornais regionais, encartes especiais de programas corporativos e etc. A definição do tema das campanhas institucionais é feita pela Superintendência de Comunicação – PC com base nas diretrizes empresariais e orientações da Secretaria de Saneamento e Energia do Governo do Estado de São Paulo. Desde 2005, a Sabesp implantou o procedimento de identidade visual, disponível na intranet, que define padrões para que a empresa mantenha sua imagem clara e autêntica, tanto externa como internamente. Outros veículos, como o site www.sabesp.com.br, o aplicativo Sabesp Mobile e as redes sociais também são utilizados para divulgar os produtos e serviços, bem como a marca Sabesp. Alguns produtos são colocados de forma corporativa por meio da mídia onde destacamos: Projeto Tietê, Córrego Limpo, Programa Onda Limpa, Uso Racional da Água, Guardiões da Água (d_2014), isso mostra a busca contínua para o cumprimento da Visão. Desde 2005, a Sabesp divulga as informações referentes ao abastecimento de água, à situação dos mananciais, à qualidade da água distribuída e aos padrões de potabilidade, por meio do Relatório Anual da Qualidade da Água entregue aos clientes. Em 2007, os parâmetros de qualidade da água passaram a ser informados nas contas mensais. Para assegurar o atendimento aos padrões estabelecidos, a UGR Itaquera utiliza folhetos informativos para divulgar as características de seus produtos e riscos sobre seu uso inadequado, os quais são avaliados pela PC e pelas áreas técnicas, que analisam as mensagens para garantir que não sejam criadas expectativas indevidas, assegurando clareza, autenticidade e conteúdo adequado. Na agência de atendimento do Poupatempo Itaquera e no site Sabesp é disponibilizada aos clientes o guia da legislação referente ao direito do consumidor, saúde e qualidade da água, facilitando o acesso à informação. O nível de conhecimento dos clientes sobre serviços e produtos é avaliado anualmente, por meio de

questões específicas da Pesquisa de Satisfação Anual. Os resultados são avaliados pela equipe de *Marketing* da ML e as oportunidades de melhoria são agregadas ao Programa de Relacionamento com Clientes. Neste sentido, são exemplos de melhoria o comunicado criado para utilização das equipes do controle de qualidade da água e os cavaletes para comunicação dos serviços preventivos na rede de esgoto.

d) A imagem da UGR Itaquera perante os clientes e mercados é avaliada na pesquisa de satisfação anual, coordenada pela CM e revisada em conjunto com as equipes de *Marketing* da Sabesp, com a participação do MLI. A pesquisa contém um bloco de questões voltadas ao monitoramento da imagem, identificados em pesquisa qualitativa (d_2011), conforme figura 3.1 d/1. Trimestralmente a agência da UGR Itaquera é avaliada por meio do Programa Agência Estrela que tem por objetivo estimular e comprometer os empregados para o aumento da satisfação dos clientes por meio do reconhecimento das agências que atenderam aos critérios de avaliação, considerando-se também aspectos qualitativos estabelecidos com base nas visitas do MLI, e indicadores de processo que impactam na imagem. Como melhoria do programa, em 2016 passou a considerar também os requisitos da ARSESP, relacionados ao tempo e satisfação de atendimento, caixa de sugestões e KIT ARSESP. Na agência é realizada pesquisa direta no término do atendimento presencial, que apresenta índices de avaliação ótima e boa superiores a 98% do universo de clientes pesquisados.

A Sabesp desenvolve sua marca, continuamente, realizando campanhas publicitárias e apoiando projetos para o desenvolvimento social. A qualidade dos seus produtos e serviços e a agilidade do atendimento aumentam a credibilidade e a confiança dos clientes, tornando a marca Sabesp reconhecida. O desenvolvimento da marca com propósito de criar credibilidade, confiança e imagem positiva no mercado é coordenado pela PC, alinhado a Política Institucional de Comunicação Empresarial – PI0013. Para o monitoramento da marca, a PC acompanha diariamente as notícias veiculadas nos principais meios de comunicação, elaborando e divulgando o boletim Destaques da Mídia, acompanha as mídias sociais, encaminhando as demandas para solução pelas áreas competentes, quando necessário, e realimentando os clientes. O Polo de Comunicação da ML é responsável pelo acompanhamento das notícias regionais, encaminhando para a PC, superintendente e gerentes de departamento o Clipping Regional. **A proteção da marca** Sabesp é garantida por meio de seu registro junto ao Insti-

tuto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), sob responsabilidade da PC, conforme Procedimento Empresarial da Propriedade Intelectual –PE-PD0004, que também padroniza os registros de patentes e softwares. **A marca Sabesp é divulgada** aos clientes e mercados, pelos principais meios: site da empresa; mídias sociais; conta mensal de serviços de água e/ou esgotos; participação no mercado de ações; identidade visual, participação e promoção de eventos entre outros. Na UGR Itaquera a divulgação da marca Sabesp é fortalecida nas campanhas de sensibilização socioambiental realizadas em datas comemorativas como: Dia da Água, Dia do Meio Ambiente e Dia do Rio Tietê.

Os atributos da marca para caracterizar da organização estão na fig. 3.1.d/1

3.2 Relacionamento com os Clientes

a) A UGR Itaquera recebe as solicitações, reclamações e sugestões dos clientes por meio dos **canais de relacionamento que estão descritos na fig 3.2.a/1. As tratativas são registradas nos sistemas integrados de informações** da Sabesp (CSI, Sigao e Siges) que operam continuamente de acordo com o fluxo determinado pelo PO-MR0054 Procedimento das Relações com os Clientes (d_1996) (fig 3.2.b/1). Estes sistemas controlam os prazos e direcionam as demandas para as áreas pertinentes para o devido tratamento. A fim de garantir o pronto atendimento, as manifestações dos clientes são monitoradas diariamente nas áreas responsáveis, separadas e analisadas por tipo

de manifestação. O monitoramento dos prazos, incluindo aqueles que são regulados pela Arsesp, é realizado com o apoio do Sistema de prazos e serviços (m_2014) e do Protonet (d_2005). Os canais de interação com os clientes (fig. 3.2.a/1) são estabelecidos pela CM, com cooperação das diretorias Metropolitana e Regional, padronizados pelo procedimento PE-MK0018 – Infraestrutura de atendimento e atendem aos seguintes critérios:

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

A divulgação dos principais canais de relacionamento (d_1996) é realizada por meio das contas entregues mensalmente pelo TACE, onde são informados os telefones e agência de atendimento mais próxima, pelo site na internet e folhetos. Visando oferecer maior agilidade e comodidade aos clientes, o *Call Center* (m_2014) e agência virtual (m_2016) e o *Sabesp Mobile* (m_2017) passaram a oferecer também o serviço de parcelamento de débitos, que antes só era possível no atendimento presencial. Os canais de relacionamento são monitorados e gerenciados diariamente pela UGR Itaquera por meio dos sistemas corporativos (ex.: SIGA - Sistema de Gerenciamento do Atendi-

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

Fig. 3.2.a/1 - Principais canais de relacionamento					
	Canais		Objetivo / Procedimento	Público-alvo	Divulgação
	Corporativo	Call Center	Disk Sabesp 000119911 (d_1990)	Canal com funcionamento ininterrupto, integrando serviços comerciais, operacionais e emergenciais. Em 2008, foi ampliada a capacidade de atendimento com a unificação das centrais 195 e 0800.	Todos os clientes da Sabesp
195 (d_1979)			Conta mensal		
Chat (d_2010)			Site Sabesp		
		Disk denúncia – 181 (d_2008)	Canal utilizado para combate às fraudes em ligação de água. Parceria com o Instituto São Paulo Contra a Violência, mantido pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo.	Todos os clientes da Sabesp	Mídia em geral
		Site Sabesp – Agência Virtual (d_1998)	Canal para que as partes interessadas conheçam produtos e serviços fornecidos pela Sabesp, possibilitando solicitar serviços. Em 2011, houve a reformulação total da agência virtual, ampliando oferta de serviços.		Site Sabesp, Campanhas Publicitárias
		Fale conosco (d_2005)	Canal para enviar elogios, dúvidas, críticas, sugestões ou reclamações.		Site Sabesp
		Ouvidoria (d_1999)	Prestar atendimento a clientes que não tiveram suas expectativas atendidas nos demais canais disponibilizados.		Internet, conta e folhetos institucionais
	Sabesp Mobile (d_2016)	Aplicativo para solicitações e reclamações dos clientes e disponibilização de informações. E em 2017 foi reconhecido pela Revista Exame como um dos seis aplicativos mais recomendados.	Todos os clientes da Sabesp	Internet, Redes Sociais e Mídia	
UGR ITAQUERA		TACE (d_1998)	Apuração do consumo, emissão de conta, atualização cadastral, emissão de comunicado de débitos, exame predial, aferição de hidrômetro, entre outros. Além dessas tarefas, também orienta e presta esclarecimento na porta do cliente ou ex-cliente.	Todos os clientes e ex-clientes da ML	Ag. de Atend., encontros com a comunidade e site
		Poupatempo Itaquera (d_2001)	Canal de atendimento localizado de maneira estratégica, onde são recebidos clientes atuais, potenciais e ex-clientes, com pronto atendimento para as diversas demandas e informações, bem como ofertas de produtos e serviços. Em 2009, iniciou a avaliação das agências de atendimento por check-list padronizado, criando o programa de reconhecimento Agência Estrela.	RC	Encontros com a comunidade, conta mensal e site Sabesp
		Caixa de sugestões (d_2007)	Captar as sugestões advindas dos clientes no Poupatempo Itaquera, em um formulário específico. As manifestações feitas pela “Caixa de Sugestões” são respondidas por meio de carta ou telefone aos clientes que se identificam.	RC	Atendentes
		Agência móvel de atendimento (m_2015)	Atendimento de demandas e informações, bem como ofertas de produtos e serviços. A melhoria está caracterizada pela oportunidade de proximidade dos clientes e parcerias em eventos.	RC	Carro de som, técnicos comunitários, SMS e Tace



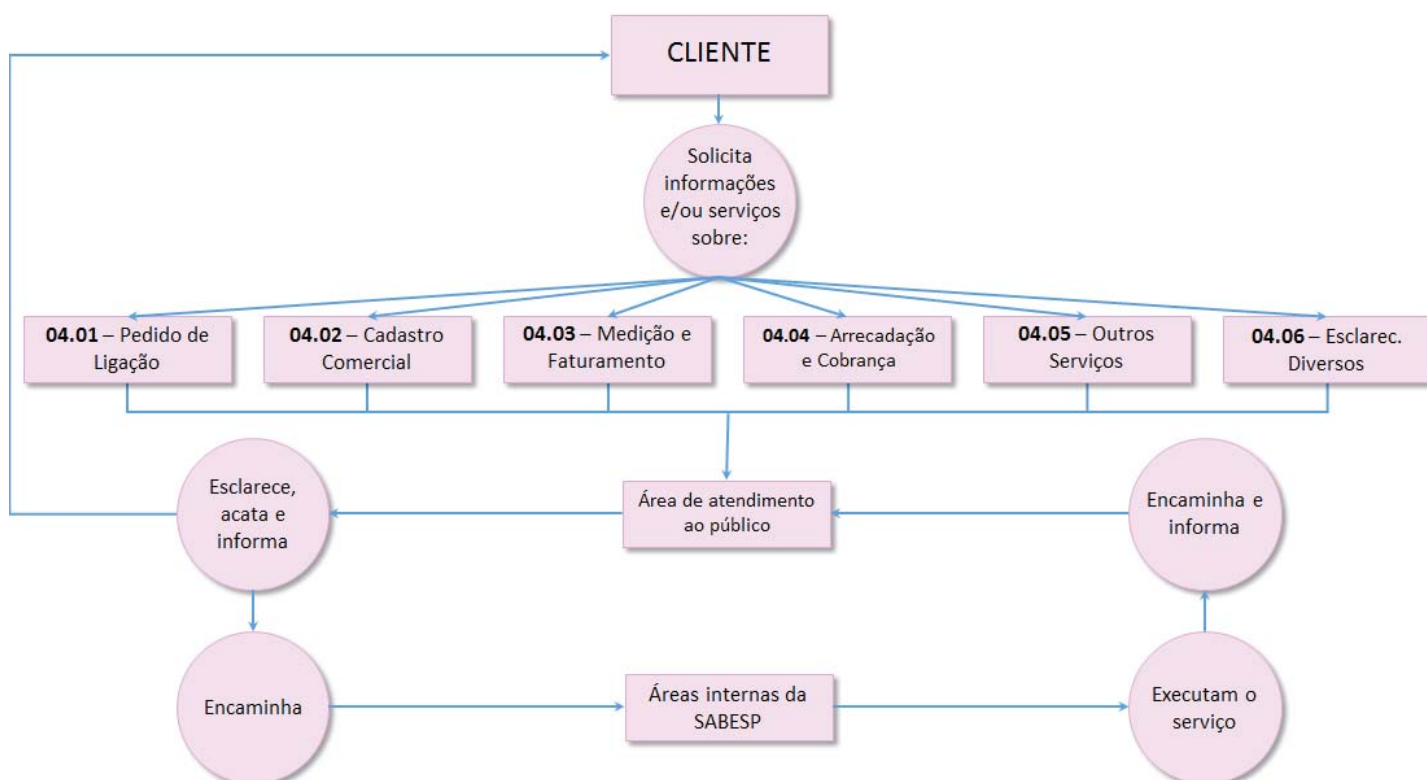
mento, SACE – Sistema Atendimento Comercial Externo, Intranet, Protonet, STIC – Sistema de Tratamento das Insatisfações de Clientes etc.). A avaliação destes canais é realizada por meio da pesquisa anual de satisfação de clientes e, mensalmente, pela pesquisa pós- serviço e do atendimento nas agências. Para assegurar o pronto atendimento, as manifestações dos clientes são monitoradas diariamente nas áreas responsáveis, separadas e analisadas por tipo de manifestação. O monitoramento dos prazos, inclusive os estabelecidos pela Arsesp, é realizado com suporte do Sistema de prazos e serviços (m_2014) e do Protonet (d_2005). Para aperfeiçoar o gerenciamento de reincidências e/ou retrabalho dos serviços prestados a UGR Itaquera em parceria com o MLIC, em 2017, criou o sistema Raio X das Manifestações que consiste no mapeamento diário das manifestações reincidentes para atuar na causa da reclamação solucionando o problema no primeiro contato. A partir de 2017, o indicador gerado por esse sistema passou a fazer parte do mapa estratégico da ML. Com relação a solicitações, reclamações ou sugestões informais, a força de trabalho inclui tais ocorrências nos sistemas, transformando-as em entradas formais. As manifestações e suas causas são avaliadas mensalmente em reuniões de análise crítica, quanto à sua eficácia no atendimento, e, quando necessário, tomadas medidas de prevenção e correção, controladas no módulo *DocAction* do sistema *DocNix Web*, de acordo com o PE-QA 0003 – Ações corretivas e preventivas (7.1). Este ciclo propicia o aprendizado da prática, evidenciado pela implantação.

As respostas às manifestações dos clientes podem ocorrer no momento do acatamento, da execução de serviços, ou após análise de suas solicitações ou reclamações. Além do contato pessoal e telefônico, são utilizados correspondências e formulários padronizados para registro das respostas. As sugestões oriundas da Caixa de Sugestões (Agência), são respondidas por meio de carta ou telefo-

ne aos clientes que se identificam. Por meio do mesmo formulário é possível receber críticas ou elogios. O MLIC centraliza a gestão das manifestações VIP's provenientes da Ouvidoria, do Procon, Imprensa, Poder Judiciário e outros órgãos públicos, sendo responsável pelo recebimento, cadastramento, categorização, direcionamento e acompanhamento do retorno ao cliente, junto às divisões da UGR Itaquera que analisam e tratam essas manifestações em consonância com as diretrizes da Ouvidoria Sabesp (d_1999). Para a sistematização eletrônica das demandas Vip a ML (m_2014) passou a utilizar o STIC (Sistema de Tratamento de Insatisfação Clientes).

b) Na UGR Itaquera o acompanhamento de todas as transações, inclusive com os novos clientes é realizado por meio reuniões de análise crítica, utilizando indicadores desempenho dos sistemas: CSI, SIGAO, PROTONET e SACE, pelos Escritórios Regionais, Polos de Manutenção, pois estes sistemas são integrados e seus controles garantem a rastreabilidade das transações (d_1995), a partir deste elemento é possível fim de garantir o controle com prontidão, traçar o histórico das informações e permitir às áreas atuarem de forma preventiva e corretiva conforme ilustrado na fig. 3.2.b.1. Buscando atender as expectativas do cliente, é fornecido o número de protocolo de atendimento, que pode ser acompanhado pelo *Call Center* e agências de atendimento. Como forma de otimizar a tratativa e o acompanhamento de serviços são classificadas considerando a característica de ocorrência e priorizando o atendimento (normal, urgente e emergencial). As transações com os clientes, incluindo os novos, também são acompanhadas com a utilização da Pesquisa Pós Serviço. A prática Escuta Ativa – O Contato que Faltava (i_2016), foi criada na UGR Itaquera e implementada no processo esgoto e consiste em após o serviço ser executado, é realizado um contato com o cliente e feita à verificação do entendimento em relação ao serviço, através dessa realimentação das informações

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



é possível melhorar a comunicação entre as equipes e o cliente. Os *feedbacks* são repassados às equipes envolvidas, tanto para fins de realinhamento quanto para reconhecimentos. Esta prática foi reconhecida no Programa Melhores Práticas da Metropolitana em 2017. O consumo do cliente do RC é monitorado mensalmente, onde há a comparação entre o volume apurado no mês com a média do imóvel no momento da leitura realizada pelo TACE (d_1998). Caso haja variação significativa de consumo, o equipamento utilizado pelo TACE emite um sinal sonoro permitindo alertar o cliente de forma rápida e eficaz. Quando necessário, é oferecido, no momento do atendimento, o serviço de exame predial para identificar possíveis vazamentos nas instalações hidráulicas do imóvel, possibilitando a revisão de consumo e alteração o valor da conta, em conformidade com os procedimentos internos, evitando o deslocamento até a agência. O aprendizado da prática resultou em implantação do programa Reconhecimento TACE que consiste na avaliação das transações de cada equipe por meio de indicadores e os profissionais TACES com melhor desempenho são reconhecidos.

O acompanhamento de transações recentes com novos clientes no RC (d_2001) consiste na visita de um técnico ao imóvel do cliente, quando este solicita uma nova ligação de água e esgoto. Na visita, o técnico avalia as instalações e havendo aprovação imediata, entrega o Contrato de Adesão, onde constam os direitos e deveres dos clientes com a Sabesp. Caso não haja aprovação imediata, o técnico orienta o cliente para que realize as adequações. Mediante análise integrada das manifestações dos clientes e diagnósticos de campo, identificou-se a oportunidade de melhoria no processo de execução de novas ligações e essas transações foram incorporadas ao sistema SIGES que integra os sistemas corporativos (CSI e Sigao), eliminando as folhas de campo em papel e otimizando o encerramento dos serviços, por meio do registro eletrônico em Assistente Pessoal Digital (PDA). **Com relação aos novos produtos**, todos passam por etapas pré-definidas, incluindo projeto piloto para validação do produto, antes da comercialização (7.1). Como melhoria da prática a UGR Itaquera utiliza o aplicativo *whatsapp* para receber demandas do cliente que procuram os serviços relativos a ligações de água e esgoto, evitando tanto o deslocamento do fiscal até a casa do cliente como o deslocamento do cliente até a agência de atendimento. Na UGR Itaquera é oferecida a instalação da 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.

c) A avaliação de satisfação e insatisfação dos clientes ocorre por meio de pesquisas (fig 3.2.c/1) aplicadas no mer-

cado de abrangência da ML e da UGR Itaquera e pelos canais de relacionamento (fig 3.2.a/1). A pesquisa pós-serviço (d_2007) mostra proatividade e é aplicada mensalmente a uma amostra dos serviços executados, com a finalidade de monitorar a satisfação dos clientes permitindo agilidade na tomada de decisão. Na pesquisa todas as perspectivas do atendimento são avaliadas, tais como: acatamento, postura do atendente, fiscal que esteve no local, qualidade da execução (uniforme, uso de crachás, abordagem, veículos e limpeza) e a satisfação com a empresa. Essa pesquisa era realizada pelas UNs, entretanto a partir de 2013, passou a ser realizada pelo *Call Center* para toda a M e em 2017 teve um *upgrade* na amostragem e na aplicação do questionário por sugestão da ML. Os resultados e as manifestações são avaliados pela UGR Itaquera e acompanhados nas reuniões de análise crítica e no Programa de Relacionamento com Clientes. A pesquisa de satisfação (d_1999) é realizada anualmente por instituto especializado e os resultados e dados coletados são analisados pela equipe de *Marketing* da ML. Para avaliação da satisfação dos clientes atendidos na agência é realizada uma pesquisa ao término de cada atendimento, que permite a tomada de decisão de forma ágil e proativa. **A satisfação e insatisfação dos clientes são comparadas internamente por meio dos resultados das outras Uns e externamente com empresas de serviços essenciais (energia elétrica e telefonia fixa). A fidelização dos clientes também é avaliada pelo bloco de questões que compõe o indicador *Net Promoter Score* da pesquisa anual de satisfação do cliente.**

d) Com foco no objetivo estratégico CS.8 – Satisfazer o Cliente estabelecido no ciclo de planejamento, a ML implantou (d_2009), o **Programa de Relacionamento com os Clientes (3.1)**. A primeira etapa deste programa compreende a realização do **diagnóstico completo da Satisfação e Insatisfação** dos clientes, que se dá com a análise cruzada dos resultados das pesquisas de satisfação (anual) e pós-serviço (mensal), bem como do relatório com histórico das manifestações dos clientes (solicitações e reclamações), das insatisfações e ainda verificações de campo em todos os pontos de contato com clientes. A análise integrada de todas estas fontes de informação possibilita desenvolver os planos de ação, com a cooperação de todas as áreas pertinentes, promovendo melhorias nos processos envolvidos, o que permitiu minimizar os impactos da crise hídrica do ciclo 2014/2015. Como aprendizado da prática (m_2015), os planos de ação passaram a ser acompanhados pelos fóruns dos processos água, esgoto e vendas (2.2) e em reuniões bimestrais específicas, com a participação de toda a liderança. Para avaliar a satisfação dos clientes atendidos nas agências, foi implantada (m_2013) uma pesquisa

Fig. 3.2.c/1– Práticas para monitorar a satisfação/insatisfação dos clientes

	Prática	Resp.	Freq.	Objetivo
Corporativo	Pesquisa de satisfação, fidelidade e imagem de clientes (d_1999) (quantitativa)	CM	Anual	Monitorar índices de satisfação com os aspectos relacionados a água, esgoto, atendimento e satisfação geral com a Sabesp, além de avaliar as necessidades e expectativas identificadas referentes aos principais produtos e processos. Monitorar a imagem e fidelidade dos clientes.
	Pós-serviços (d_2007)		Mensal	Monitorar a satisfação e insatisfação dos clientes em relação à qualidade e disponibilidade do produto, prazo da execução dos serviços e atendimento.
UGR ITAQUERA	Satisfação realizada com as comunidades (d_2005)	ML	Trimestral	Monitorar a satisfação/insatisfação das comunidades em relação à ML, durante os encontros com as comunidades.
	Avaliação do atendimento (m_2012)		Mensal	Monitorar a satisfação dos clientes relativa ao atendimento nas agências comerciais.
	Tratamento de insatisfação (d_1998)		Mensal	Monitorar a insatisfação dos clientes com relação aos serviços prestados pela ML.

aplicada no término de cada atendimento, que permite a tomada de decisões para melhoria do processo, de forma ágil e proativa. Como aperfeiçoamento da prática (m_2017) os clientes passaram a avaliar também a satisfação geral com a Sabesp. A satisfação e insatisfação dos clientes são comparadas internamente por meio dos resultados das outras UNs e, externamente, com empresas de serviços essenciais (energia elétrica e telefonia fixa). Também são consideradas insatisfações as reclamações oriundas dos canais da Ouvidoria, do Procon, Imprensa, Poder Judiciário e outros órgãos públicos, as quais são tratadas conforme descrito em 3.2.a. A fidelidade dos clientes também é avaliada pelo bloco de questões que compõem o indicador *Net Promoter Score* da pesquisa anual de satisfação dos clientes. No ciclo do planejamento operacional, são considerados os resultados de organizações de referência, para determinação do referencial comparativo da ML. A avaliação com os clientes da concorrência ocorre por meio das visitas no segmento do Rol Especial, onde há utilização de poços e carros tanque e a avaliação em relação a outras organizações de referência por meio de questão específica na pesquisa anual de satisfação dos clientes em que são considerados outros prestadores de serviço no mercado.



SOCIEDADE



4.1 Responsabilidade e desenvolvimento sócioambiental.

a) A identificação das leis e regulamentos e a análise dos requisitos legais aplicáveis que impactam no negócio da Sabesp, assim como na UGR Itaquera (d_2011), são realizadas de forma corporativa pela CJ, em cooperação com as demais unidades jurídicas, presentes em cada unidade de negócio, seguindo as diretrizes da política PI- 0016 Jurídica e em cumprimento ao PE-MB0008- Requisitos legais e outros.

Essa prática ocorre numa rotina diária, por meio de acompanhamento de publicações legislativas e normatização infralegal dos entes da federação e pesquisa em site, mantendo a atualização constante da empresa, no que tange às inovações legislativas e jurisprudenciais. A célula jurídica da ML, sempre que necessário, transmite a análise dos requisitos legais aplicáveis, quando ocorrem modificações na legislação ou no processo de trabalho, por meio de reuniões e grupos de trabalho com representantes da UGR Itaquera, permitindo agilidade na adequação à legislação. Na ocorrência de alterações que causem grande efeito no atendimento à legislação, os requisitos de desempenho são revistos pelos fóruns pertinentes, conforme modelo de aprendizado organizacional (fig. 1.1.f/1).

A célula de serviços jurídicos da ML faz o controle diário das legislações, pelo SISLEG (Sistema de Gerenciamento e Requisitos Legais). **A fim de assegurar a totalidade do atendimento aos requisitos e normas identificadas**, a célula de serviços jurídicos participa do Fórum Jurídico da M (d_2001), que tem na sua composição as células jurídicas das UNs, que, por meio de reuniões mensais, aborda temas dos processos em andamento e busca falhas nos procedimentos que deem origem a demandas ou perdas processuais, antecipando-se assim a possíveis problemas. Por atuar em ambiente regulado pela Arsesp, a Sabesp, desde 2011, tem uma superintendência específica (PR) que trata do atendimento às exigências, além de sistematizar e consolidar informações. A UGR Itaquera controla o atendimento à regulação e às cláusulas contratuais por meio do Objetivo Operacional P.6 – Assegurar a qualidade dos serviços, macroação P6.1 – Atender dentro do prazo no mínimo 97% dos serviços regulados pela Arsesp.

As normas e códigos de adesão voluntária, são identificados de maneira corporativa pela Superintendência de Gestão de Pessoas - CH, estabelecido o autocompromisso e adotado em todas as UNs, cujo processo se dá com múltiplas entidades da sociedade.

