



sabesp

Unidade de Gerenciamento Regional **IPIRANGA**



Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental
AMEGSA - Nível II - 2018

PNQS Admin

Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp

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:

Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp

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

Público

CNPJ:

43.776.517/0393-96

Home-page:

www.sabesp.com.br

Principais Atividades:

Prestação de Serviço ao Cliente - Comercial e Operacional Manutenção dos Sistemas de Distribuição de Água e de Coleta de Esgoto

Data de início das atividades:

01/08/2011

Qtde. de pessoas na força de trabalho:

173

Perc. da força de trabalho:

13.736 - Sabesp / 96

Locais das instalações com força de trabalho

Nome:**Endereço:****Qtde. de pessoas:**

MCR	Avenida do Estado, 681 - ; São Paulo - SP	5
Nome: MCRE - Escritório Regional Sé	Endereço: Avenida do Estado, 681 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 20
Nome: MCRE01 - Agência de Atendimento Poupatempo Sé	Endereço: Praça do Carmo, s/nº - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 4
Nome: MCRS - Polo de Manutenção Sé	Endereço: Avenida do Estado, 681 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 74
Nome: MCRI - Escritório Regional e Agência de Atendimento Ipiranga	Endereço: Rua Gama Lobo, 1600 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 28
Nome: MCRV - Polo de Manutenção Vila Prudente	Endereço: Rua Paramu, 716 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 42

Contatos

Principal dirigente

Nome: Márcio Barbeta Menezes	Fone: 11 33886-695	Email: mbmenezes@sabesp.com.br
--	------------------------------	--

Responsável Candidatura

Nome: Audrey Mehlmann Sanchis	Fone: 11 33886-553	Email: asanchis@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.

Não concordou

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

Concordou

Sumário

	P	Perfil		I - IX
1		Liderança		1 - 10
	2	Estratégias e Planos		11 - 16
	3	Clientes		17 - 22
	4	Sociedade		23 - 28
5		Informações e Conhecimento		29 - 33
	6	Pessoas		34 - 41
	7	Processos		42 - 49
	8	Resultados		50 - 59
G		Glossário		1 - 3
	D	Documentos		1 - 4



P1 - Descrição da Organização

A) Instituição, Propósitos e Porte

(A1) A Unidade de Gerenciamento Regional Ipiranga, neste relatório denominada **MCR**, é subordinada à Unidade de Negócio Centro (MC) e sediada à Avenida do Estado, 681, Bom Retiro, São Paulo.

(A2) Em 1973, foi criada a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo S/A (Sabesp), a partir da fusão das seis empresas que operavam o sistema de saneamento no estado. Empresa de economia mista, de capital aberto, que tem como principal acionista o Governo do Estado de São Paulo, detendo 50,3% das ações ordinárias. Em 1996, a partir do redesenho organizacional de processos, a Sabesp foi estruturada em 16 Unidades de Negócio (UNs).

A MC possui autonomia para a tomada de decisões, alinhadas e orientadas por diretrizes corporativas e políticas institucionais, à missão, visão e estratégia da Sabesp. Relaciona-se com a Alta Administração pela Diretoria Metropolitana (M), a qual está vinculada e, por meio da qual, leva e recebe demandas e presta contas ao Conselho de Administração da empresa, seguindo os preceitos de governança corporativa (Fig. 1.2.3).

A MC é responsável pelos serviços de distribuição de água e de coleta de esgoto na região do centro expandido e parte das regiões leste, sul e oeste do município de São Paulo, abrangendo uma área de 281 km², estando organizada em departamento de engenharia, administrativo e financeiro, planejamento e relações comerciais e quatro Unidades de Gerenciamento Regional – UGRs: Ipiranga, Jardins, Mooca e São Mateus (d_2011). A MCR conta com 173 pessoas em sua Força de Trabalho, correspondendo a 13,3% do total da MC. Em 2017, sua receita bruta foi de R\$ 684.538.909 milhões, 25,41% da receita MC (R\$2.693.582.314).

(A3) A MCR foi criada em agosto de 2011, resultante da reorganização ocorrida na Diretoria M, e teve como base os critérios de setores de abastecimento e número de ligações de água e esgoto, visando à melhoria dos processos e a eficiência operacional. Desde 2017, o **executivo principal** é o **Engenheiro Márcio Barreto de Menezes**, profissional de carreira da Sabesp que iniciou sua trajetória em 1996. Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Paulista (UNIP) e MBA em Administração pela Fundação Instituto de Administração (FIA), tem sua gestão pautada na ética e na liderança participativa, possibilitando fácil acesso a toda Força de Trabalho (FT), independente do nível hierárquico.

(A4) Atua no setor de saneamento, sendo responsável pelos serviços de prestação de serviço ao cliente e manutenção das redes de distribuição de água e de coleta de esgoto, numa área de 71 km², compreendida por partes do Centro Expandido e da Zona Leste da cidade de São Paulo, conforme delimitações de zonas geográficas definidas pela Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP), administrada pelas Subprefeituras Sé, Mooca, Sapopemba, Vila Mariana, Vila Prudente, Lapa, Pinheiros e Ipiranga. A MCR está estruturada em quatro divisões: Escritório Regional Sé (MCRE), Polo de Manutenção Sé

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

Porte	Instalações
<ul style="list-style-type: none"> • 1.042.694 milhões de habitantes - população fixa (IBGE - 2015) • 100% de índice de abastecimento de água. • 97,3% de índice de coleta de esgoto (tende à universalização) • 94% de índice de esgoto coletado entregue para tratamento (IECET). • 195,6 mil ligações de água e 190,3 mil esgoto • 183,8 milhões de m3 de água distribuída e esgoto coletado. • 1.655 km de redes de água. • 1.361 km de redes de esgoto. • R\$ 964 milhões de faturamento líquido (35% da MC). • 173 empregados (13,3% da MC) 	<ul style="list-style-type: none"> • 03 áreas administrativas e/ou operacionais. • 03 Pontos de Atendimento Pessoal (Agência Ipiranga, Poupatempo Sé e Escritório de Cobrança). • 01 Centro de Treinamento de Água.
	Equipamentos
	<ul style="list-style-type: none"> • 03 Estações Elevatórias de Esgoto (EEE). • 05 Reservatórios. • 69 Válvulas Redutoras de Pressão (VRPs).

(MCRS), Escritório Regional Ipiranga (MCRi) e Polo de Manutenção Vila Prudente (MCRV).

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

(A6) O legado MCR é contribuir para a transformação da vida e do meio ambiente, em mais qualidade e saúde, por meio da realização de suas atividades nas áreas onde lhe compete atuação.

B) Modelo de Negócio

(B1) Os principais produtos/serviços disponibilizados são: distribuição de água potável, coleta de esgoto e prestação de serviços ao cliente, conforme segmentação (Fig. 3.1.1), oferecendo a possibilidade de contratos com tarifas diferenciadas para: clientes de núcleos de baixa renda e clientes grandes consumidores.

(B2) A proposta de valor da MCR é contribuir com a redução de doenças para aumento da qualidade da saúde pública e melhoria da qualidade de vida, por meio da: distribuição de água com padrão internacional de potabilidade, matéria prima agregadora de valor para uma vida saudável; da coleta de esgoto, reduzindo o descarte de efluentes nos corpos d'água; e da realização da manutenção das redes de água e de esgoto, essenciais para garantir a continuidade da prestação dos serviços, em sua área de atuação.

(B3) Os principais processos do negócio e de apoio estão apresentados na Fig. P2. Seus produtos e serviços são fornecidos a todos os clientes-alvo na área de atuação da MCR.

Os principais processos da cadeia de valor estão descritos na Fig. P3.

(B4) Os principais equipamentos e tecnologias utilizadas pela MCR estão apresentados na Fig. P4 e as

Fig. P2 – Mapa dos Principais Processos da Cadeia de Valor MCR

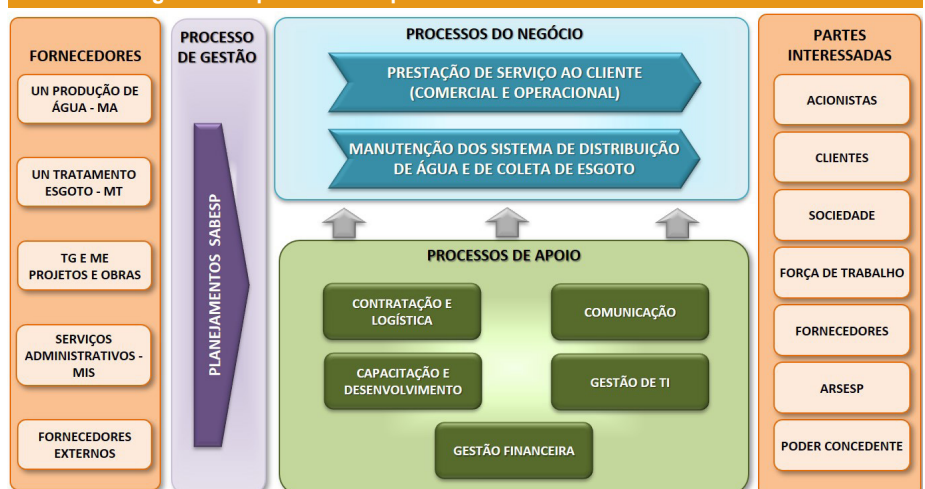


Fig. P3 – Descrição dos principais processos da cadeia de valor

Processo	Área responsável	Descrição
Prestação de Serviço ao Cliente	MCR	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento ao cliente (acatamento) Execução dos serviços comerciais e operacionais de água e esgoto
Manutenção dos sistema de distribuição de água e de coleta de esgoto	MCR	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento da execução dos serviços preventivos e corretivos Execução dos serviços nas redes de água e de esgoto
Contratação e Logística	MCD14	<ul style="list-style-type: none"> Contratação de bens, materiais, equipamentos, serviços e obras obedecendo à legislação vigente Almoxarifado de materiais, recebimento e distribuição
Capacitação e Desenvolvimento	MCD13	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes para execução das atividades da FT Orientação e assessoria quanto ao cumprimento da Legislação de Segurança e Saúde Ocupacional, objetivando eliminar, neutralizar ou atenuar os riscos presentes
Comunicação	MC112	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação interna e externa: Orientação sobre os padrões de identidade visual, dissemina informações e resultados da Sabesp, intermedia a relação com as mídias, contribuindo para a boa imagem da Sabesp.
Gestão de TI	MCD15	<ul style="list-style-type: none"> Suporte e interface entre as áreas da MCR e as unidades de apoio MC e Sabesp
Gestão Financeira	MCD16, MCI e MCI11	<ul style="list-style-type: none"> Gestão dos processos financeiros, orçamentária e contábil. Cobrança administrativa e cobrança jurídica.

Fig. P4 – Principais tecnologias e equipamentos empregados

Tipo	Nome	Finalidade
EQUIPAMENTOS	<i>Vac-Con</i>	Equipamento dotado de uma bomba autovácuo, que permite a remoção pneumática de detritos, lodo e lama de Poços de Visita, combinado com sistema de hidrojateamento de água de alta pressão para a desobstrução de coletores de esgoto, e mais a possibilidade de diagnóstico através de câmera de vídeo inspeção.
	<i>Sewer Jet</i>	Equipamento de desobstruções por hidrojateamento com alta pressão, acoplado com sistema de câmera de filmagem, permitindo fazer a desobstrução, lavagem e o diagnóstico da rede, contemplando os serviços de maneira ideal, evitando retrabalhos ou deslocamento de outras equipes para o local. Possui sistema de bicos para diferentes características de obstruções, facilitando os trabalhos, otimizando tempo, reduzindo os esforços dos operadores e o desgaste físico.
	<i>Sewer Rodder</i>	Equipamento de varetas contínua, utilizado para desobstruções de redes, permite fazer serviços corretivos e preventivos, tem também vários tipos de acessórios para diferentes obstruções.
	Veículos especiais	Veículos especialmente projetados para otimizar a realização dos serviços, como mini-combinados, que possuem vários equipamentos integrados para realização de diversos serviços de esgoto, e mini-retros, que são retroescavadeiras acopladas a caminhões, reduzindo custos de deslocamento, equipamento e agilizando os serviços.
	Válvulas Redutoras de Pressão (VRPs)	Controlar pressão na rede de abastecimento, com o objetivo de reduzir perdas.
	Equipamento <i>Molly</i>	Executar ligações de água pelo Método Não Destrutivo (MND) em áreas de tráfego intenso e alta complexidade operacional com o menor impacto possível.
	Equipamentos de televisionamento	Realizar a filmagem das redes coletoras e ramais de esgotos, bem como verificar irregularidades e ligações clandestinas de esgoto.
	Geofone eletrônico e mecânico, haste de escuta e correlacionadores.	Equipamentos utilizados na localização de vazamentos não visíveis, possibilitando execução mais rápida e reduzindo custos com pavimentação.
	<i>Flex cleaner</i>	Equipamento portátil para realizar a desobstrução de ramais domiciliares de esgoto por meio de uma haste helicoidal flexível
TECNOLOGIAS	<i>Autohotkey</i>	Sistema que permite a automatização de rotinas repetitivas
	Siges	Sistema que permite a utilização de equipamentos móveis PDA, com tecnologia 3G, câmera digital e GPS, possibilitando o envio e recebimento online de ordens de serviços às equipes de campo, bem como execução e baixa.
	Siganet/Sigamanager	Sistemas que possibilitam a gestão plena do processo de atendimento, por meio do acompanhamento dos tempos de atendimento, espera, número de clientes, pesquisa pós atendimento. disponibilidade de relatórios diversos e acompanhamento de indicadores.
	Signos (GIS)	Sistema de Informações Geográficas no Saneamento, permitindo análise e controles espacializados da distribuição de água e coleta de esgotos, que permite a visualização de todas as informações cadastrais, comerciais e de manutenção dos sistemas de água e esgotos.
	Sistema Saceweb	Levar o atendimento da Sabesp à porta do cliente, por meio do Técnico de Atendimento ao Cliente Externo (TACE), com medição de consumo e entrega de contas de maneira simultânea.
	VOCALCOM	Sistema utilizado no atendimento ao cliente, que faz interface com o sistema comercial corporativo, agilizando processos de trabalho permitindo um melhor atendimento ao cliente.

principais instalações estão apresentadas na Fig. P1. **(B5)** A MCR tem como competências essenciais: Atualização tecnológica; Prontidão; Eficiência energética; Infraestrutura; Capacidade técnica; Eficiência operacional; Gestão financeira, que foram identificadas pelo Grupo Reunião de Alinhamento (GRA) em processo estruturado (Fig. 2.1.10), coordenado pelo Grupo da Qualidade (GQ), que conta com dois representantes da MCR.

C) Partes interessadas

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

(C2) Redes

As principais redes da MCR estão apresentadas na Fig. P6.

D) Detalhes sobre partes interessadas

(D1) Acionistas

A Sabesp é uma empresa de economia mista e tem como principal acionista o Governo do Estado de São Paulo (50,3%). A Companhia abriu seu capital em 1994 e possui 100% de ações ordinárias. Em 2002, tornou-se a primeira empresa de economia mista a aderir ao Novo Mercado da BM&F Bovespa, atualmente com 31,6% das ações, o segmento de mais alto nível de governança corporativa do Brasil. Simultaneamente, passou a ter suas ações listadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE), atualmente com 18,1% das ações. A Diretoria Metropolitana M representa os proprietários de Ações, conforme descrito em P5.

(D2) Força de Trabalho

A FT é composta por 173 empregados sob a coordenação direta da MCR, e a sua contratação é realizada de

Fig. P5 – Partes Interessadas

PI	Método de Identificação	Necessidades Identificadas e Priorizadas	Método de Tradução	Requisitos das Partes Interessadas (RPI)	Principais Indicadores Associados	Principais Interlocutores
Acionista	Fórum M Planejamento Operacional Orçamento Plurianual	Crescimento Sustentável	Entradas do Fórum M Planejamento Tático M desdobrados em reuniões do Planejamento Operacional MC	Equilíbrio financeiro (Margem)	Margem Operacional (Acumulada)	Gerente MCI
					Custo Operacional Unitário	Gerente MCR
				Cumprimento do Orçamento de Investimento	Índice de Realização do Investimento	Gerente MCR Gerente MCI
				Preservação Ambiental - Foco água	IPDt - Índice de Perdas Totais	Gerente MCEP / Gerentes MCR
				Preservação Ambiental - Aumento índice de esgoto coletado	IEC/INTEC - Índice Numérico de Tratamento de Esgoto Coletado	Gerente MCEO
			Preservação Ambiental - Diminuição dos extravazamentos	IORC - Índice de Obstrução da Rede Coletora	Gerentes MCRS e MCRV	
Clientes	Pesquisa Qualitativa Focus Group	Qualidade no Atendimento	Entradas do Fórum M Planejamento Tático M desdobrados em reuniões do Planejamento Operacional MC	Atendimento no prazo Qualidade no atendimento e nos serviços executados.	PPA - Índice de Satisfação Geral com Agência de Atendimento (Rol Comum)	Gerentes MCRE e MCRI
					PPA - Índice de Satisfação Geral com Agência de Atendimento (Rol Especial)	Gerente MCIG
					IRERE - Índice de Reclamação de Reposição	Gerentes MCRS e MCRV
					Índice de Reclamação por Ligação	Gerentes MCR
					% de Serviços executados no prazo Arsesp	
					Índice de Conformidade da Água Distribuída - ICAD	Gerente MCEC
					Índice de Reclamações de Falta de Água - IRFA	Gerentes MCEA / MCRS / MCRV
					IACE - Índice de Atendimento de Coleta de Esgoto	Gerentes MCEO / MCRS / MCRV
					IEC/INTEC - Índice Numérico de Tratamento de Esgoto Coletado	
% de DD realizada em até 24 horas	Gerentes MCRS / MCRV					
% de DC realizada em até 24 horas						
Sociedade	Reuniões e Encontro com a Comunidade	Saneamento Básico	Reunião de análise da Participação Comunitária	Regularização dos Núcleos de Baixa Renda	Quantidade de núcleos de baixa renda regularizados	Participação Comunitária MCRS / MCRV
		Educação Ambiental	Análise crítica da célula de Meio Ambiente	Palestras de Educação Ambiental	% de palestras de educação ambiental atendidas	MCI/ Célula de meio ambiente
	Análise crítica da célula de Meio Ambiente	Despoluição de Córregos	Reunião da Divisão de Operação de Esgoto e Reunião do GRA	Córregos limpos, sem carga poluidora	IEDC - Índice de eficiência de despoluição dos Córregos	Gerente MCEO
		Destinação do óleo de fritura	Análise crítica da célula de Meio Ambiente	Volume de óleo coletado	Volume de óleo de fritura usado coletado	Grupo Voluntariado MCR
Força de trabalho	Pesquisa de Clima Organizacional	Reconhecimento (Recompensa por serviços valiosos, prêmio)	Reunião de análise da pesquisa de clima, utilizando questão x dimensão	Equidade	Índice de Equidade - MC	Gerente MCR
				Participação em Premiações	Evolução de trabalhos vencedores no Programa Melhores Práticas	Gerente MCR
		Aperfeiçoar o papel da liderança	Reunião de análise da pesquisa de clima, utilizando questão x dimensão	Transparência	Índice de Transparência da Liderança - MC	Coordenador GRE (MCR)
				Planejamento e motivação	Índice de Planejamento e Motivação da Liderança - MC	Coordenador GDL e Representante MCR
Fornecedores Externos	Reuniões de Disseminação do Planejamento MCR e MC para fornecedores	Manter transparência, parceria e confiança	Análise do Departamento Administrativo e Financeiro	Ética no relacionamento	Índice de satisfação geral dos fornecedores externos	Gerente MCD
					Índice de atraso no pagamento a fornecedores	Gestor MCD16 e MCR
Fornecedores Internos	Pesquisa de Satisfação do Fornecedor Interno	Explicitar melhor as solicitações	Análise do Departamento de Engenharia	Clareza nas solicitações e especificações técnicas	Satisfação dos fornecedores internos com a MC	Gerente MCE
					Satisfação dos Fornecedores Internos com a Qualidade Técnica (Água)	Gerentes MCEA / MCEP
		Maior integração e proximidade		Satisfação dos Fornecedores Internos com a Qualidade Técnica (Esgoto)	Gerentes MCEO / MCEF	
				Satisfação dos Fornecedores Internos no Relacionamento com a MC (Água)	Gerentes MCEA / MCEP	
		Satisfação dos Fornecedores Internos no Relacionamento com a MC (Esgoto)	Gerentes MCEO / MCEF			

Fig. P5 – Partes Interessadas

PI	Método de Identificação	Necessidades Identificadas e Priorizadas	Método de Tradução	Requisitos das Partes Interessadas (RPI)	Principais Indicadores Associados	Principais Interlocutores
ARSESP	Diretrizes da Diretoria M e/ou Superintendência de Assuntos Regulatórios (PR)	Atendimento às Deliberações e regularização das "Não Conformidades (NCs)"	Entradas do Fórum M Planejamento Tático M desdobrados em reuniões do Planejamento Operacional MC	Cumprimento das solicitações e/ou deliberações Arsesp	Índice de Penalidades ARSESP	Gerentes MCR
Poder Concedente	Diretrizes da Diretoria M e/ou Superintendência de Assuntos Regulatórios (PR)	Cumprimento do Contrato de Programa	Entradas do Fórum M Planejamento Tático M desdobrados em reuniões do Planejamento Operacional MC	Universalização do atendimento de água Universalização do atendimento com coleta de esgoto	Índice de Atendimento de Água IACE - Índice de Atendimento de Coleta de Esgoto	Gerentes MCR

Fig. P6 – Principais Redes Internas e Externas de Relacionamento

Denominação da Rede	Principais Interlocutores ou representantes	Principais propósitos das redes	Forma de atuação e desenvolvimento das redes
Redes Internas	Grupos da Colmeia	Atuar em melhorias e inovações nas práticas de gestão e nos processos da cadeia de valor (fomentar)	Analisa e aprova projetos e propostas dos grupos para aperfeiçoar o sistema de gestão. Fornece treinamentos e recursos humanos e materiais.
	PRP - Planos Regionais de Perdas	Atuar na redução de perdas (fomentar)	Atua de forma integrada para redução de perdas, disponibiliza treinamento, recursos humanos e materiais.
	PRE - Planos Regionais de Esgoto	Atuar na redução de serviços de manutenção nas redes de esgoto (fomentar)	Atua de forma integrada para redução de intercorrências de esgoto, disponibiliza treinamento, recursos humanos e materiais.
	Participação Comunitária	Potencializar o relacionamento com as comunidades de baixa renda (relacionar)	Interage com a comunidade, participa de eventos, encontros e possibilita negociações. Fornece treinamentos, recursos humanos e materiais.
	Representação Comercial	Potencializar o relacionamento com os grandes consumidores (relacionar).	Fornecer treinamentos, recursos humanos e materiais. Apoiar eventos, visitas e negociações.
Redes Externas	Fóruns Autoridades Funcionais Sabesp	Grupos formados por representantes das unidades de negócio da M, por tema, para atuar em melhorias e integração dos processos (fomentar)	Libera empregados para participação nos Fóruns, fornece treinamentos e materiais.
	Redes Sociais (Facebook, Twitter)	Ter mais um canal de respostas e esclarecimentos às questões da sociedade (relacionar)	Fornecer informação, recursos humanos e materiais.
	Rede de Fornecedores	Fazer valer os seus interesses nas negociações (proteger). Propor novas ideias, metodologias, técnicas e processos. Apoio na prestação de serviços, cumprindo o contato (fomentar)	Promove encontro anual, identifica expectativas, estabelece princípios de relacionamento.
	Lideranças em Comunidades de Baixa Renda	Preservar o controle da área e facilitar o desenvolvimento da comunidade (fomentar)	Negocia, com vistas a possibilitar a realização da melhoria do saneamento.
	Conselho Gestor Heliópolis	Propor melhorias integradas para a Comunidade Heliópolis (fomentar)	Participa do Conselho Gestor e troca informações para o benefício da Comunidade.

forma corporativa, por meio de concurso público, sob o regime Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Os níveis hierárquicos estão apresentados na Fig. P7. O nível de escolaridade da FT está apresentado na Fig. P8.

(D3) Clientes

A MCR atua no relacionamento com seus clientes, sem organizações intermediárias, prestando serviços comerciais e operacionais e realizando a manutenção das redes de distribuição de água e de coleta de esgoto. Os clientes-alvo são definidos como clientes atuais, aqueles que já utilizam os serviços, e clientes potenciais, passíveis de atendimento, conforme descrito em 3.1a. O mercado da MCR é segmentado por porte em: Rol Comum e Rol Grandes Consumidores, classificados por categorias de uso e diferenciados por características de demanda e consumo (Fig. 3.1.1).

Os clientes do Rol Comum são atendidos pela MCR e os clientes do Rol Grandes Consumidores são atendidos pelos representantes comerciais da Divisão de Grandes Consumidores (MCIG) e correspondem a 1,18% das ligações de água/esgoto e 28,2% do faturamento da MCR.

(D4) Fornecedores Internos e Externos

A MCR classifica seus fornecedores em dois tipos: In-

Fig. P7 - Quantidade da Força de Trabalho por Nível Hierárquico

	Líderes	Não Líderes	
Gerente de Departamento	1	Universitário	8
Gerente de Divisão	4	Técnico	76
Encarregado	17	Operacional	57
Líder	10		

Fig. P8 – Nível de Escolaridade da Força de Trabalho

Escolaridade	% (Base Dez 2017)
Mestrado	0,6
Pós-graduação	8,7
Superior completo	20,2
Ensino superior incompleto	2,3
Ensino médio completo	54,9
Ensino médio incompleto	3,5
Ensino fundamental completo	5,8
Ensino fundamental incompleto	4,0

Fig. P9 - Principais Fornecedores e Insumos

	Serviços e Produtos	Principais Fornecedores	Valores (R\$)
Fornecedores Internos	Água Potável	Unidade de Negócio de Produção de Água da Metropolitana (MA)	36.703.164,00
	Esgoto Tratado	Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana (MT)	24.974.155,00
	Execução de projetos e obras de pequeno e médio porte	Superintendência de Gestão de Empreendimentos da Metropolitana (ME)	Não identifica preço de transferência
	Execução de projetos e obras de grande porte	Superintendência de Gestão de Processos Especiais (TG)	Não identifica preço de transferência
	Recursos humanos, desenvolvimento de pessoal, tecnologia da Informação, segurança patrimonial, contratação e suprimentos	Departamento de Serviços Administrativos Integrado (MIS)	1.087.880,82
Fornecedores Externos	Serviços realizados por meio de Técnico de Atendimento Comercial Externo - TACE, como apuração de consumo e alterações cadastrais, etc	HR Serviço de Leitura e Entrega de Contas de Energia Ltda	3.245.437,30
	Serviços de engenharia para manutenção de redes e ramais de esgoto, crescimento vegetativo e reposição de pavimentos (Global Sourcing).	Consórcio Renova Centro (CSC)	26.218.960,00
	Serviços de engenharia para manutenção de redes e ramais de água e reposição de pavimentos, com foco na redução de perdas (JICA)	Consórcio Renova Centro (CSC)	453.364,78
	Serviços de vistoria prévias a partir das solicitações dos clientes para confirmação os serviços e vistorias para verificação da execução dos serviços (Motomé)	SCS Engenharia	484.839,84
	Atendimento ao cliente no Poupatempo Sé	Associação Amigos Metroviários dos Excepcionais (AME)	553.944,57
	Serviços de Engenharia na Área de Auditoria da Qualidade dos serviços, Materiais e Produtos com vistas a alcançar as Conformidades (Controle Tecnológico)	Engenharia e Pesquisas Tecnológicas (EPT)	624.896,36

ternos e Externos (Fig. P9).

Por ser uma empresa controlada pelo Governo do Estado, a Sabesp assim como a MCR, para todas as contratações de obras e serviços, e aquisição de materiais e equipamentos, atende aos requisitos da Lei Federal 8.666/93, Lei Federal 10.520/03 e nova lei das estatais 13.303/16. Esta condição restringe as possibilidades de desenvolvimento de parcerias, bem como da cadeia de fornecimento, uma vez que a MCR não pode manter fornecedores de longo prazo, a menos que sejam selecionados por processo licitatório.

Para os serviços de manutenção de redes, ligações de água e de esgoto, obras, apuração de consumo e entrega simultânea de contas, a MCR possui contratos com fornecedores externos que totalizam 260 empregados terceirizados. Esses empregados não são diretamente coordenados pela MCR, sendo o relacionamento realizado por meio dos administradores desses contratos e respectivos prepostos dos fornecedores, portanto, não são considerados como força de trabalho.

(D5) Sociedade

O principal órgão regulador é a ARSESP, descrita em

D7 como parte interessada não tradicional. As comunicações de relacionamento na área de atuação da MCR são as associações comerciais, associações de moradores e núcleos de baixa renda. Os potenciais impactos negativos do negócio estão detalhados em 4.1. O principal passivo ambiental da MCR é o esgoto gerado após a utilização da água distribuída pelos clientes. Do esgoto coletado, 94% é encaminhado para tratamento. A MCR conta com 08 jovens aprendizes e 08 estagiários, contratados em regime temporário por meio de concurso público. Também conta com 10 profissionais terceirizados, portadores de necessidades especiais, na agência de atendimento Poupatempo Sé (4.1).

(D6) Parceiros

A MCR não categoriza “parceiros” como parte interessada específica, porém, considera sua relevância para a estratégia. Suas necessidades e expectativas são traduzidas nas parcerias firmadas, seguindo as diretrizes do procedimento Parcerias (PO-QA0132). Os principais parceiros e objetivos comuns estão apresentados na Fig. P10.

(D7) Arsesp

O órgão regulador do setor de atuação da MCR é a Agência Reguladora dos Serviços de Saneamento e Energia de São Paulo (ARSESP), entidade autárquica vinculada à Secretaria de Energia, e criada pela Lei Estadual Complementar nº 1.025/2007, regulamentada pelo Decreto nº 52455/07. Suas principais atribuições são as de fiscalizar e regulamentar os serviços de titularidade estadual, assim como aqueles de titularidade municipal, que venham a ser delegados a ela pelos municípios paulistas interessados.

(D8) Poder concedente

Prefeitura do Município de São Paulo, por meio do contrato de programa na área de atuação da MCR.

P2 – Concorrência e ambiente competitivo

A) Ambiente competitivo

(A 1/2) A MCR atua em um mercado de monopólio natural, amparado por legislação, reforçado pela inviabilidade técnica e elevado custo de implantação de sistemas de água e de esgoto por mais de um operador de saneamento. Mercado: Rol Comum - *market share* de 100%; Rol Grandes Consumidores - *market share* de 86,42% (volume de água/esgoto/efluente). São considerados concorrentes as perfuradoras de poços artesianos e as distribuidoras de água potável que utilizam caminhões-tanque e que atendem aos grandes consumidores. Essas empresas são privadas e em geral de porte pequeno ou médio, muitas delas atuando na informalidade, representando 13,58% do *market share*.

(A3) A qualidade do produto água, do serviço de coleta de esgoto e sua infraestrutura garantem à MCR diferenciação, suportadas por suas competências essenciais. Além disso, os processos de captação, tratamento e distribuição são acreditados pela certificação ISO 17025, conferindo à água, consumida por seus clientes, a qualidade e garantia de saúde em parâmetros internacionais. Visando a fidelização de clientes, a Sabesp oferece o Programa Sabesp Soluções Ambientais (SSA), com o objetivo de apresentar soluções que otimizam os custos e contribuem com a sustentabilidade socioambiental.

(A4) As principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo são: a instabilidade econômica e mudanças de hábitos dos consumidores, decorrentes

Fig. P10 – Principais parceiros

Parceiros (início)	Tipo (PO-QA0132)	Objetivos comuns	Competências compartilhadas
Companhia de Gás de São Paulo - Comgás (d_2004)	Técnica	Prevenir acidentes, evitando danos nas instalações (redes de água, esgoto e gás), por meio do Programa de Prevenção de Danos (PPD).	Cadastro técnico das redes de água, esgoto e gás.
Japan International Cooperation Agency - JICA (d_1996)	Técnica	Reduzir perdas na distribuição de água	Conhecimento técnico sobre redução de perdas e recursos financeiros.
ONG Trevo – responsável pela destinação correta do óleo de cozinha (d_2007)	Social	Expandir o Programa de Coleta e Reciclagem de Óleo de Fritura (Prol).	Conhecimento técnico sobre meio ambiente.
Cargill - Fabricante de óleo de cozinha (d_2010)	Ambiental		
Prefeitura do Município de São Paulo - PMSP (d_2007)	Ambiental	Programa Córrego Limpo	Conhecimento técnico.
Programa Coopere e Recifavela (d_2015)	Socioambiental	Reciclagem de papel e plástico, para geração de emprego e ações de educação ambiental para os cooperados	Conhecimento técnico sobre meio ambiente e ação social
Governo do Estado de São Paulo (d_2014)	Socioambiental	Regularização de áreas de baixa renda, por meio do programa Se liga na rede. Desenvolvimento da campanha do agasalho	Conhecimento técnico sobre meio ambiente e ação social

da crise hídrica e financeira.

B) Desafios estratégicos

(B1) Principais desafios da MCR:

- Atuar em área consolidada e com grande fluxo de pessoas (Rua 25 de Março - comércio popular), Centro Financeiro (Av. Paulista) e grandes centros hospitalares (Hospital das Clínicas), trânsito intenso, subsolo repleto de interferências e redes de água e de esgoto muito antigas;
- Região com maior incidência de invasões em imóveis por movimentos sociais;
- Atuar em áreas precariamente urbanizadas e irregulares;
- Manter o alto nível de satisfação da força de trabalho;
- Buscar a universalização dos serviços de água e de esgoto;
- Reduzir o índice de perdas;
- Manter um alto nível de precisão na micromedição;
- Otimizar processos para o aumento de produtividade;
- Atender aos interesses diversos e conflitantes das partes interessadas;
- Estimular a busca pela inovação em processos e tecnologias;
- Atuar no voluntariado de forma estratégica;
- Manter o modelo de gestão da MCR alinhado aos Critérios de Excelência do MEG®, bem como a organização dos processos de acordo com os referenciais normativos ISO 9001:2015 e OHSAS 18001:2007.

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

(B3) Dentre as novas tecnologias destacam-se: *flex cleaner* movida à bateria que garante o funcionamento autônomo, sem emissão de poluentes, com energia renovável e otimização do tempo de serviço; filmadora portátil que possibilita o diagnóstico de anomalias em redes e ramais de esgoto; caixa de medição subterrânea com protótipo em impressão 3D, que visa reduzir a emissão de contas pela média, as fraudes e possibilitar a troca de ramal em áreas comerciais sem a presença do cliente; uso do *WhatsApp* para aprovação das ligações de água, reduzindo o deslocamento de profissionais e custo operacional; placa de orifício para controle de pressão em setores de abastecimento, visando a redução de perdas; sistema de acompanhamento de reincidência de desobstrução de ramal e rede coletora de esgoto; fiscalização dos serviços de

campo por meio do SIGES/*autohotkey*, possibilitando a melhoria imediata dos processos de campo.

P3 – Aspectos relevantes

(1) A MCR, pela natureza de suas atividades, está sujeita a diversos requisitos legais, como a obrigatoriedade de processo licitatório para aquisição de bens e serviços (Lei nº 8.666/93); uso do solo urbano (Lei nº 13.614/03 e Decreto Municipal nº 46.921/06); controle e vigilância da qualidade da água (Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde), atendimento aos aspectos de segurança e saúde do trabalho (Lei nº 6.514/77, Portaria nº 3.214/78, Normas regulamentadoras) e demais legislações. A MCR é regulada, controlada e fiscalizada pela ARSESP, conforme descrito em D7.

A MCR tem autonomia limitada nos seguintes temas: Seleção e contratação de pessoas (6.1c), pois está sujeita à obrigatoriedade de concurso público, conforme Constituição Federal, artigo 37, inciso II; Política de Remuneração, pois a estrutura do plano de cargos e salários e a definição de metas para o Plano de Participação nos Resultados (PPR) dependem da aprovação do Conselho de Defesa dos Capitais do Estado de São Paulo (Codec), cujos dirigentes representam formalmente o acionista majoritário (Governo do Estado de São Paulo); Atuação em Débitos do Setor Público, de responsabilidade da Superintendência de Finanças (FF); Definição Orçamentária, de responsabilidade da Diretoria Colegiada.

(2) Nos últimos três anos, a MCR não recebeu nenhuma tipo de sanção com decisão pendente ou transitada em julgado, referente aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais ou contratuais.

(3) Diferentemente de uma empresa privada, a Sabesp segue o Decreto Tarifário Estadual nº 41.446/96 e não possui autonomia nas decisões relativas às tarifas, cabendo à Diretoria Colegiada propor eventuais alterações e ajustes à ARSESP, que também é responsável pelas deliberações de índices de reajustes anuais e revisões tarifárias quinquenais. A MCR não possui orçamento de investimento próprio, cuja gestão é centralizada no Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais (MCI).

A idade das redes de água na MCR é a mais elevada na Região Metropolitana de São Paulo, o que demanda forte investimento na recuperação e renovação das redes, bem como grande foco na gestão de perdas.

P4 – Histórico da Busca da Excelência

Desde 2001, a busca pela Excelência na Gestão é um objetivo constante da MC, que vem desenvolvendo e aprimorando práticas e processos, visando o aprimoramento da gestão e como consequência de seu desempenho, contanto com a participação ativa da MCR, conforme Fig. P11. Em 2016, a MCR iniciou sua participação no PNQS (Nível II) como unidade autônoma. Com o objetivo de incentivar o desenvolvimento da Força de Trabalho e a busca pela inovação, a MC possui o Prêmio Reconhecimento (d_2009). Desde 2011, a Diretoria Metropolitana (M) instituiu o Programa Melhores Práticas, que tem como objetivo desenvolver a força de trabalho, promover a troca de experiências e o benchmarking interno, seguindo o mesmo padrão do Prêmio Inovação em Gestão do Saneamento (IGS). Em 2018, a Sabesp implantou o Prêmio Empreende-

dor, consolidando e integrando o melhor de todas as premiações das Diretorias, e ampliando a troca de experiência para toda a Sabesp.

P5 – Estrutura Organizacional

(1/2) O organograma da estrutura formal está apresentado na Fig. P12. Além dessa estrutura, a MCR participa dos Grupos do Sistema de Gestão MC, denominados grupos da ‘Colmeia’, compostos por representantes de todos os departamentos. Esses grupos se reúnem periodicamente para diagnosticar, analisar e elaborar propostas de melhoria ou inovações em processos, produtos ou em questões específicas. Sendo avaliadas e aprovadas pelo Grupo da Reunião de Alinhamento (GRA) ou pelo Comitê da Qualidade da Gestão (CQG), apresentados na Fig. P13 e P14.

Fig. P11 – Histórico de busca da excelência

Data	Ação
2018	Aperfeiçoamento da gestão de perdas, gestão de esgotos, gestão comercial e gestão socioambiental, sendo a MCR a unidade com o maior número de premiações na versão do Prêmio Reconhecimento MC 2018. Das 47 premiações possíveis a MCR foi reconhecida em 16 delas, representando 34% do total (Fig. 6.1.6)
2018	Participação do Prêmio Empreendedor Sabesp: Categoria Prática de Gestão <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhe melhor, inovando sempre (MCRV) • Aprimoramento da gestão em núcleos de baixa renda na área de atuação do ER Sé (MCRE) • Melhoria dos processos e rotina de atendimento na agência Poupa-tempo Sé (MCRE) • Gestão de Esgoto com Foco nas Ligações em TL0 no ER Sé (MCRE) Categoria Ideias <ul style="list-style-type: none"> • Museu do Saneamento (MCRE) • Loja Sabesp (MCRE) • Acompanhamento e Gestão de Novos Empreendimentos inseridos ou não no Rol de Cliente Sabesp (MCRE)
2017	Aperfeiçoamento da gestão socioambiental, com reconhecimento dos trabalhos inscritos no Prêmio Reconhecimento MC 2017 Categoria Socioambiental: <ul style="list-style-type: none"> • 1º lugar - Instalação de hidrogenador em Valvula Redutora de Pressão (MCRV) • 2º lugar - Mapeamento Complementar dos Núcleos de Baixa Renda (MCR) Campeonato de Operadores <ul style="list-style-type: none"> • 2º lugar - Campeonato de Operadores MC - Leitura e Entrega de Contas (MCR) • 2º lugar - Campeonato de Operadores MC - Atendimento a Clientes (MCR) Categoria Desempenho Operacional <ul style="list-style-type: none"> • 3º lugar - PRE Heliópolis (MCRV) • Evolução na Gestão de Desobstrução (MCRV)
2016/2017	A MC implantou em 2017 o novo processo de aprendizado - “Gestão em movimento” (Fig1.1.8), que integra o programa “Inovação : Você faz ideia?” ao Aprendizado. A MCR foi pioneira em realizar o aprendizado do Planejamento Operacional Departamental (POD), utilizando este novo processo. Foi pioneira também na utilização das ferramentas de inovação do GCOR no tratamento de resultados de pesquisa de clima, em 2016 e 2017.
2016	Cases elegíveis do Programa Melhores Práticas da Diretoria Metropolitana: <ul style="list-style-type: none"> Inovação da Prática de Gestão com uso da Ferramenta <i>AutoHotkey</i> - MCR Processo Multidisciplinar para operações e otimização de bacias de esgotamento - MCR Premiação para desempenho individual e coletivo - MCR Gestão Comercial Caórdica - MCR Prática de Gestão Reconhecida na Categoria Clientes FAVCOM: O projeto que virou prática de Gestão - MRC

Fig. P11 – Histórico de busca da excelência

Data	Ação
2015	1º Lugar na Maratona de Gestão MC – Premiação Interna da Unidade de Negócio – MCR
2015	Gestão das ligações cadastradas como tarifa favela, gerando redução de perdas aparentes e cadastro adequado aos clientes - Prática Reconhecida como Finalista Melhores Práticas FAVCOM – MCR
2014	2º Lugar na Maratona da Gestão – Premiação Interna da Unidade de Negócio – MCR
2013	Reconhecimento no PNQ - Destaque no Critério Clientes - MC
2013	5º Lugar na Maratona da Gestão – Premiação Interna da Unidade de Negócio – MCR
2012	Participação no PNQ. - MC
2011	Criação da MCR, como unidade de gerenciamento regional para fazer a gestão regionalizada dos processos comerciais e de execução de serviços para alavancar a geração de valor, a eficiência operacional e a satisfação das partes interessadas
2010	Participação no PNQ - MC
2009	Participação no PNQ - MC
2008	Participação no PNQS – níveis I e II - MC
2008	Reconhecimento no PPQG – nível III – Troféu Governador do Estado - MC
2007	Reconhecimento no PNQS – nível II – Troféu Quíron Prata - MC
2007	Participação no PPQG – nível III - MC
2006	Consolidação do Código de Ética e Conduta Sabesp - MC
2005	Implantação do Sistema Integrado Sabesp (SIS) com base nas Normas ISO 9001 e OHSAS 18001 - MC
2003	Reconhecimento PPQG – nível II – Categoria Ouro - MC
2002	Reconhecimento PNQS – nível I - MC
2002	Reconhecimento PPQG – nível II – Categoria Prata - MC
2001	Adoção do Modelo de Excelência do PNQ e participação no PNQS – nível I - MC

Fig. P12 – Organograma

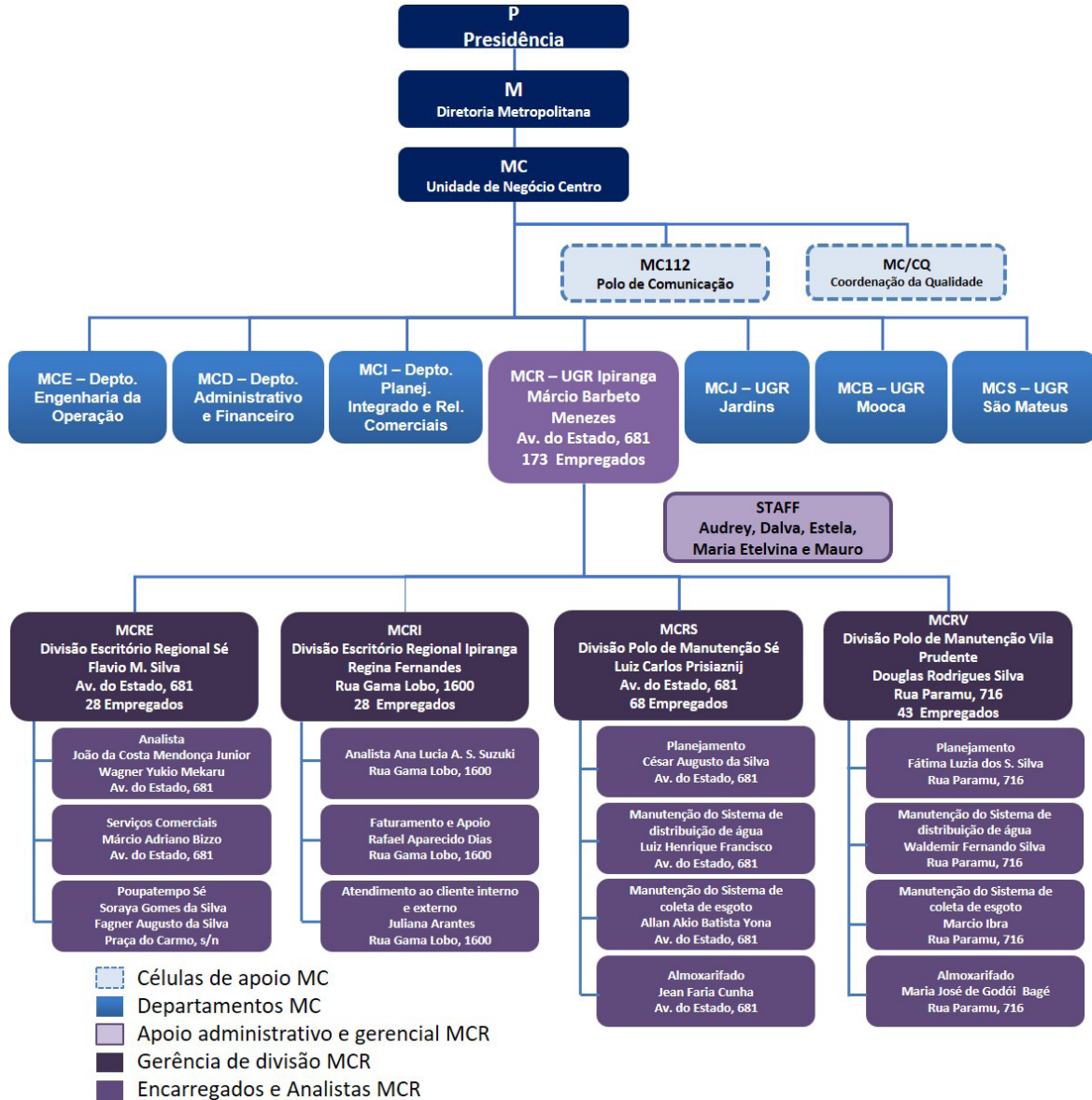


Fig. P13 – Grupos do Sistema de Gestão



Fig. P.14 – Reuniões de análise e decisão

Grupos (início)	Tipo (*)	Formação (Qtde de participantes)	Propósito das reuniões (frequência)
Fórum M (d_2004)	D	Coordenado pelo Diretor e formado pelos superintendentes da Diretoria Metropolitana (14)	Fazer a gestão da rotina da Diretoria por meio de definições e decisões sobre questões estratégicas da Sabesp e da Diretoria (quinzenal).
GRA – Grupo Reunião de Alinhamento MC (d_2004)	D	Coordenado pelo superintendente e formado pelos gerentes de departamento e gestores das células de Controladoria, Comunicação e Qualidade (11).	Fazer gestão da rotina da MC por meio de definições e decisões sobre questões estratégicas, orientações para alcance das metas e acompanhamento do orçamento (semanal). É realizado o repasse da reunião para os gerentes da MCR.
CQG – Comitê da Qualidade da Gestão (d_2002)	D	Coordenado pelo superintendente e formado pelos gerentes dos departamentos, gerente da MCIG, coordenador do GEP e representantes do RH, Comunicação e Marketing, Qualidade e Controladoria (20).	Realizar análise crítica do desempenho e do SIS e acompanhar o andamento dos OOs do PO MC (bimestral).
GQ – Grupo da Qualidade (d_2004)	P	Coordenado pela MC/CQ e formado pelos representantes de todos os departamentos e MC/CQ (13).	Contribuir para o desenvolvimento do sistema de gestão da MC, com base nas diretrizes locais e corporativas (mensal).
GEP – Grupo Estratégias e Planos (d_2004)	P	Coordenado pelo MCI e formado por representantes de cada departamento, Comunicação e Qualidade (12).	Propor e executar o processo do PO MC, com base nas diretrizes do CQG e corporativas (mensal).
GM – Grupo de Melhorias (d_2005)	P	Coordenado pela MC/CQ e formado por representantes de todas as áreas da MC (44).	Atuar em parceria com a liderança da MC, na manutenção do Sistema Integrado Sabesp e promover a melhoria contínua na gestão dos processos (bimestral).
GDL – Grupo de Desenvolvimento da Liderança (d_2007)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado por representantes de todos os departamentos (12).	Atuar em parceria com a liderança e novos líderes em seu desenvolvimento, visando melhoria da gestão de pessoas e resultados (mensal).
GCOR – Grupo Gestão do Conhecimento Organizacional (d_2007)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado por representantes de todos os departamentos e Polo de Comunicação (9).	Realizar a gestão do conhecimento estratégico e ativos intangíveis, contribuindo para a melhoria contínua dos serviços (mensal).
GRE – Grupo Reconhecimento (d_2012)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado por representantes de todos os departamentos e Polo de Comunicação (17).	Auxiliar na busca contínua de práticas de reconhecimento (mensal).
GPMA - Grupo dos Polos de Manutenção e Adução (d_2011)	P/D	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos Gerentes dos Polos de Manutenção e Adução (8).	Promover a integração e compartilhamento das práticas de gestão e avanços tecnológicos, buscando padronização e otimização das atividades, eficiência operacional e satisfação das partes interessadas (bimestral).
GPL – Grupo Encarregados de Planejamento (d_2011)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos encarregados de Planejamento dos Polos de Manutenção (6).	Identificar melhorias nas atividades, alinhar procedimentos, repassar e discutir inovações a fim de otimizar serviço e manter um bom relacionamento com os clientes internos e externos (trimestral).
GEA – Grupo de Encarregados de Água (d_2011)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos encarregados das células de Água dos Polos de Manutenção e Adução (7).	Buscar a padronização dos serviços, visando eficiência, inovação e melhoria dos processos, para satisfação dos clientes internos e externos (bimestral)
GEE – Grupo Encarregados de Esgoto (d_2011)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos encarregados das células de Esgoto dos Polos de Manutenção e Adução (13).	Fazer gestão da execução dos serviços com foco na excelência, otimização e aprimoramento da eficiência operacional, visando atender os clientes internos e externos (trimestral, no mínimo).
GAL – Grupo de Encarregados de Almoarifado (d_2011)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos encarregados de Almoarifado dos Polos de Manutenção (6).	Discutir problemas do cotidiano e buscar soluções nas atividades de logística para melhor atender clientes internos (trimestral no mínimo).
GAU – Grupo de Automação (d_2009)	P	Coordenado pela MCEL e formado por representantes das áreas do Departamento de Engenharia (11).	Coordenar e implementar boas práticas de automação, visando à eficiência operacional, contribuindo para o desenvolvimento sustentável (bimestral).
GAI – Grupo de Avaliação de Intervenção (d_2011)	P	Coordenado pelo MCE e formado por representantes das áreas do MCE e demais áreas envolvidas de acordo com o tipo de intervenção a ser avaliada (5).	Avaliar as intervenções no sistema de distribuição de água para sugerir melhorias tanto na execução das atividades como no uso de tecnologias disponíveis (trimestral, no mínimo).
GRC – Grupo dos Gerentes Comerciais (d_2012)	P/D	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos gerentes dos Escritórios Regionais, da MCIC e da MCIG (8).	Promover a inovação e o alinhamento das práticas de gestão dos processos comerciais, visando à ampliação das oportunidades de negócio da MC (bimestral).
GEC – Grupo de Encarregados Comerciais (d_2012)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos encarregados dos Escritórios Regionais, da MCIC, da MCIG e da MCI/MIP (17).	Identificar necessidade de mudanças e alinhamento dos processos comerciais, buscando incremento das vendas e melhores práticas no relacionamento com os clientes da MC (bimestral).
GFA – Grupo de Faturamento e Arrecadação (d_2015)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado pelos analistas em gestão dos Escritórios Regionais, da MCI, da MCIC, da MCIG e da MCI11.	Identificar oportunidades estratégicas e inovadoras que contribuam para a melhoria dos resultados do faturamento e da arrecadação da MC (mensal).
GSST – Grupo de Segurança e Saúde do Trabalho (d_2015)	P	Coordenado por integrante do grupo e formado por um representante de cada Departamento da MC.	Aprimorar a cultura e a gestão de SST, atuando em parceria com a liderança para contribuir no atendimento aos requisitos legais e para o bem estar dos profissionais MC e das prestadoras de serviço (trimestral, no mínimo).
Grupos de Projeto (d_2002)	P	Conforme projeto	Desenvolver projetos específicos para evolução dos processos gerenciais e operacionais.

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



1. Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

a) Os valores e princípios organizacionais são representados pela Missão, Visão e Valores Éticos e foram estabelecidos corporativamente pela primeira vez em 2002. São atualizados ou revalidados, quando pertinente, bienalmente, na primeira etapa do ciclo de Planejamento Operacional MC (PO MC). Desde 2011, com a adesão ao MEG®, a MCR adota integralmente a Missão, Visão e Valores da Sabesp.

Em 2011, de forma colaborativa e pioneira a liderança participou do estabelecimento dos Compromissos para a concretização da Missão Sabesp e alcance de sua visão, objetivando nortear as ações e gerar valor para as partes interessadas. Os valores e princípios organizacionais estão apresentados na Fig.1.1.1 e o resultado do compartilhamento da FT está demonstrado no critério 8.

b) Em 2016, ciclo anterior do PO MC, foi criada a Ação 03 – Implantar processo para desenvolver a cultura organizacional (MC-OO-10-Aprimorar o Sistema de

Gestão MC), em alinhamento com a 21ª edição do MEG®, uma das referências do modelo de gestão.

A cultura foi identificada por meio de processo estruturado e colaborativo, apresentado na Fig. 1.1.2, com base na metodologia EVO (Escala de Valores Organizacionais – Tamayo e Gondim, 1996). O projeto foi composto por três etapas distintas: 1) Identificação da Cultura; 2) Análise dos elementos da Cultura com foco nas Estratégias; 3) Desenvolvimento da Cultura Organizacional por meio de planos de ação, visando o reforço dos elementos favoráveis (funcionais) e a minimização dos elementos adversos (disfuncionais) da cultura organizacional. Para o mapeamento da cultura foi aplicada pesquisa organizada por Parte Interessada (Acionista, Força de Trabalho, Fornecedor), sendo a FT subdividida em Alta Direção, Liderança e Equipes. A partir da tabulação das respostas, foi elaborado diagnóstico e atribuídas notas para indicar de que forma os fatores avaliados estão presentes na cultura. O estudo contou com a participação de 787 empregados da FT, além de 65 empregados dos fornecedores. Os principais elementos identificados foram: Eficácia/Eficiência, Interação no trabalho, Gestão, Inovação e Respeito ao empregado.

Em 2017, a MCR introduziu em seu planejamento a análise dos elementos identificados no mapeamento, bem como os aspectos funcionais e disfuncionais, em relação ao impacto na estratégia. Exemplo: Aspecto Disfuncional - Gestão e Inovação para o objetivo departamental MCR-OD-04 (Fig. 2.1.7) - recomenda-se a participação no Premio PNQS (MEGSA) e aprimoramento da gestão com incentivo a Inovação.

c) A MCR é regida por um conjunto de valores (Fig.1.1.1) consolidados no Código de Ética e Conduta da Sabesp (d_2006), que orienta o comportamento da empresa e de seus públicos de relacionamento, considerando a legislação pertinente e contribuindo para a resolução de eventuais conflitos de interesses. Esta construção foi conduzida pela Superintendência de Gestão de Pessoas (CH), de forma participativa, por meio de pesquisa que envolveu 2.440 profissionais entre diretores, superintendentes e empregados. Foi então, criado o Comitê de Ética e Conduta (Fig. 1.2.2), que é composto por representantes de todas as diretorias, com o intuito de zelar pela atualização, disseminação e aplicação do Código. Dessa forma, a empresa garante um direcionamento institucional e corporativo que contempla a diversidade presente na empresa, tanto no aspecto geográfico, como no cultural e no social, e o fortalecimento da confiança e a garantia da transparência de suas ações.

Em maio de 2018, passou a ser chamado de Código de Ética Conduta e Integridade, alinhado a Lei das Estatais nº 13.303/16, regulamentada pelo Decreto nº 62.349/16, direcionado a orientar a conduta pessoal e profissional e a tratativa com os diversos públicos.

A Superintendência de Auditoria Interna (PA) também elaborou o procedimento empresarial Conduta Quanto a Recebimento de Presentes e Gratificações

Fig. 1.1.1 – Valores e Princípios Organizacionais

Missão
Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente
Visão
Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente
Valores Éticos
<ul style="list-style-type: none"> • Respeito à sociedade e ao cliente: Oferecer produtos e serviços de qualidade com tarifas adequadas. Respeito ao meio ambiente: Promover o desenvolvimento sustentável, a educação e a consciência ambiental, zelar pela proteção, preservação e recuperação dos recursos hídricos e do meio ambiente, para as presentes e futuras gerações. • Respeito às pessoas: Promover a equidade de oportunidades, o respeito às diversidades e o desenvolvimento profissional. Estabelecendo relações de confiança, estimulando a participação por meio da comunicação e da integração. • Integridade: Agindo com justiça, legalidade, coerência, transparência e honestidade em todas as ações, práticas e decisões. • Competência: Atuando com profissionalismo, agilidade, eficácia, garantindo a qualidade de seus processos, serviços e produtos. Valorizando os conhecimentos compartilhados, a proatividade, a criatividade, a inovação, a simplicidade e a flexibilidade na busca de soluções. • Cidadania: Atuando com consciência cidadã e responsabilidade na promoção do bem público.
Compromissos MCR para a concretização da Missão Sabesp e alcance de sua Visão
<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer produtos e serviços com qualidade buscando de forma sustentável a satisfação dos clientes • Atender a todas as obrigações legais e contratuais • Realizar todos os processos operacionais, comerciais e de gestão com eficiência, eficácia, qualidade e agilidade buscando atender todas as partes interessadas • Respeitar as diversidades em todos os aspectos, pois quanto maior a diversidade das partes maior a riqueza do todo • Atuar de forma ética com todas as partes interessadas • Respeitar o meio ambiente atuando de forma proativa na sua revitalização • Buscar tecnologias inovadoras para melhorias nos processos • Realizar consulta à outras unidades e empresas externas para buscar referenciais comparativos.
Propósito MCR
Fazer a gestão regionalizada dos processos comerciais e de execução de serviços para alavancar a geração de valor, a eficiência operacional e a satisfação das partes interessadas

Fig. 1.1.2 - Metodologia para Mapeamento da Cultura Organizacional

Metodologia	Por quê?	Qual benefício	Como aplicar	Qual público alvo
Metodologia EVO - Escala de valores organizacionais (Tamayo e Godim, 1996) * Com adaptações	<ul style="list-style-type: none"> • Tem mais foco nos itens considerados estratégicos para que a MC leve o projeto adiante • Leva em conta a construção e avaliação de valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Os itens da pesquisa são compatíveis com a realidade MC. • Tem maior facilidade de aplicação e tabulação 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário, com 40 itens, aplicados nas reuniões estruturadas, manualmente, com apoio do GM, Agente de Informação e GQ • Lançamento de resposta em sistema para tabulação 	<ul style="list-style-type: none"> • GRA • Gerentes, gestores e Coordenadores da Colméia e encarregados. • Força de Trabalho MC • Aprendizes e Estagiários • Fornecedores

Fatores avaliados (5): Eficácia / Eficiência; Interação no trabalho; Gestão; Inovação; Respeito ao empregado

Fig. 1.1.3 – Temas abordados no Código de Conduta

Meio Ambiente: Prevenção e Prevenção Ambiental, Educação Ambiental e Excelência Ambiental.

Cliente/Comunidade/Sociedade: Qualidade do Produto, Qualidade do Atendimento, Atendimento Imparcial, Direito à Informação, Canal de Diálogo e Desenvolvimento Social.

Dirigentes e Empregados: Discriminação, Favorecimento, Constrangimento Moral e Sexual, Direito à Informação, Desenvolvimento e Oportunidade Profissional, Saúde e Segurança no Trabalho, Relações de Trabalho, Uso e Proteção de Bens e Equipamentos, Apuração de Irregularidades, Cumprimento dos Instrumentos Normativos, Conflitos de Interesse e Confidencialidade de Informações.

Fornecedores: Cadeia Produtiva, Cumprimento de Leis, Favorecimento, Igualdade e Confiança.

(PE-AU0005), que determina como deve ser a conduta da força de trabalho.

O Código de Ética Conduta e Integridade está disponível no Portal Sabesp, e a disseminação dos Valores Éticos para a força de trabalho é realizada por meio de mensagens em vídeos nas Reuniões Estruturadas, no Jornal Mural, e nos boletins eletrônicos MC Informa e Sabesp Informa, estimulando a incorporação desses valores no dia a dia das equipes. A disseminação também é feita aos fornecedores por meio de reunião (Fig. 1.1.5).

A Fig. 1.1.3 apresenta os temas abordados no Código no qual a Sabesp estabeleceu compromissos que orientam seu relacionamento com as partes interessadas.

A estrutura de Governança Corporativa dispõe de canais de denúncia (d_2006) confidenciais, preparados para receberem denúncias anônimas sobre ocorrências de fraudes, atos ilícitos ou quaisquer transgressões ao Código, minimizando os erros nos processos. Além disso, a Ouvidoria, *website Sabesp*, *Call Center*, Agências de Atendimento ficam disponíveis para quaisquer manifestações das partes interessadas. Em 2014, foram incluídas as redes sociais, sendo a Superintendência de Comunicação (PC) responsável pelo monitoramento e pelas respostas nesses canais. A MCR subsidia as respostas para questões midiáticas relativas à organização, por intermédio do MC112. Todo fato ou ato suspeito de irregularidade, mesmo que informado por meio de denúncia anônima, é identificado como uma ocorrência e cadastrado, sendo desencadeada a respectiva averiguação, desde que possua elementos mínimos. A PA é responsável pelas investigações de maior impacto e abrangência, tendo como base o procedimento Sindicância Investigatória (PE-AU0008).

Na MCR, o desdobramento das averiguações e o controle das denúncias, são realizados pela célula Gestão Patrimonial e Serviços (MCD12), que tem a responsabilidade de conduzir o processo investigatório, conforme procedimento Averiguação de Ocorrência e Aplicação de Penalidades (PE-AU0007), emitir relatório conclusivo e propor plano de ação, para registrar e apontar as ações corretivas para análise e providências pela área responsável, com prazo e responsável pela execução. Todas as apurações são acompanhadas pelos gerentes da MCR, desde a entrada até o encerramento, garantindo a aplicação das medidas disciplinares cabíveis.

Desde 2007, anualmente, todos os empregados devem entregar a declaração de bens e valores, em cumprimento à Lei da Improbidade Administrativa.

No *website Sabesp* são disponibilizadas as principais informações da empresa, em cumprimento à Lei Federal 12.527/2011, regulamentada pelo Decreto Estadual nº 58052/2012, que estabelece o direito fundamental

de acesso aos documentos, dados e informações da administração pública ao cidadão. O desenvolvimento sistemático e permanente de ações para manter, estimular, prevenir e assegurar o relacionamento ético com as Partes Interessadas e conduta adequada com a FT garante a proatividade da prática e a rapidez na tomada de decisões preventivas e corretivas.

Além da apuração e acompanhamento das denúncias, A PA também realiza, em atendimento à programação anual de auditorias, a Avaliação de Controles e Resultados (ACR), que tem por objetivo avaliar o gerenciamento e os controles da organização. Os processos financeiros e comerciais, por exemplo, são auditados com base na Lei SOX e acompanhados e controlados pelo Comitê de Auditoria. Periodicamente, a PA realiza o aprendizado das práticas de auditoria com a participação de representantes de cada diretoria.

Este conjunto de práticas abrange todas as áreas e níveis da Sabesp e visa prevenir desvios de conduta e o cumprimento dos padrões éticos envolvendo a organização. De modo geral o comportamento ético também é assegurado por meio de: processo de seleção e contratação de pessoas, processos de aquisição de materiais e de contratação de serviços e obras, procedimentos de atendimento aos clientes, todos alinhados aos padrões e critérios que impedem qualquer tipo de favorecimento. A Fig. 1.1.4 apresenta a relação dos canais para denúncias e outras manifestações das partes interessadas.

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

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

d) Os valores e princípios organizacionais, código de ética, estratégias, metas, ou qualquer outra informação pertinente, são comunicados para as diversas partes interessadas, por meio das formas de interação apresentadas na Fig. 1.1.5. As manifestações das partes interessadas e respectivo tratamento, quando aplicáveis, são captadas por meio dos canais da Fig. 1.1.5 e pelos procedimentos descritos em 1.1c.

e) Desde 2011, o estabelecimento de padrões de trabalho para os principais processos gerenciais, seguem procedimento empresarial Instrumentos Organizacionais e Controle (PE-OR0001), que determina os requisitos para elaboração e aprovação de documentos, em consonância com às políticas e diretrizes empresariais, aos Valores e Princípios Organizacionais, aos aspectos legais e regulatórios do setor, aos requisitos normativos da SOX, ISO 9001 e OHSAS 18001 e ao MEG®. Os documentos são classificados em Políticas Institucionais (PI), diretrizes gerais que expressam os parâmetros dentro dos quais as ações da Sabesp e de seus integrantes devem desenvolver; Procedimentos Empresariais (PE), aplicáveis à toda organização e elaborados com a participação de

Fig. 1.1.5 – Interação e Comunicação com as partes interessadas

PI	Canal (início)	Objetivos
Sociedade	Reuniões com Subprefeituras (d_2004)	Identificar e tratar necessidades e demandas específicas ou para alinhar ações / projetos executados em parceria.
	Reuniões com a Comunidade (d_2011)	Apresentar à comunidade os planos de investimentos, as ações realizadas e identificar novas necessidades, que são encaminhadas às áreas pertinentes para análise e tratamento. Essa prática está detalhada na Fig.4.1.4.
	Comunicados para Imprensa (d_1996)	Informações de utilidade pública, divulgadas pelo Polo de Comunicação, sobre o abastecimento, obras de melhorias, programas institucionais, entre outros.
Acionistas	Prestação de contas (d_1996)	Fornecer informações à Alta Administração. Além da reunião com o Diretor no Fórum M (Fig. P14), destaca-se a participação do superintendente no Planejamento Estratégico da Sabesp e no Planejamento Tático da Diretoria M, incluindo neste último a participação também do gerente da MCR.
Fornecedores	Reuniões com Fornecedores (d_1996)	Fornecedores externos: buscar o envolvimento e comprometimento na cultura da excelência e acompanhar contratos. Fornecedores internos: monitorar e melhorar os serviços prestados, além de trocar experiências. Esta prática está detalhada em 7.2c.
Força de Trabalho	Etapa disseminação do POD MCR (d_2016)	Alinhar e envolver a força de trabalho para contribuir na realização das estratégias da MCR e alcance das metas através dos Objetivos Departamentais.
	Reunião Estruturada (d_2011)	Disseminar informações da Sabesp, MC e MCR e discutir temas de interesse das áreas, tendo a seguinte pauta fixa: vídeo Jornal; espaço da área; minuto da prevenção; tarefas das reuniões anteriores; próximos passos; outros assuntos.
	Fale com a Sabesp (d_2006)	Disponibilizar espaço aberto para manifestação dos clientes por meio de formulário nas agências de atendimento, sendo o gerente responsável pela resposta e/ou tratamento, quando pertinente, por meio de carta, e-mail ou telefone.
	MC Informa (d_2004)	Informar os principais acontecimentos e decisões estratégicas da MC, por meio de boletim eletrônico de forma ágil e padronizada. A MCR atua como protagonista de matérias para divulgação de seus trabalhos de destaque a toda a MC.
	Portal MC e MCR (d_1998)	Disponibilizar informações e dados para tornar a gestão mais eficiente e transparente, além de permitir acesso às informações da MCR e corporativas.
	Mural Sabesp (d_2001)	Informar principais acontecimentos e decisões da MC e da Sabesp em painéis instalados estrategicamente em locais de fácil acesso em todos os endereços. Essas informações são atualizadas semanalmente pelos Agentes de Informação das áreas (PE-CO0001). A MCR participa com a atuação de seus Agentes de Informação e como protagonista de matérias para divulgação a toda a MC.
	Boletim eletrônico Sabesp Informa (d_2015)	Informar os principais acontecimentos e decisões estratégica, por meio de boletim eletrônico de forma ágil e padronizada. A MCR atua como público leitor e, eventualmente, como protagonista de matérias para divulgação de seus trabalhos de destaque a toda.
	Conversando com o Superintendente (d_2002)	Aproximar a principal liderança da força de trabalho, inclusive MCR, por meio de encontro mensal para falar sobre Missão e Visão da Sabesp, sobre as expectativas dos empregados e as principais estratégias e desafios. O superintendente também estimula os participantes a discutir sobre assuntos de suas atividades e áreas, por meio de perguntas ou citando algum trabalho ou ação de destaque.
	Circuito MC (d_2017)	Possibilitar que a principal liderança da força de trabalho conheça os processos de cada área in loco. Os representantes de cada processo expõem os detalhes das atividades e os desafios enfrentados.
	App Rede Sabesp (d_2017)	Aplicativo que traz informações relativas à empresa, inscrever no Prêmio Empreendedor Sabesp, consultar sua pontuação no Prêmio de Reconhecimento, além de obter notícias da Sabesp, Gestão de Pessoas entre outros.
Todas	Website Sabesp (d_1996)	Disponibilizar informações para: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes: atendimento online, 2ª via de conta, histórico de consumo, produtos, serviços, entre outros. • Sociedade: qualidade da água, uso racional da água, informações institucionais, programas ambientais, comunicados à imprensa. • Acionistas: demonstrações financeiras, atas de assembleias, Relatório de Sustentabilidade e resultados. • Fornecedores: programação de pagamentos, informe de retenção de tributos, normas técnicas e licitações eletrônicas. • Força de trabalho: informações gerais sobre a instituição Sabesp.
	Redes sociais: Facebook, Twitter, Youtube (d_2009)	Informações de utilidade pública, divulgadas pelo Polo de Comunicação, sobre o abastecimento, obras de melhorias, programas institucionais, entre outros. Disponibilizar espaço aberto para manifestação da sociedade.

representantes de todas as diretorias e das autoridades funcionais; Procedimentos Operacionais (PO), elaborados pelas áreas e de aplicação local.