Temos como exemplo a citar: Instituto Criança Cidadã, que tem projetos voltados para crianças e adolescentes em diversas partes do município de São Paulo, Pacto Global e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Fundação

ABRINQ, outra entidade que estabeleceu compromisso voluntário, reconheceu a Sabesp no ano de 2017, com o selo do Programa Amiga da Criança pelo 14º ano consecutivo. A UGR Itaquera em conjunto com a ML, promove a campanha do agasalho, arrecadação de donativos, café solidário, rifas e outras atividades que alavancam valores para a compra de itens que são doados para as instituições. No café solidário, é ofertado café da manhã, na própria unidade em dia pré-determinado e conta com a participação de toda a força de trabalho, tanto na organização do evento quanto no consumo dos alimentos. Em 2017, a UGR Itaquera direcionou os donativos para as instituições Casa do Cristo Redentor e Associação Petrópolis da Cidade Tiradentes, ambas em sua área de atuação.

As pendências e eventuais sanções relativas a requisitos associados a leis e regulamentos aplicáveis à organização são tratadas pela célula jurídica MLD11, com o apoio necessário da UGR Itaquera para casos relacionados à sua área de atuação. Essas pendências legais podem ser preventivas ou corretivas. O controle das pendências e/ou sanções ocorre como o apoio do SISJUR, sob responsabilidade da CJ, atualizado diariamente, centralizando as informações. A UGR Itaquera dispõe de empregados capacitados para atuarem como prepostos em processos administrativos e judiciais nos Juizados Especiais Cíveis, o que garante a celeridade na solução das questões legais. A UGR Itaquera não possui pendências ou sanções relativas aos requisitos associados a leis e regulamentos aplicáveis. A Sabesp, proativamente, foi a primeira empresa pública a assumir voluntariamente o compromisso de diminuir a quantidade de ações judiciais como autora ou ré, privilegiando acordos alternativos e conciliações fora dos tribunais. Os requisitos legais são considerados como entrada no ciclo do planejamento operacional, por meio da análise PESTAL (2.1.a) e, quando pertinentes, traduzidos em requisitos de desempenho. **Os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho estão apresentados na fig 4.1.a/1.**

b) Os aspectos e impactos socioambientais decorrentes de produtos, processos, instalações são identificados e tratados por meio de processo de licenciamento ambiental (d_1996) onde são obtidas licenças e autorizações ambientais e outorgas de direito de uso de recursos hídricos junto aos órgãos ambientais. A responsabilidade é atribuída, de acordo com o porte do projeto ou processo, às áreas da Diretoria T (porte grande), ME (porte médio) e ML (porte pequeno). Em 2005, foi realizado o primeiro levantamento de aspectos e impactos ambientais na ML, seguindo as premissas da ISO 14001. No ano de 2009, o Grupo de RSA revisou este levantamento, alinhado ao procedimento PE-MB0007.

Desde 2013, a ML conta com a ferramenta Laisa – Levantamento de aspectos e impactos socioambientais, que utiliza uma planilha específica. Os aspectos são caracterizados quanto a sua condição, intervenção, situação, probabilidade e frequência, classificados levando em consideração a severidade, abrangência e imagem

Fig. 4.1.a/1 – Principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativo às leis, regulamentos e normas

Leis, regulamentos, códigos ou normas	Requisito	Indicador
Deliberação Arsesp 346 – Dispõe sobre a descontinuidade do abastecimento	Manter a qualidade do produto e regularidade na distribuição.	Índice de reclamação de falta d'água (IRFA) – P4
CONAMA 275, 416 e 307	Descarte adequado dos resíduos sólidos	Quantidade de recicláveis coletados pelo Programa Sabesp 3Rs – Indicadores e itens de controle de RSA
Lei Federal 12.305 – Política Nacional de Resíduos		
Decreto Tarifário 41.446/96	Maior acessibilidade aos produtos e tarifa social	Número de ligações com Tarifa Social
Deliberação Arsesp nº 106/2009 – Art. 4º e Parágrafo 6º		
Deliberações Arsesp 106, 153, 154 e 180 – Dispõem sobre prazos de serviços	Ter solicitações atendidas em curto prazo	Taxa de regulação Arsesp – P6.1

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

Aspectos identificados	Impactos associados	Práticas de tratamento e mitigação	Indicador	Metas 2017 UGR Itaquera	Controle/Acompanhamento
Perda de água (por vazamento, por fraude etc.)	Redução dos recursos naturais	Programa de redução de perdas	Índice de perdas totais de água	303 L/lig./dia	P4 – Aperfeiçoar processos de água
		Programa de regularização de ligações	Número de ligações regularizadas	3.000	S11.4 – Regularizar 9.100 ligações de água na área de atuação da ML
		Programa de educação ambiental	Número de pessoas beneficiadas com atividades de educação ambiental	Sob demanda	Indicadores de RSA
Lançamento provisório de esgoto <i>in natura</i>	Alteração da qualidade do solo e da água Incômodo à sociedade/ risco à saúde pública	Ampliação do atendimento da coleta de esgoto	Índice de atendimento de esgoto	87%	CS9 – Manter os mercados atuais de água e esgoto
			Número de ligações de esgoto	9000 un.	CS9.2 – Executar 28.300 ligações de esgoto
		Responsabilidade socioambiental	Índice de percepção socioambiental na pesquisa de satisfação	60%	S11 – Gerar impacto socioambiental positivo
		Programa de despoluição de córregos	Taxa de córregos com DBO 30 mg/L	85%	S11.2 – Atingir a média de 85% dos córregos com DBO menor ou igual a 30 mg/L
		Ampliação do tratamento do esgoto coletado	Índice de esgoto tratado	62%	P5 – Aperfeiçoar os processos de esgoto
		Refinamento na manutenção da rede coletora de esgoto	Índice de obstrução da rede coletora	384 un./km/ano	
		Programa de educação ambiental	Número de pessoas beneficiadas com atividades de educação ambiental	Sob demanda	Indicadores de RSA
Emissão de gases de combustão	Alteração da qualidade do ar	Manutenção de veículos	Índice de manutenção de veículos	100%	Controle na área de gestão de transportes, por meio de relatórios

da empresa. Também é determinado o nível de significância dos impactos em nível de baixo, moderado e crítico. Os impactos classificados como crítico têm prioridade no ciclo anual do planejamento, sendo tratados e acompanhados nas reuniões mensais de análise crítica por meio de indicadores, metas e planos de ação.

A cada dois anos, há uma revisão dos aspectos e impactos socioambientais. Esse processo é conduzido sob responsabilidade do Fórum de Responsabilidade Socioambiental em parceria com os demais fóruns (água, esgoto, etc.), com a participação de representantes da UGR Itaquera, sendo sua validação realizada pelo CQG. Em 2017, no Planejamento Operacional, a ML incluiu em seu painel de bordo, a perspectiva da Sustentabilidade e o Objetivo S-11, – Gerar Impacto Socioambiental Positivo. A UGR Itaquera contribui com esse objetivo, através do fomento da educação socioambiental, diminuição dos índices de poluição nos córregos, governança colaborativa e regularização de ligações de água.

A fim de minimizar, eliminar ou compensar os impactos socioambientais, são adotadas práticas como: treinamentos promovidos pela ML para sua força de trabalho e prestadores de serviços, dos quais participam empregados da UGR Itaquera; utilização de procedimentos operacionais, e normas técnicas; e, principalmente, incentivo à inserção de melhoria nos projetos e processos. Como exemplo, podem ser citados: a intensificação do uso do método não destrutivo – MND nas obras; gestão da pressão; e lavagem preventiva das redes coletoras de esgotos, para evitar obstruções. Como exemplo de proatividade na mitigação do impacto so-

cioambiental relacionado ao processo de coleta de esgoto, a UGR Itaquera, em parceria com o MLEE, realiza o mapeamento de problemas relativos à RCE, a partir das informações do IORC (Índice de Obstrução de Rede Coletora), como forma de diminuir o impacto socioambiental, decorrente de vazamentos de esgotos. Esse processo se dá por meio do estudo das microbacias intoleráveis e trechos críticos (d_2016). As microbacias são mapeadas anualmente e os trechos críticos têm levantamento trimestral, em conformidade com o objetivo P.5.

Como exemplo de ação estratégica na UGR Itaquera está a regularização de áreas através do programa Água Legal, que além de contribuir com a redução das perdas, promove a inclusão social por meio da regularização da ligação, garantindo a emissão de conta de serviços que representa o comprovante de residência, também concede a tarifa social que propicia maior disponibilidade de recursos e poder de consumo.

Na figura 4.1.b/1, estão apresentados os principais aspectos e impactos socioambientais, as ações e tratamentos mitigadores, indicadores e metas correspondentes.

Em 2015, como iniciativa nascida do grupo Novos Líderes (6.2.c), foi implantada uma melhoria para fins de orientação legal para as unidades, o projeto Apoio Legal, que faz a análise dos impactos socioambientais descritos no Laisa, O Fórum de RSA, com o apoio da área Jurídica, realiza o estudo das atividades das unidades para adequação à legislação pertinente.

Práticas para prevenção de acidentes – fig. 4.1.b/2

Prática	Desenvolvimento	Frequência
Simulados de emergência (d_1996)	Efetuados pelas brigadas de emergência (d_2001) por grupo multidisciplinar, coordenado pelo técnico de segurança em todas as áreas. Os resultados são analisados, investigados e documentados no sistema Antares. Quando pertinente, são realizadas modificações nos procedimentos treinados os envolvidos e divulgada a ação.	Semestral ou sempre que necessário
LAISA (d_2009)	Matriz de levantamento de aspectos e impactos socioambientais de seus produtos, processos e instalações. Permite a tomada de ações preventivas alinhadas ao planejamento operacional.	Bienal
CIPA (d_1996)	Visa identificar os riscos, estabelecer ações de forma preventiva, para preservar a integridade física e a saúde das pessoas e promover a conscientização dos empregados sobre a importância do uso de EPI e EPC para evitar acidentes. Os acidentes ou incidentes são analisados, investigados e documentados no sistema Antares.	Ação diária, reunião mensal ou extraordinária
APR (d_1996)	Análise Preliminar de Riscos – aplicada a todas as atividades internas e externas. Visa identificar os riscos e estabelecer ações de forma preventiva.	Anual
Manutenção preventiva (d_1996)	Manutenção preventiva em seus sistemas de distribuição de água e coleta e encaminhamento de esgoto.	Diária
Auditorias internas do SIS (d_2006)	Realizadas de forma preventiva, visam verificar a aplicação dos padrões e procedimentos.	Semestral

Para prevenir acidentes que possam impactar a sociedade e o meio ambiente, as principais as ações da ML, alinhadas aos requisitos das normas ISO 9001 e OHSAS 18001, estão descritas na tabela 4.1.b/2

Para responder a eventuais **situações de emergência** que possam impactar a sociedade e o meio ambiente, a Sabesp possui o Plano de Contingência Operacional (d_1996) que contempla as atividades de produção, adução e distribuição da água, coleta e tratamento de esgoto, padronizando as ações corretivas, de comunicação e mobilização social, a serem executadas pelos responsáveis, para cada tipo de acidente ou incidente, incorporando as diretrizes da Arsesp. Em caso de sinistros, havendo danos à comunidade, a empresa presta auxílio por meio de assistentes sociais, com apoio dos técnicos comunitários. Quando necessário é fei-

ta a remoção e acomodação em hotel, até a conclusão da ocorrência. O processo pode envolver parceria com defesas civis, prefeituras e Corpo de Bombeiros, entre outros, que atuam, também, na análise das causas dos acidentes. Os fatos relevantes capazes de causar situações de anormalidade são prontamente comunicados à sociedade e às demais partes interessadas.

Como exemplo, cita-se o CEO – Comunicado de Eventos Operacionais (d_2000) no qual o MLEA, em conjunto com o Polo de Comunicação, encaminha à imprensa regional, comunicados de interrupção de abastecimento com objetivo de informar a sociedade sobre os motivos de desabastecimento e orientar para o uso racional da água. Como refinamento da prática, o comunicado também é encaminhado por SMS (d_2013) permitindo agilidade na informação.

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

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

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

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

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

As principais ações com vistas ao desenvolvimento sustentável estão descritas na figura 4.1.c/1.

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

As parcerias e redes são desenvolvidas por meio de contratos, termos de cooperação mútua, convênios e reuniões, interagindo com as redes internas e externas, de modo a utilizá-las como fomentadoras dos resultados. Para estimular e envolver as pessoas da FT, partes interessadas pertinentes, parceiros e redes na implementação ou apoio aos projetos socioambientais (Campanha do Agasalho e doação de sangue, por exemplo) a Sabesp conta com o Programa de Voluntariado (d_2009), conforme PE-RS0001-Voluntariado Empresarial.

Conforme demonstrado na fig. 4.1.d/1, a ML considera como necessidades e expectativas de desenvolvimento sustentável o ODS 6 Água Potável e Saneamento, cujos requisitos são traduzidos em metas da Agenda 2030 e em

requisitos de desempenho da ML. Esses requisitos são estabelecidos por meio de ações, projetos e programas e seus respectivos indicadores, que são avaliados e melhorados pelo Fórum de RSA que conta com participação de um representante da UGR Itaquera.

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

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

- Programa de Participação Comunitária (d_1996) – conduzido pelos técnicos comunitários, com a supervisão de um coordenador do MLI, que interagem com a sociedade diariamente. É responsável pela articulação e intermediação junto aos núcleos de baixa renda e à sociedade em geral para promover o saneamento, educação ambiental, identificação das necessidades e expectativas.

- Encontros com as comunidades (d_2009) – são realizados trimestralmente pelas UGRs, com apoio da coordenação do MLI/PPC Participam representantes da comunidade, ONGs e poder público, com o objetivo de prestar contas e agilizar decisões, pois aproximam a empresa da realidade das comunidades. Nesses encontros, é aplicada uma pesquisa que, além de mensurar a satisfação em relação aos encontros, à Sabesp e aos programas socioambientais, também colhe sugestões e necessidades.

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

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

Após a identificação, as necessidades e expectativas são encaminhadas às áreas responsáveis para análise e subsidiam as tomadas de decisão e respostas ao solicitante, mesmo que o atendimento não seja viável. Quando pertinente, essas necessidades são utilizadas como entrada nas etapas de análise de ambiente e traduzidas em requisitos de desempenho.

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

d) A acessibilidade dos produtos é propiciada pela Agência Virtual (d_1999), adaptada para atender os requisitos de acessibilidade para deficientes físicos (d_2012). A Sabesp emite também a fatura em braile (i_2012), desenvolvida de forma inédita, em parceria com a Secretaria Estadual dos Direitos da Pessoa com Deficiência, onde foram entrevistados 400 deficientes visuais que apontaram as suas necessidades em relação às informações que constam na fatura. As tarifas diferenciadas para pessoas de baixa renda e entidades sem fins lucrativos contemplam uma evolução no investimento social, por meio do subsídio de 50% da tarifa normal, que reduz o comprometimento da renda, contribuindo significativamente com a qualidade de vida das pessoas. Como forma de promover o acesso aos serviços da Sabesp, a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida de populações em áreas de alta vulnerabilidade socioambiental, a ML conta com o Programa de Regularização de Ligações, que promove por meio da metodologia Paritá.

Essa metodologia permite, com a cooperação das áreas operacional, comercial, participação comunitária e jurídica, a resolução de problemas, auxiliando na regularização fundiária e executando as ligações de água e esgoto.

Como melhoria de acessibilidade aos produtos, informações e serviços foi desenvolvido, em 2016, o aplicativo Sabesp (3.1 e 3.2.a). Em 2017, o aplicativo recebeu como melhoria a nova funcionalidade de parcelamento de débitos.

A Central de Atendimento ao Cliente garante o atendimento a deficientes auditivos com a utilização do *Telecommunication Device for Deaf*, que converte texto em voz (d_2010).

As principais **instalações** onde funcionam as atividades administrativas e os canais de relacionamento estão em constante processo de adaptação para pessoas com deficiência. O posto de atendimento do Poupatempo Itaquera (d_2008) possui contrato com uma organização de cunho social destinada a qualificação e inserção no mercado de trabalho de portadores de deficiências.



INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

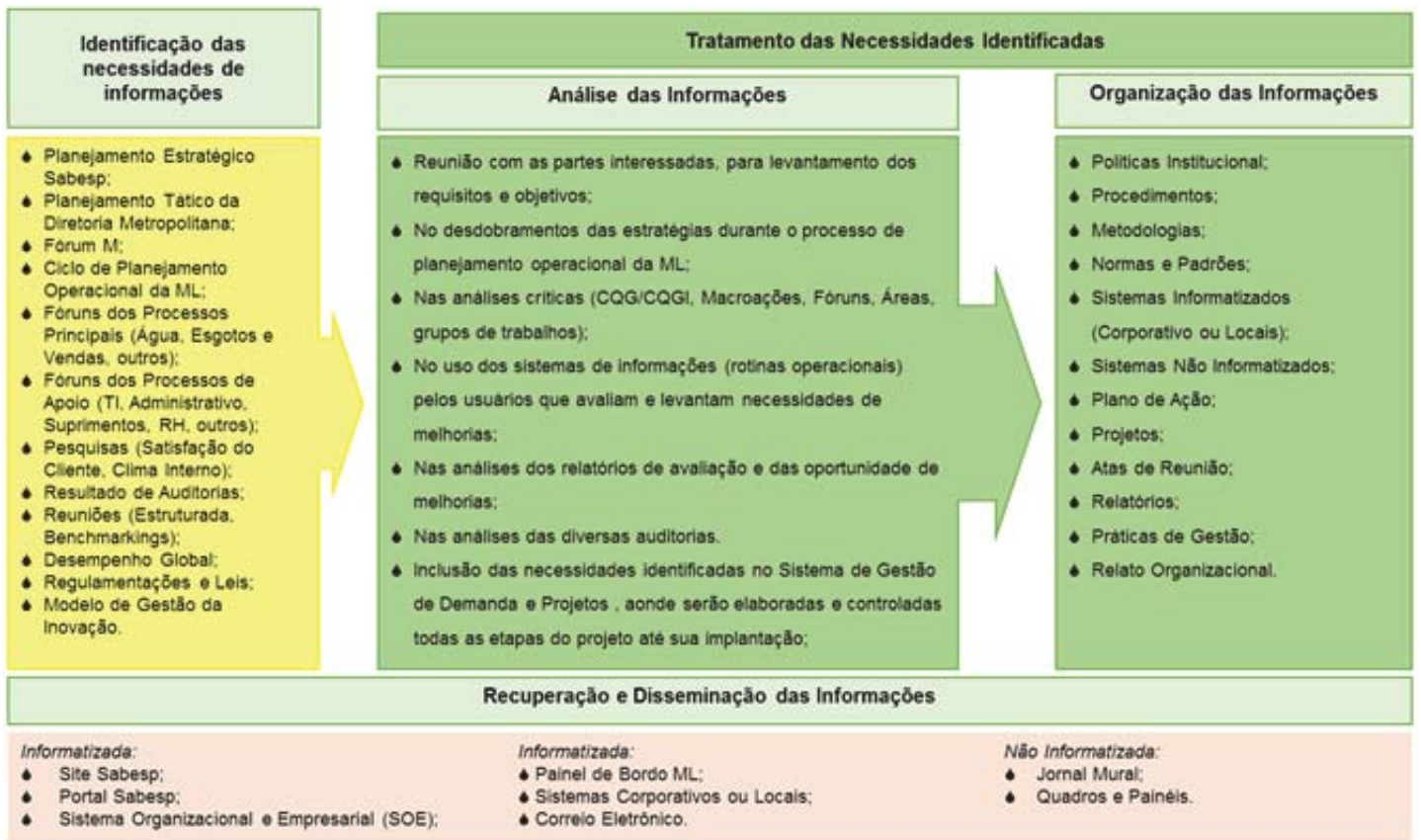


5.1 – Informações da organização

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 Itaquera são identificadas nas fontes da fig. 5.1.a/1, em análises que se proponham a viabilizar a ação, tendo a informação como foco além de apoiar os processos da cadeia de valor. O fluxo para identificação, análise, responsáveis pelo tratamento das necessidades e disponibilização de informações também está demonstrado na fig. 5.1.a/1.

a solicitação até o treinamento. Os sistemas de informação locais estão registrados em um controle interno na área de TI, onde constam os dados referentes à utilidade e finalidade, tempo de vida, documentação, histórico de implantação, manutenções, melhorias, infraestrutura tecnológica, banco de dados, e as rotinas de *backups* e restauração. As elaborações e melhorias dos sistemas de informação corporativos e locais são realizadas em conjunto com as áreas que o utilizam, em forma de parceria através do administrador local de determinado sistema ou representante da unidade. Cabe destacar como prática exemplar a ges-

Fig. 5.1.a/1 - Tratamento das necessidades



b) A UGR Itaquera desenvolve suas atividades apoiada pelas informações dos sistemas corporativos e locais. Desde 2006, em conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley para desenvolvimento, implantação dos principais sistemas de informações corporativos passaram a adotar a Metodologia para Projetos de Sistemas por fases e produtos conforme apresentada na fig. 5.1.b/1.

Todas as solicitações ou melhorias de novos sistemas passaram a usar o procedimento PO-TI0017, que tem a finalidade de instrumentalizar e aperfeiçoar os processos, 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. A gestão dos pedidos e solicitações é coordenado pelo escritório de projetos, ligado à CI através do Sistema de Gestão de Demanda e Projetos (m_2014), utilizando a padronização PMBOK.

Caso trate-se de sistemas de informações locais, ou seja, uma necessidade única e específica para a UGR que precisa ser desenvolvida, implantada ou melhorada, o MLD12 (d_2013) adota o PO-TI0195-V.1 - Metodologia para Projetos de Sistemas Locais (fig. 5.1.b/2) que contempla desde

tão sobre o cadastro de infraestrutura de redes de água e esgotos, realizado através do nosso Sistema Corporativo de Informações Geográficas no Saneamento (SIGNOS

Fig. 5.1.b/1 - Processo de Planejamento SABESP



Fig. 5.1.b/2 - Metodologia de Projeto de Sistemas Locais



d_2005), reconhecido nacionalmente, através de diversos prêmios no setor e *benchmarking* para conhecer o sistema, como por exemplo, a visita da empresa Águas Argentinas em 2016.

A última melhoria incorporada ao SIGNOS foi a implantação do Portal de Mapas Temáticos (m_2016), que tem como objetivo a agilização da consulta dos mapas pré-estabelecidos e mais utilizados pelas diversas áreas da corporação. Na esfera local destaca-se controle das atas de reuniões (m_2014), painel de bordo (m_2015) para acompanhamento de metas, planos de ação e análise crítica das macroações, Portal de Serviços (d_2015) com a informatização das solicitações de serviços do segmento administrativo-financeiro e GED (m_2017) com a gestão eletrônica de documentos de diversas áreas da ML.

A renovação tecnológica de produtos e serviços de TI para UGR Itaquera é feita pela MLD12 por meio de aquisições corporativas (atas de registro de preço) ou por meio de processos locais na UN. Para garantir que estas demandas estejam alinhadas com o planejamento de TI da Sabesp,

estas deverão ser registradas, analisadas e aprovadas seguindo o procedimento corporativo PE-TI0004, através do Sistema de Gestão de Demanda e Projetos.

A CI, por sua vez, acompanha e monitora as atualizações tecnológicas de mercado, contando com as parcerias de consultorias externas, análises, tendências e práticas de mercado, além de promover seminários sobre modernização tecnológica e estratégias de TI. Com base nestas informações e outras de mercado, junto com as diretrizes e demandas do planejamento da organização, a CI elabora o planejamento corporativo de TI. Anualmente, também são realizados eventos corporativos, como: Feira de TI (d_2009), palestras e workshop dos mais diversos temas de TI buscando tendências, atualizações tecnológicas e melhores práticas de mercado, sempre com parceria de empresas renomadas no mercado.

A Sabesp para promover e garantir a integridade das informações implantou o Projeto SIIS (Sistema Integrado de Informações Sabesp) em 2017, no qual buscou no mercado a plataforma de ERP da SAP, que abranje os processos

Fig. 5.1.b/3 - Principais sistemas corporativos

Sistema	Finalidade ou Aplicação
Agência Virtual	Serviços e informações para o cliente interno e externo por meio do Site Sabesp.
SAP	Administração e controle de materiais da Sabesp. Gerenciamento das questões ligadas à administração dos recursos humanos da empresa.
Correio eletrônico	Envio e recebimento de mensagens eletrônicas (e-mail). Implantação de autenticação única no Portal SABESP e Webmail - Single Sign-on.
CSI	Gerenciamento de informações cadastrais e comerciais dos clientes da Sabesp. Implementação de melhoria para atendimento a Deliberação 550, da ARSESP. (m_2015)
SOE / GEDOC	Gerenciamento e controle dos procedimentos empresariais e operacionais referentes à certificação ISO 9001:2000 e OHSAS 18001, NBR-ISOIEC 17025. Adaptação para possibilitar a escolha do navegador de internet - Mozilla Firefox ou IE. (m_2013)
GES	Gestão Empresarial Sabesp Módulos incluem: FIN (contábil), SGE(Empreend/Serviços), SGF (Finanças), Fornecedores (SPA), GFF (Fundos Financeiros), GVA (Gestão por Valor Agregado), GIF(Informações Fiscais), CIG(Inform. Gerenciais), GO(Orçamento), FAP(-Patrimônio), SGS (Seguros e Sinistros), SGT (Transportes), entre outros.
Portal SABESP	Intranet - Disponibilização de informações, acessos aos sistemas corporativos, deliberações da diretoria e informações em geral para a força de trabalho. Implantação de autenticação única no Portal SABESP e Webmail - Single Sign-on. (m_2014)
SAC	Sistema de Atendimento aos Clientes da Diretoria Metropolitana foi idealizado para ser o principal canal de comunicação do MIS com os seus clientes internos. É por meio do SAC que o cliente pode falar com o responsável pela execução do serviço solicitado. Ele padroniza, dá maior transparência ao atendimento e permite ao cliente acompanhar todas as suas solicitações, desde a abertura até a sua conclusão. (d_2014)
SIATI	Sistema de Atendimento de Tecnologia da Informação, tem como objetivo atender as solicitações dos usuários nos diversos serviços de TI. Substituição da antiga ferramenta CYCLE pela nova CA Service Desk (m_2013)
SIGAO	Gerenciamento ao atendimento e controle dos serviços operacionais solicitados e prestados aos clientes. Implementação de melhoria para atendimento a Deliberação 550, da ARSESP. (m_2015)
SIGES	Permite a utilização de equipamentos móveis PDAs, com tecnologia 3G, câmera digital e GPS, possibilitando o envio e recebimento on-line de ordens de serviços às equipes de campo. Implementação de melhoria no módulo de monitoramento de equipes e serviços pendentes / executados. (m_2015) Implantação do módulo de manobra. (m_2014)
SIGNOS	Tem como objetivo integrar, de forma automatizada, vários processos do negócio, através de banco de dados espacial que contém informações comerciais, operacionais, de qualidade da água. Implantação da vetorização da malha hidrográfica do município de São Paulo. (m_2014)
SGH	Utilizado na gestão de troca de hidrometros, permite de maneira estratégica controlar e selecionar as trocas conforme parâmetros previamente estabelecidos. (2006)

Fig.5.1.b/4 - Principais sistema locais

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

administrativos, financeiros, informações gerenciais, orçamentária e alguns processos técnicos, como manutenção, empreendimentos e meio ambiente.