Os procedimentos e padrões específicos de trabalho são estabelecidos, por meio de necessidades identificadas internamente. Sempre que é identificada a necessidade de criação ou adequação de um padrão de trabalho, o gerente de departamento encaminha a demanda ao responsável pelo processo para elaboração do procedimento com a participação dos envolvidos, que encaminha ao Grupo de Melhoria (GM) para registro no GeDoc (Fig. 5.1.4), seguindo os trâmites do sistema para aprovação, disseminação e aplicação.

A disseminação dos padrões para a FT ocorre por meio digital e de forma automática pelo sistema GeDoc, toda vez que é estabelecido um novo padrão ou alterações nos existentes. Todos os procedimentos são disponibilizados para consulta para a FT, por meio do que o Sistema de Organização Empresarial (SOE), garantindo o acesso aos documentos atualizados.

Os principais métodos para verificação do cumprimento dos padrões estabelecidos e as respectivas medidas corretivas estão descritas na Fig. 1.1.6.

Em 2017, o modelo de gestão foi estruturado a partir de processo que compreende quatro etapas: Identificar/Selecionar modelos de referência (o que os modelos têm em comum); Análise: tipo de abordagem a ser utilizada (qual a correlação do que é comum com os processos gerenciais); Integração dos modelos de referência (qual a essência do modelo); Modelo de gestão (representação diagramática). Os modelos utilizados como referência são: Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) (d_2001); ISO 9001 e 17025 e OHSAS 18001, BSC e SÖX. Após a representação gráfica do modelo de gestão e respectivo descritivo, disponível no Portal MC, foi submetido ao CQG para aprovação e disseminação para as partes interessadas pertinentes.

O modelo se sustenta em uma estrutura integrada de pilares (código de ética, gestão das partes interessadas, análise crítica, etc), alinhada ao conceito do PDCL, e compos-

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

Prática de gestão	Método de controle	Responsável (Frequência)	Medidas Corretivas
Análise crítica das áreas (d_2011)	Reunião de Análise Crítica (PO-QA0056): reuniões mensais, onde são acompanhadas as tarefas da reunião anterior, analisados resultados de indicadores de desempenho estratégico e dos processos do negócio, considerando os ativos intangíveis. Também fazem parte da pauta a análise e tratamento de informações de clientes, as não conformidades em tratamento, os acidentes de trabalho, entre outros.	Gerente departamento (mensal)	As não conformidades identificadas nos processos, por meio dessas análises, são registradas no item 'Tarefas' da pauta, com implementação de ações corretivas e/ou preventivas, responsável e prazo e o acompanhamento é realizado nas reuniões posteriores. Outra forma de verificação dos padrões é na execução das atividades diárias, que segue o mesmo padrão de registro quando não há a possibilidade de resolução imediata.
MEG® na Prática (d_2012)	1 - Verificações de conformidade: Realizadas por empregados com formação em auditoria nas normas ISO e OHSAS, com base nos requisitos da NBR ISO 9001, 17025 e OHSAS 18001, extensivas aos prestadores de serviços comerciais e de manutenção.	Superintendência de Riscos e Qualidade (PK), MC/CQ e MCEC (Anual, no mínimo) A MCR conta com um auditor ISO 9001 e um OHSAS 18001	As não conformidades e sugestões de melhoria identificadas durante Verificações de Conformidade nos processos são tratadas por meio do registro de ocorrência no Sistema de Gerenciamento de Documentos (Gedoc) - módulo DocAction, com planos de ação, responsável e prazo e, se pertinente, podem provocar revisão dos padrões de trabalho. Os responsáveis pelo processo definem ações corretivas e preventivas no módulo DocAction, com acompanhamento em reuniões de análise crítica.
	2 - Autoavaliação: realizada pelos gerentes/gestores das áreas, com apoio do GM no sistema SAG – Sistema de Avaliação da Gestão (d_2017).	MC/CQ/GQ (anual) A MCR conta com três avaliadores internos	Definição e implementação de planos de ação, conforme procedimento Aprendizado Organizacional (PO-QA0053). As melhorias e inovações decorrentes dessas análises são validadas nas reuniões dos grupos deliberativos (CQG ou GRA).
	3 - Avaliação Interna: avaliações do sistema de gestão realizadas por avaliadores internos ou consultores contratados, com apoio do sistema SAG (d_2017) e de <i>check-list</i> .		Análise do Relatório de Avaliação: 1) Pré análise por meio de questionário; 2) Avaliação da oportunidade de melhoria e pontos; 3) Proposta de planos de melhoria; 4) <i>Workshop</i> para validação dos planos; 5) Integração ao Plano da Qualidade; 6) Implementação e acompanhamento das ações.
	4 - Avaliações externas realizadas com base no MEG		
Controle de práticas de gestão (d_2004)	5 - Acompanhamento da realização do padrão por meio de controles especificados nas Fichas de Práticas de Gestão, disponíveis no SAG (d_2014) e por meio de indicadores disponíveis no Sistema de Medição do Desempenho.	Responsável pela prática de gestão (de acordo com cada prática)	Os responsáveis pelos padrões gerenciais definem ações de melhorias ou refinamentos nas práticas de gestão a partir do resultado das avaliações dos controles e indicadores definidos na Ficha da Prática de Gestão.
Inspecções de Segurança (d_2011)	Inspecções em SST nos locais de trabalho, por meio de <i>checklist</i> padronizado. Também são realizadas essas inspecções em canteiros e frentes de serviços de contratadas (SESMT, Gerentes, Membros da Cipa, Fiscais de Obra).	MIS e Gerentes (anual)	A elaboração de planos de ação para regularização das situações de risco identificadas é realizada em conjunto pelo SESMT e gerente das áreas.
Visita da Qualidade (d_2015)	Visitas realizadas pelo MIS às áreas, sob demanda, para verificação das condições e andamento das ações de qualidade em segurança e saúde do trabalho. Identifica situações não conformes na área e na execução de serviços em vias públicas, possibilitando ações corretivas.	MIS e Gerentes (anual)	As não conformidades e sugestões de melhoria apontadas na Visita são avaliadas pelo gerente quanto à pertinência e registradas no módulo DocAction para implementação e acompanhamento de ações corretivas e planos de ação para prevenir reincidências.

ta por Estratégia (P), Processos (D), Desempenho (C), Aprendizado e Inovação (L) e Resultados. A orientação do modelo se baseia na missão, visão e valores Sabesp, presentes na cultura organizacional. A Fig. 1.1.7 apresenta a representação gráfica do modelo de gestão.

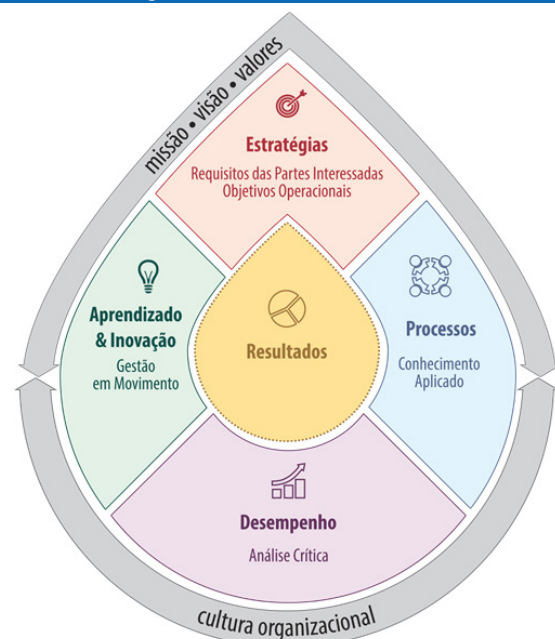
O modelo de Gestão foi divulgado aos acionistas, por meio do boletim eletrônico MC Informa, para toda a força de trabalho, nas reuniões estruturadas, por meio de vídeo institucional elaborado pelo MC112, e para os Fornecedores em reunião específica para disseminação do PO MC. f) Desde 2001, com a adoção do MEG®, o aprendizado organizacional se tornou mais sistematizado, tendo como base fundamental a aplicação dos conceitos PDCA e PDCL. Os processos gerenciais são aprimorados de forma colaborativa, entre áreas ou grupos da colmeia, por meio de fluxos estruturados (d_2013). Em 2017, como resultado da aplicação de método estruturado de inovação, durante o aprendizado do processo Aprendizado Organizacional, foi criado o processo Gestão em Movimento, que segue um fluxo a partir dos insumos apresentados na Fig. 1.1.8.

1 - Processos gerenciais em aprendizado (P): por meio da Agenda do Aprendizado são selecionados os processos gerenciais que deverão passar por aprendizado no ano;

2a - Desafio compartilhado (D): esta etapa é um dos dois caminhos possíveis para o aprendizado e consiste no lançamento de desafio em sistema informatizado para que a força de trabalho contribua com sugestões para melhoria do processo em aprendizado;

2b - Inovação: Você Faz Ideia (D): esta etapa é o outro

Fig.1.1.7- Modelo de Gestão MC



caminho possível para o aprendizado e consiste em processo estruturado de inovação, com o lançamento de desafios e workshops. Por esta etapa passam os principais processos da gestão MC.

3 - Análise integrada (C): com as sugestões para os desafios lançados, é realizada análise da melhoria/inovação que esta sendo proposta considerando os demais processos gerenciais que geram ou sofrem impacto em relação

Fig. 1.1.8 – Sistema de Aprendizado Organizacional



ao processo que esta sendo estudado, levando em consideração possíveis alterações em outros processos.

4 - Melhorias (L): As melhorias e inovações validadas são implantadas por meio de plano de ação (5W2H), elaborado pelo responsável pelo processo gerencial estudado. Todas as melhorias são disponibilizadas na Vitrine de Melhorias, acessível a toda a força de trabalho no Portal MC.

O resultado desse processo gera lições aprendidas que são consideradas como entradas para próximo ciclo de aprendizado, formando assim o ciclo PDCL. O resultado da evolução do sistema de gestão está apresentado no critério 8. O acompanhamento da implementação dos planos de melhoria, decorrentes do processo de aprendizado organizacional, é realizado por meio do Plano da Qualidade. A Agenda do Aprendizado é uma ferramenta que organiza cronologicamente quando deve ocorrer o aprendizado de cada prática, auxilia no controle e acionamento do responsável pela prática e alimenta o Plano da Qualidade (PO-QA0053).

Adicionalmente, em 2018, o gerente da MCR aplicou pesquisa para conhecer a opinião dos participantes sobre diversos aspectos da reunião de análise crítica (Fig. 1.1.6), com o objetivo coletar sugestões de melhoria para processo. A favorabilidade foi de 100%.

Desde 2011, a investigação de boas práticas de gestão é realizada por meio de visitas de *benchmarking* a outras organizações, de acordo com procedimento operacional *Benchmarking* e *Benchmarking Reverso* (PO-QA0054) que estabelece critérios para obtenção de informações, alinhados ao Código de Ética e Conduta Sabesp e ao Código Brasileiro de Ética e Conduta para a Prática de *Benchmarking*. Dentre outras orientações, o procedimento estabelece que qualquer visita física deve ser precedida de consulta aos *websites* das organizações para obter as informações desejadas. A partir dessa consulta é avaliada a real necessidade da visita. As necessidades de *benchmarking* são identificadas durante o processo

Planejamento, no *workshop* de Aprendizado do Sistema de Gestão, nas reuniões de Análise Crítica e no Planejamento Operacional da Colmeia (POC), quando os Grupos da Colmeia estabelecem ações e projetos para contribuir para melhoria do sistema de gestão da MC. A MC/CQ faz o acompanhamento do planejamento, execução e definição de planos de ação estabelecidos.

As informações obtidas no processo de *benchmarking* são utilizadas para melhorias e inovações em práticas e processos. Os relatórios de *benchmarking* ficam disponibilizados no Portal MC, como fonte de consulta para as áreas. Os critérios que definem o tipo de organização pertinente para *benchmarking* estão apresentados na Fig. 1.4.1.

Um exemplo da aplicação de *benchmarking* é a visita à concessionária AES Eletropaulo, em 2016, para conhecer como são desenvolvidos trabalhos junto à comunidade para regularização de ligações, resultando como plano de melhoria o encaminhamento de comunicado às Subprefeituras para atuação em ocupações de áreas públicas, em caráter provisório e precário. Como exemplo de *benchmarking* reverso, recebemos em 2018 a visita da UGR Jardins cujo principal objetivo foi conhecer a atuação do grupo "Gestão de TL", que foi criado de forma pioneira no intuito de criar estratégias para aumentar o atendimento à coleta de esgoto. Na Fig. 1.1.9 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

1.2 Governança

a) Desde 2002, os riscos empresariais são identificados, classificados, analisados e tratados sistematicamente por meio da metodologia *Enterprise Risk Management* (ERM), alinhada aos conceitos estabelecidos pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), e são validados pela Diretoria Colegiada. Desde 2009, a gestão de riscos estratégicos foi sistematizada pelo Comitê de Riscos e pela Superintendência de Gestão de Riscos e Qualidade (PK), que tem a atribuição de assessorar o Comitê na identificação, classificação e mensuração dos riscos e propor os processos a serem avaliados.

O Comitê de Auditoria atua na identificação e tratamento de assuntos críticos, riscos financeiros e potenciais contingências. As Diretorias M e R são responsáveis pelos riscos de natureza operacional, na categoria operação, que são desdobrados nas Unidades de Negócio.

A partir dos riscos empresariais identificados e classificados por avaliação de impacto e relevância, o tratamento é feito por meio da elaboração de planos de ação por diretorias, que são encaminhados para análise e opinião

Fig. 1.1.9 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas à Cultura Organizacional e Desenvolvimento da Gestão

Processo Gerencial	Aprendizado/Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Estabelecimento de valores	Planejamento Estratégico	Adoção da Segurança Hídrica como diretriz estratégica e revisão da Visão (m_2016)
Aspectos da cultura	Reuniões GQ	Identificação dos aspectos da cultura organizacional com base na metodologia EVO (m_2016)
Relacionamento ético	Reuniões PA	Reconhecimento da Superintendência de Auditoria Interna (PA) através de Certificação <i>Internacional Quality Assessment</i> (QA) a mais importante certificação de auditoria interna no mundo, concedida pelo The Institute of Internal Auditors. A companhia é a primeira sociedade de economia mista e empresa do setor de saneamento a obter essa certificação no Brasil (m_2017)
Comunicação dos valores e princípios	Planejamento Estratégico	App Rede Sabesp, direcionado a Força de Trabalho, oferecendo acesso rápido a diversos serviços (m_2017)
Estabelecimento de padrões	Planejamento Operacional	Definição gráfica do Modelo de Gestão (m_2017)
Aperfeiçoamento dos processos	Workshop de aprendizado	Implantação da metodologia Gestão em Movimento, integrando aprendizado e inovação (i_2017)

do Comitê de Riscos, Comitê de Auditoria e para conhecimento do Conselho de Administração. A Diretoria Colegiada realiza o acompanhamento da implantação dos planos de ação por diretoria e unidade.

Os riscos priorizados são inseridos, anualmente, no POD MCR para subsidiar a definição de objetivos e ações que contribuam para a eliminação ou mitigação do risco.

Os riscos mais significativos para a MCR, bem como as medidas de mitigação, estão apresentados na Fig. 1.2.1. Os riscos empresariais de maior relevância são registrados nas demonstrações financeiras, submetidas anualmente à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e *Securities and Exchange Commission* (SEC).

b) Desde 2011, o Gerente de Departamento, principal executivo da MCR, realiza a tomada de decisão por meio da reunião mensal de análise crítica (Fig. 1.1.6), com a participação dos gerentes das divisões e pessoas chave da unidade, tendo como ponto de partida a análise de indicadores estratégicos e operacionais, subsidiada pelas análises críticas das áreas, que seguem o mesmo processo de acompanhamento (PO-QA0056), e por meio da reunião semestral de análise crítica do desempenho do POD MCR (Fig. 1.4.3), com a participação dos gerentes das divisões, coordenadores de ODs e pessoas chave de cada unidade.

O Gerente de Departamento também é integrante do Comitê da Qualidade da Gestão (CQG) e do Grupo Reunião de Alinhamento (GRA) que são os principais fóruns de tomada de decisão na MC, os assuntos abordados nessa reunião são repassados mensalmente para os gerentes da MCR. O CQG (d_2002) se reúne bimestralmente e tem a responsabilidade de aprovar as estratégias e objetivos operacionais resultantes do Planejamento Operacional MC e realizar análise crítica do desempenho global. O GRA (d_2004) em reuniões semanais decide sobre questões que envolvem a rotina dos departamentos e faz a gestão do orçamento. Tanto o CQG quanto o GRA também deliberam sobre propostas de novos processos gerenciais ou melhorias nos atuais, decorrentes dos processos de aprendizado, que são apresentadas pelos grupos propositivos e deliberativos do Sistema de Gestão, denominado Colmeia (Fig. P13), que atuam de forma participativa, por meio de reuniões com representantes de todos os departamentos da MC. A Colmeia é composta por grupos, que atuam nos processos gerenciais e operacionais. A composição dos grupos deliberativos e propositivos e as respectivas reuniões de análise e decisões estão apresentadas na Fig.P.14.

A definição e implementação das ações originadas nessas reuniões são realizadas de maneira padroni-

Fig. 1.2.1 – Principais Riscos Operacionais

Processo	Riscos identificados	Ações de Mitigação
Prestação de Serviço ao Cliente (Comercial e Operacional)	Não atingir a universalização da água e esgoto em 2020. Aumento de perdas reais e/ou aparentes de água. Descumprimento das deliberações aplicadas pela Agência Reguladora - Arsesp. Comprometimento da imagem. Contaminação do solo e corpos d'água.	MCR-OD-01-Regularizar as ligações de água e de esgoto nas áreas de baixa renda. MC-OO-03-Reduzir o índice de perdas para 439l/lig/dia até 2018 MC-OO-04-Aumentar a eficiência do sistema de coleta modelando 260km de redes e coletores de esgoto até 2018. MC-OO-07-Ampliar a coleta de esgoto para 94,66% até 2018 Tratamento das manifestações dos clientes; Feirões de Débito; Análise Crítica mensal de indicadores; Programa Se Liga na Rede
Manutenção dos Sistemas de Distribuição de Água e de Coleta de Esgoto	Aumento de perdas reais e/ou aparentes de água. Descumprimento das deliberações aplicadas pela Agência Reguladora - Arsesp. Comprometimento da imagem. Contaminação do solo e corpos d'água Indisponibilidade de água tratada.	MC-OO-03-Reduzir o índice de perdas para 439 L/lig/dia até 2018. MCR-OD-05 Aprimorar o processo de troca de hidrômetro na MCR. MC-OO-06-Reduzir em 10% o índice de Reclamação de Reposição de Pavimento até 2018. Planos Regionais de Perdas (PRPs); Força tarefa de varredura de vazamentos; Tratamento das manifestações dos clientes; Análise Crítica mensal de indicadores; Programa Se Liga na Rede; Obras de setorização da JICA
Gestão Financeira	Diminuição da receita.	MCR-OD-01 Regularizar as ligações de água e de esgoto nas áreas de baixa renda. MCR-OD-05 Aprimorar o processo de troca de hidrômetro na MCR MC-OO-03-Reduzir o índice de perdas para 439 L/lig/dia até 2018. MC-OO-07-Ampliar a coleta de esgoto para 94,66% até 2018. MC-OO-08 Faturar R\$ 3,048 bilhões e obter um índice de evasão de receita privado de 3,9% em 2018. Feirões de Débito; Entrega de comunicado de débitos na emissão de conta.
Capacitação e desenvolvimento de pessoas	Não atrair ou perder o capital humano	MCR-OD-04 Aprimorar o Sistema de Gestão MCR-OD-07 Desenvolver e valorizar Força de Trabalho MCR-OD-06 Buscar novas tecnologias para melhoria dos processos e viabilizar a disseminação na MCR. MC-OO-01-Aumentar a satisfação dos empregados Prêmio de Reconhecimento MC.; Feira da Inovação.; Manhã do Conhecimento.; Melhores Práticas M e Campeonato de Operadores - incorporado ao Prêmio Empreendedor Sabesp (i_2018).; Processo Seletivo MC; Ações da Superintendência de Recursos Humanos (CR); Plano de cargos e salários e avaliação por Competência e Desempenho; Programa de sucessão e carreira; Concurso Público; Subsídios pós-graduação

Fig. 1.2.2 – Estrutura de governança corporativa

Prática	Descrição	Objetivo
Assembleia geral (d_2008)	Instância máxima de decisão, com poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da Companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento. Elege ou destitui os conselheiros de administração e fiscal.	Garantir equidade e participação das partes interessadas
Emissão exclusiva de ações ordinárias (d_2008)	Há dois tipos de ações no mercado: Preferenciais e Ordinárias. Esta última garante o direito de voto à todos os acionistas.	
Conselho de Administração (d_2008)	Órgão de deliberação responsável pela orientação superior da companhia, aprovar planejamento estratégico, programas, orçamento, objetivos e políticas públicas, propor tarifas, aumento de capital, emissão de debentures, controlar os atos da Direção, etc. É composto por no mínimo cinco e no máximo quinze membros, eleitos e destituíveis pela assembleia geral. 20% dos conselheiros devem ser independentes, conforme regulamento do Novo Mercado e um deles deve representar os acionistas minoritários.	
Conselho Fiscal (d_2006)	Examinar as demonstrações financeiras de cada exercício social e sobre elas, opinar, emitindo pareceres aos acionistas. Composto por 5 membros titulares e respectivos suplentes, sendo um representante dos acionistas minoritários.	Monitorar e controlar os atos da Direção
Diretoria Colegiada (d_1996)	Responsável pela administração da companhia. Composta por 6 membros com mandato unificado de 2 anos, são eleitos pelo Conselho de Administração, e permitida a reeleição.	Gerir a organização com ética
Auditoria Interna (d_2006)	Atuação independente, com o objetivo de avaliar a integridade, adequação, eficácia e eficiência dos processos e dos sistemas de informações e de controle interno, sendo subordinada à Presidência. Suas atividades são supervisionadas pelo Conselho de Administração (PE-AU0006).	Proteger os interesses das partes interessadas. Monitorar e controlar os atos da Direção.
Comitê de Auditoria (d_2006)	Assessoria o Conselho de Administração, recebe e processa denúncias de cunho contábil, acompanha a elaboração das demonstrações financeiras, examina relatórios de auditorias, sendo composto por 3 conselheiros de administração independentes, dos quais um é especialista em finanças e Coordenador do Comitê.	
Comitê de Riscos (d_2009)	Responsável pelo gerenciamento de riscos no âmbito corporativo. Composto pelo presidente da Sabesp, um representante do conselho de administração e um representante de cada diretoria.	
Comitê de Ética e Conduta (d_2005)	Responsável por estimular o comprometimento com o Código e zelar por sua constante atualização e adequação, bem como por orientar e sugerir ações para disseminação de seus preceitos em todos os níveis.	Proteger os interesses das partes interessadas.
Código de Ética e Conduta (d_2006)	Estabelece padrões de relacionamento com os administradores, conselheiros fiscais, empregados, clientes, fornecedores, acionistas e sociedade em geral.	
Canal de Denúncia (d_2006)	Recebe denúncias internas e externas, inclusive anônimas. Os resultados das averiguações são encaminhados ao Comitê de Auditoria e as incidências são reportadas ao Comitê de Ética para ações corretivas.	
Política de Negociação (d_2006)	Estabelece as regras para as pessoas vinculadas, definindo períodos nos quais devem abster-se de negociar com Valores Imobiliários, evitando o questionamento com relação ao uso indevido de atos ou fatos relevantes (PI0023).	Transparência e prestação de contas
Relatório de Sustentabilidade (d_2008)	Instrumento fundamental para promover a transparência é disponibilizado anualmente às partes interessadas no <i>website</i> Sabesp.	
Política de Divulgação de fatos Relevantes (d_2002)	Regras que tratam da identificação, manuseio e divulgação de informações acerca de atos e fatos que sejam capazes de interferir nas cotações dos valores imobiliários (PI0022).	

zada considerando as etapas: definição de pauta que orienta as discussões da reunião; tomada de decisões, definição de ações e validação pela Direção, com responsável e prazo; registro das decisões e tarefas em atas, com acompanhamento em reuniões posteriores, permanecendo pendentes até que se concluam. As decisões tomadas são comunicadas por meio de atas encaminhadas por e-mail aos envolvidos e disponibilizadas no Portal MC, garantindo a transparência do processo. As decisões são comunicadas para a FT nas reuniões estruturadas (Fig. 1.1.5), quando pertinente. A eficácia das reuniões desses grupos está apresentada no critério 8. Tanto o CQG quanto o GRA, pela própria característica multifuncional e pela experiência dos integrantes, realizam amplos debates sobre os assuntos a deliberar no qual o representante da MCR submete à apreciação do grupo os assuntos relevantes e de maior abrangência tratados nas reuniões mensais da MCR, seguindo o mesmo padrão de acompanhamento.

c) Desde 2011, o gerente de departamento realiza a prestação de contas das suas ações, de informações relevantes e das análises dos resultados da UGR, provenientes das análises críticas da MCR, diretamente ao Superintendente da MC, por meio das reuniões de alinhamento semanais do GRA (Fig.P.14). O superintendente, por sua vez, presta contas dos resultados e de suas ações, diretamente ao Diretor da M, por meio do Fórum M (Fig.P.14). A MCI/Controladoria, para subsidiar o superintendente, elabora relatório mensal com os resultados da unidade de negócio, estratificado por departamento (UGRs e Apoio), com base nos

sistemas de informações locais e corporativos (Fig. 5.1.4), assegurando a confiabilidade, autenticidade e a suficiência das informações discutidas junto ao Diretor.

Na estrutura Sabesp a prestação de contas das ações e dos resultados alcançados se dá conforme conjunto de práticas de governança corporativa, apresentadas na Fig. 1.2.2.

Na Fig. 1.2.3 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

Fig. 1.2.3 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas à Governança

Processo Gerencial	Aprendizado/ Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Identificação e tratamentos de riscos	Auditoria e Comitê de Ética e Conduta	Implantação de planos de ação norteados pela análise de riscos de corrupção e fraude corporativas. Também foi promovida a contratação de serviço de consultoria com o objetivo de realizar uma análise criteriosa do nível de aderência do Programa de Compliance da Sabesp (m_2015).
Tomada de decisão e comunicação	Fórum M	Remodelagem dos Fóruns M, com a definição de critérios de atuação com intuito de intensificar a inovação, melhoria contínua, uniformização dos processos de negócios (m_2017)
Prestação de contas	Fórum M	Boletim e página dos mananciais; confiabilidade de informação para a gestão hídrica (m_2015) Inclusão de etapa de prestação de contas no POD, para disseminação para a FT (m_2017).

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança

a) Desde 2011, as partes interessadas tradicionais e não tradicionais são identificadas seguindo as diretrizes de governança corporativa. Bienalmente, é realizada a revalidação em reunião do GRA (Fig. 1.2.2), antes do início de cada ciclo de planejamento, definindo um interlocutor por parte interessada (Fig. P5). A partir dessa revalidação, cada interlocutor analisa as necessidades das partes interessadas, que são levantadas por meio de pesquisas ou reuniões, com o objetivo de traduzir essas necessidades e expectativas em requisitos para os processos da cadeia de valor. Com essas informações, o GEP realiza o *Workshop* de RPI, envolvendo os respectivos interlocutores e o GRA, para validar os requisitos, que se transformam em metas, e definir os respectivos indicadores de desempenho. O produto desse *workshop* é a Matriz de RPI, que contém as seguintes informações:

- Descrição das partes interessadas;
- Métodos de identificação das necessidades e expectativas, periodicidade e interlocutor;
- Principais necessidades e expectativas das partes interessadas;
- Matriz de requisitos contendo: interlocutor, necessidade priorizada, método de tradução em RPI, RPI, nível de atendimento solicitado, metas (nível de atendimento acordado), processo relacionado, requisito de processo e indicador de desempenho.

Com a Matriz validada, os requisitos das partes interessadas são analisados no evento Definição dos Objetivos, segunda etapa do POD MCR, com o propósito de avaliar o impacto e a importância para a estratégia, priorizando esforços para assegurar o atendimento aos requisitos e o alinhamento aos Planejamentos Estratégico, Tático e Operacional.

A Fig. 1.3.1 apresenta as etapas do processo de gestão para todas as partes interessadas.

b) As redes são identificadas (d_2014) em *workshop*, utilizando a metodologia *brainstorm*, e priorizadas por meio da matriz QFD, sendo utilizadas como entrada no planejamento (Fig. 2.1.5) para análise da influência de cada rede nas estratégias. A interação com as redes mais importantes e seu desenvolvimento, conforme descrito na Fig. P6, ocorre, essencialmente, por meio dos representantes da MCR nessas redes, que potencializam a comunicação, promovem a troca de informações e conhecimentos, e atendem às demandas e necessidades mútuas, de forma proativa e ágil. As redes internas e externas são reavaliadas, bienalmente, a cada ciclo de planejamento.

c) Desde 2011, a direção da MCR, representada pelo

gerente do departamento e pelos gerentes das divisões, exerce a liderança por meio das práticas sistematizadas de interação e comunicação, descritas na Fig. 1.1.5, na qual estão especificados os objetivos e as partes interessadas relacionadas. A principal prática de interação da Direção com a FT é a Reunião Estruturada, sob responsabilidade do MC112, que tem o objetivo de disseminar informações e discutir temas de interesse das áreas, além de espaço específico para perguntas da FT direcionadas à liderança. Na Fig. 1.3.2 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

Fig. 1.3.2 – Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas ao Levantamento de interesses e exercício da liderança

Processo Gerencial	Aprendizado/ Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Identificação das necessidades das partes interessadas	<i>Workshop</i> de RPI	Criação da figura do interlocutor por parte interessada para melhoria da comunicação, análise e tradução das necessidades e expectativas (m_2014)
Desenvolvimento de Redes	Planejamento Operacional MC	Utilização de metodologia própria para levantar e priorizar as redes mais importantes, com a utilização dos conceitos da QDF (Quality Function Deployment (m_2016).
Interação com as partes interessadas	Reuniões da CM	Ampliação dos Canais de Atendimento - Criação do App Sabesp Mobile (m_2017).

1.4 Análise do desempenho da organização

a) Desde 2011, tendo como objetivo a melhoria do desempenho estratégico, os referenciais comparativos, utilizados para apoiar as análises na definição das metas de resultados, que foram escolhidos conforme critérios apresentados na Fig. 1.4.2, são obtidos, bienalmente, por meio de consulta a *websites*, balanços patrimoniais, e-mail ou agências reguladoras, de organizações que atendam aos critérios de pertinência apresentados na Fig. 1.4.1.

Durante o planejamento, na etapa de definição das metas, os coordenadores de objetivos avaliam as informações obtidas e definem a organização de referência, cujo resultado influencia o estabelecimento das metas e respectivos indicadores de desempenho e gera plano para estudo de *benchmarking* (PO-QA0054).

Em 2016, com a realização do primeiro ciclo de planejamento, a MCR avaliou e readequou, de acordo com suas características, os critérios de pertinência de comparação com outras organizações, bem como os critérios para definição dos resultados a serem comparados, para sua estratégia, desdobrando para suas áreas a utilização de referenciais comparativos para a melhoria dos processos operacionais (Fig. 1.4.2)

Fig. 1.3.1 – Processo de Gestão das Partes Interessadas

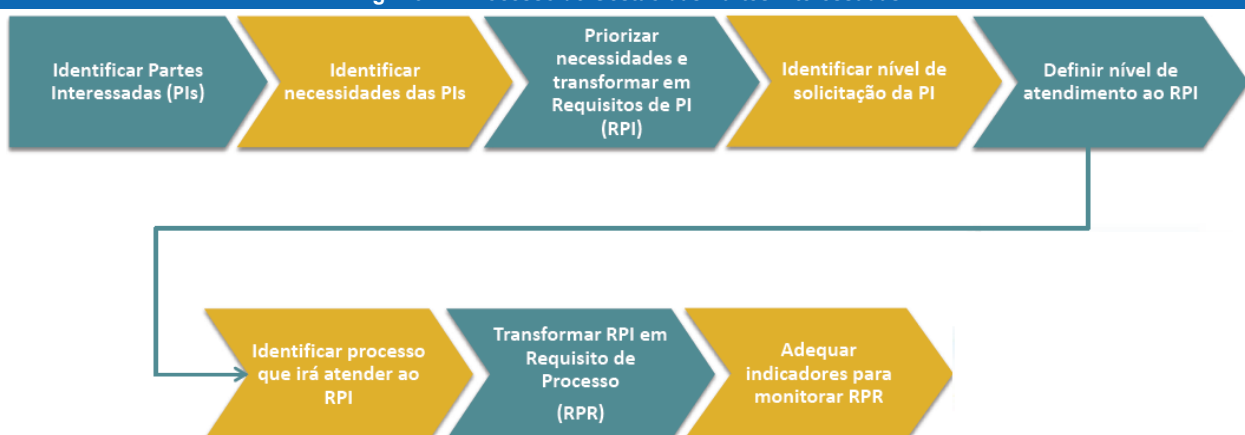


Fig. 1.4.1 – Critérios de seleção das organizações de referência

Premissas para orientar a escolha de organizações para benchmarking	
1. Organizações que disponibilizem informações atualizadas, por meio de seus <i>websites</i> , agências reguladoras ou mediante solicitação, em conformidade com o Código de Ética de <i>Benchmarking</i> 2. Para resultados relativos à gestão econômico-financeira, os referenciais devem ser preferencialmente de organizações do setor de saneamento, devido às características peculiares do setor. 3. Para resultados relativos a Fornecedores, os referenciais devem ser preferencialmente de organizações públicas ou de economia mista, devido a aplicação da Lei nº 8666/93, que impõe uma série de limitações nas relações comerciais. 4. ATENÇÃO!!! Ao escolher a organização de referência, avalie se a realização do <i>benchmarking</i> é <i>FACTIVEL</i> , pois este é obrigatório.	
Critério	Requisito
Porte	Organizações que tenham equivalência em: <ul style="list-style-type: none"> • Número de serviços • Número de clientes • Número de empregados • Infraestrutura
Similaridade	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações que tenham processos e atividades com a mesma estrutura, independente do ramo de atividade (EX: Contas a pagar, Faturamento, Planejamento, Recursos Humanos) • Organizações que possuam resultados de indicadores com método de cálculo similar, quando se tratar de resultados específicos do negócio. • Organizações que operem serviços de distribuição de água e coleta de esgoto que atendem somente áreas metropolitanas
Integridade	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações que disponibilizem informações atualizadas, por meio de seus <i>websites</i>, agências reguladoras, ou mediante solicitação, em conformidade com o Código de Ética de <i>Benchmarking</i>. • Organizações destaque, finalistas ou ganhadores dos prêmios PNQ ou PNQS, nos últimos três anos.

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

Tipo de Benchmarking	Critério
MCR Externo Interno	Todos os Resultados de Indicadores que medem o desempenho da estratégia (OUTCOMES). Devendo haver justificativa para a não comparação.
Áreas Interno	Resultados de indicadores desdobrados dos departamentos (no mínimo um ao ano) e que medem os processos das áreas, a partir da seguinte análise: Crítico; Mensurável; Viável; Significativo.

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

b) Desde 2016, a análise do desempenho estratégico ocorre semestralmente nas reuniões de Análise Crítica do Desempenho, conforme fluxo apresentado na Fig. 1.4.3, quando são avaliados o andamento das ações do Plano Departamental e o resultado dos indicadores que medem os Objetivos Departamentais (ODs). A seleção dos indicadores é realizada na etapa 'Definição das Metas', pelas equipes dos objetivos, em trabalhos em grupo, mediante análise das ações e dos resultados obtidos no ciclo anterior, ações do ciclo atual, resultados de outras organizações de referência, Missão, Visão, Valores Éticos e Compromissos, e validada pela liderança MCR. Desde 2011, o desempenho estratégico MC e operacional MCR é analisado por meio de reuniões mensais de análise crítica (PO-QA0056), com a participação de gerentes, analistas, *staff*, representante do GM, encarregados, engenheiro, *peças* chave e convidados, a partir dos resultados de indicadores desdobrados para a MCR, conforme fluxo apresentado na Fig. 1.4.4. Os resultados dessas análises subsidiam a reunião de análise crítica do desempenho da MC, como forma de prestação de contas (1.2c). Os responsáveis pelos indicadores e OOs selecionados

se preparam para a reunião de análise crítica do CQG por meio da elaboração de apresentações com históricos dos resultados da MC e das UGRs. Os responsáveis seguem padrão de apresentação para facilitar a análise dos resultados e seus referenciais comparando-os com as metas e requisitos das partes interessadas, quando pertinente. Informações relativas às mudanças no ambiente externo incluindo aspectos setoriais, mercadológicos, competitivos, tecnológicos, econômicos, ambientais, políticos e sociais, são apresentadas pela MCI/Controladoria para contextualizar a análise e permitir as tomadas de decisões fundamentadas. Como resultados da reunião de análise crítica são definidas ações para permitir imediata correção ou novas melhorias. As atas dessas reuniões ficam registradas e disponibilizadas no Portal MC e o acompanhamento e controle são realizados no mesmo sistema. Os resultados da reunião do CQG são divulgados para a força de trabalho no MC Informa e Mural. Os resultados e decisões da reunião de análise crítica das áreas da MCR são divulgados, quando pertinente, para a força de trabalho nas reuniões estruturadas. Em complemento a estas informações são avaliadas mensalmente, a partir de uma pauta mínima, tarefas da reunião anterior; informações de clientes; indicadores de desempenho; ações corretivas e preventivas; necessidades de recursos; e resultados das verificações de conformidade (Fig. 1.1.6). Desde 2003, é utilizado o Painel de Indicadores, com revalidação a cada ciclo de planejamento, seguindo a metodologia *Balanced Score Card* (BSC), que garante que todas as áreas avaliem as informações necessárias para o desempenho da organização e a correlação entre os indicadores.

c) A implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho, seja operacional ou estratégico, é acompanhada nas reuniões de Análise Crítica da MCR, mensais e semestrais (Fig. 1.4.4 e 1.4.3). Quando um resultado não atinge o planejado, apresenta tendência negativa ou é identificada oportunidade de melhoria, são definidas ações, registradas em atas como tarefas, com responsáveis e prazos, e disponibilizadas no Portal MC. O acompanhamento da implementação das decisões e

Fig. 1.4.3 - Fluxo de acompanhamento do Sistema de Medição do Desempenho POD MCR

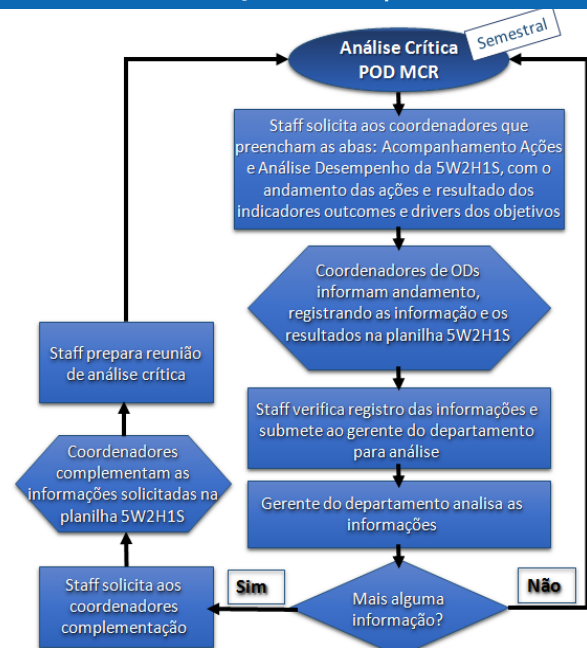
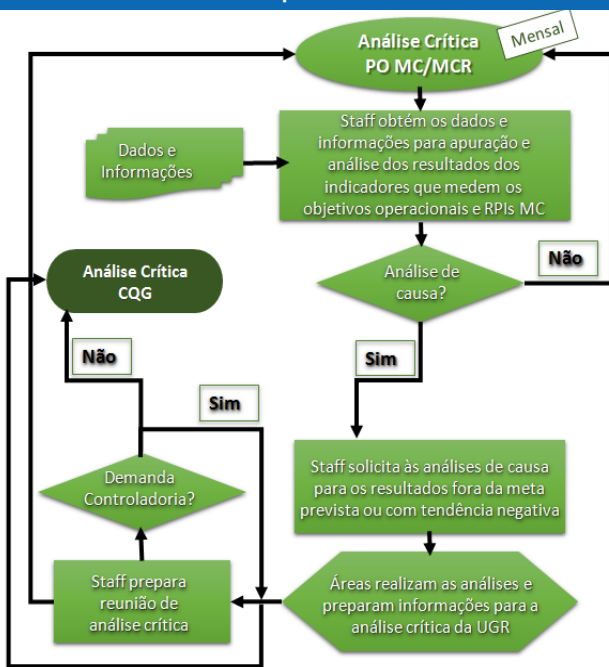


Fig. 1.4.4 - Fluxo de acompanhamento do Sistema de Medição do Desempenho PO MC

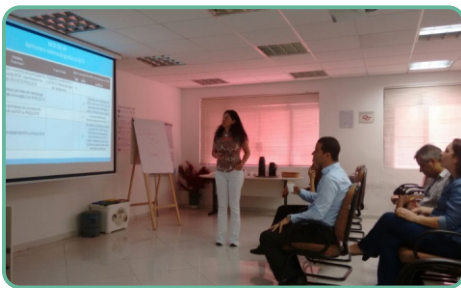


andamento das tarefas é verificado nas reuniões posteriores de análise crítica. Os resultados que medem a estratégia da MC, da qual a MCR participa, são apurados e, quando pertinente, justificados para que a MCI/Controladoria possa subsidiar o superintendente nas reuniões de análise crítica do CQG

Na Fig.1.4.5 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

Fig. 1.4.5 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas à Análise do desempenho

Processo Gerencial	Aprendizado/ Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Referencias comparativos	Planejamento Operacional Departamental (POD)	Avaliação e readequação dos critérios de pertinencia de organizações de referência e de resultados a serem comparados (m_2016)
Análise desempenho	Gestão em movimento - POD	Inclusão de representante por células das áreas, na reunião semestrais de análise crítica do desempenho do POD, para ampliação da visão sistêmica e melhoria na comunicação (m_2017)
Acompanhamento de decisão	Reunião de análise crítica	Aplicação de questionário, pelo gerente departamento, para avaliação da dinâmica da reunião de análise crítica em relação a todos os itens da pauta. (m_2018)



2.1 Formulação das Estratégias

2.1a) Desde 1996, a análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo é realizada, corporativamente, no Planejamento Estratégico Sabesp (Fig. 2.1.5). No último ciclo 2016/2025, a Superintendência de Planejamento Integrado (PI), responsável pelo processo, utilizou a análise PESTAL, método que permite o estudo qualitativo com base nos fatores: Políticos (P), Econômicos (E), Sociais (S), Tecnológicos (T), Ambientais (A) e Legais (L), que podem impactar direta ou indiretamente na organização. As informações apresentadas (Fig. 2.1.1), por fator, são analisadas e debatidas, possibilitando a compreensão de ambientes complexos e em permanente mudança, para a construção do Planejamento Estratégico.

Fig. 2.1.1 - Principais Informações Analisadas: PESTAL

Fatores	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 de recurso hídrico, 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, 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.

As principais fontes utilizadas são: Programas do Governo, Planos Diretores de Água e Esgoto, Secretaria da Fazenda, Fundação SEAD, Fundação Getúlio Vargas, Sistema Nacional de Informações sobre o Saneamento (SNIS), Centro de Monitoramento de Alertas de Desastres Naturais e Diagnósticos da Estação Chuvosa (CEMADEN), Legislações, ARSESP, entre outras.

A participação da MCR nesse processo se dá por meio da participação do superintendente da MC e da utilização dos produtos dos planejamentos Estratégico, Tático e Operacional como entrada para o seu Planejamento Operacional Departamental (POD), garantindo o alinhamento e a correlação estratégica.

As principais redes (Fig. P6) são consideradas durante o ciclo do POD, quando ocorre a avaliação da sua influência para a estratégia. Como exemplo, foi definido no POD 2017-2018, o Objetivo Departamental (OD) MCR-OD-01 - Regularizar as ligações de água e esgoto nas áreas de baixa renda, cujo sucesso depende em grande parte do relacionamento com a Rede externa: Lideranças em Comunidades de Baixa Renda.

b) Em 2009, o grupo de projeto “Compartilhar Conhecimento”, coordenado por representante da MCR, ado-

udou, por adequação e afinidade, a metodologia *Intangible Assets Management* (IAM), em português: Gestão de Ativos Intangíveis, desenvolvida pela Consultoria DOM *Strategy Partner*.

Esta metodologia identifica e classifica os ativos intangíveis pela utilização de referencial de qualidades que agregam valor ao negócio, categorizando-os em: Institucional, Organizacional, Relacionamento e Intelectual. O principal critério para priorização é de que o ativo intangível possa ser monitorado e que a organização tenha interferência em seu desempenho. As etapas da metodologia utilizada para a gestão dos ativos intangíveis são: Identificação, categorização, apropriação e monitoramento. Desde 2011, a MCR atua na gestão de ativos intangíveis (d_2011), por meio da participação de seus representantes nas etapas 1, 2, 3 e 5, e realiza mensalmente a etapa 4, conforme Fig. 2.1.2 que mostra o ciclo da gestão dos ativos. A partir de 2016, primeiro ciclo do POD MCR, o processo na etapa ‘Análise das Demandas Estratégicas’ (Fig. 2.1.6), quando os ativos intangíveis identificados e priorizados no PO MC são inseridos no *Pré-Work 1*, para análise e priorização, pela MCR, avaliados conforme o principal critério.

Fig. 2.1.2 – Ciclo de Gestão dos Ativos Intangíveis



Desde 2011, o desenvolvimento dos principais ativos intangíveis ocorre por meio da avaliação e monitoramento de resultados de indicadores e informações nas reuniões mensais de análise crítica (Fig. 1.1.6) e de ações locais ou desdobramento de ações corporativas. Também colabora na gestão dos ativos, por meio de ações implementadas e desdobradas pela MC. Os principais ativos intangíveis, indicadores e mecanismos para seu desenvolvimento estão descritos na Fig. 2.1.3. A gestão de Ativos Intangíveis é processo exemplar disponível para consulta pública na Comunidade de Boas Práticas da FNQ, que reúne as melhores práticas de empresas classe mundial (e_2014). Em 2017 foi objeto de benchmarking pela Universidade de Araras (UNIARARAS) e pelo SEBRAE da Paraíba, e em 2018, foi a vez da Superintendência de Tratamento de Esgotos (MT).

c) A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno é realizada nas etapas ‘Análise das Demandas Estratégicas’ e ‘Definição dos Objetivos’ do POD (d_2016). Nessas etapas são fornecidas informações relevantes aos participantes que subsidiavam essas análises, como por exemplo, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e assim garantir

Fig. 2.1.3 – Ativos Intangíveis, indicadores e desenvolvimento

Categoria	Ativos	Indicadores (Responsáveis)	Mecanismos para desenvolvimento e manutenção
Capital institucional	Marca Sabesp	PPA - Índice de Satisfação Geral com Agência de Atendimento (Rol Comum) (MCR) % de reparos de vazamentos em ramal de água realizados em até 24h (MCR)	<ul style="list-style-type: none"> Governança corporativa Desenvolvimento de Campanhas Institucionais Análise e tratamento do resultado das pesquisas de satisfação dos clientes (Fig. 3.2.2) Sabesp Soluções Ambientais (SSA)
	Know how de processos	Índice de Perdas Totais na Distribuição (MCEP e MCR) % de Desobstruções Domiciliares Realizadas em até 24h % Desobstruções de Coletores Realizadas em até 24h (MCR)	<ul style="list-style-type: none"> Lei Federal nº 11.445/07 – Diretrizes para o Setor de Saneamento Feira da Inovação Benchmarking Participação de empregados em feiras, congressos, seminários do setor de saneamento Grupos da colmeia
Capital Organizacional	Sistema de Gestão	Evolução do Sistema de Gestão (MC) Evolução do Sistema de Gestão (MCR)	<ul style="list-style-type: none"> Adoção do Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) MCR-OD-04-Aprimorar o sistema de gestão da MCR MC-OO-05-Aperfeiçoar o sistema de gestão atingindo a faixa 7 de pontuação em 2018 Benchmarking Participação na rede colaborativa dos Grupos da Colmeia Sistema de Aprendizado Organizacional (PO-QA0053)
Capital de Relacionamento	Relacionamento com Grandes Consumidores	PPA - Índice de Satisfação Geral com Agência de Atendimento (Rol Especial) (MCIG) Índice de Fidelização de clientes (SSA). (MCIG)	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidade nas negociações Estabelecimento e atualização de procedimentos Ações para fidelização dos clientes Análise crítica dos resultados dos indicadores de desempenho, correlacionados ao ativo intangível
Capital intelectual	Conhecimentos da força de trabalho	Horas de capacitação (MCD13) Investimento em C&D (MCD13) Índice de aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na Manhã do Conhecimento (GCOR)	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de competências e desempenho (Fig. 6.1.2) Convênios com instituições de ensino, inclusive no exterior, para o aperfeiçoamento profissional Participação de empregados em encontros técnicos, feiras e congressos Participação em equipes interdepartamentais Benchmarking
	Capacidade de inovação	Índice de ideias implantadas (GRE) Soluções apresentadas na Feira da Inovação (GCOR)	<ul style="list-style-type: none"> Difusão novas tecnologias, para identificação e disponibilização das tecnologias desenvolvidas pelas área Disponibilização das monografias, dissertações, teses e trabalhos técnicos no portal da Universidade Empresarial Sabesp (UES)
	Processo de Desenvolvimento da força de trabalho	Investimento em C&D (MCD13) Índice de cumprimento do PCD (MCD13)	<ul style="list-style-type: none"> Expansão e utilização das patentes Programa Inovação: Você faz Ideia?

o alinhamento corporativo para as estratégias a serem definidas. Os riscos relacionados ao negócio são avaliados na segunda etapa mencionada anteriormente. Os participantes propõem objetivos departamentais, considerando entre outros, os riscos operacionais e as ações de mitigação já existentes, que são disponibilizados em arquivo para consulta, e as conclusões são registradas em formulário específico, para posterior apresentação, discussão em plenária e validação. A Fig. 2.1.4 apresenta as principais informações do ambiente interno, analisadas pela MCR, incluindo os riscos associados aos ativos de infraestrutura operacional.

d) Desde 2016, a definição das estratégias da MCR ocorre após três níveis anteriores: Presidência (Estratégico), Diretoria M (Tático), Unidade de Negócio Centro – MC (Operacional) conforme Fig. 2.1.5.

Os produtos do Planejamento Estratégico são entradas para o Planejamento Tático e assim sucessivamente. A Fig. 2.1.5 apresenta o detalhamento dos processos de planejamento nos quatro níveis, suas principais entradas e produtos.

Os Requisitos das Partes Interessadas (RPIs), definidos conforme descrito em 1.3a, são analisados e inseridos na estratégia na etapa 'Definição dos Objetivos'. A universalização e o diagnóstico de água e esgoto, assim como o saneamento ambiental integrado MCR, por meio da análise e tratamento dos impactos (LAISA), são inseridos na definição das estratégias na etapa 'Análise das Demandas Estratégicas'. A avaliação das alternativas decorrentes da análise do ambiente externo e interno é realizada conforme descrito nos itens 2.1a e 2.1c, durante o POD, realizado em sete etapas, conforme detalhado na Fig. 2.1.6. A análise de

cada entrada tem como propósito avaliar o impacto e a importância para a estratégia, priorizando esforços para assegurar o alcance dos objetivos e alinhamento aos Planejamentos Estratégico, Tático e Operacional. A Fig. 2.1.8 apresenta as principais estratégias da MCR, traduzidas em Objetivos Departamentais e alinhadas aos planejamentos da Sabesp. AMCR também contribui para as estratégias da MC. Todos os objetivos operacionais contam com representante da MCR para planejar, acompanhar e/ou executar as ações. Nos últimos dois ciclos do PO MC dois gerentes da MCR

Fig. 2.1.4 - Principais informações para análise do ambiente interno

Tema	Descrição
Força de Trabalho	Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional Acidentes do trabalho
Infraestrutura	Diagnóstico e prognóstico da infraestrutura operacional: água e esgoto
Desempenho	Retrospectiva dos resultados: análise dos resultados dos indicadores de desempenho
Sistema de gestão	Ativos intangíveis Fundamentos MEG®
Processos	Requisito das partes interessadas Assuntos regulatórios Riscos Matriz SWOT Principais Redes
Institucional	Objetivos Estratégicos Objetivos Táticos e macroações Objetivos Operacionais MC Missão, Visão, Valores Éticos e Compromissos
Relações com clientes	Resultado da última pesquisa de Satisfação dos Clientes Informações e resultados: Ouvidoria
Sociedade	Levantamento dos Aspectos e Impactos Socioambientais (LAISA)

Fig. 2.1.5 – Processos de Planejamentos Sabesp

Planejamento Estratégico Sabesp (P)	Desde 1996 - no mínimo quadrienal, sob a responsabilidade da Superintendência de Planejamento Integrado (PI). Participantes: Presidente, diretores, assistentes, assessores e superintendentes. Entradas: Política governamental de saneamento, informações globais de desempenho e resultados anteriores da Sabesp, cenários internos e externos, PESTAL, SWOT, riscos empresariais, Missão, Visão Diretrizes e Valores Éticos. Produtos: Consolidação da Missão, Visão, Diretrizes e Valores Éticos Sabesp, mapa e objetivos estratégicos, metas empresariais, planos de ação e estimativas de investimentos.
Planejamento Tático Diretoria (M)	Desde 1996 - no mínimo bienal, sob a responsabilidade da Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana (MP). Participantes: Diretor, superintendentes, assistentes e assessores gerentes de departamento e gestor da Qualidade. Entradas: Produtos do Planejamento Estratégico Sabesp, informações globais de desempenho e resultados anteriores da Diretoria M e cenários internos e externos, SWOT, riscos empresariais, redes, ativos, partes interessadas e requisitos, intangíveis, referenciais comparativos Produtos: Mapa, objetivos, macroações e planos táticos, Matriz SWOT, riscos empresariais, partes interessadas, necessidades e requisitos das partes interessadas, referenciais comparativos, indicadores, metas e estimativas de investimentos no âmbito da Diretoria M.
Planejamento Operacional Unidade de Negócio (MC)	Desde 2002 - no mínimo bienal, sob responsabilidade do MCI e GEP. Participantes: Superintendente, gerentes de departamento, gerentes de divisão, encarregados, gestores, coordenadores de OOs e CQG. Entradas: Produtos do Planejamento Tático, informações de desempenho e resultados anteriores da MC, Partes interessadas e requisitos, riscos operacionais, ativos intangíveis, redes, modelo de gestão, informações de clientes, SST e palestras para análise de ambiente. Produtos: Mapa, objetivos e planos operacionais, indicadores e metas desdobradas, matriz SWOT priorizada
Planejamento Operacional Departamental (MCR)	Desde 2016 – no mínimo bienal. Participantes: Gerente de departamento, staff, gerentes de divisão, encarregados, analistas, engenheiro, representantes de células, GMs (Fig. P13) e pessoas chave. Entradas: Produtos do Planejamento Estratégico, Tático e Operacional MC, avaliação e resultado do desempenho dos indicadores, requisitos das Partes Interessadas, riscos, redes, informações de clientes, SST, fundamentos MEG® Produtos: Mapa, objetivos e planos departamentais, indicadores e metas desdobradas (Fig. 2.1.6).

Fig. 2.1.6 – Processo Planejamento Operacional Departamental (POD)

Processo Gerencial	Etapa (Participantes)	Como	Entradas	Produtos
Formulação das Estratégias	1ª Análise das Demandas Estratégicas (Força de trabalho)	Reuniões locais para preenchimento do <i>Pré-work</i> 1	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos Estratégicos, Táticos e Operacionais Diretrizes gerente do departamento Fundamentos MEG Missão, Visão e Compromissos Resultados MCR – PO MC Resultados POD MCR Resultados Pesquisa de Clima Organizacional Resultados pesquisa de Satisfação dos Clientes Número de acidentes Diagnóstico de Água e Esgoto Principais Redes LAISA 	<i>Pré-work</i> 1 Análise das Demandas Estratégicas (entradas), consolidado com a resposta de todas as áreas
	2ª Definição dos Objetivos (Gerentes, Staff, Encarregados, Analistas, GM, Engenheiros, Representantes das Células (ERs e Polos) pessoas chave)	Evento para a definição dos objetivos departamentais Coleta de sugestões da FT padronizada, realizada nas reuniões estruturadas, com toda FT, após definição dos objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Pré-Work 1 Análise das Demandas Estratégicas, consolidado com a resposta das áreas da MCR Requisitos das Partes Interessadas Riscos operacionais Ativos Intangíveis Matriz SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos Departamentais Coordenadores e equipes Sugestões Força de Trabalho (8.5.X)
Implementação das Estratégias	3ª Plano Departamental (Gerentes, Staff, Encarregados, Analistas, GM, Engenheiros, Representantes das Células, pessoas chave, Coordenadores de ODS + equipes)	Evento para apresentação e validação dos planos de ação dos objetivos departamentais	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos Departamentais definidos na etapa anterior Apresentação das ações detalhadas dos planos departamentais Sugestões da Força de trabalho para fazer acontecer os ODS Validação dos planos de ação detalhados dos ODS 	Plano Departamental contendo: <ul style="list-style-type: none"> Detalhamento das ações e responsáveis; Ações de capacitação e desenvolvimento; Informações dos ODs para disseminação para as partes interessadas pertinentes Fluxo do processo de análise crítica do desempenho para acompanhamento e controle dos ODS.
Medição das Estratégias	4ª Definição das Metas (Gerentes, Staff, Encarregados, Analistas, GM, Engenheiros, Representantes das Células, Coordenadores de ODS)	Evento para definição de indicadores e metas dos objetivos definidos na etapa anterior	<ul style="list-style-type: none"> Planos de ação validados Revisão e desdobramento das metas MCR do Recalculando Rota PO MC Definição e validação dos indicadores, metas e referenciais comparativos para os objetivos departamentais e metas locais para processos 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores, metas e referenciais comparativos Fichas Técnicas dos Indicadores (FTI)
Comunicação das Estratégias	5ª Disseminação (Partes interessadas pertinentes)	Reuniões específicas, boletim eletrônico, reuniões periódicas, etc.	Plano Departamental: Ações	<ul style="list-style-type: none"> Vídeo do Plano Departamental disseminado para a força de trabalho Banners nas áreas; Reunião dos administradores de contrato com fornecedores Disseminação para as demais partes interessadas identificadas na etapa Plano Departamental, incluindo Superintendente MC
Avaliação do Desempenho	6ª Acompanhamento do Plano (Gerentes, Staff, Encarregados, Analistas, GM, Engenheiros, Coordenadores de ODS Representantes de Célula)	<ul style="list-style-type: none"> Reunião semestral para avaliação das ações Previstas/Realizadas e resultados Apresentação relatório da reunião semestral na reunião estruturada das áreas 	Plano Departamental: Ações e resultados	<ul style="list-style-type: none"> Medição do desempenho das ações dos objetivos departamentais e respectivos resultados, por meio das reuniões de análise crítica do desempenho (Fig. 1.4.3).
Aprendizado	7ª Aprendizado (Força de trabalho)	Aplicação da metodologia: Gestão em Movimento	Processo do Planejamento Operacional Departamental – ciclo anterior	<ul style="list-style-type: none"> PDCL do processo de planejamento

Fig. 2.1.7 – Principais ações, indicadores e metas do Planejamento Operacional Departamental

Perspectiva	Objetivo Departamental	Principais ações planejadas	Indicadores	Metas MCR 2018
Sustentabilidade	MCR-OD-01 Regularizar as ligações de água e esgoto na áreas de baixa renda	Identificar as áreas a serem regularizadas na UGR Fazer reuniões com as lideranças das comunidades. Analisar o ganho obtido com a realização das ações e comparar o “antes” e o “depois” da realização dos serviços.	Taxa de ligações regularizadas Índice de recuração no faturamento	20% 6%
Clientes e Sociedade	MCR-OD-02 Estreitar o relacionamento da MCR com as entidades externas (Concessionárias, CET, PMSP)	Mapear as dificuldades (da Sabesp e das próprias entidades) com cada uma das entidades identificadas Buscar as soluções para cada dificuldade mapeada.	QREEX - Qualidade no relacionamento com entidades externas	70%
Processos	MCR-OD-03 Estreitar o relacionamento entre as células da MCR	Mapear os processos de interface do ER e Polo Confrontar, adequar, coletar sugestões, e redesenhar		
	MCR-OD-04 Aprimorar o sistema de gestão da MCR	Participar do PNQS Intensificar as ações sociambientais na UGR, aprimorando a gestão sustentável	Evolução do sistema de gestão	425 pontos
	MCR-OD-05 Aprimorar o processo de troca de hidrometro na MCR	Identificar problemas no processo de troca de hidrômetro preventiva ou corretiva, e propor soluções. Implantar o novo instrumento (Sistema) para mensurar o resultado de troca de hidrômetro	Índice de solução de problemas	100%
Pessoas e Inovação	MCR-OD-06 Buscar novas tecnologias para melhoria dos processos e viabilizar a disseminação na MCR	Projeto: Autohotkey sem mistérios - Estruturar treinamento virtual / presencial para o software. Criar o “Minuto da Inovação” Análise de viabilidade de novos EPI’s e ferramentas na execução de atividades de campo.	Taxa de rotinas automatizadas	>60%
	MCR-OD-07 Desenvolver e Valorizar a Força de Trabalho da MCR	Implantar programa de milhagem Elaborar e aplicar pesquisa para toda a força de trabalho sobre o que é valorização e para mapear os talentos? Realizar benchmarking com base na relação das 100 melhores empresas (incluir empresa publica e privada)	Favorabilidade nas questões de Valorização e Desenvolvimento	70%

foram nomeados para a coordenação de objetivos. Além disso, as metas dos objetivos operacionais são desdobradas para a MCR e o resultado dos indicadores que medem o desempenho desses objetivos são acompanhados em reuniões mensais de análise crítica, para definição de ações de melhoria. A Fig. 2.1.9 apresenta as estratégias MC, os respectivos indicadores e a parcela da meta sob responsabilidade da MCR.

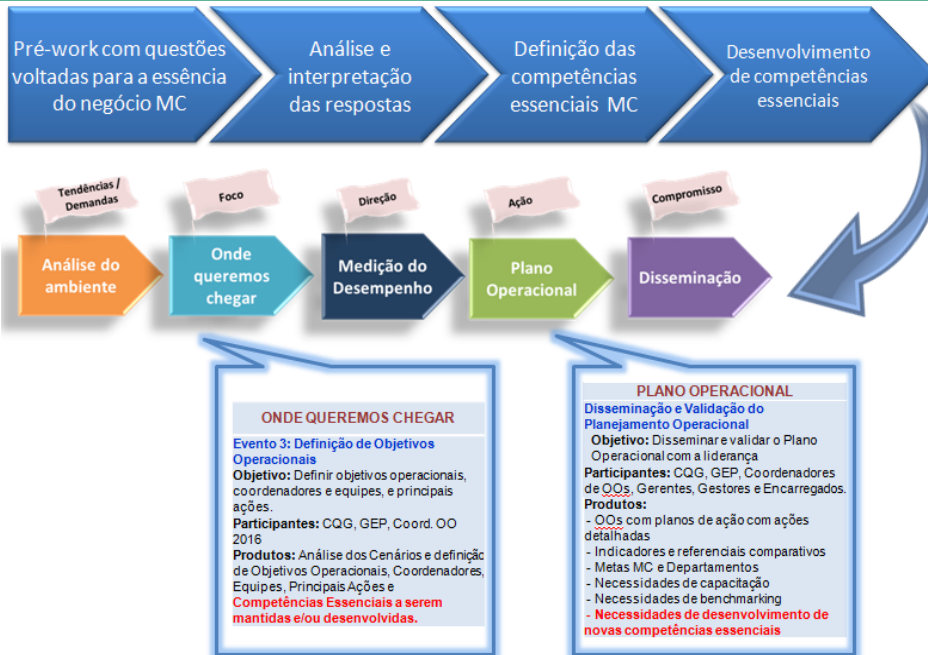
A avaliação do modelo de negócio é realizada corporativamente e ocorre (d_1996) durante o Planejamento Estratégico (Fig. 2.1.5), no qual a MC, por meio de seu superintendente, participa da elaboração das diretrizes estratégicas da Sabesp, que consideram os aspectos

relativos ao mercado e setor de atuação. Adicionalmente, como subsídios à elaboração das diretrizes estratégicas e da análise do modelo de negócio, o superintendente leva sugestões, informações e análises realizadas no âmbito do negócio da MC, buscando o alinhamento com as estratégias da Sabesp. A entrada e saída em negócios e mercados, o desenvolvimento de ideias sobre novas linhas de produtos ou sua retirada do mercado, bem como a exploração de novos modelos de negócio e ampliação de mercados, são decisões exclusivas da Alta Administração Sabesp. A Lei Complementar Estadual nº 1.025/07, artigo 63, permite à Sabesp atuar em outras áreas do saneamento,

Fig. 2.1.8 – Objetivos, indicadores e metas do Planejamento Operacional MC, desdobrados para a MCR

Perspectiva	Objetivo Operacional MC	Indicadores	Metas MCR	
			2017	2018
Sustentabilidade	MC-OO-07 Ampliar a coleta de esgoto para 94,66 até 2018	IACE - Índice de atendimento de coleta de esgoto	97,23	97,46
		LEMALA - % de ligações de esgoto realizado a mais que ligações de água (acumulado)	12,79	9,75
	MC-OO-08 Faturar R\$ 3,048 bilhões e obter um índice de evasão de receita privado de 3,9% em 2018	Faturamento Líquido (acumulado)	0,989	1,058
		Volume Faturado Referência (acumulado)	186,4	186,0
		Índice de evasão de receita privado	4,4	4,5
MC-OO-09 Aprimorar a eficiência financeira na despesa	RDESP - Realização das Despesas	não atribuída meta para MCR		
	Custo Operacional unitário	0,326	0,31	
Clientes e Sociedade	MC-OO-06 Reduzir em 10% o índice de reclamação de reposição de pavimento até 2018	IRERE - Índice de reclamação sobre reposição	7,2	6,5
Processos	MC-OO-02 Reduzir em 5% o IORC e 6% o IORD	IORC - Índice de Obstrução da Rede Coletora	143	121
		IORD - Índice de Obstrução de Ramais Domiciliares	20,4	19,38
	MC-OO-03 Reduzir o índice de perdas para 439 l/lig/dia até 2018	IPDt - Índice de perdas totais	549	617
	MC-OO-04 Aumentar a eficiência do sistema de coleta modelando 260km de redes e coletores de esgot até 2018	IEC/INTEC - Índice Numérico de Tratamento de Esgoto Coletado	não atribuída meta para MCR	
		ERCM - Extensão de Redes e Coletores Modelados		
MC-OO-05 Aperfeiçoar o sistema de gestão atingindo a faixa de pontuação 7 em 2018	Evolução do sistema de gestão MC	não atribuída meta para MCR desdobrado no MCR-OD-04		
Pessoas e Inovação	MC-OO-01 Aumentar a satisfação dos empregados	Favorabilidade Total da Pesquisa de Clima (Equipe)	69,3	82,7

Fig. 2.1.9 - Processo de identificação das competências essenciais.



ganização e Políticas Institucionais, que definem o produto e o serviço a ser prestado e a área de atuação. As competências essenciais, já incorporadas, são identificadas conforme demonstrado na Fig.2.1.9 e estão apresentadas em P1B(5). Novas competências são identificadas a partir de alterações ou incrementos no perfil do negócio, o que ocorre por meio de diretrizes corporativas, seguindo legislações, políticas empresariais e do mercado às quais o modelo de negócio (d_1996) está alinhado. De acordo com a estratégia atual não foram identificadas competências essenciais a serem desenvolvidas.