A UGR Itaquera tem sua infraestrutura tecnológica monitorada por meio da plataforma Zabbix/Netup que é administrada pela MLD12, onde é possível avaliar o desempenho em tempo real da infraestrutura de TI e dos sistemas de informação locais, possibilitando ações proativas e preditivas para a correção de problemas e incidentes, assegurando a atualização tecnológica. Os principais sistemas corporativos e locais estão apresentados na fig.5.1.b/3 e os **principais sistemas locais** estão apresentados na fig.5.1.b/4.

A UGR Itaquera segue os padrões corporativos e adota soluções que integram as partes interessadas firmadas em acordo de segurança e confidencialidade das informações, principalmente fornecedores, alinhadas com as políticas de TI para regular o seu uso. A fig. 5.1.b/5 demonstra, **exemplos da integração dos sistemas de informação junto as principais partes interessadas externas.**

c) A segurança da informação na Sabesp, e consequentemente, na UGR Itaquera, é orientada pelas diretrizes corporativas descritas na PI0006, pelo procedimento empresarial de Segurança de Informação PE-TI0024 (m_2014) e pelo Plano Diretor de Segurança da Informação - PDSI, que são aderentes ao Código de Ética e Conduta da Sa-

besp e à SOX, e estão pautados pela (fig. 5.1.c/1). Essa infraestrutura, interligada e interdependente é avaliada seguindo as novas demandas de aplicações, de serviços e das atualizações tecnológicas onde contempla as ações que atenderão corporativamente aos requisitos de funcionalidade, agilidade e disponibilidade de informação.

Os projetos operacionais de TI da ML beneficiam as ações na UGR Itaquera modernizando e ampliando a infraestrutura já instalada no local atendendo as necessidades dos usuários. Para assegurar a atualização tecnológica e a continuidade da infraestrutura, o MLD12, em parceria com a CI, avalia as necessidades e efetua a renovação tecnológica por aquisições corporativas ou processos locais de compra, alinhadas com o planejamento operacional, nas metas do Mapa Nosso Compromisso e macroações. Todas as solicitações são computadas mediante emissão de parecer técnico pela autoridade funcional, formalizando que o pedido está alinhado com as diretrizes corporativas.

Para certificar a qualidade, rapidez e fácil acesso às informações, a UGR Itaquera utiliza variadas operações a seguir: sistemas web, portais corporativos e departamentais (intranet), correio eletrônico (Lotus Notes), mensagem instantânea (*Sametime*) e internet, disponibilizados por uma ampla e abrangente rede de comunicação de dados, acessada através de computadores, *notebooks*, *workstations* e

Fig. 5.1.b/5 -Exemplos de integração entre as partes interessadas e o sistema de informação

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

Fig. 5.1.c/1 -Infraestrutura para disponibilização das informações

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

dispositivos móveis (*smartphones, tablets, PDAs*), além de disponibilizar acesso remoto (VPN) para os colaboradores e empresas contratadas. Todos os acessos são monitorados e protegidos através de mecanismos e procedimentos de segurança, conforme fig. 5.1 c/2.

Atualmente a Sabesp dispõe de dois Data Centers Corporativos, providos de sala cofre, em locais distintos, interligados e redundantes, através de links de alta performance, que garantem a continuidade dos serviços em situações emergenciais. Estes ambientes dispõem de sistemas de detecção e combate a incêndio, e segurança certificada pela ABNT/INMETRO, que protege os equipamentos contra fumaça, água e outras ameaças externas. Como exemplo de melhoria, foi criada uma *Cloud Computing* de Alta Disponibilidade, Desempenho e Resiliência (m_2014), que integra estes dois data centers, contemplando a modernização da infraestrutura de *data center* e adoção de tecnologias emergentes, para a hospedagem de aplicações de missão crítica da empresa, incluindo funcionalidades de automação, recuperação de desastre, gerenciamento de capacidade, desempenho e performance. Em 2015, o projeto foi vencedor do prêmio *Datacenter Dynamics Awards* na categoria *Cloud Computing* de Alta Disponibilidade e Resiliência.

Para assegurar a guarda das informações, existem os pro-

cessos de *backup* em todas as áreas de armazenamento de dados da companhia (d_2006), e um sistema unificado de *file server* – HDI, que garante a replicação sistematizada entre locais distintos (d_2014). Os *backups*, restaurações de dados e análises das cópias de segurança são realizados conforme os procedimentos operacionais PO-TI0019, PO-TI0026 e PO-TI0122. Toda essa infraestrutura de contingência garante a continuidade do negócio, mantendo, a disponibilidade das informações em um regime contínuo de 24h x 7 dias por semana em situações de emergência.

Os serviços de informação não informatizados são avaliados por meio da pesquisa de satisfação interna dos canais de comunicação (ML Informa, Mural, Comunicação da Liderança, Reunião Estruturada, Reunião Relâmpago e Agentes de Informação) e os informatizados são avaliados através da pesquisa de satisfação pós-serviços por meio de ferramentas corporativa de suporte (SIATI), que disponibiliza formulário via e-mail para avaliação da satisfação.

Os procedimentos de segurança da informação estabelecem regras para a proteção dos ativos de informação, de modo a garantir disponibilidade, integridade, autenticidade, legalidade e sigilo destes ativos e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação. Também estabelecem condutas e responsabilidades aos usuários em relação a segurança da informação. A empresa trata essa questão

Fig. 5.1.c/2 - Barreiras de proteção

Ferramentas e práticas	Finalidade
Filtro de conteúdo	Restringe o acesso aos sites da internet com conteúdo não autorizado. Garante confiabilidade, disponibilidade e integridade.
Login de acesso	Sua obrigatoriedade desde 2007 permite a utilização dos sistemas por qualquer empregado ou prestador de serviço autorizado, atualizado periodicamente.
Termo de responsabilidade	Seu preenchimento faz-se necessário para liberação de cada um dos recursos de TI (login de acesso, conta de email, acesso à Internet e acesso remoto à rede da empresa) com aprovação da gerência e arquivado na MSD15 Esta prática está aderente ao Código de Ética e Conduta da Sabesp e a Política de Segurança das informações e aos requisitos da SOX
Segregação de senhas	Privilegio de senhas individuais para acesso aos sistemas de acordo com a funcionalidade e autorização do gerente
Proteção de perímetro	Defesa contra-ataques, vazamentos de informações e contaminação de rede e microcomputadores.

focada na segurança da informação corporativa em seu comitê de segurança da Informação, criado a partir da DD 0370/2014.

Cada diretoria tem o seu representante no comitê, onde são definidos os rumos e as adequações as melhores práticas do mercado, contemplando o crescimento da empresa. Este comitê possui atribuições, tais como, garantir que as atividades sejam conformes com o procedimento empresarial de segurança da informação, conduzir as não conformidades, aprovar metodologias e processos dessa área, propor e aplicar campanhas de conscientização dos usuários, deliberar sobre questões não contempladas no PE e identificar potenciais ameaças significativas sobre exposição de informação e dos recursos de processamento da informação. Além do comitê, existe o CIC, que, em conjunto com as UNs e superintendências da M, são responsáveis pela manutenção e proteção das informações, dos recursos de tecnologia da informação e Comunicação (*hardware* e *software*) e aplicação dos procedimentos corporativos de segurança das informações.

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

Com relação à disponibilidade de documentos impressos, a PI0024 – Política Institucional Informações, estabelece diretrizes para geração, tratamento, circulação, uso, armazenamento e descarte seguro, oportuno, preciso e responsável da informação, além de definir a classificação da informação, segundo seu grau de importância, sigilo, criticidade e de seu impacto na empresa. Essa política direciona a empresa para um processo de informação empresarial corporativo ágil e transparente, criando um ambiente propício à transformação de informação em conhecimento. As informações relevantes escritas/impressas obedecem ao Procedimento de Controle de Registros do Sistema Integrado Sabesp, pautado pela PI0024 e pelo Código de Ética e Conduta, que orienta os colaboradores sobre suas responsabilidades no manuseio das informações.

5.2 – Conhecimento organizacional

a) Desde 2011, a UGR Itaquera, apoiada pelo grupo de Gestão do Conhecimento, em conjunto com o RH e tutores dos objetivos e macroações em cada ciclo do planejamento, participa do processo de GC da ML, colaborando com

as oportunidades de melhoria da gestão e desenvolvimento dos conhecimentos relevantes. **Esse desenvolvimento se dá por meio da participação da UGR nas Redes Internas** (fig. 5.2.a/1), que contempla os fóruns de Água, Esgoto e Vendas; CQG e CQGI. Além disso, a UGR contribui com os programas de capacitação internos e externos, onde cada tutor, com base na meta definida, elabora o LNT (levantamento de necessidades de treinamento) necessário, definindo a população a ser desenvolvida, cronograma, resultados esperados e período para a avaliação de eficácia (6.2). O desenvolvimento das ações e treinamentos identificados é analisado em parceria entre o tutor da meta e um analista de RH, buscando a melhor forma de execução.

O armazenamento do conhecimento ocorre por meio da Intranet Sabesp, através das Normas Técnicas, SOE, Biblioteca Técnica, Universidade Sabesp (UES) - cursos virtuais e monografias. Outra forma de armazenamento é através do Portal do Conhecimento M, onde ficam arquivados os trabalhos apresentados pelos empregados em congressos, Seminário de Melhores Práticas, Campeonato de Operadores, IGS (Inovação em gestão do saneamento), entre outros. Na Intranet ML são armazenados os relatórios de *benchmarking*, ideias e projetos do MGI e relatórios organizacionais, relatórios de perdas, sistema de atas, sistema de planejamento, conforme fig. 5.2 a/1.

No Planejamento Operacional de 2011/2012, como desdobramento do Planejamento Tático da M, foi definida a macroação “Desenvolver e implementar processo de identificação, retenção e disseminação do conhecimento”. Essa macroação tinha o objetivo de mapear os conhecimentos para a Unidade de Negócio e estruturar um processo de retenção e disseminação garantindo o seu compartilhamento de forma estruturada. A fig. 5.2.a/2 demonstra as etapas do processo de gestão do conhecimento na ML.

Para criar um ambiente favorável à busca e geração do conhecimento, os empregados são estimulados a participar de programas como: Programa Destaque ML (6.2), Estrutura de Redes Internas, Seminário de Melhores Práticas M, participação em congressos, seminários, encontros técnicos e simpósios nacionais e internacionais, onde tem a oportunidade de conhecer e apresentar trabalhos, os quais são disponibilizados posteriormente no Portal de Gestão do Conhecimento.

Outra maneira de promover um ambiente favorável à busca e geração de conhecimento é o MGI (Modelo de Gestão da Inovação), criado em 2014, com o propósito de fomentar a inovação e agregar valor à ML. O Modelo está dividido em três pilares: 1). Fomento do Ambiente Inovador; 2). Susten-

Fig. 5.2.a/1 – Formas de armazenagem dos conhecimentos

Meio	Localização	Conteúdo
Intranet ML	Espaço do conhecimento ML	Trabalhos apresentados pelos empregados em congressos, seminários, benchmarking, etc. Projetos dos novos líderes
	Página da qualidade	Relatórios Organizacionais.
	Páginas específicas	Relatórios de Perdas, Resp. Sócio/ambiental/PPC, sistema de atas, sistema do planejamento
Intranet MIS	Conhecimentos Relevantes	Cursos Internos elaborados pelos empregados
	Seminário de Melhores Práticas	Trabalhos inscritos e apresentações dos finalistas
	Padronização de serviços	Vídeos de serviços operacionais de água e esgoto; Campeonato de Operadores
Intranet Sabesp	Pesquisas, desenvolvimento e inovação	Normas Técnicas Sabesp, Biblioteca técnica
	Organização	SOE
	Universidade Sabesp (UES)	Cursos Virtuais, Monografias, Trabalhos de Conclusão de Curso

Fig. 5.2.a/2 - Etapas do Processo de Gestão do Conhecimento na ML



tação do Modelo e 3). Gestão do Modelo. A promoção do ambiente favorável está no pilar 1, do fomento ao ambiente que está dividido em três frentes: Reuniões de inovação, com o objetivo de estimular a criatividade dos empregados; Seminário Gente que Inova, onde as pessoas podem apresentar suas ideias de forma autônoma e espontânea, e Tema Incentivado, onde a alta administração lança um tema, como um desafio, para que as pessoas criem soluções.

b) De acordo com o modelo de aprendizado organizacional fig. 1.1.f/1 os conhecimentos são difundidos e utilizados principalmente por meio dos seguintes processos:

- Estrutura de Redes: peça fundamental do modelo de aprendizado que permite a rápida difusão, utilização e desenvolvimento dos conhecimentos.
- Treinamentos (internos, virtuais ou em serviço): são elaborados pela força de trabalho, com apoio das áreas envolvidas e RH. O conteúdo é retido em apostilas, apresentações e vídeos que podem ser consultados no portal de GC da M.

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

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

Os conhecimentos retidos podem ser facilmente acessados por qualquer empregado, estagiário ou aprendiz através de acesso à intranet, conforme fig. 5.2.a/1.

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

Fig. 5.2.b/1 - Conhecimentos mais importantes para a UGR Itaquera

Processo	Conhecimento Críticos com Abrangência MLQ
Atendimento e serviços comerciais	1. Manuseio do coletor / sistema - TACE /Plano B - Leitura
	2. Irregularidades
	3. Hidrometria
	4. Gestão de contratos de prestação de serviços
	5. Tecnologias (equipamentos, sistemas, pessoas)
	6. Metodologia de pesquisas e técnicas de análise
	7. Noções básicas de legislações pertinentes (ARSESP, legislação ambiental, direito do consumidor, etc.)
	8. Regras do PURA
Execução de serviços de manutenção de água	1. Gestão da carteira de serviços
	2. Fiscalização dos serviços de água
	3. Manutenção de vazamentos de água em cavalete, ramal e rede.
	4. Detecção de vazamentos não visíveis
Execução de serviços de manutenção de esgotos	1. Fiscalização dos Serviços de esgoto
	2. Sistema de Esgotamento Sanitário
	3. Desobstrução de Rede e Coletor de Esgotos
	4. Inspetor de Instalação Predial de Esgotos
	5. Zeladoria dos córregos



PESSOAS



6.1 Sistemas de trabalho

a) A definição da organização do trabalho na UGR Itaquera está baseada no Modelo Corporativo de Gestão de Pessoas por Competências (d_2002), que está estruturada de forma hierárquica e matricial, alinhada ao negócio e às estratégias, onde a autonomia das pessoas é definida por categoria e cargo, sendo a complexidade das atividades de cada cargo variável, quanto maior o nível, maior é o grau de autonomia no desenvolvimento do trabalho, conforme PE-OR0002 (d_2002), valorização do alto desempenho individual e das equipes e a ampliação das atividades em sintonia com as tendências do mercado. Os cargos são distribuídos nas categorias: operacionais, técnicos e universitários e são definidos os pré-requisitos e competências com as respectivas descrições de atividades seguindo a tendência da multifuncionalidade, conforme fig. 6.1.a/1.

A UGR Itaquera incentiva seus empregados a participarem de grupos de trabalho visando a agilidade na modernização dos processos, desenvolvimento tecnológico, melhoria

Fig.6.1.a/1 - Distribuição de cargos

Categorias	Cargos	Características
Operacional	Agente de Saneamento Ambiental, Motorista, Operador de Equipamento Automotivo.	Ofícios e atividades que exigem destreza manual ou força muscular, cujo requisito básico é formação escolar de Ensino Fundamental.
Técnica	Técnico em Gestão, Técnico em Sistema de Saneamento.	Atividades técnicas das áreas fim, gestão ou apoio administrativo. Tem como requisito básico, a formação escolar de Ensino Médio ou Técnico, de acordo com a área de atuação.
Universitária	Analista de Gestão, Tecnólogo e Engenheiro	Exercício de atividades complexas como elaboração e análise de relatórios e projetos. Tem como requisito, a formação Universitária.

da comunicação e valorização das pessoas. Esses grupos foram organizados na Estrutura Matricial de Grupos e, em 2014, a estrutura foi revista pela ML, considerando o conceito de redes, e os grupos foram reconfigurados na atual Estrutura de Redes Internas (fig. P.5/2). Com foco no aprendizado, esses grupos organizados em redes, são formados por representantes das áreas ou atividades envolvidas no processo a ser desenvolvido que permite: cooperação, compartilhamento de experiências, e visão sistêmica, **estimulando a resposta rápida, o aprendizado e inovação**; além de facilitar a comunicação da UGR com outras áreas. Possuem autonomia para implantação de práticas, revisão dos padrões de trabalho, melhoria e realinhamento de ações. As propostas e ações com impacto nas estratégias são submetidas à aprovação do CQG – Comitê da Qualidade da Gestão, composto pela Alta Direção da ML e áreas de RH, Qualidade, Comunicação e Controladoria, que se reúnem semanalmente, possibilitando a agilidade na validação e direcionamento das ações.

Os trabalhos desenvolvidos pelos grupos são disseminados nos meios de comunicação e reuniões específicas.

A liderança da UGR Itaquera privilegia a participação dos empregados nas decisões importantes dos grupos, aceitando ideias, sugestões e críticas, para aperfeiçoamento das atividades e da organização nas rotinas de trabalho. As reuniões estruturadas, reuniões estruturadas integradas e

e-mail do clima, tem sido canais para captar as sugestões e ideias dos empregados. Como melhoria em 2015 foi implantada a caixa de sugestões.

Para estimular a participação das equipes no processo de busca da inovação a UGR participou até 2014 do Programa Destaque e Melhores Práticas. Em 2015 com o início do MGI - Modelo de Gestão da Inovação, integrou as práticas de inovação em um único programa, que contempla desde o estímulo, implantação e reconhecimento. Destacando-se o Programa “Gente que Inova”, em sua terceira edição, que promove o compartilhamento de projetos e novas ideias fig. 6.1.f/1. A UGR Itaquera **define e reestrutura** o quadro de empregados, seguindo as diretrizes empresariais. O dimensionamento é controlado pelo CODEC, ligado à Secretaria da Fazenda do Governo de São Paulo. As atividades terceirizadas atendem a Política Institucional de Terceirização (PI0008 – v.2), que estabelece critérios, princípios e conceitos para a contratação de serviços terceirizados, mantendo o foco nas atividades essenciais e visando a continuidade e qualidade dos serviços prestados à população.

Na estrutura hierárquica, a autonomia das pessoas é definida por categoria e nível de cargo, sendo a complexidade das atividades de cada cargo variável. Quanto maior o nível, maior é o grau de autonomia no desenvolvimento do trabalho, facilitando a resposta rápida na gestão, conforme PE-OR0002 (d_2002).

Considerando as necessidades dos processos, as características do negócio, abrangência do atendimento em 2011 a ML implantou as UGRs. Dessa forma em julho de 2011 a UGR Itaquera passou a integrar sob sua gestão os processos de manutenção de água, esgoto e serviço ao cliente.

Podem ser terceirizados os serviços de leitura de hidrômetros, entrega de contas, corte e supressão, prolongamento de rede, ligações, desobstruções, troca de hidrômetros, reparos de vazamentos, manutenção e atendimento. Para os demais serviços de apoio, deve-se considerar o estudo de viabilidade para terceirização. Para o atendimento de serviços de manutenção em redes e ramais de água e esgoto e atendimento ao cliente, a UGR Itaquera conta com 139 empregados e 289 prestadores de serviços terceirizados.

b) A identificação e definição das competências necessárias (fig. 6.1.b/1) na UGR Itaquera é baseada no modelo adotado pela Sabesp, e inseridas no Sistema de Avaliação por Competência e Desempenho - SGC&D, considerando cargo, função, estrutura organizacional, e melhoria dos comportamentos e atitudes. A Sabesp adota o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências (d_2000), o qual passou por vários ciclos de melhoria e foi revisto, sendo definidas para os empregados seis competências, quatro fixas e duas indicadas pelo gerente. Para a liderança, foram estabelecidas seis competências, entre elas Gestão da Inovação. Além dessas, foram definidas para todos os empregados e líderes mais quatro fatores para avaliação do desempenho (fig.6.1b/1).

Além das competências gerenciais definidas no sistema corporativo, foram agregadas outras para as funções de gerente e encarregado, alinhadas às estratégias da ML (m_2008). Para o processo de definição foi contratada uma consultoria especializada que estabeleceu o perfil do líder ML utilizando a ferramenta *Predictive Index – PI* (Índice de Previsibilidade Comportamental).

c) Desde 1992, o processo de seleção externa e contratação é realizado por meio de concurso público, confor-

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

Competências			Desempenho
Empregados		Líderes	Líderes e empregados
Fixas	Gerente seleciona 2	- Gestão de negócios	- Comportamento
- Visão do negócio	- Acompanhamento e controle	- Gestão de pessoas	- Comprometimento
- Conhecimento técnico	- Adaptabilidade	- Gestão da mudança e inovação	- Produtividade
- Cultura de segurança e qualidade	- Agilidade	- Gestão de sustentabilidade	- Qualidade do trabalho
- Visão de sustentabilidade	- Capacidade analítica	- Negociação / Comunicação	
	- Capacidade empreendedora	- Governança corporativa	
	- Negociação		
	- Relacionamento interpessoal		
	- Supervisão		

me artigos 111 e 115 da Constituição Estadual, propiciando a participação de um maior número de pessoas do mercado de trabalho e não discriminação e a igualdade de oportunidades. Os candidatos classificados são convocados e submetidos à entrevista para comprovação dos pré-requisitos (formação e experiência compatíveis com o cargo), realização de exame médico pré-admissional e admissão, conforme edital do concurso. Em 2015, como melhoria para agilizar a reposição dos empregados, o processo de contratação passou a ser realizado integralmente no CSC – M/MIS e quando da liberação das vagas para contratação, é formada uma força tarefa na diretoria M, com cooperação das Uns, para convocar os candidatos classificados, checar os requisitos e ofertar as vagas, agilizando e simplificando o processo para as UNs.

Os estagiários de nível médio, técnico e superior são contratados por um período de dois anos, em cumprimento à Lei 10.097/2000 – Decreto 5598/2005. Os aprendizes são capacitados em um sistema de parceria entre Sabesp e Senai, gerando oportunidade de profissionalização e contribuindo para a inserção no mercado formal de trabalho.

Para a inclusão de minorias, além dos 5% das vagas do concurso público disponibilizados para portadores de necessidades especiais, a ML mantém um contrato com a Associação Amigos Metroviários dos Excepcionais.

Atualmente, há 16 pessoas da AME, entre atendentes e supervisores, atuando na agência de atendimento da UGR Itaquera, instalada no posto do Poupatempo de Itaquera.

Atendemos a Lei Estadual nº 12.782 garantindo o pagamento reduzido da taxa de inscrição aos candidatos estudantes que recebam remuneração mensal inferior a dois salários mínimos ou estejam desempregados. Estas práticas **possibilitam que todos os candidatos participem do processo de seleção em igualdade de condições**. Para compatibilizar o preenchimento das vagas com as necessidades de desempenho, os empregados admitidos são treinados no local de trabalho com um colega que detém o conhecimento.

O processo de seleção interna, ocorre preferencialmente por meio do Programa Novos Líderes ML (d_2008), considerando o perfil do líder, mapeado pela ferramenta PI, e a experiência necessária para a vaga. Na UGR Itaquera 03 empregados já foram designados para funções de liderança, incluindo gerente e encarregado. Para os demais cargos, observa-se o perfil e experiência do empregado, sendo a definição da movimentação feita pelo gerente da vaga. Caso não tenha na UGR e na UN empregado com as competências necessárias, a vaga pode ser preenchida por empregado de outra UN, caso o mesmo apresente o

perfil necessário. A Sabesp alterou a estrutura de cargos e salários promovendo redução de 71 cargos para 19, tendo como base o conceito da multifuncionalidade, o que **proporcionou maximizar as oportunidades de desenvolvimento** com a flexibilização e agilidade para compatibilizar as demandas de trabalho e as atividades das equipes.

d) A integração dos recém-contratados é realizada com o objetivo de inseri-los na cultura organizacional e prepara-los para o pleno exercício de suas funções, conforme o procedimento Integração da Força de Trabalho (PO-RH0098). A integração possibilita ao novo empregado a sua identificação com a cultura organizacional da Sabesp e essa prática é extensiva aos estagiários e aprendizes. Após a contratação do novo colaborador a área de RH envia um orientador para o gerente informando sobre a data de apresentação do empregado, estagiário ou aprendiz. No primeiro dia de trabalho, o colaborador é recebido pelo líder e recebe as principais orientações para desempenhar suas atividades e facilitar sua adaptação ao novo ambiente, como a apresentação da equipe, instalações, senhas para os sistemas, recepção dos EPs e informações relevantes do processo da área. Participa também, do Programa de Integração (d_1996) com o objetivo de conhecer o negócio, a visão, missão, processos principais e propiciar sua integração às estratégias da UN. Durante o período de experiência o novo empregado é avaliado pelo gerente em duas etapas, uma aos 45 dias e outra ao final do período de três meses, quando pode ser efetivado ou não. A UGR Itaquera (d_2011) utiliza o mesmo formulário utilizado pela ML. Em 2015, demonstrando exemplaridade, esse formulário passou a ser adotado na M, após avaliação do CSC – M/MIS. Como melhoria do processo a programação da integração dos empregados, estagiários e aprendizes passaram a ser realizados pelos gerentes por meio de sistema informatizado.

e) Na UGR Itaquera (d_2011) a avaliação dos empregados tem periodicidade anual e ocorre por meio do SAC&D - Sistema de Avaliação por Competência e Desempenho, sistema informatizado, disponível no Portal Sabesp e acessível por senha individualizada.

Com apoio de consultoria especializada, a Sabesp aperfeiçoou o sistema implantando um módulo com foco também na avaliação de desempenho. Desta forma, o SAC&D foi redesenhado considerando os módulos de avaliação por desempenho, avaliação do superior imediato e avaliação da percepção do clima, integrados em uma única ferramenta.

O desempenho dos empregados é avaliado através do sistema que prevê as seguintes etapas: auto avaliação do

empregado, consenso com a liderança e estabelecimento de compromissos de desenvolvimento fig. 6.1.e/1. Após a finalização da avaliação, os compromissos de desenvolvimento são formalizados no módulo PDI – Plano de Desenvolvimento Individual, para suprir as lacunas identificadas, visando desenvolver e aprimorar as competências e elevar o desempenho aos níveis necessários para o cumprimento das metas. Essa metodologia envolve todos os empregados e a liderança e contribui para o gerenciamento das pessoas, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento profissional. Esse processo tem foco no alcance dos objetivos da organização, através do alinhamento da Missão, Visão e Valores; das estratégias do negócio e do capital humano que tem como princípios: a valorização das pessoas através da avaliação objetiva, transparente e constante. Os aprendizes são avaliados pelos tutores que utilizam formulários específicos e levado em reuniões com os coordenadores do SENAI, para direcionar o desenvolvimento profissional. Ainda para melhorar o desempenho dos empregados, estagiários e aprendiz, todos tem acesso a cursos programados ou livres na UES.