As estratégias são revisadas (d_2016) nas reuniões, semestrais, de análise crítica do desempenho (Fig. 1.4.3) e periodicamente nas reuniões das equipes dos ODs. Caso haja necessidade de alguma mudança para o êxito dos objetivos, antes das reuniões semestrais, os coordenadores podem solicitar pauta nas reuniões mensais de análise crítica, para definição de ações de correção do rumo. As estratégias desdobradas da MC são revisadas mensalmente nas reuniões de análise crítica do departamento (Fig. 1.4.4) e das áreas (d_2011), conforme descrito em 1.4b, e anualmente no evento Recalculando Rota, conforme etapas apresentadas na Fig. 2.1.10. Na Fig.2.1.11 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

Fig. 2.1.10 – Processo Recalculando Rota PO MC



como a de limpeza urbana e de resíduos sólidos. A Superintendência de Novos Negócios (CN), é responsável pela identificação e direcionamento da expansão de novos negócios, define a estratégia de seleção, prioridade e atuação de novos produtos, serviços e mercados e formaliza parcerias estratégicas para alavancar posição de mercado. O modelo de negócio da MCR, representado pelos processos apresentados na Fig. P2, é definido pela Alta Administração Sabesp, com base nos instrumentos organizacionais: Manual de Or-

2.2 Formulação das Estratégias

2.2a) Desde 2016, os planos de ação, para alcance dos objetivos departamentais, são definidos pelas equipes dos objetivos, em reuniões, utilizando a ferramenta 5W2H1S. Os planos detalhados são apresentados na etapa 'Plano Departamental', para análise e validação pela liderança. As metas de curto prazo, uma vez que o ciclo do POD MCR é bienal, respectivos indicado-

Fig. 2.1.11 – Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas à Formulação das Estratégias

Processo Gerencial	Aprendizado/Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Ambiente externo	Planejamento Estratégico	Participação do Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo - perspectivas e tendências macroeconômicas (m_2016). Reflexão com as lideranças das UNs/Sups, analisando todos os aspectos relevantes do cenário atual utilizados no processo de Planejamento Tático (m_2016).
Ativos Intangíveis	Reuniões do GCOR	Reavaliação dos indicadores que medem o desempenho dos ativos (m_2016)
Ambiente interno	Gestão em Movimento	Inclusão da avaliação dos elementos da cultura no POD (m_2017)
Definição das estratégias		Criação da figura do representante de célula, que representa a FT na definição dos objetivos, ampliando a visão sistêmica e melhorando a comunicação. Alteração do nome da etapa de definição dos objetivos para melhor compreensão da FT. Reformulação da 5W2H com a inclusão do 1S (m_2016)

res e referenciais comparativos (1.4a) são definidos na quarta etapa 'Definição das Metas', por meio da análise, em grupos, das seguintes informações:

- Ações dos objetivos departamentais (ciclo atual), detalhadas na planilha 5W2H1S
- Resultado da Pesquisa de Satisfação do Cliente
- Resultado da Pesquisa Pós-Atendimento
- Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional
- Resultados e Ações POD (ciclo anterior)
- Mapas estratégico, tático e operacional MC
- Missão, Visão, Valores Éticos e Compromissos
- Indicadores – BSC
- Resultados MCR para o PO MC
- Resultados de outras organizações (referenciais comparativos)

Desde 2011, os planos de ação para alcance dos objetivos operacionais, definidos na etapa Onde Queremos Chegar do PO MC, e para os quais a MCR contribui (item 2.1d e Fig. 2.1.8), são estabelecidos em reuniões, utilizando a ferramenta 5W2H, pelas equipes multidepartamentais dos OOs, com representantes da MCR, e validados pela liderança MC na etapa Plano Operacional, que inclui os gerentes e encarregados da MCR. As metas e respectivos indicadores, utilizando como base os níveis de atendimento acordados para os requisitos das partes interessadas, os resultados das organizações que atendem aos critérios de pertinência (referencial comparativos) (Fig. 1.4.1) e o histórico de desempenho, são propostos pelo GEP e GFA (Fig. P13), de acordo com cada objetivo, e apresentados, analisados e validados na etapa Medição do Desempenho, que conta com a participação de todos os gerentes, gestores, coordenadores de objetivo, integrantes do CQG e GEP (Fig. P13), garantindo o alinhamento e a coerência para o alcance da estratégia MC, de forma integrada entre as áreas. As metas de médios e longos prazos são definidas no âmbito corporativo, nos planejamentos estratégico (horizonte de nove anos) e tático (horizonte de cinco anos).

A identificação das principais mudanças necessárias para o alcance dos objetivos é realizada nas reuniões de análise crítica do desempenho do POD (Fig. 1.4.3) e, case seja necessário, nas reuniões mensais de análise crítica (Fig. 1.4.4).

b) Desde 2016, a avaliação da necessidade de desdobramento das metas dos objetivos departamentais é realizada na etapa Definição das Metas do POD e registrada na Ficha Técnica do Indicador (FTI) do respectivo objetivo, conforme descrito na Fig. 2.1.6. O desdobramento dos planos de ação já é garantido pela formação das equipes com representantes de todas as quatro divisões da MCR, envolvidas nos processos.

A proposta de desdobramento das metas definidas no PO MC em metas mensais, por departamento, é elaborada em reuniões específicas, pelo GEP e GFA, com base nas metas MC, sazonalidades, conhecimento de especialistas e histórico de resultados, sendo levada ao GRA para validação e implantação no ciclo corrente.

Todas as informações e decisões relacionadas a indicadores, metas e referenciais comparativos são registradas no Formulário de Detalhamento de Indicador (FDI) e utilizadas a cada novo ciclo de planejamento. Estas metas são revisadas anualmente, em função do planejamento orçamentário, no processo Recalculando Rota, conforme Fig. 2.1.10.

Para garantir o alinhamento com as estratégias MC e

somar esforços para o alcance das metas, a MCR desdobra as metas MC entre suas quatro áreas, na etapa 'Definição das Metas' do planejamento MCR, que conta com a participação dos gerentes, staffs, encarregados, analistas, GM, engenheiros, representantes das células e coordenadores de ODs.

c) Desde 2011, as necessidades de recursos, para a implementação dos planos de ação são consideradas na elaboração do orçamento plurianual (itens 7.3c e 7.3d) e, a partir de 2016, também na etapa 'Plano Departamental' do POD MCR, quando os recursos necessários para execução das ações dos ODs são previstos. Os coordenadores de ODs detalham as necessidades de recursos humanos (equipes e capacitação), materiais (equipamentos e infraestrutura) e financeiros (despesas e investimentos) na planilha 5W2H1S, durante a construção dos planos de ação.

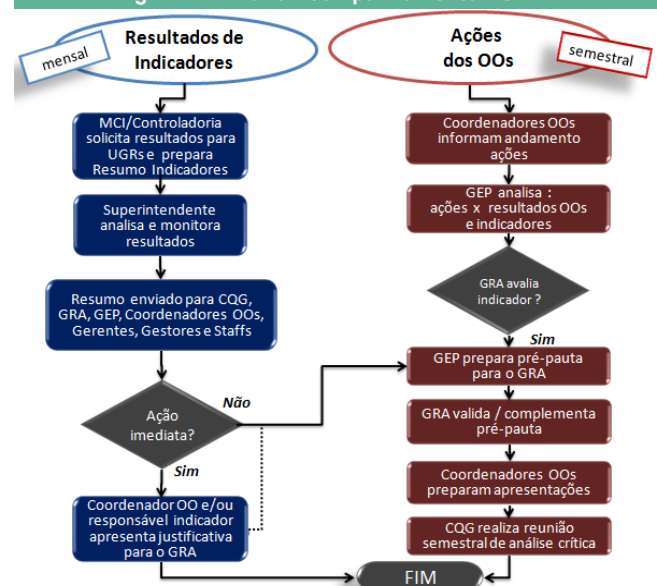
d) Desde 2016, a implementação dos planos de ação do planejamento operacional departamental é acompanhada conforme descrito em 1.4b e fluxo de acompanhamento do sistema de medição do desempenho, apresentado na Fig. 1.4.3. Desde 2011, os planos de ação do PO MC, dos quais a MCR faz parte, são acompanhados semestralmente nas reuniões de análise crítica do desempenho global MC, conforme representado na Fig. 2.2.1, quando os coordenadores dos objetivos operacionais apresentam, de forma padronizada, a situação da implementação das ações.

Na Fig.2.2.2 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

Fig. 2.2.2 – Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas à implementação das Estratégias

Processo Gerencial	Aprendizado/ Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Estabelecimento de metas	Gestão em movimento	Realização de evento específico com análises e trabalhos em grupo para definição de metas e desdobramento (m_2017)
Desdobramento das metas		
Alocação dos recursos	Fórum M	Priorização de obras e investimentos utilizando a metodologia AHP (m_2017)
Acompanhamento da implementação dos planos	Gestão em movimento	Criação da Etapa de Prestação de Contas do POD para a FT, apresentada pelos representantes (m_2017)

Fig. 2.2.1 – Fluxo Acompanhamento PO MC





a) Na MCR, a segmentação de mercado permite ações dirigidas para cada segmento e está alinhada aos critérios estabelecidos corporativamente com base no Decreto Tarifário Estadual nº 41.446/96 e no Procedimento Processo Comercial - Subprocesso Atendimento ao Cliente (PE-MK0016) e Relações com o Cliente (PO-MR0054). Seu mercado de atuação é definido geograficamente e compreende partes do Centro Expandido e da Zona Leste da cidade de São Paulo, conforme delimitações de zonas geográficas definidas pela Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP). Esse mercado é segmentado por porte, Rol Comum (RC) e Rol Grandes Consumidores (GC), diferenciados por características de demanda e consumo, sendo subdivididos em quatro categorias: residencial, comercial, industrial e pública, definidas a partir de critérios de ocupação principal, tipo de tarifa e por ramo de atividade, conforme classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esses critérios foram ratificados pela deliberação da Agência Reguladora dos Serviços de Saneamento e Energia de São Paulo (Arseps) por meio da resolução normativa nº 106 de 13/11/09, que estabelece as condições gerais da prestação e da utilização de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, a qual ratifica o decreto acima e demonstra alinhamento com as práticas corporativas.

O Rol Comum compreende, essencialmente, a categoria residencial, pequenos comércios, indústrias e entidades públicas. Representa 98,8% dos clientes e 71,8% do faturamento da MCR.

O Rol Grandes Consumidores compreende clientes com características diferenciadas de demanda e consumo, tais como: volume de consumo de água elevado; abastecimento por meio de fontes alternativas, como poços e caminhão-pipa; grupos empresariais ou clientes potenciais em fase de implantação do empreendimento, e necessidades de serviços específicos, como destinação

adequada para seus esgotos, devido à carga poluidora ou a medição de perda de água. Esse segmento com apenas 1,2% dos clientes representa 28,2% do faturamento. A gestão desse faturamento é feita pela Divisão de Grandes Consumidores Centro (MCIG), que analisa continuamente o perfil dos clientes da MCR, seguindo os critérios de segmentação, conforme demonstrado na Fig. 3.1.1, assim como as migrações dos clientes entre o Rol Comum e o Rol Grandes Consumidores.

Os clientes-alvo, estratificados em atuais e potenciais, estão demonstrados na Fig. 3.1.2. Os atuais são aqueles que atualmente utilizam os nossos serviços e os potenciais são os que têm a possibilidade de utilizá-los. A definição dos clientes-alvo ocorreu durante o Planejamento Operacional MC (PO MC) com a participação da liderança e representantes da MCR, e está alinhado com as ações do objetivo MC-OO-08 'Faturar 3,048 bilhões de reais e obter índice de evasão de receita privado de 3,9% em 2018' e do objetivo MC-OO-07 'Ampliar a coleta de esgoto para 94,66% até 2018' (Fig. 2.1.8), desdobrados para as áreas de atuação da MC. A segmentação do mercado atual está demonstrada na Fig. 3.1.3.

b) As necessidades e expectativas dos clientes-alvo são identificadas (d_2011) por meio das Pesquisas Qualitativas e de Satisfação dos Clientes (Fig. 3.2.3), e estão apresentadas na Fig. P5.

A Pesquisa de Satisfação dos Clientes tem como objetivo principal verificar a importância e medir a satisfação dos clientes com a água encanada, serviço de esgoto, atendimento, satisfação geral e os aspectos de imagem. Na Fig. 3.1.4 são destacados os respectivos níveis de satisfação referente à pesquisa de 2017.

Os resultados da pesquisa de Satisfação dos Clientes são analisados pela MCR e a área de Marketing (MC112) e acompanhados através de reuniões do GRA. Os pontos de melhoria identificados são avaliados e, quando pertinente, geram ações que visam melhorar os

Fig. 3.1.1 - Segmentação de Mercado

Porte	Categoria	Tipo de Tarifa
Rol Comum	Residencial	Normal: Imóveis exclusivamente residenciais, com consumo inferior a 800 m³ por ligação ou inferior a 17 m³ por economia. Social: Residências unifamiliares e habitações coletivas (cortiços) e verticalizadas decorrentes do processo de urbanização de favelas. Favela: Características gerais da construção, ocupação irregular do solo, precariedade quanto ao arruamento e infraestrutura urbana.
	Comercial	Normal: Ligação na qual a atividade for classificada como comércio pelo IBGE com consumo mensal inferior a 500 m³. Assistencial: Instituições que exerçam atividades filantrópicas, assistenciais e beneficentes, lei LOAS n. 8.742/93 com consumo mensal inferior a 3.000 m³.
	Industrial	Normal: Ligação na qual a atividade for classificada como indústria pelo IBGE com consumo mensal inferior a 500 m³.
	Pública	Normal: Imóveis utilizados por órgãos públicos com consumo mensal inferior a 3.000 m³. Pública com contrato: Ligações das Secretarias de Estado e das Prefeituras que firmam contrato para redução de consumo e de tarifa, e que atendam aos seguintes critérios: estarem e manterem-se adimplentes e aderirem ao Programa de Uso Racional de Água-PURA.
Rol Grandes Consumidores	Residencial	Normal: Imóveis exclusivamente residenciais, com consumo igual ou superior a 800 m³ por ligação ou igual ou superior a 17 m³ por economia.
	Comercial	Normal: Ligação na qual a atividade for classificada como comércio pelo IBGE com consumo mensal igual ou superior a 500 m³. Assistencial: Instituições que exerçam atividades filantrópicas, assistenciais e beneficentes, lei LOAS n. 8.742/93 com consumo mensal igual ou superior a 3.000 m³. Política de preços - demanda firme: Imóveis com consumo mensal a partir de 500 m³ por ligação e que atenda aos critérios estabelecidos e legislação específica com a formalização de contrato de fidelização.
	Industrial	Normal: Ligação na qual a atividade for classificada como indústria pelo IBGE com consumo mensal igual ou superior a 500 m³.
	Pública	Normal: Imóveis utilizados por órgãos públicos com consumo mensal igual ou superior a 3.000 m³.

Fig. 3.1.2 Estratificação dos Clientes Alvo

Segmento	Clientes Atuais			Clientes Potenciais			
	Água	Esgoto	Total	Ex-clientes		Novos	
				Água	Esgoto	Água	Esgoto
Rol Comum	193.397	188.010	381.407	16.787	15.528	1.693/ano	2.199/ano
Rol Grandes Consumidores	2.249	2.297	4.546				
Total	195.646	190.307	385.953	32.315		3.892/ano	

Fig. 3.1.3 - Segmentação de Mercado (2017)

Categoria	Rol Comum			Rol Grandes Consumidores			
	Nº de Ligações	%	Nº Economias (Unidade Autônoma)	Nº de Ligações	%	Nº Economias (Unidade Autônoma)	
Residencial	Normal	132.808	67,86	396.558	281	0,14	22.860
	Popular	3.029	1,55	12.196	0	0,00	0
	Favela	789	0,40	1.368	0	0,00	0
Subtotal		136.626	69,81	410.122	281	0,14	22.860
Comercial	Normal	46.331	23,67	47.853	1.532	0,78	3.813
	Entidade Assistencial	112	0,06	112	55	0,03	1.068
Subtotal		46.443	23,73	47.965	1.587	0,81	4.881
Industrial		5.880	3,00	5.880	175	0,09	161
Pública		773	0,39	773	222	0,11	216
Mista		3.676	1,88	19.550	49	0,03	2.881
Total		193.398	98,82	484.290	2.314	1,18	30.999

Fig. 3.1.4 – Pesquisa de satisfação 2017

Satisfação Geral	Nível de Satisfação
Satisfação com o atendimento	85%
Satisfação com o fornecimento de água	89%
Satisfação com o serviço de esgoto	89%
Satisfação geral com a Sabesp	86%

produtos e processos. Como exemplo de ação desenvolvida em 2017, destaca-se o "Projeto Somos Água", experiência interativa onde os participantes fazem uma imersão pela "Jornada da Água", conhecendo o caminho da água desde o manancial até as nossas casas, e como o esgoto é tratado e devolvido aos rios. Essa experiência conta com laboratório de qualidade, jogos digitais em telas sensíveis ao toque e uma estação em 'realidade virtual', montada em uma carreta itinerante de mais de 15 metros de comprimento e 6 metros de largura. A MCR também participou da campanha temática anual "Dia Mundial da Água", que compreende ações como: Campanha para o Uso Racional da Água; Folheto "Qualidade da água", e "Limpeza da caixa d'água". A fidelização e a manutenção dos clientes atuais, bem como a busca de novos clientes dos Grandes Consumidores da área de atuação da MCR, são efetuadas por meio de representantes comerciais (d_2008) da Divisão de Grandes Consumidores Centro (MCIG), com a parceria da MCR, que divulga ao MCIG clientes identificados com esses perfis. Os clientes atuais são monitorados com o intuito de se racionalizar o seu consumo

e retirá-los da concorrência, enquanto que os clientes potenciais são identificados por meio de mapeamento de novos empreendimentos imobiliários, antecipando-se às ações da concorrência com o objetivo de atraí-los para a base de clientes Sabesp. Esse trabalho incrementa os resultados de vendas para o segmento dos Grandes Consumidores da MCR nas categorias de uso comercial e industrial como, por exemplo, o Shopping Center Mooca, empreendimento fidelizado, cujo consumo médio mensal em 2017 foi de 3.845 m³/mês.

c) A divulgação da marca Sabesp no mercado ocorre (d_1996) por meio de campanhas publicitárias na mídia, visando a melhoria da qualidade de vida da população, e a influência no seu comportamento para a conservação de recursos não renováveis, uso racional da água, preservação do meio ambiente, entre outros. Destacam-se como exemplos de campanhas: Projeto Tietê, Córrego Limpo, Programa Onda Limpa, Uso Racional da Água, Guardiões da Água (d_2014), que ilustram a busca contínua para o cumprimento da visão. As principais práticas de divulgação da marca estão referenciadas na Fig. 3.1.5.

A promoção da marca também ocorre por meio do site www.sabesp.com.br, App Sabesp *Mobile*, além de eventos que contam com a participação da MCR, tais como: Dia Mundial da Água; Dia Mundial do Meio Ambiente, Ação Global, palestras em escolas e comunidades e eventos esportivos e culturais, com distribuição de água Sabesp. Para garantir a proteção da marca,

Fig. 3.1.5 - Práticas de divulgação dos produtos, marca e ações de melhorias

Práticas	Objetivo	Periodicidade	Coordenação
Campanhas publicitárias na mídia (d_1996)	Divulgar produtos, serviços, riscos, ações de melhorias da organização e valorizar a marca Sabesp, e influenciar comportamento (conservação de recursos não renováveis, uso racional da água, entre outros).	Contínua (Conforme diretrizes da Alta Administração)	Superintendência de Comunicação (PC)
Folhetos institucionais (d_1996)			
Patrocínios e parcerias em eventos esportivos e culturais (d_1996)			
Disponibilização do <i>website</i> Sabesp (d_2000)	Disponibilizar serviços, por meio da agência virtual, inclusive com atendimento <i>online</i> (<i>chat</i>); informar sobre produtos, serviços, programas, projetos, patrocínios e ações de melhorias da organização, e Disponibilizar o Clubinho Sabesp, direcionado às crianças.	Contínua	MCR
Disponibilização do App Sabesp <i>Mobile</i> (d_2017)	Disponibilizar serviços, por meio de aplicativo para celular; informar sobre produtos, serviços, projetos.		
Folhetos e orientadores (d_1996)	Informar sobre produtos, serviços, programas, projetos, entre outros.		
Eventos, palestras e exposições itinerantes (d_2006)	Disseminar conceitos para conservação dos recursos hídricos; divulgar e ampliar o valor da marca Sabesp, e divulgar ações de melhorias da organização.	Contínua	MCR
Comunicados e <i>Press Releases</i> (d_1996)	Divulgar serviços, obras, programas, projetos e interrupção no abastecimento de água. – MC112		
Canais de Relacionamento (Fig. 3.2.1)	Fornecer informações sobre produtos, serviços, programas e projetos, além dos direitos e deveres dos clientes.		

Fig. 3.1.6 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas à Análise e desenvolvimento de mercado

Processo Gerencial	Aprendizado/Método	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Segmentação de Mercado	Reuniões do GRA	Lançamento do volume VI do EMA - Segurança Hídrica e Empreendimentos Imobiliários 2017 a 2020, que aborda temas relacionados aos aspectos da dinâmica urbana do município na área de atuação da MCR, utilizando como referência as perspectivas dos lançamentos imobiliários. Disponível no Banco de Boas Práticas da FNQ (e_2017).
Identificação e tradução das necessidades e expectativas	Reuniões da MP com a participação de representantes das UNs	Atualização do sistema de gerenciamento do atendimento presencial, com a reestabilidade em tempo real dos dados referentes a pesquisas pós atendimento, possibilitando ações mais proativas (m_2017).
Divulgação dos produtos	Reuniões da CM	App <i>Mobile Sabesp</i> - Aplicativo criado para acatar reclamação sobre vazamentos e falta de água, informar pagamento, realizar parcelamento, consultar 2ª via de contas pagas e não pagas, orientar sobre as tratativas para se adotar o débito automático, e informar os níveis de volume de água dos reservatórios (m_2017).
Avaliação da Imagem	Reuniões da MP com participação de representantes das UNs	Siganet versão 3 - Perguntas interativas efetuadas por meio de dispositivo eletrônico disponibilizado no atendimento presencial, referentes ao atendimento e a satisfação do cliente em relação a Sabesp (m_2017).

as ações seguem a padronização da Identidade Visual, conforme procedimento empresarial PE-CO0005. Com o objetivo de assegurar a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas pela MCR (d_2011) aos seus clientes e mercado, e cumprimento de prazos acordados com os veículos de comunicação, as informações veiculadas têm os seus conteúdos validados pela MC e submetidos para aprovação da Superintendência de Comunicação (PC), autoridade funcional responsável pela comunicação empresarial da Sabesp, que interage com órgãos estaduais nos casos onde há necessidade de aprovação do Governo do Estado.

Folhetos explicativos sobre o uso e riscos associados aos produtos e serviços são disponibilizados nas agências de atendimento da MCR, no *site* Sabesp e, quando aplicável, durante a execução de serviços aos clientes da MCR (d_2011), como por exemplo:

- Aprenda a controlar seu consumo de água - orienta quanto à identificação de possíveis vazamentos nas instalações internas e instruções para a leitura de hidrômetro;
- Comunicado de alta de consumo – comunica sobre possível vazamento nas instalações hidráulicas interna do imóvel;
- Limpeza de caixa d'água – orienta quanto à correta higienização das caixas de água;
- Pesquisa de vazamento – orienta quanto à identificação de vazamentos internos;
- Relatório Anual da Qualidade da Água para todas as ligações ativas. Este relatório contém os padrões de potabilidade e o resumo anual da qualidade da água distribuída, além de recomendações para se manter e garantir a qualidade da água, de acordo com os parâmetros contidos na Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde;
- Os resultados das análises de qualidade da água, que são divulgados mensalmente nas contas emitidas aos clientes, e
- O guia da legislação referente ao direito do consumidor, saúde e qualidade de água, que ficam disponíveis para consulta e orientação dos clientes nas agências de atendimento Ipiranga e Poupatempo Sé.

d) A imagem perante os clientes e mercado é avaliada (d_2005) por meio da Pesquisa de Imagem (Fig. 3.2.3), realizada pela Superintendência de *Marketing* (CM) a cada quatro anos, avaliando os atributos mais importantes na construção e manutenção de uma imagem positiva.

A definição dos atributos de imagem provém da Pesquisa Qualitativa *Focus Group*, técnica de entrevista em grupo que permite riqueza e flexibilidade na coleta de dados e espontaneidade, realizada em 2005 e revalidada em 2016. Os atributos que evidenciam a imagem da Sabesp

são: Confiabilidade, Respeito ao consumidor, Transparência e Honestidade, Competência, Modernidade, Preocupação em melhoria e Comunicação com o cliente. Além da pesquisa de Imagem, anualmente (d_2011) a MCR monitora aspectos da imagem a partir de um bloco de questões inserido na Pesquisa de Satisfação de Clientes. Destaca-se também o monitoramento das notícias no âmbito da MC realizado pelo Polo de Comunicação, com o acompanhamento mensal das respostas à mídia, a fim de verificar o repasse das informações e o cumprimento de prazos acordados com os veículos de comunicação.

As principais ações implementadas para consolidar os atributos da pesquisa são:

- A imagem da Sabesp também é avaliada por meio de institutos independentes de pesquisa. Como exemplo, a pesquisa "Viver em São Paulo – edição 2018" da Rede Nossa São Paulo, efetuada pelo IBOPE, relata que na opinião dos cidadãos a Sabesp está em segundo lugar no item confiança. Outras instituições avaliadas na pesquisa foram a Polícia Militar, Metrô, SPtrans, Guarda Municipal, Ministério Público, Poder Judiciário, Prefeitura, Subprefeituras, Câmara Municipal de São Paulo, CET, Conselho Tutelar da Criança e Adolescente, e Tribunal de Contas do Município de São Paulo;
- A pesquisa "Ranking do Saneamento" do instituto Trata Brasil, efetuado em 2017, apresenta a cidade de São Paulo como a capital estadual com melhor avaliação no Brasil
- Parcerias em datas temáticas (Campanhas no Dia Mundial da Água, Dia do Meio Ambiente e Dia do Rio Tietê);
- Curso de Pesquisa de Vazamentos - disponibilização de mala direta a síndicos e zeladores de condomínios, além da entrega de folhetos nas agências da MCR para a divulgação e inscrição nesse curso.

Na Fig. 3.1.6 são apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

3.2 Relacionamento com Clientes

a) Os canais de relacionamento disponibilizados pela MCR são definidos corporativamente considerando a segmentação de mercado, conforme regras e responsabilidades estabelecidas no procedimento empresarial Infraestrutura de Atendimento (PE-MK0018), com a participação das diretorias e unidades de negócio, onde estão definidos critérios e responsabilidades para serem criados ou alterados. Os principais canais de relacionamento disponibilizados pela MCR e Sabesp são definidos com o objetivo de proporcionar aos clientes as condições necessárias ao atendimento relacionado à prestação e utilização dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Em 2012,

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

Gestão	Tipo	Canal / Meio de Contato		Finalidade	Divulgação	Clientes Atendidos	
Corporativo	Atendimento Telefônico	Central de atendimento telefônico	195 (d_1978) 08000119911 (d_1990)	Acatar solicitações, reclamações, sugestões e prestar informações referentes a serviços.	Website Sabesp, contas e faturas e mídia.	Rol Comum e Grandes Consumidores	
		Ouvidoria	08000550565 (d_1999)	Atender reclamações e acatar críticas/denúncias ou prestar atendimento para clientes que não obtiveram suas expectativas atendidas nos demais canais disponibilizados – pessoal e telefônico			
	Atendimento Virtual	Aplicativo Sabesp Mobile	Disponível o download do aplicativo nas lojas <i>Apple Store</i> e <i>Google Play</i> (d_2017)	Acatar reclamações sobre vazamento e falta d'água, informar pagamento, realizar parcelamento, consulta 2º via de contas pagas e não pagas, orientar sobre as tratativas para se adotar o débito automático, e informar os níveis de volume de água dos reservatórios.			
		Website Sabesp: www.sabesp.com.br	Atendimento <i>online</i> (<i>chat</i>) (d_2009) <i>E-mail</i> Fale Conosco Agência virtual (d_1999)	Acatar solicitações, reclamações, sugestões e prestar informações referentes a serviços.			
MCR	Atendimento Presencial	Agências de atendimento (d_1996)		Acatar, analisar e responder as solicitações, reclamações e sugestões.	Contas, <i>website</i> Sabesp, totens e folhetos.	Rol Comum	
		Participação Comunitária (d_1996)		Identificar as necessidades e expectativas dos clientes de baixa renda. Atender às solicitações, reclamações e sugestões referentes a serviços.	Encontros e reuniões com a comunidade.		
		Poupatempo Sé (MCRE01) (d_1997)		Acatar, analisar e responder as solicitações, reclamações e sugestões.	Contas, <i>email</i> , cartas, visitas, <i>website</i> Sabesp.		
			Agências Móveis do Contrato de Risco Administrativo (MC11) (d_1998)		Resolver questões referentes a débitos, providenciar parcelamento de dívidas e acatar solicitações, reclamações e sugestões referente a serviços de cobrança na esfera administrativa.	Cartas e extratos de cobrança. Avisos de corte e supressão.	Rol Comum e Grandes Consumidores
			Escritório de Contrato de Risco Judicial (MC11) (d_2002)		Resolver questões referentes a débitos e providenciar parcelamento de dívidas, atendimento telefônico.	Cartas de cobrança.	
			Polo de Comunicação (MC112) (d_1996)		Comunicar assuntos institucionais de utilidade pública. Responder às demandas recebidas.	Todos os veículos da mídia, cartas, emails, telefone.	
			TACE (d_1998)		Apurar consumo e entregar conta/fatura e folhetos, quando pertinente; prestar orientações gerais aos clientes atuais e inativos suprimidos da MC e acatar solicitações quando pertinente.	Cronograma de leitura no <i>website</i> Sabesp e contas.	
			Redes sociais: <i>Twitter</i> , <i>Facebook</i> , <i>Flickr</i> , <i>Whatsapp</i> , <i>Instagram</i> (d_2010)		Comunicar assuntos institucionais de utilidade pública e responder às demandas recebidas.	<i>Website</i> Sabesp e Redes Sociais.	
			Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) (d_2012)		Solicitar documentos e dados relativos à administração da empresa, conforme Lei Federal nº 12.527/2011, regulamentada pelo Decreto Estadual nº 58.052/2012.	<i>Website</i> Sabesp.	

esse procedimento foi revisado incorporando novas regras da Arsesp. Os canais de relacionamento corporativos são gerenciados e monitorados pelas áreas responsáveis. A avaliação desses canais é realizada por meio das Pesquisas de Satisfação dos Clientes, Pós-Atendimento e Pós-Serviço (Fig. 3.2.3), que podem gerar ações de melhorias na MCR. Como exemplo de prática adotada em busca de possíveis melhorias identificadas nos resultados dessas pesquisas, destacamos a realização do *workshop* “Postura no Atendimento” em julho de 2016, com reciclagem em julho de 2017. Trata-se de um evento realizado em ambiente corporativo, ministrado por profissionais da MCR, que teve como objetivo fortalecer o relacionamento da equipe que trabalha no atendimento ao público e trocar ideias em busca de soluções que possam melhorar a qualidade do atendimento. Na Fig. 3.2.1 estão apresentados os principais canais de relacionamento e como são divulgados.