Complementando a prática corporativa a UGR Itaquera realiza a prática de feedback (d_2011) com a qual a liderança, em conjunto com o empregado, avalia também o desempenho por meio da indicação de pontos fortes, oportunidades de melhoria e acordo de compromissos e metas a serem cumpridas pelo empregado. Ressalta-se que a prática foi adotada na ML (d_2009), após ser desenvolvida pelos Comitês de Comunicação por meio de sensibilização e conscientização que envolveu toda a liderança da ML e foi objeto de *benchmarking* e reconhecimento em seminários. Como melhoria da prática o processo de *Feedback* passou a ser realizado por sistema informatizado a partir 2014.

A avaliação das equipes é realizada pelo acompanhamento das metas estabelecidas no planejamento operacional da ML e desdobrada para as unidades (2.2), cujo acompanhamento ocorre em reuniões de análises críticas mensais, e também por meio do Programa de Participação nos Resultados – PPR, **que avalia o desempenho das áreas por meio das metas propostas**, sendo importante instrumento empresarial e motivacional, pois estabelece desafios atrelados ao processo de planejamento e reconhece o esforço do empregado no cumprimento ou superação de metas

O estímulo para a busca do alto desempenho e cultura da excelência na UGR Itaquera se dá pela atuação de empregados como auditores internos e avaliadores externos no Modelo de Excelência na Gestão.

f) A busca do alto desempenho é estimulada pelo Plano de Cargos e Salários – PSC (d_2002) e foi reformulado em 2012, com o objetivo de adequar a política de remuneração à realidade da empresa e do mercado e estimular o autodesenvolvimento dos empregados. **A remuneração dos empregados** é composta pelo salário base acrescida de uma gratificação para empregados que ocupam funções de liderança (líderes, encarregados e gerentes). O plano permite o reconhecimento por meio da ascensão na carreira profissional, de acordo com a pontuação obtida no SAC&D, observada a disponibilidade orçamentária. **O reconhecimento baseado no alcance de metas** ocorre por meio do Programa de Participação nos Resultados – PPR que é composto por metas desafiadoras voltadas à melhoria do desempenho operacional, à satisfação dos clientes e à necessidade de sustentabilidade, premiando o desempenho dos empregados pelo atingimento das metas estabelecidas. A UGR Itaquera **incentiva sua força de trabalho** para promover a melhoria do desempenho e a cultura da excelência com indicações para participação em congressos, seminários e subsídios para formação em cursos técnicos, de pós-graduação e de idiomas. **A UGR Itaquera também promove reconhecimento e valorização das pessoas** através de divulgação dos elogios recebidos (empregados, equipes ou unidade), nas reuniões estruturadas e no boletim eletrônico “ML Informa”. Outras formas de reconhecimento adotadas na ML são descritas na fig. 6.1f/1.

Os programas de reconhecimento e incentivo específicos da ML, são organizados pelos grupos da Estrutura de Redes (6.1.a), os quais contam com participações de representantes da UGR Itaquera, que procedem com o controle e avaliação da prática. Uma melhoria implantada nesse evento foi o reconhecimento da categoria dos agentes de informação.

Com a implantação do MGI (i_2014), os reconhecimentos que ocorriam em reuniões específicas com a presença do superintendente e líderes (m_2015), passaram a acontecer em um evento único, integrando todas as práticas. Em 2015, foram reconhecidos 88 empregados da ML, no ciclo 2016 foram reconhecidos 104 empregados, sendo 14 empregados da UGR Itaquera e no ciclo de 2017 a ML reconheceu 149 empregados, desses 18 da UGR Itaquera.

6.2 Capacitação e desenvolvimento

a) As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas anualmente pelos gerentes, sob a coordenação do RH, por meio de práticas que passaram por vários refinamentos, a partir das seguintes entradas:

- Planejamento Operacional (d_2011); buscando assegurar a coerência entre as atividades de capacitação e o êxito das estratégias, o RH participa do planejamento e identifica, em conjunto com os tutores das macroações, os cursos e empregados das várias categorias que precisam ser treinados para contribuir com o alcance dos objetivos e metas. Nessa etapa, são identificados os cursos necessários para a cultura da excelência, uma vez que um dos objetivos da

Fig. 6.1.e/1 - Avaliação dos empregados



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

Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> Plano de Cargos e Salários: possibilita a movimentação na régua salarial, conforme recurso disponibilizado (d_2002). Designação para liderança: ocorre de acordo com disponibilidade de vaga. O empregado designado recebe uma gratificação pela função.
Incentivo	<ul style="list-style-type: none"> Subsídios para pós-graduação, curso técnico e idiomas que possibilitam ao empregado maior capacitação para desenvolver suas atividades. Indicação para participação em grupos de trabalho, seminários e congressos.
Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> PPR – Programa de Participação nos Resultados: reconhece os empregados/equipes no alcance das metas estabelecidas (d_1997). Programa Destaque ML: incentiva o empregado/equipe a implantar ações que agreguem valor à ML(d_2000) e reconhece com vale-compras no valor de R\$ 600,00, R\$ 400,00 ou R\$ 200,00. Prêmio CIPA ML: estimula ações de conscientização voltadas à eliminação de riscos e reconhece as Cipas que apresentam o melhor desempenho conforme pré-requisitos. (d_2009) Programa 5S (d_2004): Reconhece as áreas que apresentam melhores pontuações nas auditorias, tendo como objetivo a melhoria da qualidade dos serviços, redução dos riscos de acidentes, identificação de oportunidades de melhoria e redução de custos. Agência Estrela ML (d_2009): tem como objetivo monitorar e propor melhorias nas agências de atendimento, visando aumentar a satisfação dos clientes e reconhece as agências que apresentam melhor pontuação. Gestão do Clima (d_2004): Concedido um troféu de reconhecimento para as dez áreas que apresentarem o melhor índice de satisfação apurado na pesquisa de clima. Campeonato de Operadores da M: compartilha conhecimentos e também valoriza time de operadores da empresa. Com provas específicas, este campeonato mostra a agilidade e desenvoltura dos operadores. Evento de reconhecimento (d_2016): o MGI unificou as iniciativas de reconhecimento, premiando as inovações autônomas e incentivadas.

ML e da UGR Itaquera é aprimorar o modelo de excelência na gestão.

- PDL – Programa de Desenvolvimento da Liderança (d_2007) na ML. A partir dos resultados da pesquisa de clima, da pesquisa dos canais de comunicação, das diretrizes da UN e da avaliação do PDL, o RH, em conjunto com as áreas de comunicação e qualidade, identifica as necessidades para desenvolvimento dos líderes e novos líderes.
- SST – Saúde e Segurança do Trabalho (d_2006): as necessidades são identificadas de acordo com o PE-RH0001, que prevê todos os cursos necessários para atender à legislação e respectiva periodicidade, tendo como base os cargos e GHE – Grupo Homogêneo de Exposição ao risco, no qual os empregados estão enquadrados. Atendendo aos requisitos da Norma OHSAS 18001 (m_2014), foi desenvolvido um sistema específico para levantamento das necessidades dos cursos de SST, o qual é disponibilizado para os líderes, que podem re/ratificar a necessidade de treinamento, conforme alteração do GHE do empregado.
- Avaliação de Desempenho: Por meio do SAC&D e *Feedback* Formal na UGR Itaquera (d_2011), os líderes, em conjunto com os empregados, identificam as necessidades de capacitação, considerando a melhoria das competências, desempenho ou processos. A forma de realização é presencial ou virtual, dependendo da necessidade identificada, a qual é registrada pela liderança no PDI – Plano de Desenvolvimento Individual. As necessidades de capacitação que demandam recursos e são atendidas por treinamento presencial são consideradas no PCD (6.2.b), com o acompanhamento pelo RH. As demandas atendidas por cursos virtuais são acompanhadas pelo gerente ou líder imediato, por meio do PDI.
- Programa de Integração: direcionado para os empregados, estagiários ou aprendizes contratados no ano.

A UGR Itaquera não possui força de trabalho terceirizada sob sua coordenação direta. Por força de contrato os empregados terceirizados são coordenados pelo preposto indicado pela empresa contratada.

b) A forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento é realizada a partir da identificação das necessidades identificadas (6.2.a), quando o RH consolida as demandas do PCD – Plano de Capacitação e Desenvolvimento e submete a validação do CQG, sendo aprovado com base nas diretrizes da UN e recurso orçamentário para o ano. A fig. 6.2.b/1 apresenta exemplos de demandas oferecidas no PCD 2017 para a UGR Itaquera, incluindo as direcionadas para o desenvolvimento de líderes e cultura da excelência. Desde 2012, foi desenvolvido o Sistema de Gestão de SGC&D - Sistema de Gestão de Capacitação e Desenvolvimento, em parceria com o CS-C/M – MIS, no qual as demandas do PCD são lançadas após aprovação. Mediante a formação da turma ou inscrição do empregado em curso externo, o sistema emite a convocação para participação, via email, ao empregado e líder imediato. Essa funcionalidade permite ao gerente em caso de impossibilidade de participação, substituir o empregado rapidamente a fim de não perder a oportunidade de capacitação. Especificamente, para os cursos de SST que têm várias turmas, planejadas durante o ano, o sistema disponibiliza as datas, possibilitando ao gerente ou líder imediato escolher a melhor data e inscrever o empregado na turma de acordo com a necessidade do empregado e da unidade. Como melhoria em 2017 as salas foram adequadas e reformadas para atender as necessidades da força de trabalho melhorando a participação dos empregados nos cursos internos, a ML conta com salas de treinamento próximas ao local de trabalho, tanto na região metropolitana como nos municípios. As atividades realizadas são controladas por meio de lista de presença e cadastradas no Sistema de Recursos Humanos SAP e Sistema de Gestão de SGC&D, que emite relatórios para acompanhamento. As atividades também são incluídas no currículo profissional, que pode ser acessado pelo próprio empregado no Portal da Universidade Empresarial. O PCD é controlado e avaliado pela área de RH, em reuniões de análise crítica mensal e acompanhado pela liderança nas reuniões de análise crítica de desempenho global. **A avaliação da eficácia segue o PO-RH0565 – Eficácia de Treinamento, disponível**

Fig. 6.2.b/1 - PCD - Plano de capacitação e desenvolvimento		
Entrada	Curso	Público (Categoria de cargo)
Planejamento operacional	- Processo de Empreendimentos	- T
	- Conceitos hidráulicos para condutos livres e sua aplicação na operação do sistema de esgotamento	- T/O/U/L
	- Execução de Televisionamento	- T/O
	- <i>Canvas</i>	- L
Cultura da excelência	- Reciclagem Programa 5S	- L
	- Interpretação da Norma ISO 9001:2015	- T
	- Editor Gedoc	- U
	- Palestra 21ª edição do MEG	- T/U
PDL - Programa de Desenvolvimento da Liderança	- Formação de Consultores ADIGO	- L
	- <i>Design Thinking</i>	- T/L
	- <i>Mídia Training</i>	- L
SST - Saúde e Segurança do Trabalho	- Ergonomia	- T/U
	- Sinalização de obras em vias públicas - reciclagem	- T/O
	- Trabalhos em altura - reciclagem	- T/O
	- Segurança em espaço confinado - completo	- T/O
Integração	- Programa de integração de novos colaboradores - visitas a ETE e ETA	- T/O + estagiários e Aprendizizes

Legenda: L=Líderes, T=Técnico, O=Operacionais e U=Universitários

no sistema SOE. Além da Avaliação de Reação, aplicada ao final de cada evento interno, para verificar a satisfação do treinando quanto à metodologia, conteúdo, carga horária do curso e didática do instrutor, a ML (d_2005) e a UGR Itaquera (d_2011) também realiza a Avaliação de Resultado de Treinamento. Após o prazo definido pelo gerente requisitante (em média de 60 a 120 dias), é verificado pelo gerente, empregado e analista de RH se o treinamento atingiu o objetivo esperado, aplicação do conteúdo adquirido e resultados agregados ao processo. Para os treinamentos relacionados aos objetivos estratégicos, a avaliação é feita pelo tutor da meta, em conjunto com RH, utilizando o formulário de Avaliação Global de Eficácia (d_2005). Para os cursos externos, a ML, adicionalmente, incluiu no formulário de avaliação corporativo um anexo para registro das melhorias aplicadas decorrentes dos conteúdos adquiridos no curso. A prática de avaliação de eficácia de treinamento da ML foi alvo de *benchmarking* para a CR. Também foi apresentada no CBTD - Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento, despertando o interesse de outras empresas em conhecer a prática da ML, como por exemplo, o SESI (Recife) e a CESAN. Em 2014, aperfeiçoando a prática e em parceria com o CSC- MIS, as avaliações de eficácia dos cursos de SST passaram a ser efetuadas por meio do Sistema de Gestão de SGC&D. **A avaliação da eficácia dos**

Fig. 6.2.b/2 - Modalidades de capacitação e desenvolvimento		
Modalidade	Forma	Descrição
presencial	Cursos externos	Realizados fora da empresa por entidades que ofereçam conteúdo programático compatível com a necessidade levantada.
	Cursos internos	Ministrados por empregados qualificados, reforçando a prática da gestão do conhecimento ou por consultoria contratada que realiza o treinamento nas salas da ML.
virtual	Cursos à distância	Realizados por meio da UES (d_2000), que oferece cursos e palestras ligados às estratégias e aos processos da empresa.
		Os empregados, aprendizes e estagiários podem acessar o curso no próprio local de trabalho.

programas de treinamentos é acompanhada trimestralmente na ACDG e anualmente durante o ciclo de planejamento.

A fig. 6.2.b/3 demonstra os resultados decorrentes dos treinamentos realizados para atender os objetivos operacionais da UGR Itaquera, conforme avaliação dos tutores.

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

- Identificação de líderes potenciais: a partir do perfil desenhado para o líder ML, com o apoio de consultoria contratada, cada unidade identificou um empregado com potencial de liderança que teve seu perfil mapeado por meio da ferramenta *Predictive Index - PI*. Foram identificados 32 líderes potenciais.

- Desenvolvimento: a base é similar ao da liderança, contemplando o Líder Educador, Comunicador, de Excelência e Inovador (m_2014).

O programa é revisto anualmente pelo RH, com apoio das áreas de Comunicação e Qualidade, tendo como base resultados da pesquisa de clima e relatórios de avaliação externa. As oportunidades de melhoria para o programa são submetidas à validação da

Alta Administração da ML, que tem a responsabilidade de acompanhar o programa e consultar o banco de participantes quando da oportunidade de designações para funções de gerente ou encarregado. Na UGR Itaquera já foram designados 03 empregados para as funções de gerente e encarregados.

Em 2013, foram criados dois subgrupos de novos líderes. Desde a implantação do programa, já foram capacitados na ML, 75 empregados e designados 25 líderes potenciais para funções de liderança, sendo: 04 gerentes, 17 encarregados, 03 gestores e 01 supervisor. Considerado inovador e exemplar, em 2015, o Programa de Novos Líderes ML foi classificado em 1º Lugar na categoria apoio do Programa de Melhores Práticas da M e finalista no IGS, no mesmo ano. O PDL - Programa de Desenvolvimento de Líderes da ML (d_2007) foi estruturado considerando as competências mapeadas pela ferramenta *Predictive Index - PI* (6.1.b) e tem como objetivo desenvolver gerentes, gestores e encarregados para atuarem nos seguintes papéis/funções:

- Líder Educador: capaz de desenvolver suas equipes, por meio da cultura do feedback constante;
- Líder Comunicador: responsável pela transmissão das informações de forma ética e transparente;
- Líder de Excelência: comprometido com os fundamentos do MEG, contribuindo para a obtenção de resultados expressivos na ML.

- Líder Inovador – alinhado ao MGI, foi refinado no PDL a função do Líder Inovador, responsável por buscar e incentivar suas equipes para melhorias e inovações que contribuam com os resultados da ML.

Cabe ressaltar que o PDL, considerado exemplar, foi selecionado para apresentação oral no Congresso

Fig. 6.2.b/3 – Exemplos de resultados verificados na avaliação de eficácia de treinamento

Curso	Resultado verificado pelo tutor	Impacto no objetivo da ML	Ano
Conceitos hidráulicos para condutos livres e sua aplicação na operação do sistema de esgotamento	Eficaz	P5.2 – Cumprir 100% do cronograma de elaboração do Modelo de Gestão por micro-bacia para o processo de esgoto	2017
Canvas	Eficaz	PI1.2 – Implantar no mínimo 15% das ideias geradas a partir do modelo de gestão da inovação	2017
Palestra 21ª edição do MEG	Eficaz	PI2.1 – Analisar e implantar as melhorias propostas na 21ª edição do MEG da FNQ e Relatório de Avaliação do PNQS buscando a faixa 8 de pontuação	2017

Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento e, no mesmo ano, reconhecido como prática finalista no Prêmio Inovação na Gestão de Saneamento – IGS. As demandas previstas no PCD ou PID podem ser atendidas na forma presencial ou virtual, conforme fig. 6.2.b/2 (modalidades de capacitação e desenvolvimento).

c) A gestão de pessoas na ML (d_1998) e na UGR Itaquera (d_2011), baseada no MEG, possibilita desenvolver os empregados de forma integral como indivíduos e cidadãos, visando prepara-los para a atuação interna e na sociedade. O desenvolvimento pessoal e comportamental da força de trabalho na ML, objetivando a melhoria da empregabilidade e multifuncionalidade, ocorre através de práticas como a realização de *feedbacks* comportamentais, incentivo e subsídio para apresentações de trabalhos externos que contribuem para intercâmbio de experiências, além **da participação em grupos de trabalho multidepartamentais, que promovem troca de conhecimento,** evolução da comunicação interpessoal, vivência em grupos e o trabalho em equipe. Mediante diretriz da ML e resultados da Pesquisa de Clima, são realizados trabalhos para o desenvolvimento de times. Citando-se como exemplo, a estrutura de redes internas que possibilita o trabalho em equipe.

Ainda alinhado à melhoria do clima, a UGR Itaquera fomenta o relacionamento e integração das equipes por meio de atividades específicas previstas nos planos de ações (6.3). Para o **desenvolvimento da cidadania da força de trabalho** da UGR Itaquera, são oferecidos na Universidade Empresarial (d_2000) cursos de planejamento de carreira, gestão de mudança, comunicação verbal, finanças pessoais, meio ambiente, programa de uso racional da água, código de ética e conduta, responsabilidade social, entre outros. **A força de trabalho também é estimulada a participar de atividades de voluntariado** como a realização de cafés e campanhas de solidariedade, além do incentivo para ações voltadas para a conservação do meio-ambiente, como a criação do Comunicador Socioambiental (d_2015), com a participação de um representante da UGR Itaquera, que recebeu treinamento para atuar junto à população conforme critério 4.

6.3 Qualidade de Vida

a) A UGR Itaquera realiza a identificação e tratamento dos riscos relacionados a Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho, adotando-se como princípios os requisitos da norma OHSAS 18001 e atendimento as requisitos legais conforme descrito na fig. 6.3.a/1.

Desde 2006, as práticas para a prevenção de incidentes de trabalho e melhoria da qualidade de vida dos empregados foram intensificadas com a adoção da Política de Segurança do Trabalho e o procedimento PE-RH0001 – Gestão de

SST com base na Norma OHSAS 18001. A gestão de SST é apoiada pelos sistemas SOE, SAP e GE-DOC, que disponibilizam todos os procedimentos relativos à SST para disseminação junto a força de trabalho e, a partir de 2012, a gestão de SST passou a ser centralizada no CSC/M-MIS com o apoio das UNs, o que possibilitou maior orga-

nização dos profissionais de segurança e medicina para atendimento das Unidades de Negócio. Uma melhoria no processo de identificação e tratamento de riscos na ML se deu com a com a implantação do Prêmio CIPA ML, que trouxe mais agilidade na atuação das CIPAS, pois as mesmas passaram a ser avaliadas mensalmente (fig. 6.3.a/2). A comissão com melhor desempenho é reconhecida no final do ciclo anual. A prática passou por vários ciclos de melhoria sendo um deles referente à participação dos líderes nas reuniões de CIPA. O Prêmio CIPA ML foi *benchmarking* na diretoria. Essa prática também foi classificada em 1º lugar na categoria apoio do Programa de Melhores Práticas da M (2014) e finalista do IGS (2014).

b) A UGR Itaquera vinculada à ML identifica, analisa e trata as necessidades e expectativas da força de trabalho conforme demonstrado na fig. P5, sendo validadas anualmente no Planejamento da ML, subsidiando a definição de objetivos e metas (2.2). A partir das necessidades e expectativas, a ML elabora o Programa de Melhoria do Clima com o objetivo de atender os principais requisitos. A ML também verifica o índice de satisfação dos empregados das Melhores Empresas para se trabalhar, publicado anualmente pela Revista Exame, como um dos referenciais para a definição da meta de satisfação dos empregados, na etapa do Planejamento Estratégico. Por exemplo, em 2017, atendendo a uma necessidade da força de trabalho apontada na pesquisa de clima, houve uma flexibilização para distribuição de recursos em movimentação o que possibilitou aumentar o total de promoções em relação ao ciclo anterior, de 30% para 44% do efetivo. Os benefícios oferecidos aos empregados são validados anualmente, em acordo coletivo, com participação das várias categorias presentes na Sabesp, e vão além das disposições legais no atendimento dos empregados e seus dependentes (6.3.c). A fig. 6.3.b/1 apresenta um comparativo com os benefícios oferecidos por outras empresas de excelência, sendo uma do setor de saneamento. Os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos às pessoas estão descritos no P.1.c/1.

c) A satisfação dos empregados é um dos objetivos da UGR Itaquera que contribui com a ML no planejamento com acompanhamento de uma meta específica para a melhoria do clima organizacional. Para avaliar o bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos empregados, adota-se a Pesquisa de Clima (d_1999). O formulário adotado é revalidado pelo Comitê de RH, que conta com a participação de representantes das diretorias da Sabesp. A pesquisa apresenta resultado quantitativo geral, por unidade e fator, além de informações qualitativas que permitem identificar as principais necessidades e expectativas da força

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

Riscos	Meios de identif.	Procedimento/Objetivo	Tratamento/Programas/Ações	Responsável
Físicos: umidade, ruído. Biológicos: vírus, fungos, bactérias. Químicos: fumos, poeiras, gases.	APR – Análise Preliminar de Riscos (d_1992)	Realização de avaliação do risco, em cada área, considerando as atividades desempenhadas e perigos identificados, sendo classificados em risco leve, médio ou grave, com a divulgação para todos os empregados. (PE_RH0001 – Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho).	PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais realizado anualmente. Considera os níveis e probabilidade dos riscos identificados e formas de controle e tratamento. Ex.: disponibilização de EPI, treinamento específico etc. PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional que prevê anualmente os exames clínicos, complementares e campanhas de vacinação para os cargos, conforme os riscos relacionados no GHE.	M/MIS - SESMT CIPA Gerente da área
	Elaboração de GHE- Grupo Homogêneo de Exposição (d_2011)	Classificação dos empregados em grupos semelhantes de exposição a risco a fim de subsidiar o PCMSO. (PE_RH0001 – Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho).		
Acidentes: choque elétrico, atropelamento, ataques de cães, soterramento, asfixia queda.	Inspeções de SST (d_2006)	Realização de inspeções nas áreas de acordo com o procedimento empresarial (PE-RH0001 e PE-RH0003).	Elaboração de planos de ação para as situações de risco identificadas.	M/MIS - SESMT CIPA Gerente da área
	CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (d_1992)	Por meio de inspeções, a CIPA da UGR Itaquera identifica os perigos e riscos existentes na unidade. (PE-RH0001, PO-RH0270).	Nas reuniões mensais, são propostas medidas preventivas para evitar ocorrências futuras. O controle é feito por meio das atas cadastradas no sistema de RH/Antares e verificado pelo Prêmio CIPA ML.	CIPA com o apoio do M/MIS - SESMT
	Brigada e Atendimento a Emergência (d_2006)	A identificação de situações de emergência é realizada conforme procedimento empresarial. (PE-RH0001).	É elaborado um Plano de Emergência, o qual é revisado anualmente ou conforme necessidade, com a divulgação aos empregados e realização periódica de simulados de emergência.	M/MIS – SESMT Gerente da área Brigadistas (8 empregados)
	Laudo ergonômico (d_2007)	Elaborado, a cada três anos, para todos os endereços da ML, com a contratação de empresa especializada.	O SESMT avalia as não-conformidades e principais riscos ergonômicos apontados e elabora plano de ação para correção. Ex: aquisição e troca de cadeiras, treinamentos específicos.	M/MIS – SESMT Gerente da área

de trabalho. Os resultados são divulgados à liderança, em reunião específica, e imediatamente aos empregados na Reunião Estruturada da área. Os fatores identificados e os resultados da pesquisa são analisados e tratados pelo Grupo de Gestão do Clima que conta com a participação de um representante da UGR Itaquera, demais departamentos, RH, Qualidade e Comunicação, e subsidiam o Programa de Melhoria do Clima da ML, o qual é validado em reunião do CQG. A UGR Itaquera recebe os resultados, divulga para a equipe e elabora os planos de ação de forma participativa. Com base nos resultados obtidos na pesquisa de Clima, a UGR Itaquera elabora planos de ação por área que são acompanhados mensalmente e trimestralmente nas reuniões de análise crítica de desempenho global. Como aperfeiçoamento da gestão do clima, em 2014, foi criada a figura do Facilitador do Clima e, em cada unidade, há um empregado com a atribuição de apoiar o gerente nas ações relativas à gestão do clima tais como: orientação à equipe quanto à importância de participar da Pesquisa de Clima; auxílio na divulgação dos resultados nas Reuniões Estruturadas e na elaboração e acompanhamento do plano de ação local. Atualmente, 04 empregados da UGR Itaquera atuam como Facilitadores do Clima. Ressalta-se que o Programa de Melhoria de Clima da ML foi prática finalista no Programa de Melhores Práticas da M em 2016 e referência para outras Uns da diretoria e está sendo construído um programa que irá abranger toda a diretoria. De forma complementar, a ML avalia a satisfação dos estagiários e aprendizes por meio de pesquisa específica para esse pú-

blico. Para desenvolver um clima de bem-estar, a ML tem o Programa 5S (d_2001) o qual foi desenvolvido a partir dos resultados apresentados na pesquisa de clima. O programa tem o objetivo de educar a força de trabalho para a busca e manutenção de um ambiente saudável, confortável e seguro. Sua coordenação e acompanhamento são realizados pelo Grupo de Trabalho 5S, com auditorias periódicas para verificação do ambiente. Em 2009 o 5S foi implantado junto às empresas terceirizadas, por meio de um programa de sensibilização e capacitação, contribuindo para a diminuição dos acidentes de trabalho com terceiros. A implantação do programa junto às contratadas concedeu à ML, em 2011, o Prêmio Mario Covas na categoria Excelência em Gestão Pública. Destaca-se como refinamento em 2015 a forma de reconhecimento que passou a ser no Evento de Reconhecimento Anual ML, contando com a participação das empresas terceirizadas que obtiveram maior pontuação no programa. O comprometimento dos empregados é verificado na pesquisa de clima e pelo atendimento das metas estabelecidas e, para buscar o engajamento da força de trabalho, os empregados participam no ciclo do planejamento operacional nas etapas de Debate nas Áreas e Dia do Compromisso (2.2). **Preocupada com o bem estar dos empregados em oferecer um ambiente de trabalho agradável**, a UGR Itaquera investe na reforma e adequação das suas instalações, como por exemplo a construção da área de convivência (d_2016), e instalação de bicicletário atendendo a uma solicitação da força de trabalho através do canal Caixa de Sugestões.