As solicitações, reclamações e sugestões formais e informais são acatadas (d_1996) por meio dos canais de relacionamento. Após o acatamento, as demandas são encaminhadas automaticamente para as áreas executantes da MCR e tratadas de maneira sistematizada, conforme os padrões estabelecidos no procedimento

‘Processo Comercial - Subprocesso Atendimento ao Cliente’ (PE-MK0016) e procedimento ‘Relações com o Cliente’ (PO-MR0054), com os prazos definidos e diferenciados por tipo de manifestação. Para assegurar que as demandas sejam pronta e eficazmente atendidas as áreas responsáveis fazem o acompanhamento de todas as etapas por meio dos sistemas CSI, SIGES e SIGAO (Fig. 5.1.4), que registram todas as informações e permitem o gerenciamento dos prazos até a solução definitiva da demanda e o compartilhamento e acompanhamento por todas as áreas da empresa, possibilitando prestar esclarecimentos aos clientes e tramitação interna das manifestações quando necessário, resguardados os níveis de acesso para garantir a segurança da informação. Estas etapas garantem a identificação e tratamento da causa fundamental, podendo ser verificadas de forma geral a Fig. 3.2.2.

Para a MCR assegurar o atendimento, as manifestações dos clientes são gerenciadas diariamente, utilizando informações dos sistemas corporativos e analisadas periodicamente por meio de indicadores, nas reuniões de análise crítica das áreas (item 1.4b). O processo ‘Prestação de Serviço ao Cliente’ está alinhado aos requisitos normativos da ISO 9001 (d_2006) e

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

<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das manifestações do cliente por meio dos canais de relacionamento.
<ul style="list-style-type: none"> • Coleta dos dados e documentação necessários.
<ul style="list-style-type: none"> • Acatamento da manifestação formalmente nos sistemas corporativos, com o direcionamento automático para as áreas responsáveis.
<ul style="list-style-type: none"> • Análise pelas áreas responsáveis, de acordo com a manifestação. Essa análise pode incluir: consulta aos sistemas corporativos, vistoria no imóvel do cliente, orientações ao cliente, entre outros.
<ul style="list-style-type: none"> • Priorização (gerenciamento de prazos).
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento da manifestação (execução).
<ul style="list-style-type: none"> • Atualização das etapas de execução e finalização nos sistemas corporativos. Todas as informações permanecem registradas nos sistemas corporativos à disposição das áreas pertinentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Retorno aos clientes, por meio de contato pessoal, telefônico, e-mail ou carta, de acordo com o tipo de manifestação e o canal de relacionamento utilizado.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilização dessas informações para alinhamento dos fornecedores, parceiros e outras áreas da organização e para melhoria dos processos.

as ações corretivas ou de melhorias são implantadas e acompanhadas em reuniões posteriores, até a solução. A comunicação aos clientes sobre o resultado das análises e as respectivas ações implementadas são realizados por meio de contato pessoal, telefônico, email ou carta, de acordo com o tipo de manifestação e o canal de relacionamento utilizado. A eficácia no tratamento das reclamações está apresentada no critério 8. O monitoramento dos prazos diferenciados para cada tipo de manifestação, de acordo com a Arsesp e padronização definida pela Alta Administração, é realizado com suporte dos sistemas CSI, SIGAO, SIGES ou Pro-

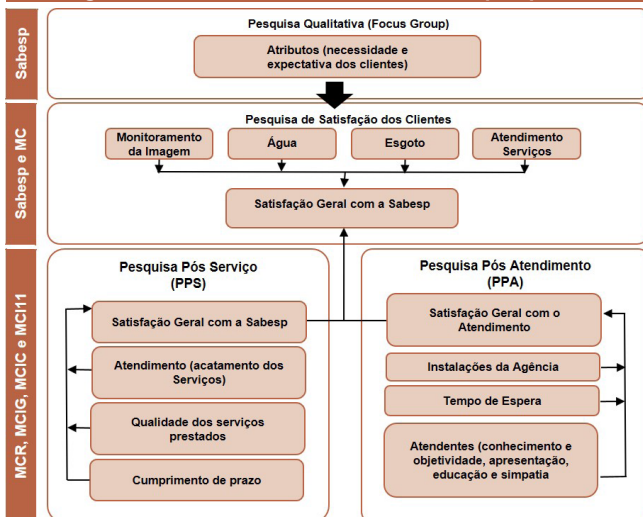
tonet (d_2011). Este sistema permite o acompanhamento das manifestações pela MCR que realiza a gestão, garantindo a eficácia no tratamento. A MCR (d_2011) realiza o tratamento das manifestações originadas na Ouvidoria, Procon, Arsesp, Poder Judiciário, Imprensa e demais Órgãos Públicos. Como melhoria desta prática, em 2014, foi implantado o novo Sistema de Tratamento das Insatisfações de Clientes (STIC). A célula MCI/VIP faz a gestão das insatisfações, por meio da análise crítica do indicador de CIP (Carta de Informação Preliminar/entrada da reclamação do cliente no Procon) que pode evoluir para FA (Folha de Atendimento) quando o cliente não faz acordo.

b) O acompanhamento das transações, inclusive com novos clientes (d_1996), é realizado por meio de análise de relatórios dos sistemas CSI, SIGAO, SIGES e SIGNOS, de forma proativa, a fim de garantir o controle e a rastreabilidade das informações e permitir que as áreas da MC atuem de forma preventiva e corretiva nas etapas da Fig. 3.2.2. A MCR (d_2011), por meio do Tace, visita mensalmente todos os clientes para realizar a leitura dos hidrômetros, prestar orientações ao cliente, acatar solicitações ou tomar ações sempre que identificar alterações significativas na apuração de consumo. Nesse momento podem ser identificadas e/ou acatadas outras demandas (vazamentos, alterações cadastrais, avarias no hidrômetro, entre outros). O acompanhamento de transações recentes com novos clientes no Rol Comum é realizado por meio de visitas de técnicos ao imóvel do cliente, quando da solicitação de uma nova ligação. O cliente recebe todas

Fig. 3.2.3 – Pesquisas junto aos clientes

Pesquisa (Responsável)	Objetivos	Principais itens pesquisados	Aplicação (Continuidade)	Público (Periodicidade)
Imagem (CM) (d_2005)	Avaliar a imagem junto aos clientes da sua região de atuação. Comparação com outras concessionárias do Estado de São Paulo.	<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos de uso da água, esgoto e outros serviços oferecidos pela Sabesp. • Imagem da Sabesp. • Hábitos dos clientes em relação aos meios de comunicação e publicidade. 	As pesquisas são realizadas por instituto contratado, por amostragem, através de entrevistas pessoais utilizando questionários estruturados. Compõe entrada do Planejamento Operacional.	Clientes da Sabesp (Quadrienal)
Satisfação dos Clientes (CM) (d_2005)	Verificar a importância e medir a satisfação com: água encanada, coleta de esgoto, atendimento, satisfação geral e aspectos de monitoramento da imagem junto aos clientes da Sabesp, no Estado de São Paulo.	<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos de consumo de água; • Satisfação/avaliação com os produtos da Sabesp: • Água encanada: potabilidade, tratamento, regularidade, avaliação do valor da entrega e satisfação com a água; • Esgoto: importância da coleta e tratamento do esgoto, e satisfação com serviço de esgoto; • Atendimento aos clientes: Acompanhamento e satisfação com o atendimento da Sabesp e do TACE, aviso de falta de água e formas de contato. • Impacto de alguns aspectos na satisfação geral; • Índices de responsabilidade socioambiental; • Sugestões que os clientes dariam para a Sabesp. 	As pesquisas são realizadas por instituto contratado, por amostragem, através de entrevistas domiciliares, utilizando questionários estruturados, compostos por questões pré-codificadas e exploratórias. Compõe entrada do Planejamento Operacional.	Clientes da Sabesp (Anual)
Pós-atendimento (MC/Marketing) (d_2012)	Explorar a opinião dos clientes para melhorar o processo de atendimento (críticas, sugestões, recados e motivos de insatisfação).	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento recebido e principais atributos do atendimento. • Satisfação geral com a agência de atendimento. 	Os clientes são estimulados a preencher questionário estruturado e depositá-lo em uma urna. Os questionários são consolidados por instituto contratado.	Clientes atendidos nas agências (Semestral)
Avaliação dos atendentes (MCR) (d_2013)	Monitorar a satisfação dos clientes relativa a cada ponto de atendimento nas agências comerciais	Satisfação dos clientes em relação ao atendimento prestado pelo empregado da agência.	O cliente é estimulado a avaliar o atendente, por meio de um dispositivo eletrônico disponível na mesa de atendimento.	Clientes atendidos nas agências (Contínuo)
Pós-serviço (MP) (d_2008)	Monitorar a qualidade do atendimento e do serviço prestado pela Sabesp	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do acatamento. • Status da solicitação. • Avaliação da prestação do serviço no local. • Apresentação pessoal e identidade visual dos veículos. • Prazo e Pontualidade. • Satisfação geral com a Sabesp. 	Para a constituição do universo são válidas todas as formas de acatamento (195, Atendimento Pessoal, Tace, Agência Virtual, entre outros). As entrevistas são realizadas pela MPC, por telefone. Pesquisa quantitativa probabilística (m_2012).	Clientes que solicitaram serviços (Mensal e relatório Trimestral)

Fig. 3.2.4 – Inter-relacionamento entre as pesquisas



as instruções necessárias quanto à localização e especificações para a execução da ligação.

Para o segmento dos Grandes Consumidores é realizada pelo MCIG, de forma proativa, além da apuração mensal, uma visita quinzenal para acompanhamento do consumo, identificando inconsistências com rapidez, permitindo agir prontamente na resolução de questões relacionadas ao funcionamento do hidrômetro ou alertar o cliente sobre possíveis vazamentos internos. O novo cliente do Rol de Grandes Consumidores recebe uma carta informando as vantagens de ser um cliente da Sabesp, os canais de atendimento, serviços disponibilizados e o cronograma de leitura dos próximos meses.

A MCR acompanha e executa o processo 'Prestação de Serviços ao Cliente' por meio da utilização do *Personal Digital Assistant* (PDA) (d_2011), aparelho portátil que contém os dados da transação a ser executada em campo, permitindo o lançamento online com alimentação automática do sistema e o registro fotográfico. Esta tecnologia substituiu a Folha de Campo (FC), eliminando algumas etapas do processo, tal como a transcrição das informações obtidas em campo para os sistemas corporativos, além de possibilitar o acompanhamento real dos tempos de execução de serviços e tornando o processo mais ágil e eficaz.

c) A satisfação e a insatisfação dos clientes são avaliadas por meio da análise dos resultados das pesquisas, verificando-se os aspectos relativos aos produtos, serviços e atendimento, conforme Fig. 3.2.3 e o inter-relacionamento entre as pesquisas, de acordo com o apresentado na Fig. 3.2.4. As informações são encaminhadas as unidades para que possam realizar as análises críticas e implantar possíveis ações de melhoria. A Pesquisa Pós-Serviço, por exemplo, apresenta um painel de acompanhamento online, em que as insatisfações são identificadas e tratadas. Os resultados são analisados como entradas, de acordo com os requisitos normativos da ISO, nas reuniões de análise crítica do CQG e da MCR, para definição de ações globais e locais de melhoria, respectivamente. As informações das pesquisas também são utilizadas como entradas do Planejamento Operacional Departamental na etapa 'Desdobramento das Estratégias' (Fig. 2.1.6).

d) A satisfação dos clientes é monitorada por meio do Índice de Satisfação Geral com a Sabesp MC, apresentada no critério 8, bem como o resultado do indicador de insatisfação. As reclamações VIP e o indicador de Reclama-

ção por Ligação são analisados mensalmente nas reuniões de análise crítica da MCR, podendo gerar tarefas, que são acompanhadas em reuniões posteriores. Essas análises são utilizadas para desencadear ações de melhorias a fim de intensificar a satisfação dos clientes.

Um exemplo de evolução e aprendizado das práticas relativas ao relacionamento com os clientes foi a implantação do novo procedimento de parcelamento de débitos. Os clientes reclamavam que para realizar o parcelamento das contas em aberto era necessário o deslocamento até uma agência presencial da Sabesp. Diante disso, foi disponibilizada a possibilidade da realização de parcelamento pela agência virtual (d_2016) e pelo app Sabesp *Mobile* (d_2017).

A estratégia de fidelização (d_2007) está voltada aos clientes do Rol Grandes Consumidores, conforme critérios estabelecidos Decreto Tarifário Estadual nº 41.446/96 e no Procedimento Processo Comercial - Subprocesso Atendimento ao Cliente (PE-MK0016) e Relações com o Cliente (PO-MR0054). Para ampliar e manter a fidelização, a MCIG, de maneira proativa, realiza reuniões de negócio previamente agendadas por meio dos representantes comerciais a fim de identificar demandas, insatisfações e apresentar propostas.

Neste segmento, onde a concorrência é mais significativa, as questões relativas às fragilidades de preço e qualidade do produto da concorrência são analisadas pela MCIG, gerando estratégias de vendas para a fidelização dos clientes. Além disso, em 2010 foi aprovada a Política de Flexibilização Tarifária que possibilitou avanços na prática de fidelização, com a redução da faixa inicial da demanda contratada de 3.000 m³ para 500 m³. Esta prática permite minimizar a evasão de grandes consumidores para a concorrência, bem como atrair clientes para a MC.

Na pesquisa de Satisfação dos Clientes de 2017, para avaliação da fidelidade foi utilizado a Net Promoter Score, uma métrica desenvolvida para mensurar a satisfação e a lealdade dos clientes de empresas, independente da área de atuação, utilizada globalmente em diversas organizações. Na MC esse índice resultou em 42 pontos, sendo superior aos resultados da Sabesp (27 pontos), da Diretoria M (20 pontos) e das demais Unidades de Negócio da Diretoria M avaliadas, ou seja, MN (27 pontos), ML (20 pontos), MO (14 pontos) e MS (5 pontos), demonstrando a percepção dos valores cultivados pela MC no relacionamento com os seus clientes. Na Fig.3.2.5 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

Fig. 3.2.5 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas ao Relacionamento com o Cliente

Processo Gerencial	Aprendizado/ Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Tratamento de solicitações	Reuniões MCIC	Criação do sistema GIC (Gestão da Insatisfação do Cliente) (m_2018).
Acompanhamento das transações	Reuniões do GPL – Grupo de Encarregados do Planejamento	Novos PDAs - Transmissão de informações online das solicitações dos clientes para as equipes, e baixas dos serviços (m_2017).
Avaliação da Satisfação e Insatisfação	Reuniões na MP – Grupo com representantes das UNs	Nova versão do Gerenciador de Atendimento Siganet Versão 3.0 - Múltiplas perguntas editáveis, inclusão do cadastro do cliente na senha com possibilidade de rastreamento (m_2017).
Utilização das informações dos clientes	Reuniões da CM	Ampliação dos Canais de Atendimento - Criação do App Sabesp <i>Mobile</i> (m_2017).



a) Desde 1996, as leis, regulamentos, normas e procedimentos aplicáveis são identificados, analisados e implementados no planejamento dos processos do negócio, em conformidade com as diretrizes da Política Institucional Jurídica (PI0016), Procedimento Empresarial Requisitos legais e outros (PE-MB0008) e Política Institucional Assuntos Regulatórios (PI0027), que orientam entre outras finalidades, a criação de condições para que as atividades sejam executadas de forma rápida, eficiente e uniforme, garantindo a proteção e o resguardo legal das ações da Sabesp. A Superintendência Jurídica (CJ) coordena corporativamente o processo sistematizado de identificação e geração de mecanismos de atendimento à legislação, aos requisitos legais e aos regulamentos que impactam o negócio.

Cada superintendência da Alta Administração é uma Autoridade Funcional em um tema legal específico e responsável pela atualização e disponibilização das alterações na legislação, normas, regulamentos e procedimentos. Como exemplos: A Superintendência de Gestão Ambiental (TA) - responsável pelo acompanhamento das atualizações da legislação ambiental que são analisadas em conjunto com as áreas jurídicas locais e com as áreas interessadas, por meio de reuniões e grupos de trabalho. As alterações relacionadas ao âmbito da Diretoria M são apresentadas ao Fórum M, pela TA e a disponibilização ocorre por meio do Sistema de Informações para a Gestão Ambiental (SIGA); A Superintendência de Suprimentos e Contratações Estratégicas (CS) - responsável pela normatização sobre licitações e contratações, elabora procedimentos orientando e assessorando às demais superintendências. Disponibiliza consulta à legislação por meio de seu Portal na Intranet Sabesp; A Superintendência de Gestão de Pessoas (CH) responsável pela legislação trabalhista, também disponibiliza, em seu Portal, consulta à legislação e suas atualizações, incluindo SST. Em casos de questionamentos do Ministério Público, a área responsável, elabora a Nota Técnica contendo os necessários esclarecimentos, o MCD 11 avalia o conteúdo e encaminha para a aprovação das áreas institucionais competentes: TA e CJ.

No tocante aos aspectos envolvendo a ARSESP e Contratos de Programa com municípios, a atuação é feita pela CJ e a pela Superintendência de Assuntos Regulatórios (PR). Tais ações possibilitam a melhor gestão dos recursos, a otimização das intervenções e a prevenção de penalidades. Sob o aspecto corretivo,

tratam de eventuais pendências, sanções contratuais, regulamentares ou legais, de forma extrajudicial ou judicialmente. Quando necessário, são assinados Termos de Ajuste de Conduta (TACs), que são controlados e monitorados pela CJ e TA, apoiadas pelas células jurídicas da M. O controle de pendências jurídicas e/ou sanções ocorre por meio do Sistema de Informações Jurídicas (SISJUR).

A Sabesp atende as Deliberações ARSESP (órgão regulador) que são desdobradas em procedimentos internos e executadas por todas as unidades envolvidas. São analisadas e controladas em dois níveis: 1) Presidência (P), e autoridades funcionais F, T e CM; 2) Operacional - por meio de análise crítica dos resultados de indicadores que medem o nível de atendimento das deliberações (Fig. 1.4.4).

As normas e códigos de adesão voluntária são identificados, em sua maioria, corporativamente pela CH, e aplicados a todas as unidades da Sabesp, em processos de interação com as diversas entidades da sociedade, firmando o auto compromisso. Exemplos: o Instituto Criança Cidadã, Pacto Global e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. A Fundação ABRINQ, outra das entidades com a qual foi estabelecido compromisso voluntário, reconheceu a Sabesp, em 2016, com o selo do Programa Empresa Amiga da Criança, pelo 13º ano consecutivo.

A MCR também participa, por meio de seus representantes, de fóruns, comitês e entidades de classe, como a Associação Brasileira de Engenharia Sanitária (ABES) e a Associação dos Engenheiros da Sabesp (AESABESP), os quais fornecem dados para subsidiar análises e elaboração de textos de normas técnicas e identificar eventuais necessidades de atualizações de procedimentos e práticas. Capacita os empregados para atuarem como Prepostos e Assistentes Técnicos em processos Administrativos e Comerciais, a fim de garantir a celeridade na solução das questões legais, atuando em conjunto com a MCD11. Por definição jurídica, são consideradas sanções, as penalidades em que não se pode mais discutir o mérito com a interposição de recursos (ações transitadas em julgado). Assim sendo, a MCR não possui sanções, nem tão pouco condenações judiciais de natureza ambiental.

Os principais requisitos legais e respectivos indicadores e metas, estão apresentados na Fig.4.1.1.

b) A identificação dos aspectos e a priorização do tratamento dos impactos decorrentes dos processos e instalações são realizadas por meio da metodologia Levantamento de Aspectos e Impactos Socioambientais (LAISA), alinhada ao procedimento PE-MB0007,

Fig. 4.1.1 - Principais Leis, Regulamentos e Códigos de Adesão Voluntária.

Leis, Regulamento, normas e Códigos	Requisito	Indicador	Meta 2018
Deliberação ARSESP nº 106/2009 – Art. 4º e Parágrafo 6º.	Cumprimento das deliberações ARSESP pelas unidades envolvidas	Índice de penalidades recebidas ARSESP	zero
Lei 9.605/98 - Crimes ambientais	Prevenção	IORC - índice de obstrução na rede coletora	121
Lei nº 9.795/99 - Seção III - Da Educação Ambiental Não-Formal	Ações de Educação Ambiental	Pessoas sensibilizadas com educação ambiental (treinamento, palestras)	100% da demanda
Decreto Tarifário 41.446/96.	Concessão da tarifa social	Número de ligações beneficiadas com tarifa social	> ano anterior
Decreto Tarifário 41.446/96 / Deliberação Arseps nº 106/2009 – Art.4º e Parágrafo 6º.	Regularização das ligações de água e esgoto nos núcleos de baixa renda - acessibilidade aos produtos e tarifa social	Redução do número de ligações cadastradas em tarifa favela com migração para tarifa social	< ano anterior
PNQ e PNQS	Aprimoramento do sistema de gestão - Requisitos MEG®	Evolução do Sistema de Gestão	425 pontos
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODs)	Contribuir com a implementação dos ODs em nível regional	Controle realizado nas reuniões do GV-MCR	Pelo menos uma ação por objetivo, desde que pertinente

tendo como base os requisitos da ISO 14001 e da Política Ambiental Corporativa PI0014. Foi constituído grupo multidisciplinar e multidisciplinar, com empregados de diversos níveis e funções, para aplicação da ferramenta e avaliar os aspectos e impactos ambientais identificados nos processos, atividades e instalações, priorizando o tratamento. Os critérios considerados para priorização são: Processos sobre os quais exerça controle ou influência; Caracterização dos aspectos ambientais (condição de operação, influência e temporalidade); Classificação dos impactos ambientais (probabilidade/frequência, consequência-severidade, escala e imagem). A multiplicação entre a probabilidade e a consequência gera a Significância (SIG) que determina a priorização do tratamento do impacto.

Os principais processos analisados são: Prestação de serviço ao Cliente (Comercial e Operacional); Manutenção dos sistemas de distribuição de água e de coleta de esgoto, Logística, bem como as atividades administrativas. As áreas responsáveis por esses processos realizam periodicamente o monitoramento dos impactos. A revisão dos processos, aspectos e impactos ocorre trienalmente, por meio de *pré-work* para reavaliação dos envolvidos nos processos.

Os impactos sociais também são identificados e tratados pela Participação Comunitária (d_2011), que é composta por um grupo de técnicos que atua na MCR de forma descentralizada, por meio de reuniões e visitas, conforme procedimento Relacionamento com Comunidades de Baixa Renda (PO-MR0120). Exemplos de ações realizadas pela participação comunitária: Reunião com as Subprefeituras, ONGs, Associações de Moradores, Conselho Gestor do Heliópolis, Mapeamento das áreas de baixa renda (MCR-OD-01), Visitas Técnicas, reuniões com as comunidades, negociação de débitos e parcelamentos, alterações cadastrais, individualização de ligações, concessão de tarifa social, Feirões de débito, Palestras de educação ambiental, Projeto adote uma favela, além de promover reuniões junto às comunidades para identificação de demandas e encaminhamento às áreas responsáveis para análise e tomada de decisão.

No ciclo atual do POD, com o intuito de aprimorar as questões socioambientais na MCR, foi definido o objetivo: MCR-OD-04 Aprimorar o sistema de gestão MCR, Ação 3 – Intensificar as ações socioambientais, aprimorando a gestão sustentável.

Para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais também são estabelecidos programas, projetos e ações socioambientais (Fig. 4.1.2) e utilizados instrumentos como procedimentos operacionais, normas técnicas, e treinamentos para a FT e prestadores de serviços. Citam-se como exemplos: o uso de método não destrutivo nas obras (MND), que reduzir ruído e trânsito; gestão de pressão nas redes de água, para redução das perdas; lavagem preventiva das redes coletoras de esgoto para evitar rompimentos e obstruções. Nas obras executadas por terceiros é exigida a comprovação da destinação adequada de resíduos.

Na Fig.4.1.2 estão apresentados os principais aspectos e impactos socioambientais por processos e as principais ações para mitigação, eliminação ou compensação e respectivos indicadores.

A MCR cumpre os preceitos e padrões estabelecidos nos procedimentos empresariais e operacionais para prevenir acidentes e para responder a eventuais situ-

ações de emergência decorrentes de seus processos, visando prevenir e mitigar os seus impactos adversos na sociedade, conforme descrito na Fig. 4.1.3.

Os sinistros e acidentes são analisados, investigados e documentados, conforme segue:

- Sinistros: é formada equipe de análise e investigação, composta pelo gerente responsável, Gestão Patrimonial e de Serviços e assistente social, quando pertinente. De acordo com a causa e responsabilidades, a área de serviço social que atende à unidade providencia acomodação, alimentação e assistência médica e são providenciadas as indenizações.
- Acidentes com fornecedores: a contratada registra, investiga, documenta e disponibiliza as informações mensalmente. Essas informações são acompanhadas pelo administrador do contrato e, quando pertinente, em reuniões de análise crítica com a contratada.

c) A promoção de ações com vista ao desenvolvimento sustentável tem como um dos critérios a avaliação das necessidades e expectativas da Sociedade, identificadas, analisadas traduzidas e priorizadas, conforme descrito em 1.3a. As práticas realizadas para identificação dessas necessidades e expectativas estão descritas na Fig.4.1.4. Em atendimento à necessidade da Sociedade por saneamento básico (Fig. P5), a MCR tem como diferencial a manutenção do Programa Se Liga na Rede (Fig. 4.1.5), que proporciona a ligação intradomiciliar gratuita para clientes de baixa renda, com o objetivo de estimular a conexão à rede coletora de esgoto, visando à universalização dos serviços, despoluição dos corpos d'água e melhoria do meio ambiente, além de contribuir com a saúde das famílias beneficiadas, em consonância com seu compromisso para cumprimento da Missão Sabesp. Neste programa são contempladas famílias que vivem em locais de alta vulnerabilidade social (Índice Paulista de Vulnerabilidade Social - IPVS 4, 5 e 6). A manutenção desse programa contribui de forma significativa para o aumento do Índice de Atendimento da Coleta de Esgoto (IACE), que alcançou o melhor resultado da Diretoria Metropolitana.

Em 2015, com objetivo de beneficiar 3.400 pessoas, de forma inédita e proativa, a MCR em parceria com o MCD, buscou na justiça a autorização para regularização da Comunidade Morro da USP, assim denominada por se tratar de um terreno pertencente à Universidade de São Paulo (USP). Em 2017, foi assinado o acordo judicial para a regularização dos serviços de saneamento na comunidade e dentro desta ação já foram doadas 220 Unidades de Medição de Água (kit UMA). No mesmo ano, também atuou na Comunidade Barbeiro de Sevilha, localizada na Vila Industrial, às margens do Córrego Oratório, beneficiando 2000 mil pessoas, com a regularização das ligações de água e esgoto, atuação em perdas reais e aparentes (5000 m³/mês). Essas ações alcançaram resultados representativos na comunidade, como o aumento de adimplentes (de 17% em 07/17 para 57% em 04/18), regularização de imóveis (de 247 em 07/17 para 474 em 04/18), 82% destes imóveis estão cadastrados na tarifa social e a ampliação do Índice de Coleta de Esgoto (de 27% para 67% em 06 meses de trabalho), reduzindo consideravelmente o descarte de esgoto em córrego, contemplando assim os aspectos de sustentabilidade. No Encontro com a Comunidade, os líderes comunitários se manifestaram quanto à importância da Sabesp em

Fig. 4.1.2 – Extrato dos principais aspectos e impactos socioambientais dos principais processos e respectivos tratamentos

Tipo	Processo	Atividade/serviço/produto/instalação	Aspecto	Impacto	Ações para tratamento	Indicadores (metas 2018)
AMBIENTAL	Todos os processos e instalações	Atividades administrativas dos processos	Consumo de energia elétrica	Esgotamento dos recursos naturais	Otimização do uso de energia elétrica: áreas operacionais com maior consumo (EEEs, EEAs e ETE Jesus Netto) e administrativas.	Consumo de energia elétrica (tendência de redução)
			Consumo de água		Hora da economia: Dicas periódicas de economia de água e energia elétrica disponibilizadas no MC Informa (boletim eletrônico diário)	Consumo de água (tendência de redução)
			Consumo de combustíveis	Alteração da qualidade do solo e/ou da qualidade da água e/ou qualidade do ar	Programa de renovação da frota: prevê a substituição gradativa dos veículos próprios leves. Os pesados usam diesel S10 tecnologia flex, contribuindo com a redução de emissão de poluentes	Controlado pela Superintendência de Gestão Patrimonial por meio de cronograma e contrato de locação, conforme parâmetros.
			Emissão de gases poluentes			
			Geração de resíduos (papel, papelão, plástico, madeira, metal, etc.)			
	Geração de máquinas e equipamentos obsoletos ou danificados	Programa 3Rs (PE-MB0005): ações para Reduzir, Reutilizar e Reciclar, visando minimizar o consumo de materiais. Institui a coleta seletiva e destinação correta dos resíduos	Reciclagem de materiais (tendência de aumento)			
Logística	Armazenamento, manejo e transporte de materiais			Geração de resíduos (papel, papelão, plástico, madeira, sucata metálica, borracha)		
Prestação de Serviço ao Cliente	Fiscalizações e vistorias	Geração de EPIs	Alteração da qualidade do solo e/ou da qualidade da água e/ou do ar	Gerenciamento de resíduos sólidos (PE-MB0010) Descarte de EPIs e uniformes (PO-MB0142)	Índice de resíduos destinados adequadamente (100%)	
SOCIAL	Manutenção dos sistemas de distribuição de água e de coleta de esgoto	Manutenções programadas	Descontinuidade do abastecimento de água Geração de trânsito e/ou ruído	Incomodo à sociedade	Comunicado de eventos operacionais (PO-CO0006). O comunicado sobre a falta de água é elaborado pelo MC112 e divulgado à mídia ou para os clientes por meio de mensagem fonada ou SMS pela Central de Atendimento Telefônico. Flexibilidade operacional de abastecimento: Para minimizar o desabastecimento durante intervenções nas redes de água, são realizadas manobras em válvulas na rede. Também são disponibilizados caminhões tanque para abastecimento emergencial de hospitais, creches e delegacias. Projeto de sinalização e acompanhamento da CET em vias principais / Autorização prévia da CONVIAS para execução dos serviços em via pública / Utilização do método não destrutivo (MND) para minimização dos transtornos à sociedade / Parceria com a COMGÁS no Programa de prevenção de danos.	Índice de regularidade da distribuição (IRD) (98,3%) Índice de reclamações de falta d'água (IRFA) (0,0145)
		Manutenções não programadas				Índice de pronto atendimento (IPA) (95%) % de Serviços executados no prazo ARSESP (100%)
SOCIOAMBIENTAL	Manutenção dos sistemas de distribuição de água e de coleta de esgoto	Infraestrutura	Ocorrência de sinistros (arrebentados de água e extravazamento de esgoto)	Danos físicos e financeiros para a Sociedade	Prevenção e correção: Trocas preventivas e corretivas de ramais de água de ramais de água / Acompanhamento dos indicadores de desempenho dos sistemas de água e esgotos. Plano Regional de Esgoto (PRE): Consiste em selecionar uma Bacia de Esgotamento com alto índice de desobstrução e reparo de redes e ramais e reduzir ao máximo a demanda de manutenções corretivas (d_2012) Padrão para atendimento de sinistro (PO-SO0059)	Taxa de troca de ramais de água (tendência de aumento) Índice de Consertos de Ramais de Água (ICRA) (1,71) Índice de Reparo de Rede de Água (IRRA) (0,065) Índice de obstruções na rede coletora (IORC) (197) Índice de obstrução em ramais domiciliares (IORD) (19,38)
			Perdas de água reais e aparentes	Esgotamento dos recursos naturais	Programa de Redução e Controle de Perdas Perdas Reais. Perdas Aparentes Plano Regional de Perdas (PRP).	Índice de Perdas Totais (617 l/lig/dia)
		Manutenções programadas e não programadas	Geração de resíduos (EPIs, metal, brita, areia, cimento, terra, etc)	Alteração da qualidade do solo e/ou da qualidade da água e/ou do ar	Gerenciamento de resíduos sólidos (PE-MB0010): Descarte de resíduos de obras aterro licenciado e certificado Descarte de EPIs e uniformes (PO-MB0142)	Índice de resíduos destinados adequadamente (100%)

realizar conscientização ambiental. Ainda em 2017, de forma inovadora a MCR, em parceria com o MCEL, viabilizou a disponibilização da Carreta Somos Todos Água no Centro Educacional Unificado (CEU) Heliópolis, para fortalecimento da conscientização ambiental. A carreta

possui 03 salas: a 1ª demonstra todo o ciclo da água; a 2ª o uso inadequado da água e riscos de contaminação; a 3ª tem jogos interativos com óculos de realidade virtual, onde os visitantes podem fazer a limpeza da caixa d'água e também visitar virtualmente as represas.

Fig. 4.1.3 – Procedimentos para situações de emergência

Ação (padrão)	Objetivos
Preparação e Resposta a emergência (PE-RH0001) (d_2011)	Estabelecer parâmetros para identificar, atender e controlar as situações de emergência, inclusive em vias públicas, reduzindo as consequências socioambientais às comunidades; estabelecer parâmetros mínimos necessários para a constituição e atuação das Brigadas de Emergência na prevenção, abandono de área, combate a princípio de incêndio, vazamentos de produtos químicos, na prestação de primeiros socorros e em outras emergências. O Plano de Emergência é escrito, formalizado, atualizado e operacionalizado para 24 horas do dia, segundo especificidades identificadas na Análise Preliminar de Riscos (APR) (FE-RH0001)
Simulado ou situação de emergência real (PE-RH0001) (d_2011)	Estabelecer melhorias no plano de emergência. O gerente da Brigada de Emergência realiza reuniões periódicas e extraordinária com a brigada e demais envolvidos, para avaliação de cada simulado e análise e investigação de ocorrências. Treinamentos periódicos para os brigadistas, incluindo primeiros socorros.
Segurança em escavação de valas e em espaço confinado (PE-RH0001) (d_2011)	Estabelecer parâmetros mínimos de saúde e segurança do trabalho, necessários à execução de obras e serviços, envolvendo escavação ou atividades em espaços confinados, visando preservar a vida.
Segurança e saúde do trabalho em obras e serviços contratados (PE-RH0003) (d_2011)	Orientar e fiscalizar as contratadas quanto aos preceitos e as diretrizes básicas de segurança e saúde do trabalho, visando a preservação e a proteção dos trabalhadores e sociedade.
Sinistros (PO-SO0059) (PE-FN0007) (d_2011)	Estabelecer medidas de contingência específicas para tratamento de todo evento que causa danos materiais e/ou pessoais, em decorrência da operação e manutenção dos sistemas de água e de esgoto, execução de obras ou serviços realizados com MOP ou por pelas contratadas.