Fig. 6.3.a/2– Programas e metas para eliminação de riscos de SST

Programa	Prática	Indicador	Meta
PCMSO e PPRA	Elaboração anual dos Programas com a divulgação nas CIPAS.	· Total de doenças ocupacionais	Zero
Prêmio CIPAML	O Programa prevê reuniões com a participação da liderança, inspeções de segurança, divulgação dos Mapas de Risco, simulados de emergência, Minutos da Prevenção, entre outras ações.	· Índice de Desempenho das CIPAS	Superação do índice anterior
Gestão de SST	Fortalecimento da cultura prevencionista por meio de:	· Índice de Capacitação em SST	Superação do índice anterior
	* Realização de Minuto da Prevenção, nas Reuniões Estruturadas bimestrais;		
	* Plano de capacitação com cursos de SST;		
	* Realização anual da SIPAT.		
Envio de Relatório Mensal dos indicadores de SST pelo RH às unidades para acompanhamento nas análises críticas e reunião de Análise Crítica de Desempenho Global com toda liderança.	· Taxa de Frequência –TF	5	
	· Taxa de Gravidade - TG	76	

A UGR Itaquera considera que os fatores que promovem o bem-estar e qualidade de vida são estimulados pelas ações descritas abaixo:

- Controle das condições de saúde: realizado por meio de exames periódicos em todos os empregados para prevenir ou diagnosticar precocemente agravos à saúde e doenças crônicas e degenerativas.

- Campanha de vacinação: anualmente é aplicada vacina contra gripe a todos os empregados, aprendizes e estagiários.

Programa de Recuperação e Atendimento ao Empregado – PARE: tem como objetivo recuperar e reintegrar o empregado dependente químico às suas funções, tanto no ambiente de trabalho quanto familiar.

- Prevenção e Controle do Tabagismo: desde 2007, o programa tem por objetivo colaborar na cessação do tabagismo e na diminuição das doenças relacionadas, por meio de tratamento psicoterapêutico oferecido ao empregado. Destacando-se que, em 2010, a Sabesp recebeu o Selo de Em-

presa Livre do Tabaco. Campanhas Setembro Vermelho, Outubro Rosa e Novembro Azul: com ações de conscientização e prevenção de doenças cardiovasculares, câncer de mama e câncer de próstata.

- Atendimento psicossocial ao empregado e/ou familiar: entrevistas que podem ser agendadas pelo empregado, familiar ou liderança, com assistente social.

A promoção da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho acontece por meio do Programa Corporativo Viver Feliz (d_2007) que incorporou o Programa Leste também é Saúde (d_2001), com o objetivo de promover ações para a melhoria da qualidade de vida dos empregados. Considerando que a obesidade é um problema de saúde pública, o Programa Viver Feliz oferece as palestras do Projeto “Nutrição para Viver Feliz”, por meio da UES. Algumas das palestras disponibilizadas: Armazenamento Correto dos Alimentos, Preparo e Economia de Alimentos, Cardápios Saudáveis, receitas e dicas para perder peso e prática de atividade física.

Fig.6.3.b/1 - Benefícios concedidos

Benefícios	SABESP	CPFL	SUZANO	CORSAN
Adicional por tempo de serviço		X		X
Assistência médico / hospitalar	X	X	X	X
Assistência odontológica	X	X	X	X
Ausências abonadas acima da CLT	X			
Auxílio creche / creche especial	X	X	X	X
Auxílio transferência				X
Cesta de Natal	X		X	
Complemento auxílio doença / acidente de trabalho	X	X	X	
Gratificação para dirigir	X			
Parceria com entidade de ensino infantil, fundamental, médio e superior	X	X	X	X
Parceira com escolas de idiomas	X	X		
Participação nos resultados	X	X	X	X
Previdência privada	X		X	X
Redução de jornada				X
Serviço social	X			X
Suplementação aposentadoria	X	X		X
Vale alimentação (cesta básica)	X	X	X	
Vale farmácia	X			
Vale refeição (almoço)	X	X	X	X
Vale refeição (café)	X			
Vale supermercado	X			X



PROCESSOS



7.1 - Processos da cadeia de valor

a) Os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor são identificados e definidos a partir da tradução das principais expectativas e necessidades dos clientes e demais partes interessadas (fig. P.1.c/1.), para os produtos e para os processos do negócio e de apoio (d_1996), com cooperação dos grupos da estrutura de redes internas e fóruns da M e ML, contando com a participação da UGR Itaquera (d_2011). A UGR Itaquera adota as necessidades e expectativas das partes interessadas e requisitos relativos aos produtos e processos definidos pela ML. Durante o ciclo do planejamento, os requisitos traduzidos são revisados e atualizados, com a elaboração do FDI, considerando as políticas públicas, diretrizes do Governo, diretrizes de regulação do saneamento, normas técnicas da Sabesp e ABNT, Visão, Missão, Valores e objetivos estratégicos da Sabesp, sendo disseminados para toda a força de trabalho. Os processos da cadeia de valor são apresentados na fig.7.1.a/1. Os processos da cadeia de valor (d_2006), definidos na implantação da Norma ISO9001, estão mapeados e traduzidos na forma do Documento do Sistema Integrado - DSI, bem como seus respectivos padrões de trabalho, sendo armazenados e disseminados por meio do SOE. O DSI do processo possibilita a visualização das entradas, saídas, indicadores e demais informações relativas ao mapeamento e controle dos processos, os quais assim como os padrões de trabalho são revisados de forma alinhada ao Modelo de Aprendizado Organizacional (fig. 1.1.f/1). **Os padrões de trabalho são estabelecidos** quando são identificados os processos da cadeia de valor e quando observado a necessidade no ciclo de aprendizado da UGR Itaquera, respeitando a relação hierárquica entre os instrumentos organizacionais, o código de ética e os demais documentos da organização (PE-OR0001). De forma proativa, o Grupo Certificação que conta com um representante da UGR Itaquera, juntamente com os Fóruns Água, Esgoto e Vendas, anualmente realiza a revisão do DSI de cada processo. A ferramenta Docnix monitora a revisão sistemática dos documentos e padrões de trabalho, controlando prazos e revisões. Em 2017 o processo foi refinado com a revisão do Mapa de Processos e elaboração do Mapa de Partes Interessadas alinhado aos preceitos do MEG. Em 2006 a ML criou o programa Melhores Práticas **com o objetivo de fomentar as ideias criativas e inovações** com a apresentação de práticas e ideias compartilhadas. Esse programa tornou-se referência e foi adotado pela Diretoria M em 2011 e em 2018 está sendo implantada em toda a Sabesp com a participação da ML/Qualidade. Em 2015 foi criado o MGI (1.1) com participação da liderança da UGR Itaquera, onde em complemento ao Programa Melhores Práticas, criou-se o Gente que Inova, com o objetivo de melhorar a abrangência de participação da força de trabalho com uma linguagem mais simples, em 2017 refinou-se com a participação de fornecedores. Posteriormente as sugestões são avaliadas pelos fóruns da ML com relação a ideia, ação e resultado. Para reconhecimentos de iniciativas individuais ou em grupo, desde 2000 o Programa Destaque (fig 6.1f/1) premia com vale compras as iniciativas que trouxeram resultados relevantes, como exemplo a Captação e Reservação de Águas Pluviais e águas de gaxeta na UGR Itaquera vencedor na categoria Prata em 2014. Essas práticas são coordenadas pelo MLD para toda a ML e a UGR Itaquera tem participação através da sua força de trabalho.

b) A UGR Itaquera, pelo próprio modelo de negócio definido pela Sabesp, tem seus produtos definidos corporativamente. Essas demandas são traduzidas em projetos e são desenvolvidos pelas autoridades funcionais sob as diretrizes de dois níveis organizacionais: nível corporativo, sob a supervisão e orientação técnica das unidades CN, TX e CM e em nível operacional na ML, sob a orientação, coordenação e/ou supervisão do CQGI e Fóruns.

Entende-se, portanto, que novos produtos para a UGR são novas formas de atender o cliente seja no atendimento de serviços comerciais ou na execução de serviços de manutenção. No nível operacional, a UGR Itaquera participa em conjunto com a ML, no **desenvolvimento de variações nos produtos existentes** a partir das necessidades e expectativas das partes interessadas, dos requisitos dos processos da cadeia de valor, de *benchmarking*, do conhecimento e da participação em feiras técnicas e eventos, fóruns gerenciais e de processos (ML e M), do ciclo do planejamento e do lançamento de temas incentivados. A partir da necessidade de desenvolvimento detectada, cria-se grupo de projeto específico, que dependendo do assunto, conta a participação de representantes da UGR Itaquera, e de outras áreas ou processos relacionados e conhecimento crítico e competências definidas. Os escopos dos projetos são analisados e selecionados para desenvolvimento em reunião do CQG a partir de uma matriz de priorização, sob os seguintes critérios: impacto nas metas e resultados, complexidade, custo, prazo de implementação e riscos. A partir da aprovação segue o fluxograma do ciclo de projeto, sob o monitoramento e controle do MLD. (fig. 7.1c/1).

c) A UGR Itaquera (d_2011), em conjunto com a ML, participa na projeção e modelagem de seus processos da cadeia de valor (desde 1996), a partir das necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, demandas essas geradas em etapas dos ciclos de planejamento (2.1), da aplicação do modelo de aprendizado organizacional da ML (fig. 1.1.f/1). **O projeto de um novo processo da cadeia de valor** (fig. 7.1.c/1) além dos citados acima ocorre por meio de práticas como as Reuniões de Análise Crítica e Análise Crítica do Desempenho Global ML, onde as entradas, alinhadas aos requisitos e demandas das partes interessadas e às estratégias da organização, demandam à Estrutura de Redes Internas com a finalidade de melhorias no processo (fig. P.5/2). Os grupos de trabalho, formados por expertise multidepartamental, podendo contar com membros da UGR Itaquera, e focada no conhecimento crítico do processo, apresentam diagnóstico da atual situação e propõe solução em reunião CQG. Os processos são mapeados, projetados e revisados com base no método *Supplier, Inputs, Process, Outputs and Customers (SIPOC)* e estão padronizados no DSI. A UGR Itaquera possui como exemplo:

- Em 2011, a estrutura da ML foi remodelada com a criação da UGR, Unidade de Gerenciamento Regional focada na Metodologia do GVA® (Geração por Valor Agregado).

- Em 2014 implantou o Sistema de Captação de Águas de Gaxeta para execução de desobstrução de esgotos com água de reuso, prática divulgada no Gente que Inova e, posteriormente, implantada em todos os Pólos Esgotos da ML.

- Em 2016, implantou o Programa TL0 em foco, com a premissa de aumentar o faturamento, reduzir o lançamento de esgotos *in natura*, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população com o aumento de imóveis conectados à rede pública de esgotamento sanitário.



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

PROCESSOS PRINCIPAIS

Processos / Responsável	Requisitos	Controle / Padrão	Indicadores
Execução de serviço de manutenção água. Polos de manutenção	Satisfação, prazo e qualidade	SIGAO; CSI; SigesWeb; STIC; SGH; SIGNOS; CIG; Protonet; GES; Portal MP; Advizor; Painel Bordo PPS; SAP DSI-OP1587	Índice de Pronto Atendimento - IPA. Índice de de serviços regulados no prazo. Índice de insatisfação. Índice de reclamações por ligação faturada (água). Índice de satisfação Geral Pós Serviço Índice de satisfação Qualidade dos Serviços Índice de irregularidades constatadas.
Execução de serviço de manutenção esgotos. Polos de manutenção	Satisfação, prazo e qualidade	SIGAO; CSI; SigesWeb; STIC; SGH; SIGNOS; CIG; Protonet; GES; Portal MP; Advizor; Painel Bordo PPS; SAP DSI-OP0307	Índice de Pronto Atendimento - IPA. Índice de de serviços regulados no prazo. Índice de insatisfação Índice de reclamações por ligação faturada (esgotos) Índice de satisfação Geral Pós Serviço Índice de satisfação Qualidade dos Serviços
Atendimento ao cliente e Serviços Comerciais. ER e Agências	Acesso ao produto, aumento do volume de vendas, eficiência operacional, manter mercados, satisfação, prazo e qualidade	SIGAO; CSI; SigesWeb; STIC;; SGH; SIGNOS; CIG; Protonet; GES; SIGAnet; Advizor; Painel Bordo PPS; SAP DSI-OP0418 DSI-OP0608	Tempo médio de atendimento na agência Índice de atendimento aos prazos dos serviços regulados. Nº de ligações regularizadas. Incremento do volume faturado (água e esgoto) Ligações novas de água / esgoto Índice de Satisfação de Clientes - PSC Índice de satisfação Geral Pós Serviço Índice de satisfação Qualidade dos Serviços Índice de insatisfação Índice de reclamações por ligação faturada
PROCESSOS DE APOIO			
Manutenção Eletromecânica - MLEL	Redução de Custo Segurança operacional com disponibilidade de equipamentos Eficiência energética	SAP-PM DSI-OP0488	Índice de Disponibilidade - DISP Consumo Médio de Energia Elétrica
Manutenção em Adutora e Coletor Tronco - MLER	Prazo	SAP-PM e DSI-OP0298	Tempo médio de reparo de vazamento em adutoras (driver ISP 10.1). Tempo médio de reparo do coletor tronco (driver ISP 10.2)
Monitoramento da qualidade da água - MLEL	Qualidade da água	NETCONTROL SIGAO DSI-OP00612	Índice de Conformidade de Amostragem da Qualidade da Água Distribuída - ICAD Índice de Reclamações da Qualidade da Água - IRQA
Cadastro técnico - MLED	Confiabilidade no cadastro Agilidade e qualidade dos projetos	CSI; SIGNOS; Protonet e DSI-OP0594	Índice de Atualização Cadastral
Controle de Perdas Físicas - MLEP	Eficiência Operacional	SGP, DSI-OP0595	Índice de Perdas Totais por Ligação - IPDT Índice de Perdas de Faturamento - IPF
Arrecadação e Cobrança - MLIC	Aumento da arrecadação Redução da inadimplência	DSI-OP043 e CSI	Índice de Evasão de Receitas Total
Comunicação interna e externa - ML	Agilidade Imagem Favorável	Portal MIS, DSI-OP0130	Índice de satisfação com os veículos de comunicação internos Índice de satisfação no fator comunicação da pesquisa de clima
Judicial e Extrajudicial - MLD11	Prazo Eficiência	SISJUR, DSI-OP0366	Índice de desempenho dos processos judiciais Tempo médio de pareceres
Backup e Suporte de TI MLD12	Prazo Agilidade no atendimento Retorno ao Cliente	DSI-OP0127; SIATI e Maxinfo	Índice de eficácia do processo de backup Índice de Disponibilidade do Data Center
Administração de Pessoal e Folha de Pagamento - MLD13	Favorabilidade do clima	Portal MIS	Índice de satisfação geral dos empregados (pesquisa de clima)
Capacitação e Desenvolvimento - MLD13	Capacitação e Desenvolvimento Retenção de conhecimento	SG&D, DSI-OP01237	Índice de cumprimento do PDC Índice de eficácia de treinamento
Financeiro e Contábil - MLD16	Pagamento nos prazos	SAP DSI-OP0438	Incidência de atraso no pagamento de fornecedores
Segurança e Saúde Ocupacional - MIS	Condições adequadas de segurança, higiene e saúde no trabalho	SAP	Índice de frequência de acidente. Coeficiente de gravidade de acidente.
Distribuição de água - MLEA	Atendimento; Continuidade do abastecimento; Eficiência operacional e Redes renovadas	SICOM, SCOA SIGAO DSI-OP255	Índice de macromedição Índice de Regularidade na Distribuição - IRD Índice de Reclamação por Falta d'Água - IRFA
Esgoto coleta - MLEE	Atendimento Córregos despoluídos Eficiência operacional	SIGAO SIGNOS SICOM DSI-OP206	Índice Numérico Tratamento de Esgotos Coletadas Índice de Obstruções da Rede Coletora - IORC Índice de Tratamento do Esgoto Coletado - ITEC Taxa de Despoluição dos Córregos - DBO ≤ 30 mg/L

- Em 2017 implantou a prática Escuta Ativa – O Contato que Faltava, que tem como objetivo o alinhamento com o cliente buscando a solução definitiva do problema manifestado. Prática reconhecida no programa Melhores Práticas e implantada em outros polos de esgotos da ML.

d) Desde 1996 com o redesenho de processos e com a adoção do MEG, os processos possuem padrões de trabalho e indicadores de desempenho (fig. 7.1.a/1). **O atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor é assegurado** por meio da aplicação do Modelo de Aprendizado Organizacional (fig.1.1.f/1), prática exemplar, reconhecida no **Prêmio Mário Covas (2015) e finalista do IGS (2014)**, destacando-se a realização de auditorias internas e externas, avaliação dos resultados das auditorias, avaliação dos indicadores em reunião de Análise Crítica da área e Análise Crítica do Desempenho Global ML, além da revisão sistemática do DSI. **Os processos da cadeia de valor são registrados em documentos, sendo estes gerenciados e controlados** pelo sistema DocNix – módulo MaxDoc (d_2006) e compartilhados com toda força de trabalho pelo SOE – Sistema de Organização Empresarial. O cumprimento dos requisitos dos processos é assegurado também pela análise diária dos relatórios gerados por sistemas de informações de monitoramento como: SIGAO, CSI, SIGES, SACE, Protonet, entre outros. Os indicadores são acompanhados em reuniões de análise crítica (POQA0046) que ocorrem mensalmente em todas as áreas e suas atas são disponibilizadas na intranet, para acesso a toda força de trabalho. O acompanhamento e melhoria também ocorrem por meio de auditorias internas e externas, e as não conformidades reais e potenciais identificadas, tanto da análise crítica, quanto das auditorias são tratadas por meio dos procedimentos de ação corretivas e preventivas PE-QA0003 que ajuda a assegurar o atendimento dos requisitos. Cabe destacar que a partir de 2007 essas ações são gerenciadas pelo sistema DocNix – módulo *DocAction*, onde após a abertura da ocorrência a gerência categoriza e designa um responsável pela análise de causa. O sistema controla o acompanhamento dos planos de ação, prazos de execução e verificação da sua eficácia comunicando via e-mail os responsáveis. Quando uma ação é considerada ineficaz é gerada uma reincidência pelo sistema para que seja feita uma nova análise de causa e tratamento da ocorrência. As tratativas das ações são monitoradas anualmente pelo grupo de certificação através de Auditoria Interna. Visando reduzir as reclamações de manutenção e atender o requisito de satisfação dos processos, a UGR Itaquera em 2016, refinou o monitoramento dos relatórios gerados por sistema de informação adotando a prática denominada “RGI Críticos” que analisa um banco de dados disponibilizado diariamente exibindo as reclamações recorrentes de cada RGI e atuando nos casos críticos. Os clientes são realimentados para evitar a insatisfação e a entrada de novas reclamações. O indicador é acompanhado pelo sistema



Fig. 7.1.c/1 - Metodologia - Projeto de processos principais e processos de apoio

“Raio X das Manifestações”.

e) **A análise e melhoria dos processos da cadeia de valor** são realizadas de acordo com o aprendizado organizacional (fig.1.1.f/1), sob a coordenação dos gestores ou grupos de trabalho, multidepartamentais da estrutura de redes internas, com participação de representantes da UGR Itaquera, que permitem a troca de experiências, uma visão mais diversificada das questões e propiciam integração das áreas envolvidas. Entre as principais práticas de aprendizado nos processos destacam-se:

- Informações obtidas em cursos, fóruns, reuniões entre as unidades de negócio da RMSP e visitas técnicas ou de *benchmarking*, cujos processos se mostram eficientes;
- Análise dos resultados das auditorias internas e externas;
- Análise crítica mensal;
- Ações preventivas e corretivas;
- Relatórios de avaliações decorrentes da participação em prêmios de qualidade.

A UGR Itaquera pode identificar demandas pautadas em levantamentos de dados operacionais e estudos prospectivos. A forma de avaliar e converter as ideias criativas em inovações é realizado conforme figura 7.1.c/1. **A forma de estudar as características de produtos** e de processos da cadeia de valor, de concorrentes e organizações de referência seguem os critérios estabelecidos no PO-QA 0106 – informações comparativas e PO-QA 0107 – *Benchmarking* e o processo de aprendizado PO-QA0109 conforme critério 1.1 e figura 1.1.f/1. As informações relativas ao setor são de fácil acesso, destacando-se a participação junto à ABES, fomentadora deste processo entre as organizações, tanto nacional, quanto internacionalmente, disponibilizando em seu site os relatórios de gestão das empresas vencedoras do PNQS, os *cases* reconhecidos na categoria IGS e os relatórios da Missão de *Benchmarking* Internacional, além do comparativo dos resultados apresentados pelas vencedoras. Outras formas de avaliação e entradas para esse processo: *Benchmarking* em organizações que tenham algum tipo de reconhecimento e/ou destaque, nacional ou

Fig 7.1/1 - Recentes e principais melhorias geradas nos processos

Processo	Melhoria
Manutenção de serviços de água	Blitz Perdas: Em 2005 surgiram os Grupos de Projetos, para análise e tomada de ações de combate às perdas (Metodologia MASPP), integrados por representantes de diversas áreas da ML. Em 2010 foi criado o MASPP II. Com as novas metodologias de combate às perdas. O Projeto Blitz (m_2017), nova denominação do MASPP, vem atuando no setor de abastecimento Arthur Alvim, assim como atuou no setor Carmo, com ações estruturadas de combate a perdas utilizando a metodologia MASPP com foco em setor/área de abastecimento definido conforme critérios.
	Tê de serviço duplo (2016): Desenvolvimento que permite realizar duas ligações de água na mesma vala reduzindo a área de recomposição de pavimento e diminuindo o número de furação em rede de distribuição.
Manutenção de Serviços de esgotos	Trechos críticos de Esgotamento: Em 2014 a metodologia de identificação de trechos críticos de obstruções em rede coletora de esgotos para ações direcionadas na recuperação operacional do Sistema de Esgotamento Sanitário, foi uma prática concebida, desenvolvida por equipe técnica da ML, com representantes do MLEE, Polos de Manutenção e áreas de interface, com base nos conceitos de rastreabilidade e geoespacialização dos registros de atividade de manutenção/serviços realizados (prática reconhecida no Programa Melhores Práticas da M e IGS (2015). Como melhoria, em 2016, a Gestão em Microbacias de Esgotamento, onde foram criadas áreas específicas de esgotamento que permitem ações planejadas visando diminuir serviços de manutenção de esgotos, veio complementar e melhorar o processo.
	Desde 2010 são realizadas visitas semanais de monitoramento das estações elevatórias de esgotos antecipando ações preventivas para manter o funcionamento dos equipamentos de bombeamento. Em 2014, como melhoria, foi implantado o COE - Central de Operação de Esgoto, que tem como objetivo diminuir o tempo de indisponibilidade dos equipamentos fundamentais para o bom funcionamento da rede coletora de esgotos. Em 2017 as seis (100%) elevatórias são supervisionadas no sistema supervisorio.
	Televisionamento: Adquiridos em 2016 equipamentos de televisionamento, a fim de subsidiar com maior celeridade, assertividade e redução de custos nas investigações de anomalias no sistema de coleta e afastamento de esgoto.
Atendimento ao cliente	Raio X das manifestações: em 2017 foi adotado como estratégia para evitar reincidências e insatisfações dos clientes. Um sistema faz o mapeamento diário das manifestações reincidentes para atuar na causa da reclamação solucionando o problema no primeiro contato.
Execução de Serviços ao Cliente	Programa TL em Foco, que desde 2016, consiste em uma célula de inteligência com representantes do Polo de Esgotos e do Escritório Regional, que se reúnem semanalmente e acompanham o plano de ação criado pelos participantes. Além da otimização da venda porta a porta de ligações de esgotos, são utilizadas ferramentas como mapa temático e cruzamento de banco de dados para avaliar e definir ações com maior potencial de resultados para incremento do volume e valor faturado de esgotos. Essa prática foi finalista no Programa Melhores Práticas da M em 2017.

regional. Informações obtidas em cursos de aperfeiçoamento, seminários nacionais e internacionais, Seminário de Melhores Práticas da M, Fenasan, Estrutura de redes internas (fig. P.5/2) e a prática Inteligência de Mercado do RE segmento do MLIG que, durante a visita a clientes são obtidas informações sobre os produtos e formas de atuação de empresas concorrentes. Por meio do MGI - Modelo de Gestão da Inovação (fig.6.1.f/1), a UGR Itaquera estimula a geração de ideias para melhorias e inovações dos processos. Todos os empregados são incentivados a apresentar e apresentar novas ideias no evento Gente que Inova, Programa Melhores Práticas M, Profissional Destaque, Programa Novos Líderes e o Reconhecimento Anual. Um exemplo foi o Projeto TL0 em Foco – Célula de Inteligência apresentada no Melhores Práticas de 2017. As mais recentes e principais melhorias geradas nos processos estão apresentadas na figura 7.1/1.

7.2 - Processos Relativos a Fornecedores

a) Os principais fornecedores são selecionados e qualificados conforme fig.7.2.b/1. A Sabesp adota o Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo (CAUFESP), instituído pelo Decreto nº 52205/07 composta por empresas idôneas no mercado quanto a suas obrigações legais. É exigido para obras e serviços o Certificado de Acervo Técnico (CAT) ou Atestado de Conformidade Técnica (ACT) para alguns equipamentos e materiais.

A qualificação e seleção dos fornecedores externos de obras, serviços, materiais e equipamentos ocorrem conforme a lei nº 8.666/93 de 21/06/93 e suas atualizações. Os interessados em participar das licitações devem atender as exigências editalícias quanto à habilitação Jurídica, Regularidade Fiscal, Qualificação Econômico - Financeira e Qualificação Técnica. A seleção destes fornecedores é efetuada de duas maneiras, atendendo os seguintes requisitos:

- Menor preço: o critério de seleção é o da proposta mais vantajosa para a empresa determinar o vencedor: o licitante

que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço.

- Técnica e preço: utilizado para serviços de natureza predominante intelectual, em especial, na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão, gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos. Para a aquisição de materiais e equipamentos existe uma classificação em três tipos, de acordo a Deliberação da Diretoria 356/98.:

Classe “A” - Aquele que requer qualificação e deve ser submetido à Inspeção Técnica em fábrica, quando fornecido à Sabesp de forma direta ou indireta, através de contratadas, tendo como referência ensaios normativos e especificações técnicas. Ex.: tubos, hidrômetros, etc.

Classe “B” - Aquele que requer qualificação e deve ser submetido à Inspeção Técnica visual, qualitativa e quantitativa quando do seu recebimento. Ex.: Equipamento de proteção ao trabalhador – EPI e EPC, etc.

Classe “C” - Aquele não sujeito à qualificação, e seu recebimento é precedido de exame visual e simples conferência. Ex.: materiais de escritório, higiene, mobiliário, etc.