Fig. 4.1.4 – Principais práticas de identificação, análise e tratativa das necessidades e expectativas da sociedade

Prática	Descrição
Encontro com a comunidade (PO-RS0007) (d_2011)	Encontros anuais com aplicação de pesquisa, com espaço para comentários e sugestões. O resultado é tabulado e as demandas que não caracterizam rotina, são encaminhadas para análise local. Posteriormente, são realizados feedbacks para a comunidade.
Participação Comunitária (d_2011)	Reuniões de alinhamento dos técnicos comunitários com as lideranças comunitárias cadastradas. A atuação dos técnicos comunitários ocorre por meio de visitas locais, reuniões ou em atendimento a uma demanda pontual onde identificam e analisam suas necessidades, anseios e peculiaridades.

Dados de 2017 apontam que o investimento social destinado somente às tarifas Favela, Social e para Entidades Assistenciais superaram R\$ 25.711.500, o que representou 9% do faturamento da MCR.

A MCR, alinhada às estratégias corporativas, e a partir do compromisso com a sociedade, promove também a cidadania com a contratação de profissionais em desenvolvimento. Atualmente possui 08 jovens aprendizes, 08 estagiários e 10 portadores de necessidades especiais com o convênio da Associação Amigos dos Metroviários Especiais (AME) na agência Poupatempo Sé.

A MCR também tem como diferencial a manutenção de representantes do voluntariado empresarial nas quatro áreas, com a liberação de 4h mensais pelos gerentes para a realização de trabalhos voluntários. Os representantes se reúnem mensalmente para, entre outros, propor novas ações e inovações (Fig. 4.1.7). Também atuam em emergências sociais, planejando, organizando e realizando eventos para arrecadação e entrega de donativos; disseminam as atividades do voluntariado para a FT; apoiam os programas, atividades ou projetos socioambientais; articulam parcerias em prol das causas voluntárias; incentivam e motivam a força de trabalho para engajamento em causas socioambientais; participam das campanhas anuais e ações que contribuem para as soluções de grandes temas mundiais, como as campanhas para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), movimento mundial patrocinado pelos países membros da Organização das Nações Unidas (ONU).

A MCR direciona esforços para o desenvolvimento socioambiental selecionando, promovendo e participando de ações e atividades voluntárias, em consonância com as diretrizes corporativas e com os ODs. O critério para adoção de entidades é estar na área de atuação da MCR e credenciadas no Centro de Voluntariado

São Paulo (CVSP).

As principais ações com vistas ao desenvolvimento socioambiental, apoiadas ou implementadas pela MCR, estão apresentadas na Fig. 4.1.5. Os resultados obtidos são divulgados para a FT por meio dos canais de comunicação: MC Informa, Intranet e reuniões estruturadas. O desenvolvimento de parcerias para conscientizar e envolver as partes interessadas nas ações de projetos socioambientais segue as etapas do (PO-QA0132): Identificação da oportunidade de parceria e tipo (técnico/operacional ambiental ou social); Seleção e definição do parceiro, Negociação, Aprovação, Acompanhamento, Registro e Divulgação.

d) A acessibilidade aos processos, produtos, instalações e informações é promovida em consonância ao Código de Ética e Conduta e Integridade Sabesp, assegurando o tratamento ético, a igualdade de oportunidades e a não discriminação. Esse alinhamento proporciona, entre outros, condições adequadas para que pessoas com necessidades especiais possam desempenhar funções produtivas. Com base no Decreto Federal 3298/99, nos processos de seleção é estabelecido um percentual de vagas para pessoas portadoras de necessidades especiais. Os empregados com dificuldade para exercer suas atividades, passam por processo de readaptação profissional.

A Fig. 4.1.6 apresenta as principais ações que proporcionam a acessibilidade aos serviços, produtos, instalações e informações.

A acessibilidade às instalações é orientada pelo Manual de Padronização Visual de Agências de Atendimento e Veículos (d_2012), havendo um constante processo de adaptação para a acessibilidade, visando atender a NBR 9050/2015.

A Fig. 4.1.7 apresenta exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas ao desenvolvimento socioambiental nos últimos anos.

Fig. 4.1.5 - Principais ações socioambientais desenvolvidas em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Ação	Parceria	Objetivos	Critério
Programa Coopere e Recifavela (d_2015)	GV-MCR, Cooperativas e FT	Tem como objetivo a conscientização socioambiental dos empregados e da sociedade com relação à reciclagem de materiais para geração de renda para os cooperados (ex-detentos, dependentes químicos e moradores locais). O GV-MCR realizou visita técnica nas duas cooperativas adotadas (Coopere e Recifavela) localizadas na área de atuação da MCR, para conhecer a destinação do processo final.	
Venda de doces (d_2014)	GV-MCR e FT	Promoção da venda de doce em toda MCR, como forma de arrecadação e sensibilização da força de trabalho para um bem comum. Adoção de entidades credenciadas no Centro Voluntariado São Paulo (CVSP) para o atendimento de necessidades pontuais utilizando o lucro da arrecadação da venda dos doces.	
Doação de sangue (d_2011)	Fundação Pró-Sangue / MIS / MCR	Colaboração dos empregados em apoio à vida e como ato de cidadania. Campanha realizada em parceria com a Fundação Pró-Sangue	
Campanha do agasalho (d_1996)	Governo do Estado de São Paulo / GV-MCR	Campanha anual desenvolvida pelo Governo do Estado e conduzida pelo GV MCR, com o envolvimento da força de trabalho na arrecadação de agasalhos.	
Programa córrego limpo (d_2011)	Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSU) / Comunidade do entorno / MCR	A qualidade da água é muito importante para a saúde da população. O programa propõe a redução da degradação dos córregos da capital Paulista, por meio de ações integradas, como a governança colaborativa que visa, além da regularização das ligações de esgoto, interligações ou remanejamento de rede, por parte da MCR, a sensibilização e envolvimento das comunidades do entorno dos córregos, para manutenção do programa e de seus benefícios.	
Programa se liga na rede (d_2014)	Governo do Estado / Comunidade atendida / MCR	Ligação de esgoto, intradomiciliar, gratuita, para clientes de baixa renda. Gera renda nas comunidades atendidas, ao selecionar a equipe responsável pelos serviços de adesão nas próprias comunidades.	
Visita técnica dos alunos de engenharia a ETE ABC (d_2016)	Faculdade Anhangüera / MCR	Realização de visita técnica dos alunos de engenharia da Faculdade Anhangüera com o intuito de conhecimentos técnicos e também sensibilização ambiental.	
Conscientização para uso racional da água (d_2011)	MCR / CM	Distribuição de folhetos de conscientização em parques, metrô, condomínios e comércios.	
Ping-Pong do Meio Ambiente (d_2015)	MCI / MCD / MCR	"Questão de Temática Ambiental" é lançada trimestralmente pelo jornal eletrônico da MC para ser respondida de forma espontânea pelos empregados, e a partir das respostas e com base em pesquisas é elaborado um texto referência com esclarecimentos para nova publicação e conhecimento de todos.	
Contratação (d_1996)	CH / MCD / MCR / SENAI	Os processos de seleção e de contratação preconizam as políticas não discriminatórias descritas no Código de Ética e Conduta Sabesp, promovendo a equidade de oportunidades, o respeito às diversidades e o desenvolvimento profissional. Também são contratadas pessoas com necessidades especiais, por meio de organizações sociais (6.1c) Contratação, por meio de concurso público, de aprendizes e estagiários, com programa específico de ensino teórico e prático para inserção desses jovens no mercado de trabalho.	
Utilização da água de reuso nos caminhões de desobstrução no polo Vila Prudente (d_2014)	MCR / MCEC	Os caminhões foram adaptados para utilização de água de reuso para desobstrução de rede coletora de esgoto no polo Vila Prudente	
Ampliação da oferta de água de reuso na MCR (d_2015)	MCR / MCEC	Distribuição água de reuso executada entre ETE Jesus Neto até o metro Tamanduateí	
PROL (d_2011)	Cargill / ONG Trevo / MCR	Arrecadação de litros de óleo nas agências de atendimento e áreas internas da MCR, com o objetivo de conscientizar sobre o descarte indevido na rede coletora de esgoto, evitando entupimento na rede e diminuindo as desobstruções. A MCR Visitou a ONG TREVO, para conhecer o processo de tratamento do óleo e fortalecer a parceria. A arrecadação é destinada para atendimento das necessidades do Centro de Apoio à Criança com Câncer Marta Kuboiana (CMK).	
Mata sede (d_2011)	MCR / PC - Setor Público / ONGs	Colaboração em eventos socioambientais realizados pelos governos municipal e estadual e ONGs, com distribuição de água potável por meio de equipamento denominado Mata Sede e com a participação dos técnicos comunitários. Em 2018 a MCR comprou mais dois mata sede para ampliar o atendimento às demandas.	
Programa de uso racional da água (PURA) (d_2011)	MCI / MCR / Instituições	O programa dissemina conceitos para conservação dos recursos hídricos, para empresas, escolas, condomínios. São oferecidos: curso de Pesquisa de Vazamento e palestras sobre Gestão e Uso Racional da Água; aperfeiçoamento tecnológico dos equipamentos e processos de utilização de água. Para entidades públicas são oferecidas ainda tarifas reduzidas, condicionadas ao cumprimento de um plano de redução de consumo.	
Campanha Troque latinhãs/lacre por cadeira de rodas (d_2015)	GV-MCR e FT	Envolvimento da força de trabalho em causas socioambientais colaborando com a destinação correta de latinhas e lacres das latinhas de alumínio e doação da cadeira de roda para a entidade cadastrada. Reestruturação do programa com pontos de coletas nas unidades da MCR, organizando a logística de venda; Criação do "ajudômetro" (estrutura de PVC) para acomodar as garrafas PETs com os lacres indicando a quantidade correta para venda e aquisição de cadeira de rodas.	
Arrecadação de ovos de páscoa e brinquedos (d_2016)	GV-MCR e FT	Sensibilização da força de trabalho. No mês da páscoa e das crianças o Grupo Voluntariado MCR (GV) arrecada ovos de páscoas e brinquedos para as crianças das entidades adotadas pela MCR.	
Feirões de débitos (d_2014)	MCR / MCD	Negociação flex para à regularização de ligações. Negociação de débitos. Parcerias com a comunidade. A MCR trouxe a Sabesp até você, uma van se deslocou até comunidade Heliópolis e CEU Meninos para realização das negociações com parcelamentos mais acessíveis e com grandes descontos.	

Fig. 4.1.5 - Principais ações socioambientais desenvolvidas em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável




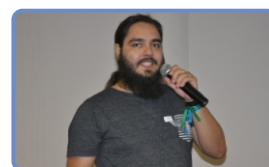
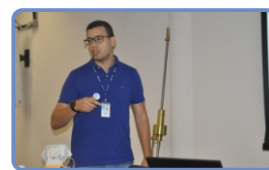
Ação	Parceria	Objetivos	Critério
Curso para pesquisa de identificação de vazamentos (d_2011)	MCR / MCI	Treinamento de condôminos, zeladores de prédios e também aberto ao público para identificação de vazamento, redução de perdas e sensibilização ambiental. A MCR conta com monitor que ministra curso de pesquisa de vazamento no laboratório adaptado para este fim localizado na ETE Jesus Neto. Após o término do curso é expedido os certificados de participação.	
Programa 3RS (d_2011)	GV-MCR, Cooperativas e FT	Tem como objetivo a conscientização ambiental dos empregados com relação ao descarte adequado de materiais recicláveis por meio da coleta seletiva em lixeiras específicas.	
Conscientização para uso racional da água e conservação de praias, rios e mares (d_2015)	Aquário de São Paulo / MCR	Montagem de stand no Aquário de São Paulo em comemoração ao dia mundial da água. Entrega de folhetos de uso racional da água, preservação de praias, rios e mares e instalação de totem com jogos interativos com tema socioambiental.	

Fig. 4.1.6 - Ação para garantir acessibilidade aos serviços, produtos e instalações

Tipo	Ações	Benefícios
Serviços e produtos	Regularização de áreas - Tarifa Social (d_2011)	Tarifa Social – Alinhados aos critérios estabelecidos pela ARSESP como: renda salarial, tamanho da moradia, consumo de energia elétrica, propiciando maior disponibilidade dos recursos e poder de consumo. Na MCR a acessibilidade aos produtos é praticada por meio da concessão de tarifas diferenciadas (social e assistencial) de acordo com o perfil de categoria de uso dos clientes. Também realiza ligação gratuita para população dos núcleos de baixa renda; parcelamentos de débitos para clientes inadimplentes, regularização de ligações.
	Tarifa Assistencial (d_2011)	Tarifa diferenciada que reduz o comprometimento da renda das entidades de acordo com os critérios estabelecidos pela Sabesp (ex: asilos, orfanatos etc). O acesso aos produtos e serviços para entidades sem fins lucrativos, contribuindo com o desenvolvimento social e melhoria da qualidade de vida.
	Call Center 195 (d_1979)	Disponível 24 horas por dia para acatar às solicitações, reclamações e situações de emergência que são direcionados, via sistema SIGAO para as unidades responsáveis, conforme critério de prioridade. A Ligação é gratuita. A Central de Atendimento ao Cliente garante o atendimento a deficientes auditivos através do <i>Telecommunication Device for the Deaf</i> (TDD), que converte voz em texto e vice-versa, para atendimento aos deficientes auditivos e de fala
	Disk Sabesp (d_1990)	Disponível de segundas a sexta-feiras das 7h às 21h e sábados das 7h às 13h para serviços comerciais
	Agência Virtual (d_1998)	Disponível 24 horas na internet, possibilita o acesso às informações e serviços. Em 2012 foi totalmente adaptada para atender aos requisitos de acessibilidade para portadores de necessidades especiais. Os principais recursos disponibilizados são: navegação sem uso do mouse para deficientes físicos, navegação para deficientes visuais, utilizando leitores para computador e opção de aumento do tamanho da letra quando há dificuldade de visão.
	SABESP MOBILE (d_2016)	Disponível para todos os municípios operados pela SABESP, oferece serviços como: acesso a segunda via de conta, histórico de consumo, aviso de vencimento de débitos e alta de consumo e comunicação de vazamento de água e esgoto. Como melhoria da acessibilidade aos produtos, informações e serviços foi desenvolvido, em 2016, o aplicativo Sabesp.
	Ligação Gratuita de Água e Esgoto (d_2011)	Concedida à população de baixa renda, reduzindo o comprometimento da renda familiar.
Instalações	Conta em BRAILLE (d_2012)	Sob demanda, o cliente com acuidade visual poderá solicitar suas contas em BRAILLE. Este serviço foi desenvolvido de forma inédita em parceria com a Secretaria Estadual dos Direitos da Pessoa com Deficiência, com o intuito de atender às suas necessidades.
	Agência (d_2011)	Adaptadas para acesso de pessoas com mobilidade reduzida em todas as dependências das agências de atendimento. Como por exemplo, a rampa de acesso, piso tátil para locomoção interna, WC adaptado, etc.
Informações	Website Sabesp (d_1996)	Consultas sobre o Relatório de Sustentabilidade; qualidade da água; níveis dos mananciais; orientação sobre visitas as estações de tratamento de água e esgoto; canais de atendimento e demais assuntos de interesse público.

Fig. 4.1.7 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas à Responsabilidade e ao desenvolvimento socioambiental

Processo Gerencial	Aprendizado/ Método	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária	Reunião Diretoria Fórum M Fórum RSA	Núcleo Técnico do Contrato de Programa da Prefeitura de São Paulo (m_2016) Revisão da metodologia de cálculo de Perdas Sociais (m_2016) Processo de compensação de TCRA's de toda a M em um só plantio no Manancial por meio do Programa Nascentes da SMA que serviu de modelo para Programa Corporativo de Plantio de 1 milhão de árvores (m_2015) Uniformização do Encontro com as Comunidades (PO-RS0007) e do questionário da Pesquisa exploratória pós-evento (m_2015). Nova entrada de identificação de necessidades e expectativas com a incorporação à Pesquisa de Satisfação anual, de um grupo focal constituído por lideranças comunitárias (i_2016)
Identificação e tratamentos dos impactos e situações de emergência	Definição de ações para o MCR-OD-04	Elaboração de cartilha simplificada para a Força de Trabalho (m_2018)
Desenvolvimento sustentável	Reuniões do GV-MCR	Alinhamento com os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (m_2016) Reformulação da coleta de latinha/lacre - Construção do ajudômetro, organizado pelo GV (8 empregados) para coleta de lacres e envolvimento de todos os empregados (m_2017).
	Reunião de análise crítica	Implantação de contrato de gestão de frota (m_2018)
Acessibilidade aos produtos e instalações	Reuniões Fórum M Clientes	Desenvolvimento e disponibilização de APP (Sabesp mobile), para melhorar a acessibilidade aos produtos, informações e serviços, em consonância com a modernidade do século 21 (m_2016)



a) Desde 2011, quando foram estabelecidas as UGRS, 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 MCR, em análises que se propõem a viabilizar a ação. Em 2016, objetivando um alinhamento total foi implantada a prática Planejamento Operacional Departamental (POD) (Fig.2.1.6). O fluxo para identificação, análise, tratamento das necessidades e disponibilização de informação está demonstrado na Fig. 5.1.1 e 5.1.2. A MCR realiza suas operações apoiada pelas informações dos sistemas corporativos disponibilizados e administrados pela Superintendência de Tecnologia da Informação (CI), célula Tecnologia da Informação (MCD15), seguindo as regras de acesso e operações adequadas a cada sistema, em conformidade com a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX). As fontes de dados geradas pelos Sistemas Corporativos, de acordo com as atividades e processos típicos, possibilitam fazer o tratamento e a disponibilização das informações de forma ágil, mantendo a qualidade e integridade dos dados, com a finalidade de instrumentalizar e aperfeiçoar os processos. Em 2011, foi criada a célula MCI/Informações, responsável pelos principais sistemas locais, visando subsidiar a MC e as UGRs com informações estratégicas para auxiliar nos processos de gestão e tomada de decisão. Como exemplo funcional, temos a implantação do programa *Hotkey*, cuja necessidade de informação foi identificada em reunião de análise crítica da UGR e que foi objeto de benchmarking da UGR Mooca, e UGR da unidade de Negócio Norte. Seguindo o fluxo de identificação das necessidades de informação, análise e tratamento (Fig. 5.1.1 e 5.1.2) o sistema foi piloto no Polo de Vila Prudente sendo adotado no MCR (Polos e Escritórios Regionais).

b) Desde 2006, para desenvolvimento, implantação e melhoria dos sistemas de informação, todos os sistemas informatizados passaram a adotar a Metodologia para Projetos de Sistemas (SOMPS), conforme procedimento 'Metodologias para Projetos de Sistemas' (PO-TI0017) apresentado na Fig. 5.1.3. As solicitações da MCR e dos demais departamentos da MC, referentes a novos módulos, atualização ou melhoria dos sistemas corporativos são enviadas à Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana (MP) para avaliação técnica e também do impacto nos demais sistemas, desenvolvimento e acompanhamento da implantação. Os novos sistemas locais são definidos e desenvolvidos de acordo com as demandas que são priorizadas no GRA (Fig. P13), por ordem de relevância, utilizando os seguintes critérios: novo sistema, novo módulo, integração e interface com outros sistemas, novos relatórios, atualização ou adequação de banco de dados e implementação de sistemas decorrentes de *benchmarking*. Após priorização, é feito o estudo de viabilidade para encontrar a solução mais adequada para implementação. No caso de desenvolvimento de sistemas com mão de obra própria, ou na contratação externa, condicionam-se os pré-requisitos de segurança, de acesso e restrições a dados, política de informação e de infraestrutura compatível, cuja implantação é acompanhada pelo MCD15. As informações não sistematizadas, incluindo as estratégicas, são de responsabilidades do Polo de Comunicação (MC112), seguindo orientações corporativas quanto à segurança e disponibilização. Para disponibilizar outras informações corporativas de forma ágil e eficiente à força de trabalho, a MCR utiliza seus Agentes de Informação, coordenados pelo MC112 e também Reuniões Estruturadas mensais, incluindo as

Fig. 5.1.1 - Fluxo para identificação, análise dos responsáveis e canais de disponibilização das necessidades de informação

Fontes de identificação das necessidades de informação	Formas de análise das necessidades de informação	Responsáveis pelo tratamento das necessidades de informações	Canais de disponibilização das informações
Na MCR	Técnicas	Da MCR Sistemas não informatizados	Da MCR Sistemas não informatizados
<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Operacional - POD (bienio) Reuniões de Análise Crítica das áreas da MCR (mensal) Reuniões do Plano Regional de Perdas (mensal) Reuniões do Plano Regional de Esgotos (mensal) Reuniões Estruturadas (mensal) Reuniões com fornecedores e prestadores de serviços (mensal) Reuniões de Trabalho/Rotinas Operacionais (diária) 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação dos sistemas atuais Avaliação do sistema em outras UNs Viabilidades Técnica Apropriação de custos 	<ul style="list-style-type: none"> Células de Trabalho dos Polos Células de Trabalho dos Escritórios Regionais Células de Trabalho do Staff 	<ul style="list-style-type: none"> Jornal Mural Reuniões Estruturadas e Atas Reuniões de Análise Crítica e Atas Reuniões de Coordenadores de O.D./Planilhas Reuniões com prestadores de serviço e Atas
Participação de representantes da MCR	Estratégicas	Da MC Sistemas informatizados	Da MCR Sistemas Informatizados
<ul style="list-style-type: none"> Etapa "Onde queremos chegar" do PO MC (anual) PO da Colmeia (bienio) Reuniões dos Grupos da Colmeia (mensal) Workshop de Análise da Gestão (anual) Planejamento Tático (anual) 	<ul style="list-style-type: none"> Análise dos objetivos Análise dos benefícios Reuniões com Fórum de TI 	<ul style="list-style-type: none"> Célula de Informática MCD 15 Célula de Informações MCI Polo de Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> Servidor Departamental Portal Departamental Planilhas Excel Programas locais/ PDA
Participação da MC com contribuição da MCR	De Integração	Da MC Sistemas não informatizados	Da MC Informatizados
<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Estratégico Fórum de TI da M 	<ul style="list-style-type: none"> Entendimento do processo Reuniões com os envolvidos Reuniões com Fórum de TI 	<ul style="list-style-type: none"> Polo de Comunicação Agentes de Informação 	<ul style="list-style-type: none"> Servidor MC Portal MC MC Informa Vídeo Jornal Aplicações Office Painel de Bordo Correio Eletrônico
	Decisórias	Da Diretoria M Sistemas Informatizados	Da Superintendência de Informática
	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões do GRA ou CQG Reuniões da Diretoria M e CI 	<ul style="list-style-type: none"> Superintendência de Informática CI 	<ul style="list-style-type: none"> Portal da CI Sistema de Operacionalização da Metodologia de Projetos de Sistema SOMPS

Fig. 5.1.2 – Processo de tratamento às demandas de informação

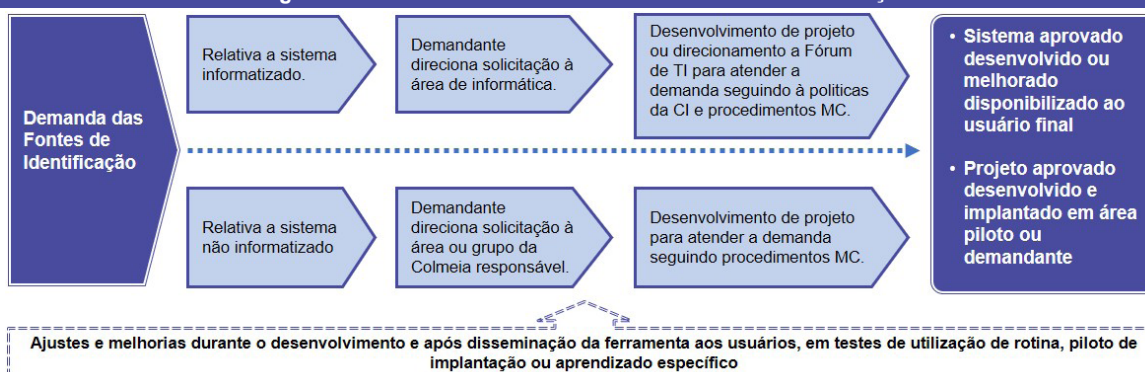
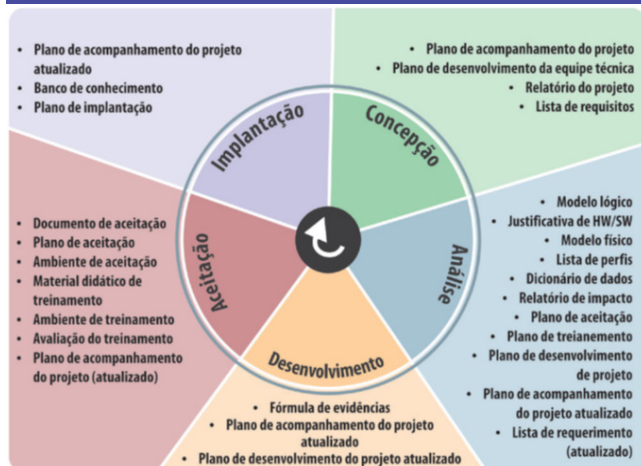


Fig. 5.1.3 - Metodologias para Projetos de Sistemas (SOMPS)



temáticas específicas para informações estratégicas. Para assegurar a atualização tecnológica, as áreas de TI se mantêm permanentemente atualizadas, por meio de contrato corporativo com a Consultoria *Gartner*, que é composta por uma equipe internacional de profissionais que fornecem as mais recentes pesquisas, análises e práticas recomendadas para enfrentar uma infinidade de desafios. Representantes de informática das áreas da MC participam de palestras, congressos e seminários

promovidos pela CI anualmente. Em 2017, aconteceu a IX Feira de TI com participação das empresas: *Sabesp, Gartner, Accenture, Symantec, Engineering, Indra, Schneider Electric, Solutis*, entre outras, seguindo o alinhamento dos Fóruns das Autoridades Funcionais (Fig. P6). Os principais sistemas corporativos e locais estão apresentados na Fig. 5.1.4.

As soluções adotadas para integração dos sistemas e partes interessadas estão apresentadas na Fig. 5.1.5. Desde 2006, por meio das reuniões de análise crítica do MCD15, são avaliadas as condições da infraestrutura (servidores, salas técnicas, comunicação de dados, renovação tecnológica e comunicação de voz) e as necessidades de renovação tecnológica identificadas nas ordens de serviço, permitindo prever demandas e implementar ações de melhoria, compatibilizando os recursos e serviços de TI com o crescimento do negócio. As necessidades de renovação tecnológica são priorizadas em parceria com a CI, que compatibiliza as demandas corporativas, por meio do Programa de Renovação do Parque de TI. Esse programa (d_2009) contempla a renovação de todas as estações de trabalho com garantia vencida ou obsoleta, a partir da análise da obsolescência e necessidade de crescimento do parque de TI, com previsão de até 20% ao ano.

Desde 2011, o Centro de Serviços Compartilhados (MIS) coordena o Fórum de TI da M (Fig. P6), compatibilizando

Fig. 5.1.4 - Principais sistemas corporativos e locais utilizados para a gestão

Sistemas	Finalidade
Corporativos	
SAP (d_2017)	Administração e controle de materiais, recursos humanos, financeiro, empreendimentos, etc.
Correio Eletrônico (d_1998)	Sistema de envio e recebimento de mensagens eletrônicas – <i>Lotus Note e Webmail</i>
CSI - Comercial Serviços e Informações (d_1995)	Gerenciamento de informações cadastrais e comerciais de clientes Sabesp em plataforma <i>Web</i>
GEDOC - Gerenciamento Eletrônico de Documentos (d_2006)	Armazenamento, gerenciamento e controle de procedimentos e formulários empresariais e operacionais
GES–Gestão Empresarial Sabesp (d_2005)	Gerenciamento de informações contábeis, financeiras, de empreendimentos, cadastro de fornecedores, fiscais, orçamentárias, patrimoniais, seguros, transportes e telecomunicações, em plataforma <i>web</i> .
<i>Intranet</i> Corporativa (d_1997)	Disponibilização de informações, acesso aos sistemas corporativos, deliberações da Diretoria, informação em geral para a força de trabalho.
STIC (d_2014)	Acompanhamento da tramitação das solicitações de serviços, monitoramento das reclamações e prazos, destacando Ouvidoria, VIP, Procon e Juizado Especial Civil – JEC.
SACE - Apuração de Consumos Emissão de Contas (d_1998)	Apuração de consumo e emissão imediata de conta, inserção de alterações cadastrais e reclamações <i>in loco</i> .
SIATI - Atendimento de Tecnologia da Informação (d_2013)	Acata e gerencia a abertura de ordem de serviço para as categorias: Usuários finais de <i>hardware, software, rede, segurança e comunicação</i> ; Sistemas de informações comerciais, operacionais, gestão, relacionamento e TI.
SGH - Gestão de Hidrômetros (d_2006)	Controle e seleção estratégica de troca de hidrômetro conforme parâmetros previamente estabelecidos.
SIGA net - Senhas e tempo de espera (d_2012)	Gerenciamento de senhas e tempo de espera do cliente nas Agências de Atendimento
SIGAO - Gerenciamento do Atendimento Operacional (d_1992)	Gerenciamento das solicitações de serviços feitas pelo cliente que geram atividades operacionais em plataforma <i>Web</i>
SIGES - Gerenciamento de Serviços (d_2007)	Para utilização de equipamentos móveis PDA com tecnologia 3D, GPS, câmera digital e consulta de <i>overlay</i> . Permite o envio e recebimento de ordem de serviços em campo.
SIGNOS - Informações Geográficas no Saneamento (d_2004)	Banco de dados espacial com informações comerciais, operacionais e de qualidade da água integrado a outros sistemas.
SOE - Organização Empresarial (d_2011)	Acesso as informações e organogramas das unidades, consulta as políticas institucionais, procedimentos, empresariais e formulários oficiais.
<i>Website</i> Sabesp e Agência Virtual (d_1998)	Divulgação de informações e prestação de serviços para as partes interessadas, atendimento virtual ao cliente e possibilidade de alterações cadastrais do cliente.
Locais	
<i>AutoHotkey</i> (d_2014)	Software programável para preenchimento automático de documentos e baixa em serviços do Polo de manutenção e Escritórios Regionais.
Gidesc - Gerenciamento de Cadastro Técnico (d_1998)	Gerencia as atividades do cadastro técnico
Sistema MARMOTA (d_2015)	Monitorar leituras e evitar problemas de inconsistência antes da consolidação de dados.
Painel de bordo (d_2016)	Monitoramento visual de resultados estratégicos por áreas da MC.

Fig 5.1.5 – Soluções para integração dos sistemas e partes interessadas

Parte interessada	Tecnologia	Benefícios
Acionistas	Website Sabesp	Página de "Relações com Investidores", com informações específicas
Sociedade	Website Sabesp e redes sociais	Agilidade e democratização das informações
Clientes	Sabesp Mobile	APP de serviços ao cliente via celular (segunda via, histórico das 12 últimas contas, comunicar vazamento de água ou esgoto, orientações sobre débito automático).
	Envio de SMS para avisar de intermitência no abastecimento	Comunicação ágil e prevenção de problemas junto ao cliente
	SACE-Apuração de Consumos Emissão de Contas (d_1998)	Apuração de consumo e emissão imediata de conta, inserção de alterações cadastrais e reclamações <i>in loco</i> .
	Website Sabesp	Disponibilização de informações institucionais, sobre produtos, serviços, programas ligados ao Meio Ambiente, notícias, página com informações a professores e estudantes, Canal de Denúncias e Agência Virtual (para solicitações de caráter comercial)
Força de trabalho	Signet	Acompanha em tempo real os tempos de atendimento e espera, quantidade de clientes, serviços atendidos, pesquisa pós atendimento nos terminais das mesas e pausa dos atendentes.
	Acesso a e-mail e intranet	Acesso assegurado a todos os empregados, dentro dos limites de segurança. Acesso remoto via VPN
	APP Sabesp	Informe aos empregados sobre assuntos RH
Fornecedores	APP convênios	Acesso à saldo e compras de cartões Sodexo (Alimentação e refeição)
	Sistema de Licitação Eletrônica (SGL) (d_2003).	Possibilita a participação nos processos licitatórios pela Internet em qualquer parte do mundo
	Website Sabesp	Consultar pagamento e informações específicas

as demandas de infraestrutura na Diretoria M. Para avaliar a satisfação dos usuários são realizadas as seguintes pesquisas: pesquisa de Satisfação geral dos clientes internos com o atendimento da Gestão de Informática; Pesquisa de Pós-Atendimento do SIATI; Pesquisa de Satisfação com os Canais Internos de Comunicação. Os resultados das pesquisas são analisados criticamente pela MCD15 e MC112, respectivamente, e são gerados planos de ação para implementação de melhorias. As práticas do critério 5 são avaliadas também por examinadores ou consultores, sendo o Aprendizado Organizacional (Fig. 1.1.8) um dos métodos de melhoria.

c) A segurança da informação na MCR é orientada pela Política Institucional Segurança em Tecnologia da Informação (PI0006), que tem como objetivo aplicar, corporativamente, diretrizes e controles, com o intuito de proteger contra erros, omissões, uso indevido, perdas (acidental ou intencional), fraudes, sabotagem e ações que possam prejudicar a Sabesp e sua imagem.