Para dar transparência ao processo de qualificação e orientar os fornecedores o CSQ disponibiliza na página da Sabesp a “DIRETRIZ NORMATIVA DE QUALIFICAÇÃO DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS” e efetua avaliação técnica do material ou equipamento e a capacidade do fabricante em produzi-lo, de acordo com as normas pertinentes ou especificações técnicas da Sabesp. Todo o processo de seleção de fornecedores é realizado através de processo licitatório, onde a UGR elabora a parte técnica e financeira do processo e a licitação é realizada com o apoio do Departamento Administrativo Leste – MLD, através da célula de suprimentos e contratações. Durante o processo licitatório, a habilidade do fornecedor é considerada por meio de comprovação da capacidade técnica, através de atestados técnicos. Quando da contratação, em caso de irregulari-

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

Fornecedores (Resp.)	Seleção e Qualificação	Indicadores	Monitoramento, Comunicação e Tratamento de Não Conformidades	Canais de relacionamento	Melhorias Implantadas
Obras e serviços: Administradores de contrato	Lei Federal 8.666/93 e 10.520/02	FAC de obras e serviços	.Baseado nos apontamentos apresentados nos relatórios diários através do FAC e vistorias na fiscalização são geradas retomadas dos serviços no sistema corporativo e encaminhado imediatamente ao fornecedor para as devidas providências. O não cumprimento gera sanções administrativas, desde simples advertência até a rescisão contratual. O fornecedor é informado mensalmente do seu desempenho pelo administrador do contrato na assinatura da medição e juntos estipulam o prazo para as ações de correção bem como a melhor forma de resolvê-las. A unidade fornece sugestões de opções para capacitação e desenvolvimento de seus fornecedores. . Para os contratos de Manutenção de Redes e Crescimento Vegetativo, o FAC compreende também as seguintes avaliações: Controle Tecnológico, Pesquisas Pós-Serviço pela Central de Atendimento e Controle do Retrabalho. . ADF - Emitida ao final do contrato ou quando solicitada pelo fornecedor conceituando-se bom, regular ou ruim, podendo o fornecedor ser ou não recomendado.	.Site Sabesp .Jornais de grande circulação e/ou D.O.E. .Telefone e e-mail .Administrador do contrato designado	. Contrato <i>Global Sourcing</i> : modelo de contrato por desempenho atrelado ao IDG – Indicador de Desempenho Geral.
Energia elétrica: MLEL	Região geográfica e concessionária	Consumo Médio de Energia Elétrica	O acompanhamento da prestação de serviços é feito por monitoramento contínuo da falta e da qualidade da energia, através de analisadores de energia e gerenciadores; as não conformidades são tratadas em reuniões específicas e/ou através de ouvidoria. Caso ocorra a falta de energia elétrica a concessionária é acionada.	Telefones Correio eletrônico Reuniões com gestor exclusivo	- Auditorias Interativas através do contrato de controle tecnológico
Materiais e Equipamentos: MLD.14	Lei Federal 8.666/93 e 10.520/02 - CSQ	Índice de atraso nas entregas	É exigida aos fornecedores estratégicos certificação de acordo com as NTSs, NBRs e Normas Internacionais, incentivando o desenvolvimento o consequente melhoria de seu desempenho. Por meio do Fac-Mat, ocorre o monitoramento nas fases de contratação, inspeção e recebimento dos materiais a cada entrega. Caso ocorra não conformidade os fornecedores são convocados para reunião e em conjunto definem as ações corretivas. ADF - Emitida ao final do contrato ou quando solicitada pelo fornecedor conceituando-se bom, regular ou ruim, podendo o fornecedor ser ou não recomendado.	Site Sabesp Jornais de grande circulação e/ou D.O.E. Telefone, fax ou e-mail Administrador do contrato designado	- Otimização do Contrato TACE com os serviços de vistorias de ligações inativas com débitos para aumentar a recuperação de receita. - Contrato de desobstrução - Modalidade desempenho
Telecomunicações: MLD12	Definido pela CI com a operadora	Índice de Disponibilidade de comunicação de dados	A CI adota o registro de todos os chamados para os respectivos controles. Periodicamente essa autoridade funcional da Sabesp realiza reuniões de gestão e suporte com as operadoras.	Relacionamento do MLD12 por meio do portal SAOG com a unidade corporativa CI e essa por sua vez com as concessionárias	. Contrato MOTOME: contrato visa subsidiar e melhorar a performance dos serviços de manutenção de água e esgoto.
Produtora de Água: MLEA	Fornecedor interno MA	Índice de regularidade no abastecimento	A validação do volume mensal comprado é efetivada por documentação entre MA e ML. A MLEA avalia o volume entregue por meio da análise dos valores do SAM, monitora 24 horas por meio do COD os parâmetros pressão, vazão, nível dos reservatórios e funcionamento dos equipamentos de bombeamento por meio do SCOA e telemeria de boosters. Qualquer alteração no sistema é efetuado contato com o CCO via fone a fim de solucionar a ocorrência. A MLEC realiza monitoramento diário da qualidade da água pela amostragem do sistema distribuidor e gerencia pelo sistema NETCONTROL. Caso ocorra não conformidade o COD aciona o CCO para devidas correções.	Reuniões de Análise Crítica Telefone (atendimento 24 horas) Correio eletrônico SGA Fórum Água	. Gestão de demanda com redução de pressão no horário noturno visando a redução de perdas.
Tratamento de Esgoto: MLEE	Fornecedor interno MT	Índice numérico de tratamento de esgotos Coletados	O monitoramento é realizado por meio de análises físico-químicas e informadas por e-mail pela MT, caso ocorram não conformidades e que a MT considere potencialmente impactante ao processo de tratamento, comunica a MLEE para que sejam tomadas ações para identificação dos potenciais clientes que se encontra fora dos padrões contratados.	Reuniões de Análise Crítica Telefone Correio eletrônico Fórum Esgoto M UGB END	

idade ou inadimplimento, a empresa pode sofrer sanções, advertência, multas e até mesmo a perda do cadastro. Em 2016, a contratação na modalidade *Global Sourcing*, teve o foco voltado à satisfação dos clientes e aos indicadores da Diretoria Metropolitana. Entre as principais mudanças destaca-se a criação de um *ranking* das contratadas da Metro-

politana como incentivo à melhoria contínua.

b) O monitoramento do desempenho ocorre inicialmente antes do início dos contratos de obras e serviços quando acontece a reunião de partida para alinhamento dos deveres e responsabilidades da contratada e contratante, cláusulas contratuais e em especial a política de qualidade, se-

gurança e meio ambiente, conhecimento sobre o código de ética e conduta da Sabesp. Os contratos são acompanhados diariamente e avaliados conforme Fig 7.2.b/1. Para os contratos de obras e serviços são emitidas avaliações dos serviços executados pela contratada, por meio da aplicação do FAC – Formulário de Avaliação da Contratada (d_2003). Dentre as práticas que merecem destaque na UGR Itaquera a auditoria dos serviços mais críticos (*Global Sourcing*) se dá por intermédio do Controle Tecnológico, no qual uma empresa contratada audita a qualidade dos serviços de campo de forma independente, verificando o cumprimento das normas de segurança, organização e atendimento de prazos, além de auditar sistematicamente os canteiros das contratadas visando garantir a uniformidade e atendimento aos procedimentos pré-estabelecidos, em que gera diariamente as LVs – Listas de Verificação. Em 2016, como refinamento da prática, foram implantadas para o contrato de controle tecnológico as auditorias interativas, que consiste na realização de treinamento, com avaliação, para as equipes dos contratos de manutenção “*Global Sourcing*”. Após a aplicação do treinamento é feito um controle de eficácia com acompanhamento das notas pós e antes do processo. A cada ciclo, a avaliação do processo e as notas das equipes, são registradas e acompanhadas nos relatórios do controle tecnológico disponível às UGR’s. **As não conformidades dos fornecedores são comunicadas**, acompanhadas e tratadas em reuniões pontuais (ação corretiva imediata) e mensais (resultados de desempenho) para aferir a prestação de serviços. O não cumprimento das exigências gera sanções que podem ser desde advertências, multas ou até a rescisão contratual. Os requisitos a serem atendidos pelos fornecedores e a forma de verificação quanto ao atendimento dos mesmos estão na fig 7.2b/1.

Os fornecedores são estimulados a melhorarem seus processos ou produtos por meio de participação e apoio a feiras, congressos, eventos técnicos e pesquisas na internet, tendo por objetivo a captação de novas tecnologias e metodologias para estudo de viabilidade de implantação nos processos ligados ao saneamento. Desde 2015 **para estimular os fornecedores a melhorar seus processos e produtos** de forma inovadora foi implantado a metodologia de contratação por desempenho nos serviços de Manutenção e Crescimento Vegetativo nos serviços de água e esgoto que são remunerados mensalmente proporcionalmente aos índices de desempenho no mês com base nos critérios: Fiscalização, Retrabalho, Controle Tecnológico e Satisfação do Cliente que são monitorados pelo FAC. Em 2017 a UGR Itaquera deu início ao contrato de performance, outra modalidade inovadora, com o objetivo de regularizar áreas que não tinham serviços de abastecimento de água por ligações regulares critério 4. Destacam-se também como forma estímulo:

- No Momento de Tecnologia (d_2000) os fornecedores apresentam novas tecnologias, materiais e equipamentos aos colaboradores e gerentes.
- Programa de Capacitação de Fornecedores, desde 2011, específico para melhoria de processos aos principais fornecedores de obras e serviços.
- Programa 5S na Contratada (d_2009), para melhoria das condições de trabalho e da qualidade dos serviços prestados aos clientes, sendo uma contratada da UGR reconhecida no Evento de Reconhecimento (MGI) (1.1.b).

Os principais indicadores de desempenho relativos à avaliação dos fornecedores, bem como os exemplos de

melhorias implantados estão descritos na tabela 7.2.b/1.

c) A cultura da excelência e as diretrizes organizacionais são disseminadas para a força de trabalho dos fornecedores por meio dos canais apresentados na fig. 7.2.b/1. Também são disseminadas por meio de treinamentos, onde são reforçados conceitos como valores organizacionais, comportamento ético, compromisso com o cliente e qualidade dos serviços.

Como a MA e a MT fazem parte da Diretoria Metropolitana, estão totalmente envolvidas no mesmo foco seguindo os mesmos princípios norteadores e diretrizes corporativas das empresas.

São realizados encontros entre o SESMT da UGR Itaquera com o SESMT dos fornecedores, sempre que necessário, para estreitar relações e promover discussão de assuntos relacionados à SST, tais como: acidentes com empregados dos fornecedores, apresentação de boas práticas de segurança, etc.

O Código de Conduta Ética e os Procedimentos de Saúde e Segurança Ocupacional são disponibilizado aos fornecedores por meio dos editais de licitação, de cláusulas contratuais, no site Sabesp e na intranet, a fim de proibir e impedir que todo e qualquer tipo de corrupção, de trabalho infantil, degradante, discriminatório e/ou forçosos, assim como o regular cumprimento de todas as obrigações trabalhistas e segurança e saúde ocupacional sejam respeitados sob pena de sofrerem sanções administrativas e até mesmo a rescisão do contrato. O fornecedor deve declarar conhecimento destes documentos e condições para participar dos processos de qualificação e seleção. São reforçados por meio da atuação dos administradores e fiscalização de contratos.

Os contratos de obras e serviços estabelecem a obrigatoriedade de observância às resoluções do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama) relativa à disposição adequada de entulho, privilegiando a reciclagem. Estabelecem também o cumprimento dos requisitos de especialização de mão de obra e de registro em serviços de manutenção de equipamentos.

Desde 2009 a ML realiza a Gestão de Segurança e Saúde do trabalho nos Contratos de Serviços Terceirizados, aplicando a ferramenta do 5S nas unidades dos fornecedores com o objetivo de melhoria das condições de segurança e saúde nos processos executados em vias públicas, espaços confinados e instalações das empresas visando manter a redução dos acidentes. Essa prática foi finalista do Programa Melhores Práticas da M e também vencedora do prêmio Mario Covas.

A UGR Itaquera estimula o envolvimento e o comprometimento da força de trabalho dos fornecedores por meio de reuniões periódicas, com a participação do administrador do contrato ou pessoa designada e um preposto da contratada. Essas reuniões são realizadas no início do contrato para alinhamento em relação à cultura da excelência, conduta ética, legislação de SST, estratégias empresariais e metas operacionais pertinentes. No decorrer do contrato, são feitas visitas e/ou reuniões para controle e avaliação, nas quais são fiscalizados os cumprimentos das cláusulas contratuais e avalia o fornecedor. Também são realizadas reuniões de alinhamento entre a liderança da unidade e os Técnicos de Atendimento Comerciais Externos (TACEs), com o objetivo, dentre outros, de comprometer a força de trabalho do fornecedor com valores e princípios da organização.

d) As necessidades e expectativas dos fornecedores estão relacionadas na figura (fig. P1.c/1) e são identificadas por meio dos canais de relacionamento (fig.7.2.b/1).

A UGR Itaquera identifica as necessidades e expectativas dos fornecedores por meio das reuniões com os administradores de contratos e a liderança local gerando, além das correções de rumo e melhorias, debates onde são ouvidas as sugestões das empresas para refinamento do desempenho e da eficiência do processo de trabalho, aplicando aquelas que forem pertinentes. Como melhoria, os fornecedores participam da fase departamental, do planejamento operacional com a finalidade, entre outros assuntos, de ouvir suas necessidades e expectativas e reafirmarem compromisso com a UGR.

Quanto aos fornecedores de serviços estratégicos, como Manutenção de Redes e Crescimento Vegetativo, Leitura e Entrega de Contas e Desobstrução de Esgoto, o requisito identificado é a continuidade do fornecimento para manutenção da longevidade da empresa, para isso temos o monitoramento do desempenho e o *feedback* para subsidiar a contratada propiciando assim a ADF – Avaliação de Desempenho do Fornecedor habilitando para participar de outros processos de licitação ao final do contrato. Apesar do pagamento em dia ser um requisito comum entre fornecedores na ML todos os fornecedores são pagos dentro do prazo.

As informações obtidas pelos canais de relacionamento (Fig.7.2.b/1) são analisadas pela UGR Itaquera em conjunto com o gestor do contrato e pessoas designadas, considerando os aspectos técnicos e legais. As demandas são implementadas em três níveis:

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

7.3 - Processos econômico-financeiro

A diretriz estratégica sustentabilidade e o desdobramento do objetivo estratégico S.10 - Gerar Lucro, trazem o norteamento para a condução dos processos Econômico-financeiros. A eficácia da estratégia adotada ao longo dos anos pode ser comprovada por meio dos reconhecimentos do mercado, demonstrados nos resultados de 8.1.1 a 8.1.3.

a) A ML monitora os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio, dentro de sua área de atuação, alinhando seus indicadores financeiros às diretrizes estratégicas e ao BSC da Sabesp, respectivamente.

Os princípios de sustentabilidade econômica são alinhados e aplicados na UGR Itaquera que contribui com a ML na gestão de seus recursos e receitas, utilizando os indicadores estratégicos do Mapa Nosso Compromisso, Objetivo Estratégico Gerar Lucro.

A UGR Itaquera atua no gerenciamento e monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica mensalmente através do controle e gestão das despesas e investimentos, conforme valores aprovados na elaboração orçamentária, bem como, a busca contínua de receitas dentro da sua área de atuação.

Os requisitos de desempenho econômico-financeiro e os

níveis esperados são definidos, desde 1996, no planejamento estratégico da Sabesp seguindo as diretrizes empresariais, os objetivos estratégicos e as metas, de acordo com a Política Institucional – PI0002, que tem como base as demandas do Governo do Estado e do Conselho de Administração, que visam assegurar o seu crescimento sustentável. Os resultados são analisados nos diversos níveis: Conselho de Administração, Diretoria Colegiada e UNs/Sup. Após a consolidação da previsão orçamentária da ML, a Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira - FT coordena os parâmetros econômico-financeiros apresentando os resultados mensalmente para a Diretoria Colegiada.

Em abril de 2017, foi implantada a 1ª fase do sistema SAP, onde está contemplado o módulo financeiro. A ferramenta traz maior agilidade no monitoramento das informações, **uma vez que as mesmas são atualizadas e disponibilizadas no dia seguinte ao seu processamento.**

Desde 2008 o monitoramento da sustentabilidade econômica do negócio é efetuado pelo Sistema Gerencial WEB, que, como melhoria, em 2017 foi incorporado ao módulo financeiro no sistema SAP (m_2017), além da utilização de Planilhas Auxiliares.

As Controladorias das UNs e da Diretoria – MDC, compilam as informações de suas respectivas superintendências, consolidando as informações, apresentando nas reuniões semanais do Fórum da Diretoria, a fim de subsidiar os Superintendentes e Diretor no monitoramento que será realizado pela Diretoria Colegiada, com o intuito de manter o equilíbrio orçamentário e prevenir necessidades extras de recursos, auxiliando no estabelecimento de objetivos e na tomada de decisões.

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

Com base na análise crítica do GVA, em 2013 foi criada a Célula de Gestão de Ativos pelo MLD.16, que tem como principal função a unificação da contabilidade e parte das atividades do patrimônio da UN através de grupos de trabalho que contam com representantes da UGR, integrando diversas áreas da UN formando o grupo de Gestão de Ativos (fig. P.5/1). Essa prática favorece a visão sistêmica e contábil do processo, proporcionando as Unidades uma única fonte de informação, visando atender a Perspectiva Econômico-Financeira.

O acompanhamento e gestão dos prazos fiscais é feito pelo MLD.16 quanto a imóveis, veículos e serviços em parceria com a UGR. Os prazos e recolhimentos referente aos imóveis são controlados através do sistema Maxinfo/Módulo patrimônio, para veículos são acompanhados pelo MIS – Departamento de Serviços Administrativos Integrados que faz o repasse do recolhimento para o MLD.16 que antes do pagamento faz a validação junto a UGR Itaquera quanto a sua frota. Para serviços, a UGR encaminha as notas fiscais para pagamentos, seguindo o cronograma anual com datas específicas, a fim de não comprometer o recolhimento dos tributos pertinentes ao objeto. Mensalmente, no momento do pagamento dos valores referente a medição, o MLD.16 faz o recolhimento dos tributos necessários.

Em 2015, visando a melhoria no processo de apropriação contábil dos objetos das Licitações, o MLD.16 implantou o

Projeto de Assessoria e Consultoria Contábil, Fiscal e Financeira, recebendo antecipadamente as demandas que serão licitadas e os objetos, juntamente com toda a documentação pertinente, para que seja analisada pela Contabilidade já nascendo com a classificação contábil, toda identificação tributária que será incidida sobre aquele objeto, garantindo a assertividade na classificação contábil.

A gestão econômico financeira na ML e na UGR é realizada com base no gerenciamento dos orçamentos de receita, despesas e investimentos, por meio do monitoramento da realização orçamentária e dos principais requisitos e indicadores de desempenho demonstrados na fig.7.3.a/1.

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

A UGR Itaquera define anualmente as prioridades dos investimentos e despesas a serem realizados no ano seguinte através da elaboração do orçamento. Esse orçamento é submetido a ML, Diretoria Metropolitana - M, Diretoria Financeira - F e a Diretoria Colegiada para aprovação final.

O plano orçamentário é acompanhado sistematicamente pela Controladoria - ML13, através do Sistema SAP e planilhas auxiliares, que apresentam as variações mensais do orçamento previsto e realizado no ano. Esse acompanhamento é realizado em conjunto com o MLD.16 (despesas), MLIC (receitas) e alta direção da ML. A UGR Itaquera acompanha o seu plano orçamentário conforme 7.3.d/1.

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

- **Solução na própria Unidade:** é verificada a possibilidade de remanejamento e ajustes entre as gerências;
- **Solução na ML:** é verificada a possibilidade de remanejamento de verba entre os Departamentos;

- **Solução envolvendo outras UNs da M:** por meio do contato direto com outras UNs da M sob a orientação do MDC é avaliada a possibilidade de empréstimos ou remanejamento dos recursos necessários;

- **Solução envolvendo o MDC - Controladoria da M:** a necessidade de recursos é comunicada ao MDC que equacionará a questão mediante contato com outras Diretorias ou mesmo junto a FTO - Departamento de Orçamentos.

A Sabesp visando garantir a arrecadação, realiza a concessão de créditos por meio de acordos de parcelamento de débitos, baseados nas normas e procedimentos de Relação com o Cliente. As situações excepcionais são avaliadas pelo Escritório Regional da UGR Itaquera, para atender a capacidade de pagamento do cliente, evitando comprometer o fluxo financeiro da UN Leste, contribuindo com as diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico, para o alcance dos resultados. Os parcelamentos concedidos representam, em média, 11,41% do valor do faturamento líquido mensal. O acompanhamento é realizado através dos programas corporativos. A UGR Itaquera realiza mensalmente o controle de recebimentos, por meio do acompanhamento dos índices de inadimplência, evasão de receita, bem como a previsão do faturamento líquido e arrecadação bruta, visando atuar nos locais que apresentam inadimplência. Os riscos financeiros mais significativos identificados (1.2) são monitorados por indicadores de desempenho (fig.7.3.a/1), por exemplo: o grau de risco aceitável da Inadimplência é quantificado no processo orçamentário e monitorado mensalmente pelo Índice de Evasão de Receitas, meta relacionada à perspectiva financeira, ao objetivo estratégico S10 Gerar Lucro (Fig. 2.2.a/2). Neste processo foram implantadas várias melhorias destacando:

- A inclusão do CPF do devedor, de Acordo de Parcelamento no rol de pendências de crédito (negativação) (d_2008);
- O parcelamento de débitos por telefone implantado em 2011/2012, agilizando a negociação e recebimento do crédito, além de não haver a necessidade do cliente se deslocar até a agência de atendimento (m_2012).
- Ações diferenciadas de cobrança, para segmentos específicos, como: população de baixa renda, condomínios e ligações inativas, com foco na fidelização do cliente e na recuperação de crédito (d_2008);

- Negociação in Loco onde, por meio de visita ao imóvel do cliente é possível confirmar sua situação financeira, trazer evidências que subsidiam propostas de revisão e/ou redução dos débitos e possibilita ao cliente uma negociação mais flexível junto à Sabesp.

- Criação da prática "TOP 100": Tornou-se uma prática de acompanhamento sistemático, "a cobrança dos 100 maiores devedores da UGR Itaquera". (m_2015).

- Inclusão da funcionalidade de parcelamento de débitos no aplicativo Sabesp Mobile. (m_2017)

Em 2015, de forma inovadora, a M aprimorou o programa "Acertando suas contas com a Sabesp", estendendo as condições para todos os imóveis com contas atrasadas a mais de 45 dias. Em decorrência

Fig. 7.3.a/1 Principais Indicadores dos Requisitos Econômico-financeiros Monitorados

Grupo	Indicador	Requisito
Atividade	- Crescimento das ligações faturadas	Aumento do faturamento e da arrecadação
	- Crescimento das economias faturadas	
	- Crescimento do faturamento líquido	
	- Crescimento da arrecadação bruta	
	- Índice de evasão de receitas	Redução da inadimplência
Rentabilidade, Mercado e Liquidez	- CVA - valor adicionado ao caixa	Retorno sobre os investimentos
	- Valor de Mercado das ações	
	- Retorno sobre o patrimônio líquido Sabesp	
	- Tarifa média comercial	Rentabilidade
	- Margem operacional / Margem líquida com depreciação	
	- Índice de liquidez Sabesp	
	- Arrecadação líquida por m ³	
Estrutura	- Nível de endividamento Sabesp	Rentabilidade
	- Indicador da execução orçamentária dos investimentos	
	- Nível de investimentos	Retorno sobre os investimentos



do sucesso, criou o “Mega Feirão de Natal”, que foi até o final de dezembro de 2015, e em 2016 tornou-se ação definida no plano de ação da meta de Aumento de Arrecadação, contribuindo com a redução da inadimplência. Para evolução e melhoria do processo de cobrança, foi instituído pela diretoria M em Jan/2016, o Projeto Nova Cobrança, coordenado pela MP, com implantação na ML e UGRs das melhorias desenvolvidas pelo projeto no decorrer do ano, das quais cita-se:

- Implantação, em Fev/2016, de sistemática de envio de SMS de cobrança a partir de 7 dias do vencimento da conta (m_2016);
- Implantação, em Mar/2016, de emissão e entrega de comunicado de débitos por meio do TACE, a partir de 17 dias do vencimento da conta (m_2016);
- Alteração das regras de parcelamento de débitos com a instituição de valor mínimo de entrada de 30% do total do débito para imóveis residenciais e 40% para imóveis comerciais, além da redução do número de parcelas para no máximo até 06 nas agências comerciais, contratadas e central de atendimento (m_2016);
- Ampliação dos parâmetros de limites de valores e parcelamentos pela Central de Atendimento Sabesp (m_2016);
- Desenvolvimento e implantação do parcelamento de débitos por meio da Agência Virtual Sabesp, possibilitando aos clientes que possuem débitos no valor total atualizado de até R\$ 1.000,00, efetivar o parcelamento por meio de um canal adicional, ágil e de fácil acesso (m_2016);
- Elaboração de novos contratos de cobrança da ML contemplando as melhorias do processo de cobrança, desenvolvidas no Projeto Nova Cobrança M, com a antecipação do ciclo de cobrança e duas novas ações de cobrança: carta cartório e aplicação de fita lacre no cavalete para suspensão temporária do fornecimento, com licitação em Dez/16 (m_2016).

c) Os recursos financeiros necessários para dar suporte às estratégias e planos de ação são avaliados e definidos no Planejamento Estratégico da Sabesp com base nas diretrizes e objetivos, com revisão anual e acompanhados mensalmente no sistema SAP – módulo transacional (m_2017) e sistema SGI (d_2016), que apresenta as ações em andamento ou a serem implementadas durante o ano. As previsões e realizações de desembolsos financeiros são agrupados pelos objetivos de intervenção. Os relatórios Realizado Financeiro e o de Desempenho GVA, são utilizados para avaliar mensalmente o desempenho em relação à rentabilidade e a geração interna de recursos que sustenta a continuidade do Plano Plurianual de Investimentos previsto. **Os principais critérios para captação utilizados são:** juros baixos e prazos longos. Os principais agentes financiadores no mercado externo são o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, Banco Mundial- BIRD e *Japan International Cooperation Agency (JICA)* e no interno o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, Caixa Econômica Federal - CEF, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS e Programa de Aceleração do Crescimento – PAC. No ciclo do Planejamento Operacional da ML na etapa 2 conforme critério 2, as de-

mandas da UGR Itaquera para a realização das macroações são recebidas e analisadas no MLI.13. Se estiverem alinhadas com metas propostas no Planejamento Estratégico e Tático da Sabesp e aprovadas na ML, serão contempladas na elaboração do orçamento. Com base na análise crítica do Planejamento, como melhoria em 2015, o MLI13 passou a participar das reuniões dos Fóruns (Vendas, Água e Esgoto), que conta com a participação de representantes da UGR Itaquera, para captação de demandas orçamentárias de investimentos. Essa atividade visa maior integração e dinâmica do processo de elaboração orçamentária, buscando a aderência do Planejamento ao Orçamento da ML.

d) Com a participação da UGR Itaquera o plano orçamentário é realizado anualmente, alinhado ao Processo de Planejamento, com previsão para cinco anos e elaborado de forma participativa, sendo composto pelos orçamentos de receita faturada e arrecadada, despesas e investimento, buscando o equilíbrio entre o atendimento às demandas de saneamento e crescimento sustentável (d_1996). Atendendo ao Objetivo estratégico Gerar Lucro, a **montagem orçamentária (Fig.7.3.d/1) é iniciada** com o recebimento das premissas, diretrizes gerais e cronograma estipulados pela Diretoria Financeira e demais autoridades funcionais. As UNs/Sups cadastram suas propostas orçamentárias de despesa e de receita, e a MDC - Controladoria da M consolida as peças e as submete à apreciação da M. São realizadas diversas simulações para contemplar os ajustes necessários, até a aprovação final do orçamento pela Diretoria Colegiada e pelo Conselho de Administração. Após aprovação o FTO disponibiliza os valores aprovados em sistema corporativo para o acompanhamento da Execução Orçamentária. Na elaboração orçamentária da ML, a UGR Itaquera, juntamente com suas lideranças nas áreas operacionais e comercial preparam suas demandas dentro do planejamento, para que possam atender às necessidades de crescimento e ampliação, mantendo o foco no cliente e na saúde financeira. Na sequência, o MLI13 elabora o orçamento de despesas, com base nas demandas consolidadas, informadas pelos departamentos, na realização orçamentária do exercício anterior e nos valores comprometidos nos contratos de despesa. O orçamento de receitas é elaborado no fórum vendas e consolidado no MLIC. Para o orçamento de investimentos, as demandas são levantadas nos fóruns de água, esgoto e vendas, com a participação das lideranças da UGR Itaquera, consolidadas no MLI13 e as propostas são enviadas para a MP e cadastradas no sistema SGI (d_2016). Após a aprovação do orçamento as demais etapas se repetem. **O acompanhamento e controle do orçamento é realizado** pelas UNs/Sups pelo MDC (despesas) e MP (investimentos), utilizando relatórios gerenciais e indicadores extraídos do sistema SAP, comparando os valores realizados em relação ao orçamento

Fig. 7.3.d/1 - Ciclo do Orçamento



aprovado, visando a maximização dos recursos disponíveis e buscando o atingimento das metas operacionais. O orçamento é acompanhado e controlado pelo SAP e controles mensais que permitem o gerenciamento das contas de despesas e investimentos realizados. O MLD16 e o MLI13, mensalmente, elaboram e disponibilizam na Intranet o relatório de acompanhamento da realização orçamentária de despesas e investimentos para que os demais departamentos tomem conhecimento e providenciem ações corretivas. Nesta fase, insere-se a UGR Itaquera, pois eventuais correções são por ela elaboradas em reuniões com a liderança. Quando necessário há disponibilização de verbas entre os Departamentos respeitada a estrutura orçamentária aprovada pela Diretoria. O MLD.16 centralizou as atividades de Gestão para os recursos de despesas das unidades (d_2010). Esta ação foi definida no processo de planejamento e estava relacionada à “Eficiência da Despesa” e possibilitou uniformizar as informações e controles dos recursos liberados e realizados, com visão sistêmica de todo o processo de Orçamento de Despesa da Unidade de Negócio. O orçamento é acompanhado e controlado pelos seguintes sistemas:

- Receita: Sistema Comercial - CSI, Gerencial Web e planilhas auxiliares enviadas pelo MDC;
- Despesas e Investimento: SAP, Gerencial Web, SGI e controles mensais que permitem o acompanhamento e gerenciamento das contas de despesas e investimentos.

Trimestralmente realiza-se a reunião de Análise Crítica Global, que conta com a participação de toda a liderança da ML, nessa reunião é acompanhado o desempenho dos indicadores que compõem o Mapa estratégico, e quando necessário, são tomadas decisões para correção de rumos de modo que as metas sejam atingidas. Para garantir a eficiente gestão dos orçamentos de despesas e investimentos, foram sistematizadas reuniões na ML, com participação da alta administração para acompanhamento quanto ao previsto X realizado dos orçamentos de despesas e investimentos. Nas reuniões são discutidos todos os recursos, contratos e tomadas às decisões para o cumprimento do orçamento. Nas reuniões de análise crítica da UGR a liderança analisa a realização do orçamento de receitas, despesas e investimentos para a tomada de decisões. São analisadas as ocorrências e justificativas, e se necessário, são definidos reajustes e/ou remanejamentos para o cumprimento do orçamento. Em abril/2017, entrou em operação o sistema corporativo ERP – SAP, desmembrado em módulos, onde o BPC contemplará a montagem orçamentária. A implantação do SAP traz agilidade ao processo orçamentário, uma vez que disponibiliza informações históricas e permite a realização de simulações e projeções no próprio ambiente SAP. As demonstrações financeiras são projetadas automaticamente eliminando possíveis erros, trazendo maior transparência às informações e reduzindo o trabalho operacional, priorizando a análise.



RESULTADOS



8. RESULTADOS											
A seguir estão apresentados os indicadores e seus resultados utilizados para gerenciar e analisar o desempenho da URG Itaquera. Estes indicadores estão organizados da seguinte forma:											
. GRMD/Código: Indicador do Guia de Referência para Medição do Desempenho - PNQS/Sequência numérica dentro do item para facilitar a identificação do indicador;											
. E/O: E - Indicador estratégico; O - Indicador Operacional; E/O - Indicador Estratégico e Operacional;											
. Indicadores: nome do indicador e descrição complementar, quando necessário;											
. Unidade: Unidade de medida do indicador;											
. Sentido do indicador: Melhor sentido do indicador - é Tendência favorável para cima; é Tendência favorável para baixo e ↔ Indicador que está sob faixa de controle;											
. Período: apresenta os valores dos três últimos ciclos;											
. Referencial Comparativo: Empresa ou UN da Sabesp utilizada como referencial naquele indicador e o valor referencial conforme descrito em 1.4a;											
. RPI: Requisito da parte interessada: Sempre que existir é apresentado com a respectiva parte interessada A - Acionista; S - Sociedade; C - Cliente; FT - Força de Trabalho; FO EX - Fornecedores Externos; FO IN - Fornecedores Internos; ARSESP - Órgão regulador. Se a parte interessada for apresentada entre parênteses, ela está sendo representada. Exemplo: AC (FT) - Força de trabalho representada pelo acionista.											
8.1 - Resultados Econômico-Financeiros											
GRMD	E/O	Indicadores	Unidade	Sentido	Resultado do Indicador			Referencial Comparativo		RPI Lider Mercado Ref. Excelência	
					2015	2016	2017	Empresa	Resultado		
RECONHECIMENTOS DE MERCADO											
8.1.1	E/O	Troféu Transparência Anefac 2017 - Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade. Categoria Empresas de Capital Aberto, com receita líquida acima de 5 bilhões. (trata-se da 17ª conquista do reconhecimento em 21 edições do troféu). Destaque como a empresa mais transparente do país em informações financeiras, além de figurar novamente entre as dez melhores empresas em transparência contábil.									Referencial de Excelência e Lider de Mercado
8.1.2	E/O	Prêmio "Melhores & Maiores", categoria Infraestrutura, concedido pela Revista Exame, que coloca a companhia na liderança do setor e na lista das principais empresas do país. Prêmio "As 100 + inovadoras no uso de TI", vencedora na categoria "útilites" e sexta colocada entre as cem mais nesta premiação concedida pela IT Midia e PricewaterhouseCoopers (PwC).									
8.1.3	E/O	A Sabesp foi anunciada como uma das finalistas do "Global Water Awards" na categoria "Water Company of the Year" (Empresa de Água do Ano), que reconhece a empresa com a contribuição mais significativa para o desenvolvimento internacional do setor de água. A premiação aconteceu durante a Cúpula Mundial da Água, que acontece em Paris. Também destaca que 2017 foi o ano em que os esforços da Sabesp para garantir segurança operacional e financeira a longo prazo elevaram-na "a outro patamar em relação às demais empresas do setor que atuam em países emergentes".									
INDICADORES ECONÔMICOS											
GRUPO ATIVIDADE											
IFn01	O	Índice de desempenho financeiro	%		↑	155,1%	148,1%	213,6%	UGR São Mateus	118,53	
									Média das Vencedoras	113,24	
IFn03	O	Despesas totais com os serviços por m³ faturado	R\$/m³		→	1,49	1,96	1,41	UGR São Mateus	2,55	
									Média das Vencedoras	3,69	
IFn07	O	Indicador de dias de faturamento comprometidos com contas a receber	Dias		→	12	11	12	UGR São Mateus	13	
IFn15	E	Índice de evasão de receita total	%		→	11,9	11,4	9,0	UGR São Mateus	9,9	A: 9,5
8.1.4	O	Crescimento das ligações faturadas	Qtde		↑	541	550	556	UGR São Mateus	389	
8.1.5	O	Crescimento das economias faturadas	Qtde		↑	799	811	818	UGR São Mateus	499	
8.1.6	E/O	Crescimento do Faturamento Líquido	R\$/milhões		↑	303.142	395.081	421.493	UGR São Mateus	246.931	A: 430.428
8.1.7	E/O	Crescimento da Arrecadação Bruta	R\$/milhões		↑	269.393	350.217	383.462	UGR São Mateus	222.557	A: 389.390
IFn18 (Similar)	O	Tarifa GVA da água produzida	Base cem %		→	-9,6	-15,0	-17,4	UGR São Mateus	-17,4	
									Média das Vencedoras	-1,2	

IFn19 (Semelhante)	O	Tarifa GVA do tratamento de esgotos	Base cem %	↕	-9,6	-15,0	-17,4	UGR São Mateus Média das Vencedoras	-17,4 -1,6
GRUPO RENTABILIDADE E MERCADO									
IFn05	E	Margem Líquida com depreciação	%	↕	29,9%	26,6%	49,6%	Média das Vencedoras	23,5%
8.1.8	E/O	CVA - valor adicionado ao caixa	R\$/milhões	↕	-28,2	6,6	35,0	UGR São Mateus	39,4
8.1.9	E	CVA - valor adicionado ao caixa (acumulado)	R\$/milhões	↕	-51,6	-17,1	11,4	UGR São Mateus	3,4
8.1.10	O	Giro do ativo	vezes	↕	0,25	0,27	0,29	UGR São Mateus	0,23
8.1.11	O	Performance Rating Sabesp - Nacional	Classificação Fitch Rating	↕	AA-	AA-	AA	SANEPAR COPASA	AA
8.1.12	O	Performance Rating Sabesp - Internacional	Classificação Fitch Rating	↕	BB	BB	BB	SANEPAR COPASA	BB
8.1.13	O	Valor de mercado das ações - Sabesp	R\$/Bilhões	↕	12,8	19,1	22,9	SANEPAR COPASA	6,1 5,2
8.1.14	O	Valorização das ações - Sabesp	Preço/Valor Patr.	↕	0,9	1,2	1,3	SANEPAR COPASA	1,1 0,8
IFn16	O	Índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido - Sabesp	%	↕	3,9	19,1	14,4	SANEPAR COPASA	13,3 9,0
Indicador IFn16: Em 2017, o índice de retorno sobre o patrimônio líquido caiu em decorrência do acréscimo no patrimônio líquido gerado pela retenção de lucros de 2017. Reserva de lucros - reserva legal: A reserva legal tem por fim assegurar a integridade do capital social e somente poderá ser utilizada para compensar prejuízos ou aumentar o capital e não pode ser utilizada para pagamento de dividendos. Reserva de lucros - reserva de investimentos: é constituída especificamente da parcela correspondente aos recursos próprios que serão destinados à ampliação dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário, baseado em orçamento de capital aprovado pela Administração.									
INDICADORES FINANCEIROS									
GRUPO LIQUIDEZ									
IFn17	O	Índice de Liquidez Sabesp	%	↕	23,9	24,0	26,0	SANEPAR COPASA	43,9 63,6
8.1.15	E	Tarifa Média Comercial (valor faturado/volume faturado)	R\$/m3	↕	2,65	3,06	3,32	UGR São Mateus	3,25 A: 3,30
8.1.16	E	Arrecadação por M3 (arrecadação bruta/volume medido)	R\$/m3	↕	2,80	3,41	3,58	UGR São Mateus	3,63 A: 3,57
8.1.16.1	O	Arrecadação por M3 (atendimento comercial Arthur Alvim)	R\$/m3	↕	2,54	3,15	3,35		
8.1.16.2	O	Arrecadação por M3 (atendimento comercial Guaianases)	R\$/m3	↕	2,42	2,98	3,09		
8.1.16.3	O	Arrecadação por M3 (atendimento comercial Cidade Tiradentes)	R\$/m3	↕	2,24	2,74	2,85		
GRUPO ESTRUTURA									
IFn04	O	Indicador da execução orçamentária dos investimentos em Recursos próprios	%	↔	0,8	1,1	0,9	NÃO COMPARÁVEL	
IFn06	O	Indicador do nível de investimento em Recursos Próprios	%	↕	2,8	2,9	4,2		
Indicadores IFn04 e IFn06: O processo decisório na gestão dos investimentos da UN, é distribuído pela necessidade e crescimento de cada unidade, tornando inviável a comparação.									
8.1.17	O	Endividamento Sabesp (indicador corporativo)	%	↕	145,7	138,7	125,8	SANEPAR COPASA	96,5 73,1
8.1.18	O	Dívida Total/EBITDA Sabesp (Indicador corporativo)	%	↕	3,3	2,6	2,3	SANEPAR COPASA	2,0 2,1

Indicadores 8.1.17 e 8.1.18: Em 2017, a Companhia amortizou R\$ 1,2 bilhões de dívida e encerrou o ano com endividamento total de aproximadamente R\$ 12,0 bilhões, estabelecendo com o mesmo valor do ano anterior, a gestão ativa da dívida permitiu a redução do nível de endividamento. A dívida em moeda estrangeira manteve-se em nível similar ao do ano anterior, próximo a R\$ 5,7 bilhões, equivalente a 46,7% da dívida total. A gestão ativa da dívida praticada pela Companhia manteve sua orientação conservadora, prudente e responsável, de não ampliar seu nível de endividamento relativo, bem como, manter seu nível de dívida em moeda estrangeira na média dos anos anteriores, fundamental para sustentar o baixo custo do capital de terceiros e administrar os efeitos da variação cambial sobre a dívida.

Indicadores de IFn08 a IFn13: a Sabesp não trabalha com resíduos sólidos urbanos nem águas pluviais.

GRMD	E/O	Indicadores	8.2 - Resultados Sociais e Ambientais				Resultado do indicador	Referencial Comparativo		RPI
			Unidade	Sentido	2015	2016		2017	Empresa	
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL - REQUISITOS LEGAIS										
ISc02	O	Indicador de sanções e indenizações - ML	%	↘	23,35	14,78	10,04	MIN		38,9
ISc05	O	Incidência de processos administrativos internos julgados como procedentes - ML	%	↘	0,00	0,00	0,00	Referencial Teórico		0
ISc07	O	Incidência de processos judiciais recebidos julgados como procedentes - ML	Ocor.ano / 1.000 habit	↘	0,08	0,10	0,10	MO		0,10
ISc07 (similar)	O	Índice desempenho processo judicial - ML	%	↗	72,80	78,80	79,30	MS		85,0
8.2.1	O	Tempo médio de pareceres-ML	hora/ rec-lamação	↘	8,2	7,4	9,5	MC		7
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL - IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS										
ISc04	E	Indicador de mitigação de impactos ambientais - ML	%	↔	100	100	100	MS		99
8.2.2	E/O	Índice de atendimento de sinistros	%	↔	100	100	100	UGR São Miguel		100
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL - ACESSIBILIDADE AOS PRODUTOS										
8.2.3	E	Número de ligações regularizadas (acumulado)	Qtde	↗	2.016	2.017	2.018	Não comparável		A/S: 4.080
					47	1.601	6.142			
Isc08 Similar	O	Índice de comprometimento do salário mínimo nacional com a tarifa mínima praticada	%	↘	0,89	0,86	0,87	Média das vencedoras		4,29
8.2.4	O	Economias de ligações com Tarifa Social	Qtde	↗	24.828	28.192	32.409	UGR Billings		17.295
Indicador 8.2.3 devido as particularidades da população vulnerável atendida por cada UGR, torna-se inviável a comparação, considerando contratos diferenciados.										
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL - DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL										
8.2.5	O	Qtde. de material coletado Programa 3Rs (acumulado)	kg	↗	1.935	4.388	7.252	Não comparável		
8.2.6	O	Consumo de água por empregados	litros/ em-preg/dia	↘	31	30	26	UGR Alto Tiete		39
8.2.7	O	Quantidade de impressões/economia	impressões/economias	↘	1,9	3,2	2,6	UGR São Miguel		1,6
8.2.8	O	Número de córregos despoluídos	Qtde	↗	17	17	17	UGR São Miguel		15
8.2.9	O	Índice de córregos com Zeladoria	%	↔	100	100	100	UGR São Miguel		100
8.2.10	E	% de implantação da gestão por Governança Colaborativa	%	↘	100	100	100	UGR São Miguel		100
8.2.11	E	Taxa de despoluição dos córregos (DBO ≤ 30mg/l)	%	↗	83	82	94	UGR São Miguel		87



Isc09	O	Índice de tratamento do esgoto gerado - ITEC	%	61	62	63	Média das vencedoras	42
Indicadores Isc02a, Isc10 e Isc11 respectivamente, a ML não trabalha com resíduos sólidos, não faz tratamento de esgoto bruto, bem como, não efetua licenciamento das unidades operacionais								
DESENVOLVIMENTO SOCIAL - PROGRAMAS E PROJETOS								
8.2.12	O	Número de pessoas beneficiadas com ações socioambientais de RSA (acumulado)	Qtde	798.365	869.457	974.521	Não comparável	
8.2.13	O	Número de atividades de Educação Ambiental/UGR (acumulado)	Qtde	65	82	98		
8.2.14	O	Número de pessoas beneficiadas com programas de de RSA Educação Ambiental UGR (acumulado)	Qtde	15.028	16.030	23.290		
8.2.15	O	Quantidade acumulada de óleo coletado PROL "litros" (acumulado)	Qtde	1.353	1.764	2.200		
8.2.16	O	Arrecadação Campanha de Agasalhos (nº de peças)	Qtde	224	360	730		
Os Indicadores 8.2.12 ao 8.2.16 não são comparáveis considerando as particularidades dos programas e áreas de atuação das UGR's.								
DESENVOLVIMENTO SOCIAL - SATISFAÇÃO								
8.2.17	O	Portadores de necessidades especiais contratados por organização de cunho social (atendimento)	Qtde	16,0	16,0	16,0	Não comparável	
8.2.18	O	Índice de Satisfação com a Sabesp - Encontros Comunitários	%	98,0	99,2	99,7	UGR São Miguel	98,0
8.2.19	O	Índice de favorabilidade socioambiental ML	%	54,0	55,0	66,0	MN	S: 60

GRMD	E/O	Indicadores	Unidade	Sentido	Resultado do indicador			Referencial Comparativo		RPI Líder Mercado Ref. Excelência
					2015	2016	2017	Empresa	Resultado	
8.3 - Resultados Relativos a Clientes e ao Mercado										
ATENDIMENTO DE ÁGUA										
ICm05	O	Índice de atendimento urbano de água	%	↑	100	100	100	UGR São Miguel	100	
ICm08 (similar)	E	Índice de atendimento total de água	%	↑	100	100	100	UGR São Miguel	100	A, P: 100% Líder Mercado, Ref. Excelência
ATENDIMENTO DE ESGOTO										
ICm06	O	Índice de atendimento urbano de esgoto	%	↑	90,2	90,5	90,9	UGR São Miguel	90,6	
ICm09 (similar)	E	Índice de atendimento total de esgoto	%	↑	90,2	90,5	90,9	UGR São Miguel	90,6	A, P: 87,3%
FATURAMENTO E MERCADO										
8.3.1	E	Ligações Novas de Água (acumulado)	Qtde	↑	7.557	14.634	22.182	UGR Billings	36.161	A: 23.064
8.3.2	E	Ligações Novas de Esgoto (acumulado)	Qtde	↑	7.122	15.711	24.788	UGR Billings	24.669	A:22.920
8.3.3	O	Programa TL0 em foco - Ligações de esgoto	Qtde	↑	1.470	3.090	5.290	UGR São Miguel	4.959	
8.3.4	O	Volume Faturado (A+E)	1.000 m3	↑	113.024	118.488	122.198	UGR Billings	154.625	
8.3.5	E	Incremento Volume Faturado (A+E)	%	↑	-6,25	4,83	3,13	UGR Billings	3,00	A: 4,11
8.3.6	O	Valor Faturado (A+E)	milhões R\$	↑	266	343	368	UGR Billings	497	

8.3.7	O	Ex-Clientes	%	↕	6	7	8	UGR Billings	7,0	
Indicador 8.3.5 - Anos de 2015 e 2016 ainda com influência da crise hídrica										
IMAGEM E CONHECIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS										
ICm03	O	Índice de favorabilidade da imagem da organização - ML	%	↑	59	67	77	MIN	77	
ICm04.a	O	Índice de conhecimento do produto Água (PSC) - ML	%	↔	97,0	99,0	97,0	MIN	97,0	
ICm04.b	O	Índice de conhecimento do produto Esgoto (PSC) - ML	%	↔	97,0	98,0	100,0	MIN	99,0	
GESTÃO DAS MANIFESTAÇÕES										
8.3.8	E	Índice de eficiência no primeiro atendimento das manifestações	%	↑	2.016 82,0	2.017 85,6	2.018 86,4	UGR São Miguel	84,9	C: 86
Índice de eficiência: Esse indicador passou a ser acompanhado a partir do planejamento operacional de 2016										
8.3.9	E	Índice de atendimento aos prazos dos serviços regulados	%	↑	92	94	99	UGR São Miguel	99	A: 97%
ICm01.a	E	Índice de reclamações por ligação Faturada	%	↓	1,3	1,0	0,9	UGR São Miguel	0,9	C: 1,0
ICm01.a.1	O	Índice de reclamações por ligação Faturada (água)	%	↓	0,74	0,74	0,62	UGR São Miguel	0,57	
ICm01.a.2	O	Índice de reclamações por ligação Faturada (esgoto)	%	↓	0,55	0,52	0,43	UGR São Miguel	0,56	
8.3.10	O	Quantidade de Reclamações na agência	Qtde	↓	69.212	63.961	44.712	UGR São Miguel	56.124	
8.3.11	O	Índice de reclamações no movimento total da agência	%	↓	32,65	24,15	17,56	UGR São Miguel	22,15	
ICm02	E	Índice de satisfação dos clientes (PSC) ML	%	↑	66,0	80,0	90,0	MIN	89,0	A: 82
ICm02	O	Índice de satisfação dos clientes (PSC) UGR	%	↑	63,0	72,0	83,0	UGR São Mateus	87,0	
ICm02.a	O	Índice de satisfação produto água (PSC) ML	%	↑	61,0	84,0	93,0	MIN	91,0	
ICm02.b	O	Índice de satisfação produto esgoto (PSC) ML	%	↑	65,0	73,0	81,0	MIN	89,0	
ICm02.c	O	Índice de satisfação em atendimento geral (PSC) ML	%	↑	68,0	80,0	88,0	MIN	88,0	
ICm02 (Similar)	E	Índice de satisfação Geral Pós Serviço (PPS)	%	↑	79,6	82,6	82,7	UGR São Mateus	87,0	C: 86
8.3.12	O	Índice de satisfação Qualidade dos Serviços (PPS)	%	↑	91	92	91	UGR São Miguel	91	
8.3.13	E/O	Índice de satisfação com atendimento na agência	%	↔	98,4	98,7	99,0			Referencial de Excelência
8.3.14	O	Tempo médio de atendimento na agência	min.	↓	07:22	05:57	07:34	UGR São Miguel	07:41	
ICm13 (Similar)	E	Índice de Insatisfação	un /1000lig.	↓	0,21	0,18	0,10	UGR São Miguel	0,13	C: 0,16
ICm10	O	Tempo médio de solução da reclamação dos cidadãos/usuários água	horas	↓	21	19	15	UGR São Miguel	19	
ICm10	O	Tempo médio de solução da reclamação dos cidadãos/usuários esgoto	horas	↓	37	30	31	UGR São Miguel	34	

ICm10	O	Tempo médio de solução da reclamação dos cidadãos/usuários comercial	dias	↘	20	20	20	20	UGR São Miguel	20	RPI Líder Mercado Ref. Excelência
8.4 - Resultados Relativos a Pessoas											
GRMD	E/O	Indicadores	Unidade	Sentido	Resultado do indicador				Referencial Comparativo		RPI
SISTEMA DE TRABALHO											
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL, AVALIAÇÃO, REMUNERAÇÃO E RECONHECIMENTO											
IPe01	O	Índice de produtividade da força de trabalho para os sistemas de água e esgotos	ligações/ empregado	↑	3888,8	3931,3	3993,5	3673,0	UGR São Mateus		
IPe11	O	Índice de produtividade de pessoal total (equivalente) (ML)	ligações/ empregado	↑	980	813	979	860	MN		
IPe12	O	Absenteísmo de empregados ativos	%	↓	1,80	1,70	1,70	2,50	UGR São Mateus		A:2,0
8.4.1	O	Índice de nível de emprego	%	↔	98	98	98	98	UGR São Mateus		FT: 98
8.4.2	O	Índice de cumprimento do acordo coletivo	%	↔	100	100	100	100	UGR São Mateus		FT: 100
IPe02	E	Índice de criatividade pessoal (ML)	%	↑	0,06	0,07	0,10	0,05	MN		A:0,02
8.4.3	O	Reconhecidos no Evento de Reconhecimento Anual	Qtde	↑	6	14	18	35	UGR São Miguel		
8.4.4	O	Índice da PPR - Programa de Participação nos Resultados	%	↑	91	92	100	100	UGR São Mateus		FT:100
8.4.5	O	"Os líderes se preocupam em distribuir as tarefas de forma equilibrada" - Pesquisa de Clima Organizacional	%	↑	67	77	91	77	UGR São Mateus		
8.4.6	O	"Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença" - Pesquisa de Clima Organizacional	%	↑	67	69	89	72	UGR São Mateus		
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO											
IPe03	O	Índice de capacitação anual da força de trabalho (ML)	h.ano/ empregado	↑	27	47	33	20	Média das Vencedoras		
IPe03.a	E	Índice de cumprimento do PCD - Plano de Capacitação e Desenvolvimento	%	↑	61,8	81,9	82,8	80,0	UGR São Miguel		FT:95
8.4.7	O	Índice de cumprimento de capacitação - Programa Aprendiz	%	↔	100	100	100	100	UGR São Mateus		
8.4.8	E	Total de conhecimentos relevantes priorizados e retidos (acumulados) (ML)	Qtde.	↑	68	73	75				
8.4.9	O	Índice de cumprimento do PDL	%	↑	100	100	100	100	UGR São Miguel		A:100
8.4.10	O	Índice de realização do Programa de Integração de Novos Colaboradores	%	↔	100	100	100	100	UGR São Mateus		
8.4.11	O	Índice de realização de Feedback Formal	5	↑	78,0	87,8	92,7	95,4	UGR São Miguel		
8.4.12	O	"O retorno sobre o meu desempenho é feito de forma clara e contribui para o meu crescimento" - Pesquisa de Clima Organizacional	%	↑	73	77	91	77	UGR São Mateus		
IPe03.b	O	Índice de eficácia de treinamento (ML)	%	↑	100,0	100,0	95,0	100	MN		A:100
QUALIDADE DE VIDA											
SST											
8.4.13	O	Índice de disponibilização da vacina H1N1	%	↔	100	100	100	100	UGR São Mateus		
8.4.14	O	Índice de disponibilização da vacina febre tifóide	%	↔	100	100	100	100	UGR São Mateus		

8.4.15	O	"Este é um lugar seguro e saudável para trabalhar" - Pesquisa de Clima Organizacional	%	↑	87	92	97	96	UGR São Miguel	96	
8.4.16	O	Total de doenças ocupacionais	Unid.	→	0	0	0	0	Referencial Teórico	0	A:0
8.4.17	O	Desempenho das CIPAS (indicador do Prêmio CIPA)	%	↑	98,5	91,7	82,9	86,3	UGR São Miguel	86,3	
IPe05	O	Índice de frequência de acidentes (ML)	acidente x milhão/hora	→	6	8	9	6	MN	6	A:5
IPe06	O	Coefficiente de gravidade de acidentes (ML)	acidente x milhão/hora	→	68	266	203	60	MN	60	A:76
8.4.18	O	Acidentes com morte (ML)	qtde	→	0	0	0	0	MN	0	A:0

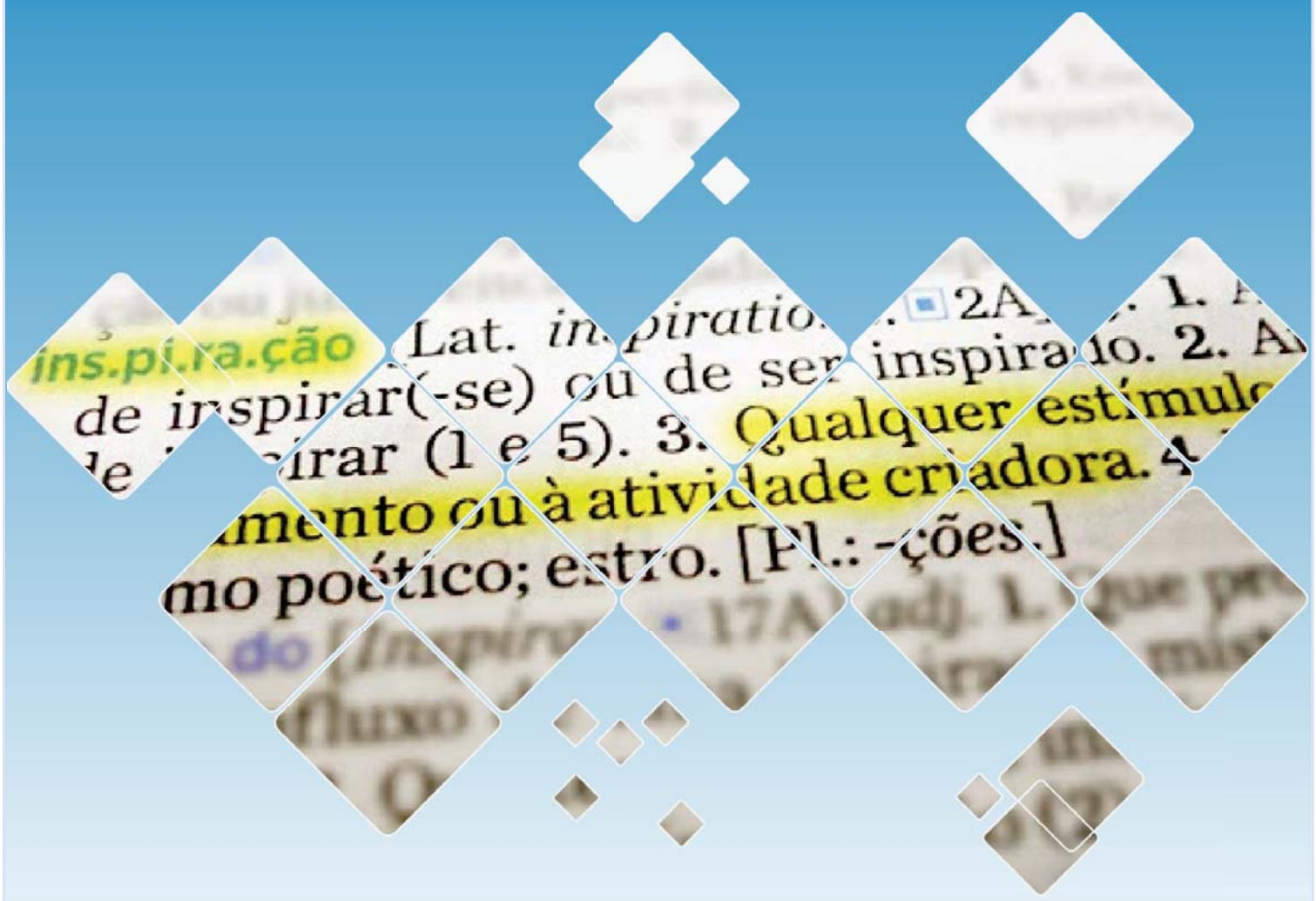
SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE

IPe04	E	Índice de satisfação geral dos empregados - Pesquisa de Clima Organizacional (ML)	%	↑	74,0	74,4	87,0	83,0	AES Eletropaulo	83,0	FT:76
IPe04.1	E	Índice de satisfação geral dos empregados - Pesquisa de Clima Organizacional	%	↑	81,9	76,2	92,3	84,3	UGR São Mateus	84,3	
IPe04.1.1	O	Índice de satisfação geral dos empregados - Pesquisa de Clima Organizacional (MLQR)	%	↑	83,0	83,6	94,6				
IPe04.1.2	O	Índice de satisfação geral dos empregados - Pesquisa de Clima Organizacional (MLQI)	%	↑	75,4	65,6	90,9				
IPe04.1.3	O	Índice de satisfação geral dos empregados - Pesquisa de Clima Organizacional (MLQA)	%	↑	96,4	86,3	89,1				
8.4.19	O	% de respondentes na Pesquisa de Clima Organizacional	%	↑	75	77	82	82	UGR São Mateus	82	
8.4.20	E	Índice de cumprimento das ações de melhoria do clima	%	↔	100	100	100	100	UGR São Miguel	100	A:100
	O	Índice de cumprimento das ações de melhoria do clima (MLQR)	%	↔	100	100	100	100	UGR São Miguel	100	
	O	Índice de cumprimento das ações de melhoria do clima (MLQI)	%	↔	100	100	100	100	UGR São Miguel	100	
	O	Índice de cumprimento das ações de melhoria do clima (MLQA)	%	↔	100	100	100	100	UGR São Miguel	100	
IPe09	O	Índice de Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes - Pesquisa de Clima Organizacional "Eu conheço e compartilho os valores e princípios da organização"	%	↔	93	92	99	96	UGR São Mateus	96	

8.5 - Resultados Relativos aos Processos

GRMD	E/O	Indicadores	Unidade	Sentido	Resultado do indicador				Referencial Comparativo		RPI Líder Mercado Ref. Excelência
					2015	2016	2017	2017	Empresa	Res.	
MANUTENÇÃO SISTEMA DE ÁGUA											
IPa10 (Similar)	O	Índice de Pronto Atendimento - IPAA	%	↔	99,7	99,8	99,9	99,9	UGR São Miguel	99,9	
ISP09	E	IRFA - Índice de Reclamação de Falta de Água	Recl./ 1.000 lig.	↓	8	8	2	2	UGR São Miguel	2	C. ARSESP: 3
8.5.1	E	Renovação de redes de água	%	↑	98,6	107,0			Não comparável		A:100%
Indicador 8.5.1: A ML adotou a estratégia de renovação de redes de água a partir de 2016.											
ISp04 (Similar)	E	Índice de atendimento aos prazos dos serviços regulados - Processo Água	%	↑	93	96	98	99	UGR São Miguel	99	ARSESP:97%
ISp04	O	Tempo médio de execução de ligação de água	Dias	↔	3	3	3	3	UGR São Miguel	3	ARSESP 7D ÚTEIS
ISp10.1	O	Tempo médio de execução dos serviços de manutenção de água (total)	h/ serviço executado	↓	20,8	19,4	14,7	16	UGR São Miguel	16	

ISp10.1.1	O	Tempo médio de execução dos serviços de manutenção de água (vazamentos cavalete)		h/ serviço executado	↘	16,8	15,7	13,3			
ISp10.1.2	O	Tempo médio de execução dos serviços de manutenção de água (vazamentos ramal)		h/ serviço executado	↘	26,0	23,7	19,2			
ISp10.1.3	O	Tempo médio de execução dos serviços de manutenção de água (vazamentos rede)		h/ serviço executado	↘	24,3	22,7	15,8			
8.5.2	O	Índice de acerto nas vistorias de irregularidades		%	↗	24	31	32	UGR São Miguel	30	
IPa02	O	Índice de hidrometração		%	↔	100	100	100	UGR São Miguel	100	REF: EXCELÊNCIA
PERDAS											
IFn02	E	IPF - Índice de Perdas no Faturamento		%	↘	15	27	27	UGR São Miguel	23	P.:A: 22,9
ISp14	E	IPDI - Indicador de Perdas Totais por Ligação		L/lig.Dia	↘	251	365	346	UGR São Miguel	294	P.:A: 306
8.5.3	E	IANC - Índice de Água Não Contabilizada		%	↘	39	47	44	UGR São Miguel	46	A: 41
Em 2015, os Indicadores IFn02, ISp14 e 8.5.3 foram impactados pela crise hídrica, que afetou a disponibilidade e consumo dos volumes de água.											
MANUTENÇÃO SISTEMA DE ESGOTO											
IPa10 (Similar)	O	Índice de Pronto Atendimento - IPAE		%	↔	99,2	99,3	100,0	UGR São Miguel	99,8	
ISp06	O	Tempo médio de execução de ligação de esgoto		Dias	↔	4	3	2	UGR São Miguel	2	ARSESP 7D ÚTEIS
ISp06 (Similar)	E	Índice de atendimento aos prazos dos serviços regulados - Processo Esgoto		%	↗	90,0	92,0	99,2	UGR São Miguel	98,9	ARSESP:97%
ISp10.2	O	Tempo médio de execução dos serviços de manutenção de esgoto (Total)		h/ serviço executado	↘	23,7	40,6	31,0	UGR São Miguel	33,5	
ISp10.2.1	O	Tempo médio de execução dos serviços de manutenção de esgoto Rede(desobstruções)		h/ serviço executado	↘	22,4	22,3	17,1	UGR São Miguel	16,0	
ISp10.2.2	O	Tempo médio de execução dos serviços de manutenção de esgoto (conserto)		h/ serviço executado	↘	25,0	59,0	45,0	UGR São Miguel	51,0	
ISp13	E	IORC - Índice de Obstrução de Redes Coletoras		Extrav./ 100 km.ano	↘	502	492	326	UGR São Miguel	371	A.: 384
ISp13 (Similar)	O	IEE - Índice Extravasamento de Esgoto		Extrav./ lig. faturada	↘	0,55	0,52	0,43	UGR São Miguel	0,50	
8.5.4	E	INTEC - Índice Numérico Tratamento de Esgotos Coletados (ML)		Econ. Trat.x Econ. Ativ(%)	↗	56,1	58,9	61,9	MC	86,4	A: 61,9
8.5.5	E	INTEC - Índice Numérico Tratamento de Esgotos Coletados		Econ. Trat.x Econ. Ativ(%)	↗	55	58	61	UGR São Miguel	66	
8.5.6	E	Redução de desobstrução de rede de esgoto		qtde	↘	7094	7033	4734	UGR São Miguel	8495	A.: 5549
PROCESSOS DE APOIO											
ISp01	O	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída (ML)		%	↔	109	108	128	MO	100	
ISp02	O	Incidência das análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão		%	↘	0	0	0	UGR São Miguel	0	Portaria MS 2914 < 5%
ISp02 (Similar)	E	ICAD - Índice de conformidade de amostragem da qualidade da água distribuída		%	↔	100	100	100	UGR São Miguel	100	A.:99,5
IPa03	O	Índice de macromedição		%	↔	100	100	100	UGR São Miguel	100	Ref. de Excelência
ISp08	E	IRQA - Índice de Reclamação da Qualidade da Água		Recl. X Lig./10.000	↘	1,50	0,71	1,16	UGR São Miguel	0,6	C: 1,35
ISp11	O	IRD - Índice de Regularidade da Distribuição		%	↔	99	100	100	UGR São Miguel	100	Ref. de Excelência
ISp15	O	Incidência das análises de cloro residual fora do padrão (ML)		%	↔	0,00	0,02	0,00	UGR São Miguel		Port. MS 2914 < 5%



GLOSSÁRIO



GLOSSÁRIO

(d_XXXX) – Início da prática de gestão
(m_XXXX) – Melhoria da prática de gestão
(i_XXXX) – Inovação

A

ABENDE – Associação Brasileira de Ensaio não Destrutivos
ABES – Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRASCA – Associação Brasileira das Cias. Abertas
ACR – Sistema de Avaliação de controle e resultados
ACT – Atestado de Conformidade Técnica
ADF – Avaliação de Desempenho de Fornecimento
AESABESP – Associação dos Engenheiros da Sabesp
AIDIS – Associação Inter americana de engenharia sanitária e ambiental
AMB – Sistema de Administração de Materiais
AME – Associação Amigos Metroviários dos Excepcionais
ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações
ANEFAC – Associação Nacional dos Executivos de Finanças
APA – Área de Proteção Ambiental
ARSESP – Agência de Regulação de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo
ATL – Sistema de Gestão de Telecomunicações

B

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD – Banco Int. para Reconstrução e Desenvolvimento
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Booster – Equipamento de aumento de pressão na rede de distribuição
BOTE – Banco de Oportunidades de transferência de empregados
BSC – Balanced Score Card

C

C&D – Capacitação e Desenvolvimento
CBTD – Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento
CDHU - Cia. de Desenvolvimento Habitacional Urbano
Cecres – Cooperativa de Crédito dos empregados da Sabesp
CEO – Comunicação de Eventos Operacionais
CEP – Controle Estatístico de Processos
CET – Companhia de Engenharia de Tráfego
CETESB – Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
CFROGI – Retorno sobre a base de Ativos em base de Caixa
CI – Superintendência de Tecnologia da Informação
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CJ – Superintendência Jurídica
CM – Superintendência Comercial e de Relacionamento com os clientes
CN – Superintendência de Novos Negócios
CNQA – Comitê Nacional de Qualidade Abes
COBIT – Control Objective for enformation and Related Technology
COD – Centro de Controle Operacional da Distribuição
CODEC – Conselho de defesa dos Capitais dos Estados
COHAB - Cia. Metropolitana de Habitação de São Paulo
COMGAS – Companhia de Gás de São Paulo
CONVIAS – Departamento de Controle de Uso de Vias Públicas da Prefeitura do Município de São Paulo
COS – Centro de Operação e Suporte
COSO – Committee of Sponsoring Organizations of tread way
CQG – Comitê da Qualidade da Gestão
CQGI – Comitê da Qualidade da Gestão da Inovação
CR – Superintendência de Recursos Humanos
CS – Superintendência de Suprimentos e Contratações Estratégicas
CSI – Sistema Comercial Serviços e Informações
CSQ – Departamento de Qualificação e Inspeção
CTDISA – Câmara Temática de Indicadores de Desempenho para o Saneamento Ambiental
CVM – Comissão de Valores Imobiliários

D

DAEE – Departamento de Águas e Energia Elétrica
DBO – Demanda Bioquímica de Oxigênio
DD – Deliberação de Diretoria
DocAction – Gerenciador eletrônico de ações
DQO – Demanda Química de Oxigênio
DSI – Documento de Sistema Integrado
DTCOM – TV Corporativa provedora de canais de treinamentos

E

EEA – Estação Elevatória de Água
EEE – Estação Elevatória de Esgotos
Efluente – Esgoto lançado
EMPLASA - Empresa Paulista de Planejamento Urbano S.A.
END – Efluente Não Doméstico
EPC – Equipamento de Proteção Coletivo
EPI – Equipamento de Proteção Individual
ER – Escritório Regional
ETA – Estação de Tratamento de Água
ETE – Estação de Tratamento de Esgoto

F

F – Diretoria Econ. Financeira e de Relações com Investidores
FAC – Formulário Auxiliar de Avaliação da Contratada



FCPA – Foreign Corrupt Practices Act
FDA – Sistema de Pagamentos
FDI – Formulário de desenvolvimento do indicador
FENASAN – Feira Nacional do Saneamento
FI – Superintendência de Captação de Recursos e Relações com Investidores
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
Frame Relay – Sistema de Comunicação de Dados
FT – Superintendência de Controladoria Econômico-Financeiro
FTO – Departamento de Orçamentos

G

GC – Gestão do Conhecimento
GED – Gestão Eletrônica de Documentos
GEDOC – Gerenciador Eletrônico de Documentos
GES – Gestão Empresarial Sabesp
GESP – Governo do Estado de São Paulo
GVA – Gestão por valor agregado

I

IAA – Índice de Atendimento de Água
IAE – Índice de Atendimento de Esgoto
IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGS - Prêmio de inovação na gestão do saneamento
IM – Inteligência de mercado
INFOGES – Sistema de informações Gerenciais
IP – Internet Protocol
IPDT – Indicador de Perdas Totais de Água
IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas
IRD – Índice de Regularidade da Distribuição
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO – International Organization for Standardization
IT – Instrução de Trabalho
ITR – Relatório de Informações Trimestrais
IWA – Internacional Water Association

J

JICA – Agência de Cooperação Internacional do Japão

M

M – Diretoria Metropolitana
MA – Unidade de Negócio de Produção de Água
MASPE – Método de Análise e Sol. de Problemas de Esgoto
MASPP – Método de Análise e Sol. de Problemas Perdas de Água
MC – Unidade de Negócio Centro
MDC – Departamento de Controladoria da Metropolitana
ME – Superintendência de Controle e Gestão de Empreendimentos da Metropolitana
MEG – Modelo de Excelência em Gestão

MGI – Modelo de Gestão da Inovação
MIS – Departamento de Serviços Administrativos Integrados
MM – Superintendência de Manutenção Estratégica
MN – Unidade de Negócio Norte
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
NetControl – Sistema e Controle da Qualidade da Água Distribuída
NTS – Norma Técnica Sabesp

O

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ONU
OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series
ONG – Organização Não-Governamental
ONU – Organização das Nações Unidas

P

PARE – Programa de Prevenção de Alcoolismo e Recuperação do empregado
PC – Superintendência de Comunicação
PCD – Plano de Capacitação e Desenvolvimento
PCMSO – Programa de Controle e da Medicina e da Saúde Ocupacional
PDI – Plano de Desenvolvimento Individual
PDL – Programa de Desenvolvimento da Liderança
PE – Planejamento Estratégico
PE – Procedimento Empresarial
PI – Superintendência de Planejamento Integrado
PIR – Plano Integrado Regional
PK – Superintendência de Riscos e Gestão da Qualidade
PMA – Programa Metropolitano de Abastecimento
PMBOK – Project Management Body of Knowledge (Conjunto de práticas na Gestão de Projetos)
PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade
PNQS – Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento
PO – Planejamento Operacional
PO – Procedimento Operacional
PPC – Programa de Participação Comunitária
PPI – Plano Plurianual de Investimentos
PPIM – Plano Plurianual de Investimentos da Metropolitana
PPR – Programa de Participação nos Resultados
PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PR – Superintendência de Assuntos Regulatórios
PREND – Programa de Recebimento de Efluentes Não Domésticos
Procon – Órgão de defesa do consumidor
PROL – Programa de Reciclagem de Óleo de Fritura
Protonet – Sistema de Controle e Protocolo
PSC – Plano de Cargos e Salários



PT – Planejamento Tático
PURA – Programa de Uso Racional da Água

Q

QFD – Quality Function Deployment

R

RAC – Reunião de análise crítica
RC – Referencial comparativo
RGI – Registro Geral do Imóvel
RMSP – Região Metropolitana de São Paulo
RC - Rol Comum (Clientes gerenciados pelos Escritórios Regionais)
RE - Rol Especial (Cliente gerenciados pela MLIG – Divisão de Grandes Consumidores)
RPI – Requisito da parte interessada
RSA – Responsabilidade Socioambiental

S

SABESPREV – Fundação Sabesp Seguridade Social
SACE – Sistema de Faturamento Comercial
SAP – Sistema Integrado de Gestão Empresarial Transacional
SCOA – Sistema de Controle e Operação da Adução
SCR – Sistema de Controle de Retrabalhos
SEADE – Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SEC – Securities and Exchange Comisson
SEHAB – Secretária de Habitação da Prefeitura do Município de São Paulo
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESMT – Serviço especializado de segurança e medicina do trabalho
SGA – Sistema de Gestão Ambiental
SGE – Sistema de Gestão de Empreendimentos, Obras e Serviços
SGF – Sistema de Gestão Financeira
SGH – Sistema de Gerenciamento de Hidrômetro
SGL – Sistema de Gerenciamento de Licitação
SGM – Sistema de Gerenciamento da Manutenção
SGO – Sistema de Gestão Orçamentária
SGS – Sistema de Gerenciamento de Sinistros
SIGA – Sistema de Informações para Gestão Ambiental
SIGAO – Sistema de Gerenciamento ao Atendimento Operacional
SIGES – Sistema que consolida as informações do CSI, SIGAO e SIGNOS
Signos – Sistema de Informações Geográficas no Saneamento
SIM – Sistema de Macromedição
SIP – Sistema de Informação de Projeto
SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho
SIPOC - É uma sigla formada pelas 05 (cinco) partes dessa ferramenta. Onde cada campo significa: Supplier (Fornecedores), Input (Entradas), Process (Processo), Output (Saídas) e Customer (Clientes)
SIS – Sistema Integrado Sabesp

SISJUR – Sistema Jurídico
SMS - Short Message Service (Serviço de mensagens curtas)
SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
SOE – Sistema de Organização empresarial
SOX – Sarbanes-Oxley
SPA – Sistema de Cadastro de fornecedores
SRH – Sistema informatizado de Recursos Humanos
SST – Segurança e Saúde no Trabalho
SVMA – Secretária do Verde e Meio ambiente da Prefeitura do Município de São Paulo
SWOT – Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)
SYSINF – Sistema de informações de investimentos

T

T – Diretoria de Tecnologia, Empreendimentos e Meio Ambiente
TA – Superintendência de Gestão Ambiental
TACE – Técnico de Atendimento Comercial Externo
Tarifa Popular/ Social - Cobrança diferenciada para os consumidores de baixa renda
TDT – Time de Desenvolvimento Tecnológico
Teste de Corante - Inspeção realizada para detecção de ligações conectadas ou não à rede coletora de esgotos
TI – Tecnologia da Informação
TX – Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação

U

UES – Universidade Empresarial Sabesp
UGR – Unidade de Gerenciamento Regional
UN – Unidade de Negócio

V

VD – Volume Distribuído
VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização
VOIP – Tecnologia que permite a transmissão de voz por IP
VRP – Válvula Redutora de Pressão
VU – Volume Utilizado

Z

ZABBIX/NETUP – Ferramenta para avaliar desempenho da infraestrutura





ANEXOS





DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE

A Unidade de Gerenciamento Regional Itaquera, por seu responsável principal abaixo assinado declara, para fins de direito, que são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura ao PNQS, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes para a avaliação dos resultados da organização em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio-ambiente e à força de trabalho.

São Paulo, 27 de julho de 2018.



Simone Simões
Unidade de Gerenciamento Regional Itaquera - MLQ

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
Unidade de Gerenciamento Regional Itaquera - MLQ
Rua Virgínia Ferni, 1.036 - Itaquera
CEP 08253-000 - São Paulo - S.P.





Emissão de comprovantes - 3o nível

A33R191533987918010
19/07/2018 15:39:33

19/07/2018 - BANCO DO BRASIL - 15:04:19
683506835 SEGUNDA VIA 0001

COMPROVANTE DE TRANSFERENCIA
DE CONTA CORRENTE P/ CONTA CORRENTE

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

=====

DATA DA TRANSFERENCIA	19/07/2018
NR. DOCUMENTO	551.251.000.125.970
VALOR TOTAL	15.188,00

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

NR.AUTENTICACAO	E.81A.E19.FAE.E1E.ABD
-----------------	-----------------------

Transação efetuada com sucesso por: JB844151 CRISTIANE PECORARO.



PNQS Admin

Unidade de Gerenciamento Regional Itaquera

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:Unidade de Gerenciamento
Regional Itaquera**Candidata (Responsável):****Forma de Direito:**
Público**CNPJ:**

43.776.517/0652-06

Home-page:

www.sabesp.com.br

Principais Atividades:Atendimento ao cliente. Execução de
Serviços Comerciais e de manutenção de
água e esgotos ao cliente.**Data de início das atividades:**

01/01/2011

Qtde. de pessoas na força de trabalho:

123

Perc. da força de trabalho:

1%

Locais das instalações com força de trabalho

Nome:Sede Unidade de
Gerenciamento Regional**Endereço:**Rua Virgínia Ferni, 2036 - ;
São Paulo - SP**Qtde. de pessoas:**

123



Itaquera

Contatos

Principal dirigente

Nome:	Fone:	Email:
Simone Simões	11 98685-5384	ssimoes@sabep.com.br

Responsável Candidatura

Nome:	Fone:	Email:
Anderson Aparecido Barbosa	11 98684-6052	andersonab@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

Folha de Diagnóstico da Gestão - PNQS 2018 nível II - 500 pontos

Unidade de Gerenciamento Regional Itaquera - MLQ

Data: 27/07/2018

Critério	Item	Percentual					Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1.	100	100	80	100	90	15	14
	1.2	100	100	80	100	90	10	9
	1.3	100	100	80	100	90	10	9
	1.4	100	100	80	100	90	15	14
	subtotal						50	45
2	2.1	100	100	80	100	90	20	18
	2.2	100	100	80	100	90	20	18
	subtotal						40	36
3	3.1	100	100	100	100	100	15	15
	3.2	100	100	100	90	90	25	23
	subtotal						40	38
4	4.1	80	100	80	100	80	20	16
	subtotal						20	16
5	5.1	90	90	80	100	90	15	14
	5.2	80	90	90	90	90	10	9
	subtotal						25	23
6	6.1	90	100	80	100	80	15	12
	6.2	100	100	80	100	90	15	14
	6.3	90	100	80	100	90	10	9
	subtotal						40	35
7	7.1	90	100	100	100	90	25	23
	7.2	80	80	80	100	80	15	12
	7.3	100	100	100	100	100	15	15
	subtotal						55	50
		Relevância	Melhoria	Competitividade	Compromisso		270	241
8	8.1	100	80	80	80	80	55	44
	8.2	100	80	90	100	90	30	27
	8.3	100	80	80	80	80	55	44
	8.4	100	80	90	80	90	35	32
	8.5	100	80	80	90	90	55	50
	subtotal						230	196
TOTAL							500	437