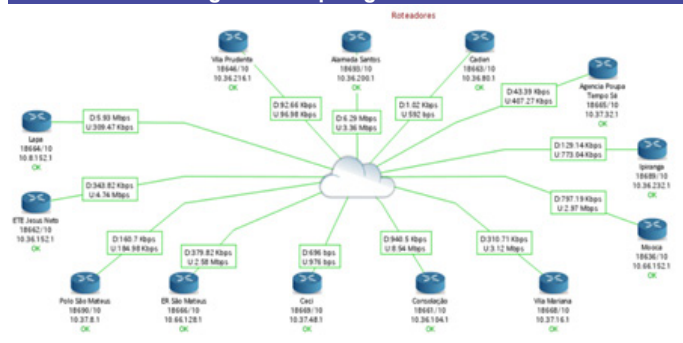
Desde 2005, as práticas de segurança das informações são aderentes ao Código de Ética e Conduta Sabesp e à Política de Informações (PI0024), em conformidade aos requisitos da SOX. Destacam-se como principais práticas para garantia da segurança das informações:

- Atualização diária das informações por meio de sistemas informatizados com diferentes níveis para acesso, definidos de acordo com a complexidade ou importância estratégica das operações.
- Todos os usuários possuem senhas individuais com perfil pré-definido e alteração periódica, monitoradas pelas áreas de controle, CI e MCD15, por meio de relatórios.
- Compromisso de confidencialidade assumido com assinatura de termos de responsabilidade.
- Rastreamento do usuário que cadastrou a informação por meio da senha de acesso, sendo parametrizado para garantir a segurança das informações.
- Utilização de firewalls, sistema de proteção antivírus atualizados diariamente e controle de tráfego dos usuários, visando garantir a integridade e a segurança na rede de dados corporativa.
- Os dados dos sistemas locais são armazenados em servidores departamentais alocados em diferentes sa-

las especiais, com acesso restrito aos funcionários responsáveis, entrada de energia alternativa por no-break e sistema de monitoramento remoto de temperatura que informa se houver problemas.

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

Fig. 5.1.6- Topologia da rede MC



As informações armazenadas em meio eletrônico são coletadas, tratadas, guardadas e disponibilizadas através de rede de servidores locais e corporativos, por meio dos principais sistemas. Os testes para restauração de dados e sistemas estratégicos são realizados conforme procedimentos para Análise de Resultados de Backup e Teste de Restore dos Sistemas (PO-TI0026 e PO-TI0019). Para assegurar a continuidade em situações de emergência e o pronto restabelecimento de toda a capacidade dos sistemas de informação, a CI efetua cópias de segurança de todos os dados e registros dos sistemas corporativos. Com relação à disponibilidade, a infraestrutura de informações corporativas garante suporte e acessibilidade em regime contínuo (24 horas x 7 dias da semana), por meio de monitoramentos, manutenções preventivas, servidores com redundância e site backup. A estrutura contempla duas salas cofre, sendo a principal localizada no complexo Costa Carvalho e a secundária no complexo Ponte Pequena. Além disso, há um site ba-

Fig. 5.1.7 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas as Informações da Organização

Processo Gerencial	Aprendizado/Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Identificação da necessidade de informações	Reuniões de Análise Crítica MCR	Contrato de manutenção dos PDAs (m_2016)
	Planejamento Operacional	Incorporação a MCD15, do processo de Desenvolvimento de Soluções (m_2017)
	Reuniões de Análise Crítica MCD	Mapeamento de todos os processos da Célula de TI (m_2017)
	Fórum M de TI	Inventário da Infraestrutura do Parque Tecnológico (m_2017)
Desenvolvimento e melhoria dos sistemas	Reuniões de Análise Crítica MCD15	Centralização dos servidores de dados departamentais. (m_2016)
	Aprendizado Global	Painel de Bordo (m_2017)
	Reuniões de Análise Crítica MCD15	Reestruturação dos arquivos no Servidor de DNS.(m_2017)
Segurança das informações	Reuniões de Análise Crítica MCD15	Padronização do <i>backup</i> . (m_2016)
	Reuniões de Análise Crítica MCD15	Novos servidores WEB MC e SQL MC. (m_2016)
	Reuniões de Análise Crítica MCD15	Mudança da Estratégia do processo de Backup (m_2017)
	Políticas Corporativa CI	Substituição de 10% das estações de trabalho MC (m_2017)

ckup, contratado junto a Telefônica/Vivo, localizado em Alphaville (Barueri/SP). Caso haja algum problema de comunicação e/ou desastre nos sites da Costa Carvalho e da Ponte Pequena, o site *backup* é ativado de forma acessível para os usuários de todos os sistemas.

É realizado diariamente o procedimento de *backup* incremental das informações e sistemas por processos automatizados de criação de cópias de segurança em unidades de dados (HD) e os registros de sucessos e falhas são acompanhados e registrados em relatório de controle pelo MCD15, seguindo o procedimento de Gestão de *Backup* Sumidouro (PO-TI0003) e, mensalmente, o *backup* integral. Outra forma de garantir a disponibilidade de informações é a utilização de *notebooks* com acesso a internet, via modem 3G (d_2010), permitindo a carga de dados referentes ao processo de faturamento, fora do Escritório Regional e o acesso aos sistemas corporativos pelos Polos de Manutenção e programação. A prática 'Gestão de TI' é coerente com todas as perspectivas do mapa estratégico Sabesp e Diretrizes políticas de TI e é inter-relacionada com as práticas: Análise Crítica do Desempenho, Sistema de medição do desempenho MC e Gestão de Mudança; e tem a cooperação de todas as áreas da MC.

Na Fig. 5.1.7 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

5.2 Conhecimento Organizacional

a) Desde 1996, a MC desenvolve seus conhecimentos mais importantes por meio de treinamento específico para cada cargo, função ou atuação multifuncional (participação em grupos) para aplicar estes conhecimentos aos processos (Fig. P2). Os treinamentos específicos operacionais, administrativos ou gerenciais são coordenados pela célula de Gestão de Recursos Humanos (MCD13) e gerados por demandas originadas nas práticas: Plano de Capacitação e Desenvolvimento e Plano Individual de Desenvolvimento (item 6.2a), PO MC (Fig. 2.1.5), POD MCR (Fig. 2.1.6), Planejamento Operacional da Colmeia (POC) (item 1.2b).

Outra forma de ambientar o desenvolvimento do conhecimento está fundamentada no sistema de gestão da MC por meio dos Grupos da Colmeia (Fig. P13). Estes grupos multidepartamentais dos quais a MCR participa, inclusive coordenando, desenvolvem projetos, programas e práticas para auxiliar na realização da missão da organização fortalecendo as estratégias e contribuindo para o alcance dos objetivos da MC e MCR. Com a criação das UGRs a preservação e geração de conhecimento se fizeram pela expansão da Colmeia com a formação de novos grupos. Estes grupos funcionam

como multiplicadores de conhecimento e proporcionam o alinhamento de práticas. Há ainda que se considerar outros ambientes favoráveis à geração de conhecimento, conforme descritos na Fig. 5.2.1, pois são estruturados tematicamente para esse objetivo.

Desde 1996, a MC estrutura suas ações de retenção difusão e utilização dos conhecimentos de maneira sistemática e convergente com as diretrizes da Diretoria M. Todo o conhecimento técnico explícito é armazenado no sistema *GeDoc*, organizado por Procedimentos e Formulários que podem ser elaborados com abrangência empresarial ou operacional (MC e MCR), sendo acessíveis por qualquer empregado, pela identificação do seu número, título, autor, área, ou tema, embora estejam afetos diretamente aos seus grupos de utilização. Estes documentos são revistos, incrementados e atualizados de acordo com o tempo estabelecido para a sua revisão. A MC/CQ, por meio da Agenda do Aprendizado, controla estes prazos no papel de editor do *GeDoc*, acionando pelo sistema, automaticamente, avisos ao responsável sobre o prazo para revisão. A MCR é responsável por cumprir e atualizar vários procedimentos nos seus processos. Há outras formas de organizar e armazenar os conhecimentos, sendo estas disponibilizadas no Portal MC, por meio de registros de benchmarking, onde a MCR participa disponibilizando seus registros e consultando o acervo. Cases apresentados nos eventos da Manhã do Conhecimento, cases inscritos no Prêmio Reconhecimento MC. No âmbito da Diretoria são armazenados no Portal da M os cases inscritos no programa "Melhores Práticas" da M, com destaque para os vencedores. No âmbito empresarial, são armazenadas teses, monografias e TCCs no Portal da Superintendência de Gestão de Pessoas (CH). A MCR participa com a disponibilização de arquivos dos trabalhos acadêmicos de seus empregados.

Quanto aos conhecimentos tácitos, utilizados na estrutura organizacional da MC, estes estão mapeados dentro da Diretoria M, cabendo às superintendências o mapeamento compartilhado, de cada um dos principais processos, para os quais são detalhadas as atividades e produtos entregues, tornando-se este o subsídio principal de armazenamento dos conhecimentos, por meio de vídeos, depoimentos de especialistas, treinamentos teóricos e práticos, formando assim um acervo de conhecimentos relevantes.

b) Conforme descrito em 5.2a, os procedimentos, formulários, apresentações, visitas de *benchmarking*, vídeos, atas, monografias, teses e TCCs estão disponibilizados em sistema de arquivos, organizados de acordo com sua origem,

Fig. 5.2.1 – Ambientes favoráveis para o desenvolvimento e difusão do conhecimento

Nome do evento	Ambiente favorável ao conhecimento/difusão	Forma de participação do MCR
Premio Reconhecimento (anual) - Elaborado e conduzido pelo GRE	Premia e incentiva o desenvolvimento estruturado de práticas e processos de melhoria promovendo o conhecimento	Geração de resultados premiáveis a partir de técnica e de conhecimento e inscrição de cases (Premiados anualmente em diversas categorias)
Manhã do Conhecimento (bianual) – Elaborado e conduzido pelo GCOR	Incentiva e promove a disseminação do conhecimento resultante destas iniciativas em duas edições anuais para a Força de Trabalho	Empregados MCR participam como público que aprende e como apresentadores que aprendem desenvolvendo seus cases (apresentadores em todas as edições)
Feira da Inovação (bienal) – Elaborada e conduzida pelo GCOR e GPMA	Exposição de novas tecnologias operacionais, desenvolvidas por empregados, fornecedores ou disponíveis em mercados nacionais e internacionais	Empregados MCR participam como visitantes como expositores e demonstradores de tecnologias, como sediadores e organizadores do evento. (Participantes em todas as edições)
Programa Inovação: Você faz ideia? (integrado ao sistema de aprendizado MC) – Elaborado e conduzido pelo GCOR	Processo estruturado com base na metodologia <i>Design Thinking</i> que contempla ferramentas : Questionário Etnográfico, <i>workshop</i> temático, Fichas de ideias, mapa do desafio, prototipação e planilha Canvas.	Empregados MCR participam do grupo de imersão para inovação. (participantes nas seis edições do programa)
Programa Melhores Práticas da M (anual) - Elaborado e conduzido pelo MIS	Incentiva no âmbito das superintendências da M, o desenvolvimento e a disseminação das melhores práticas e de inovações	Empregados MCR participam como público que aprende e como apresentador que aprende desenvolvendo seu case. (dois finalistas em 2017)

serventia e área a que correspondem. Antes de serem armazenados, são amplamente difundidos principalmente ao seu público de interesse, pelos meios de comunicação interna, *workshop*, treinamentos em sala de aula, treinamento em campo. Na página do MIS estão armazenados os conhecimentos relevantes mapeados em toda a M por processos, o que inclui a MCR. Dentre as práticas de difusão e armazenamento de conhecimento temos a parceria com a FNQ onde a MCR participa do ‘Banco de Boas Práticas’ por meio de seus representantes.

Para identificar os conhecimentos relevantes foi realizado brainstorming com grupos compostos por especialistas das diversas unidades da M, em reuniões específicas por processos. Após a identificação foi utilizada a metodologia VRIO para classificar os tipos de conhecimentos mais relevantes. A metodologia VRIO adaptada considerou as seguintes perguntas:

- Valor – O conhecimento gera valor para as partes interessadas?
- Raridade – São raras as pessoas que detêm habilidade ou conhecimento?
- Imitabilidade – Difícil imitação pelos concorrentes?
- Organização – A empresa não possui organização suficiente para aproveitar a vantagem competitiva?

Optou-se por identificar a não organização, uma vez que o objeto do projeto é avaliar o conhecimento que deve ser retido e não aquele que já está estruturado. A base para a aplicação do VRIO foram os processos principais da M que impactam diretamente na qualidade do produto, prestação de serviços e atendimento aos clientes. O programa Gestão do Conhecimento envolvendo todas as unidades da diretoria M está demonstrado na Fig.5.2.2.

Fig. 5.2.2 - Programa Gestão do Conhecimento



Os principais conhecimentos são aqueles relacionados às atividades desenvolvidas nos principais processos e estão apresentados na Fig. 5.2.3. A lista de conhecimentos é extensa, ultrapassando 300 atividades e pode ser consultada na página Gestão do Conhecimento da M – Conhecimentos Relevantes.

Fig. 5.2.3 - Exemplos de conhecimentos mais importantes nos processos

Processos	Conhecimentos relevantes priorizados (2017)
Prestação de Serviço ao Cliente	Execução de reparos de vazamento de água em cavalete, ramal e rede
	Conhecimento dos códigos de acatamento
	Conhecimento sobre o sistema CSI, conhecimento sobre elaboração de codificação Sabesp
	Conhecimento em atendimento ao cliente, conhecimento sobre instalações prediais, conhecimento sobre pontos internos de abastecimento (instalação hidráulica)
Manutenção dos Sistemas de Distribuição de água e de coleta de esgotos	Deteção de vazamentos não visíveis
	Colocação de tampão, limpeza, nivelamento, descobrimento, construção, reconstrução e reparo de PV, PI e TL

A Fig. 5.2.4 apresenta exemplos de melhorias e inovações deste item.

Fig. 5.2.4 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas ao Conhecimento Organizacional

Processo Gerencial	Aprendizado/ Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Desenvolvimento dos conhecimentos	Reuniões do MIS	Melhorias na funcionalidade do Portal GC (m_2017)
Disseminação dos conhecimentos	Análise do resultado de pesquisa do evento	Integração de apresentações de cases do Prêmio Reconhecimento com o evento Manhã do Conhecimento (100% dos inscritos fazem disseminação dos cases – em 3 dias mais de 90 apresentações para FT) (m_2017)
	Reunião do GRA	Inclusão da Tarde do Conhecimento - apresentações exclusivas para os componentes do GRA (m_2018)



6.1 Sistemas de Trabalho

a) A organização do trabalho é orientada pela Política Institucional Organização e Descentralização (PI0001) que estabelece estrutura hierárquica, atendendo as necessidades do modelo de negócio. Sendo que o dimensionamento do quadro de pessoal é definido corporativamente a partir das diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Defesa dos Capitais do Estado (CO-DEC), vinculado à Secretaria da Fazenda do Governo do Estado de São Paulo.

Em 2011, a MC readequou sua estrutura com a implantação de quatro Unidades de Gerenciamento Regional (UGR). A MCR é responsável pelo gerenciamento da sua área de atuação com autonomia sobre os principais processos favorecendo a tomada de decisão. Para suportar a nova forma de atuação foi redimensionado o quadro de pessoal dos Escritórios Regionais, das Agências de Atendimento, das Células de Planejamento de Água e de Esgoto dos Polos de Manutenção, com o objetivo de agilizar os serviços e o atendimento às demandas dos clientes. Esse redimensionamento foi realizado pelos gerentes das áreas, com apoio do MCD13 e validados pelo Grupo Reunião de Alinhamento (GRA), utilizando principalmente os critérios de empregados por número de ligações e de setores de abastecimento. Os cargos são divididos em categorias (operacional, técnica e universitária), por níveis e de acordo com a escolaridade, tempo de experiência no cargo, grau de complexidade das atividades e qualificação técnica. As funções gerenciais (superintendente, departamento e divisão) e de supervisão (supervisor, encarregado e líder) são definidas de acordo com a estrutura das áreas. Também adota o modelo de carreira em Y para os profissionais da categoria universitária, permitindo ao empregado continuar se especializando em sua área de atuação com remuneração equivalente à carreira gerencial.

Destaca-se que a MCR integra os Grupos do Sistema de Gestão (Fig.P13), conhecidos como Grupos da Colmeia, e padronizados no procedimento PO-QA0050. Esses grupos interdepartamentais podem ser permanentes ou de projeto, e têm o objetivo de estimular a gestão participativa, a comunicação, produzir soluções rápidas, criativas, inovadoras e integradas, facilitar a tomada de decisão, atender às necessidades emergentes e estratégicas, contribuindo para o aprendizado organizacional, melhoria dos processos e resultados. Essa prática está inserida no Banco de Boas Práticas da FNQ. Cada grupo tem um coordenador responsável pela realização, controle e aprendizado das atividades, que são discutidas em reuniões e registradas em atas, disponibilizadas no Portal MC para todos os empregados.

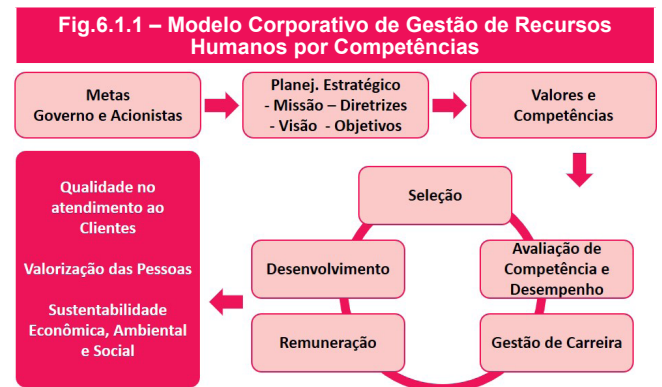
Como forma de preservar o conhecimento adquirido (item 5.2a) na organização do trabalho da estrutura anterior foram criados grupos na colmeia, por atividades comuns nos Departamentos. Por exemplo, o Grupo dos Gerentes Comerciais (GRC) (d_2013) e o Grupo dos Encarregados de Esgoto (GEE) (d_2011).

A organização do trabalho também conta com estagiários, para desempenhar atividades supervisionadas de nível médio, técnico e superior, possibilitando a oportunidade do aprendizado prático em atividades relacionadas à sua formação escolar por um período máximo de dois anos. Em 2006, a Sabesp aderiu ao Programa Aprendiz, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), com o objetivo de ofe-

recer qualificação profissional a jovens de 14 a 21 anos. O “Parceiro de C&D” foi criado em 2011 para ser uma extensão do RH servindo como apoio ao gerente na identificação de necessidades de treinamento, preenchimento de documentos e esclarecimento de dúvidas dos empregados em assuntos relativos ao processo de Capacitação e Desenvolvimento.

O MIS (Departamento de Serviços Administrativos Integrados) foi implantado com o objetivo de organizar, padronizar e planejar os processos administrativos comuns a toda a Diretoria M (d_2012).

b) As competências necessárias para o exercício das funções estão alinhadas à Política Institucional Recursos Humanos (PI0017) e baseia-se no modelo corporativo de Gestão de Recursos Humanos por Competências (d_2011) (Fig.6.1.1).



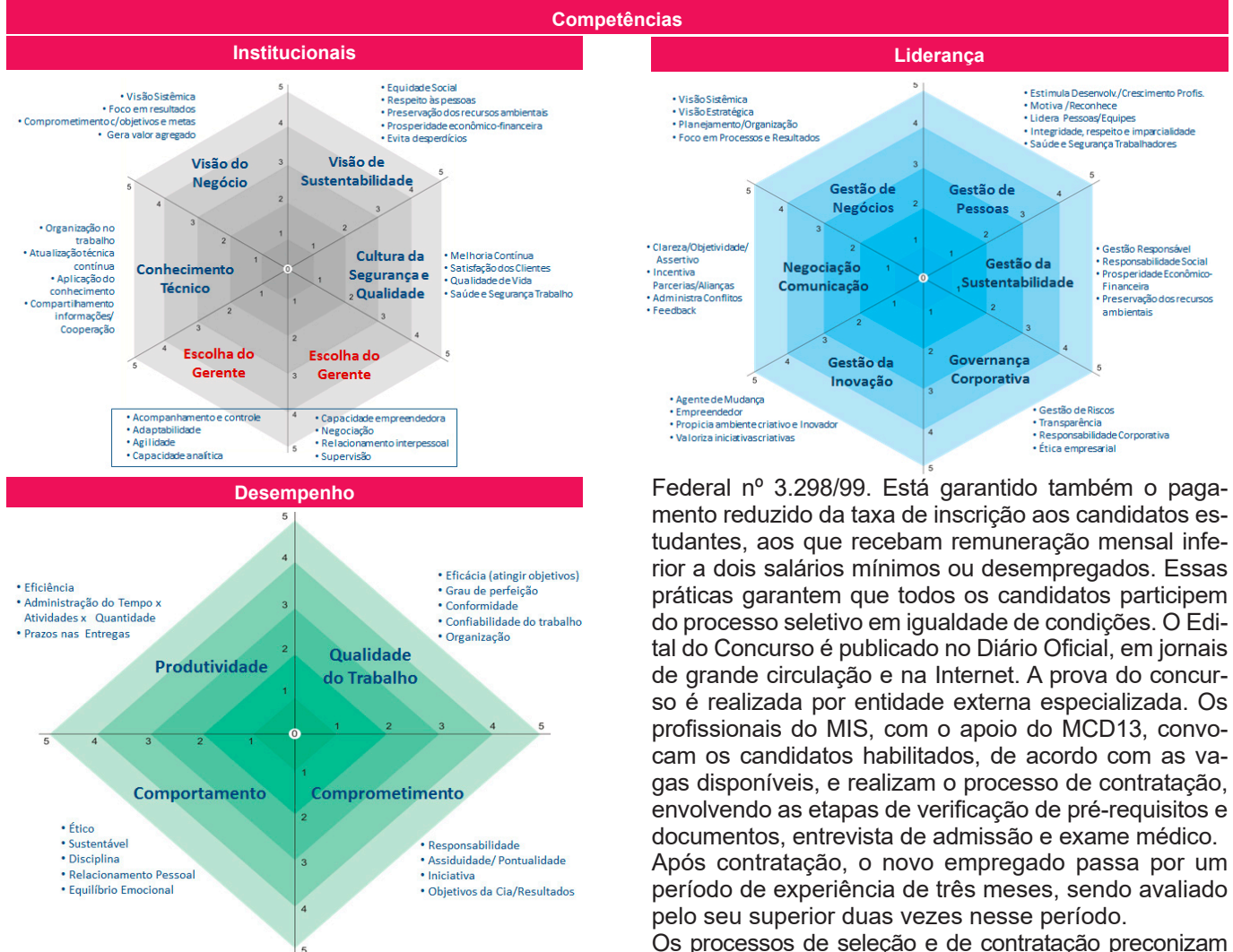
Este modelo apresenta uma estrutura organizacional plana, com um mínimo de níveis hierárquicos, que proporciona maior grau de autonomia, valorização do desempenho individual e das equipes e ampliação das atividades em sintonia com as tendências mais avançadas do mercado. A Gestão de RH por Competências reconhece e possibilita o alinhamento entre os objetivos do negócio e o desenvolvimento das pessoas.

Os empregados que não exercem função gerencial, são avaliados pela liderança em seis competências institucionais, sendo quatro fixas e duas de escolha do gerente, de acordo com o perfil e necessidade da MCR. Além disso, também são avaliados pelo desempenho que analisa as perspectivas de produtividade, qualidade do trabalho, comportamento e comprometimento. Os gerentes, encarregados e supervisores são avaliados pela sua liderança imediata, por seis competências de liderança incluindo os requisitos de desempenho (Fig.6.1.2).

c) Desde 2011, o preenchimento de vagas, de acordo com as demandas das áreas, pode ocorrer por meio do processo de Seleção Interna, conduzido pelo MCD13, ou por indicação da liderança. Na Seleção Interna são analisados os requisitos da vaga, o perfil da função, a divulgação do processo seletivo, recebimento e análise das inscrições, elaboração e realização do processo, divulgação dos resultados e feedback para os envolvidos. Quando há indicação do superintendente, do gerente do departamento podem ser consideradas na indicação a metodologia *Predictive Index* (PI), o Programa de Desenvolvimento de Líderes Potenciais e o Programa de Sucessão e Carreira (PSC).

O processo de Seleção Externa de empregados é realizado por concurso público (PE- RH0065) (d_1992), permitindo um processo transparente e garantindo a igualdade de direitos e oportunidades. A contratação

Fig. 6.1.2 – Avaliação de Competências e Desempenhos



é realizada sob o regime da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Estagiários e aprendizes também passaram a ingressar por meio de concurso público (d_2006). A formação de cadastro reserva do concurso público permite a contratação de candidatos habilitados para ocupar vagas que vierem a surgir, agilizando a reposição do quadro de pessoal, garantindo a continuidade das atividades de operação, de manutenção e de preservação da qualidade da prestação de serviços considerados essenciais à população.

A Superintendência de Gestão de Pessoas (CH) elabora o edital do concurso público, utilizando as informações coletadas pelo MIS, atendendo as necessidades da MCR. Reserva-se 5% das vagas do concurso para pessoas com deficiência, em atendimento ao Decreto

Federal nº 3.298/99. Está garantido também o pagamento reduzido da taxa de inscrição aos candidatos estudantes, aos que recebam remuneração mensal inferior a dois salários mínimos ou desempregados. Essas práticas garantem que todos os candidatos participem do processo seletivo em igualdade de condições. O Edital do Concurso é publicado no Diário Oficial, em jornais de grande circulação e na Internet. A prova do concurso é realizada por entidade externa especializada. Os profissionais do MIS, com o apoio do MCD13, convocam os candidatos habilitados, de acordo com as vagas disponíveis, e realizam o processo de contratação, envolvendo as etapas de verificação de pré-requisitos e documentos, entrevista de admissão e exame médico. Após contratação, o novo empregado passa por um período de experiência de três meses, sendo avaliado pelo seu superior duas vezes nesse período.

Os processos de seleção e de contratação preconizam as políticas não discriminatórias descritas no Código de Ética e Conduta Sabesp, promovendo a equidade de oportunidades, o respeito às diversidades e o desenvolvimento profissional. Também são contratados PcDs (pessoas com deficiência), por meio de organizações sociais, como a AVAPE (de 2009 a 2014) e AME (d_2012), para atendimento na agência do Poupa Tempo Sé.

d) A integração dos recém-contratados (d_2011), é realizada com o objetivo de inseri-los na cultura organizacional e prepará-los para o pleno exercício de suas funções, conforme o procedimento Integração da Força de Trabalho (PO-RH0098). Possibilita ao novo empregado a sua identificação com a cultura organizacional da Sabesp. Essa prática é extensiva também aos estagiários e aprendizes (Fig.6.1.3).

Fig. 6.1.3 – Processo de Integração da Força de Trabalho

Primeira etapa, realizada nos Recursos Humanos, responsável por:	Segunda etapa, realizada na Unidade, onde o gerente/gestor é responsável por:	Terceira etapa, realizada no MIS, em parceria com os Recursos Humanos, sendo responsáveis por:
<p>Receber funcionário e fornecer as informações sobre a Sabesp, a unidade escolhida, atribuições do cargo, as atividades da área de pessoal e benefícios, como convênio médico, previdência privada, cooperativa de crédito, associação às entidades, entre outros. Entrega do Código de Ética e Conduta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar o propósito da área, as atividades executadas e quais serão as atribuições do novo empregado; • Apresentar o histórico da Sabesp, a estrutura organizacional, Missão e Visão da Sabesp, reforçar informação sobre o Código de Ética e Conduta; • Esclarecer e orientar sobre os aspectos relativos à saúde e segurança do trabalho; • Apresentar o novo empregado à pessoa designada para treiná-lo na unidade. O treinamento em serviço e sua avaliação são registrados no Projeto de Treinamento em Serviço (FE-RH0049) e enviados a MCD13 para controle e acompanhamento do desenvolvimento do empregado. 	<p>Essa etapa é realizada em dois módulos: Primeiro módulo – sala de aula:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos institucionais: Missão, Visão, Código de Ética e Conduta Sabesp; • Aspectos relativos à saúde e segurança do trabalho e Serviço Social; • Aspectos comportamentais: atendimento a portadores de necessidades especiais, postura e comportamento assertivos, relacionamento com o cliente, comunicação e relacionamento interpessoal. <p>Segundo módulo – visitas técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visita à ETA (processo de produção de água); -Visita à ETE (processo de tratamento de esgoto).

Fig. 6.1.4 – Programa de Participação nos Resultados (PPR) 2018

Indicadores Estratégicos	Peso %
Econômico-Financeiro	
Margem EBITDA	15
Cliente/Mercado (Satisfação do Usuário)	
Índice de Satisfação do Cliente	15
Desempenho Operacional (Resultado)	
Número de Ligações de Água	15
Número de Ligações de Esgoto	15
Perdas por ligação (litros/ligação dia)	20
Índice de Economias Conectadas ao Tratamento de Esgoto	20
Total	100

e) O desempenho dos empregados é medido por meio de avaliação de competências (d_2011). Em 2012, essa metodologia foi revisada e refinada originando um novo sistema informatizado de Avaliação de Competências e Desempenho (SAC), disponível no Portal Sabesp e acessível por senha individualizada.

Esse sistema é um instrumento gerencial para identificar o grau de conhecimento, desenvolvimento e desempenho das competências definidas como necessárias às estratégias e resultados empresariais, proporcionando uma avaliação efetiva do desempenho e do potencial dos empregados no cargo, na função e no ambiente organizacional. As avaliações são realizadas anualmente e são identificados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria com o objetivo de desenvolver as competências dos empregados. Todos os empregados realizam a auto avaliação das competências e de desempenho, a avaliação do seu superior imediato e também a percepção do clima organizacional.

Com base nos resultados da Avaliação de Competências e Desempenho, avaliador e avaliado estabelecem *feedback* estruturado e elaboram o PID (Plano Individual de Desenvolvimento), definindo os compromissos do avaliado, considerando os aspectos de desempenho, de competência e de formação a serem desenvolvidos para a sua melhoria. O gerente acompanha a realização dos compromissos, efetuando registros das orientações e resultados apresentados.

f) De acordo com as diretrizes empresariais, anual-

mente é disponibilizado verba para que seja feito promoções reconhecendo os méritos dos empregados que se destacaram e que notadamente foram positivamente avaliados no Sistema de Avaliação de Competências e Desempenho, possibilitando assim ascensão na carreira, conforme relatado em 6.1.b.

Uma forma de avaliação do desempenho das equipes é o Programa de Participação nos Resultados (PPR) (d_1997), que tem como objetivo reconhecer os esforços pelo alcance das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico. Essas metas são negociadas entre a Alta Direção Sabesp e Governo do Estado de São Paulo (Acionista Majoritário), na figura da Comissão de Política Salarial (CPS) e validada em Acordo Coletivo com os sindicatos (Fig.6.1.4).

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

O Prêmio Reconhecimento MC (Fig.6.1.5) é uma prática anual que premia os empregados e equipes que se destacaram por meio de práticas de gestão, ações, projetos ou programas por eles desenvolvidos. As subcategorias do prêmio possibilitam que os empregados explorem suas habilidades, inovando nos processos relativos à sua área de atuação. São premiados a partir da avaliação dos indicadores de desempenho e de critérios estabelecidos no regulamento. É conduzido pelo GRE (Grupo de Reconhecimento) e coerente com a diretriz empresarial Valorização das Pessoas, interrelacionado com a prática: Grupos da Colmeia (P13), tendo cooperação de todas as áreas da MC. O Prêmio Reconhecimento está disponível para consulta pública na Comunidade de Boas Práticas da FNQ, que reúne as melhores práticas de empresas classe mundial. (e_2014). A satisfação da FT com o reconhecimento está apresentada no critério 8. A Fig.6.1.6 apresenta 17 prêmios recebidos pela MCR em 2018.

Em 2018, a MCR recebeu 246 reconhecimentos para seus empregados.

A Fig.6.1.7 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

6.2 Capacitação e desenvolvimento

a) O processo de Capacitação e Desenvolvimento é suportado pelo SGC&D (Sistema de Gestão de Capaci-

Fig. 6.1.5 – Práticas de remuneração, reconhecimento e incentivo

Prática (início)	Realização	
Remuneração	Plano de Cargos e Salários (1996)	Coordenado pela CH com periodicidade anual, cuja finalidade é reconhecer a capacidade individual, propor desenvolvimento e recomendar o empregado por meio de promoção, dentro do orçamento e a partir do resultado da sua avaliação de competência e desempenho. Os avanços na carreira podem ser de um até três referências salariais por ano. O último ciclo de avaliação resultou em 47% de empregados promovidos.
	Benefícios (1996)	A política de benefícios contribui para a melhoria na qualidade de vida e o bem-estar de seus empregados, além de propiciar um maior desempenho. Os benefícios estão descritos em 6.3b.
	PPR (1997)	Prática, descrita em 6.1b, que constitui um instrumento motivacional que estabelece desafios atrelados ao processo de planejamento e reconhece o esforço dos empregados para o cumprimento ou superação de metas.
Reconhecimento	Prêmio Reconhecimento MC	Empregados, estagiários e aprendizes são reconhecidos, anualmente, pelo Prêmio Reconhecimento composto pelos módulos Trabalhos Inscritos (categorias: Água, Esgoto, Clientes, Apoio e Socioambiental), Campeonato de Operadores MC (provas: Leitura e Entrega de Contas, Atendimento a Clientes, instalação e ajuste de VRP e ligação de água) e Desempenho Operacional (categorias: Água, Esgoto, Clientes, Apoio à Gestão). Os vencedores de cada categoria são premiados num único evento, recebendo troféus e placas.
	Programa Melhores Práticas M (2012)	Tem como objetivo desenvolver a força de trabalho, promover a troca de experiências e o benchmarking interno. No último ciclo a MC alcançou o maior número de inscrições 45 trabalhos. Em 2018 o programa migrou para o Prêmio Empreendedor Sabesp.
Incentivo	Universidade Empresarial Sabesp (UES) (2001)	Coordenada pela CH foi idealizada para alavancar os planos estratégicos da empresa por meio da capacitação das lideranças e profissionais. Seu diferencial é a grade curricular com programas presenciais e de e-learning, com estímulo ao autodesenvolvimento, retenção e compartilhamento de conhecimento. Também, através do Programa Mais Conhecimento são subsidiados em até 80% cursos externos de idiomas, pós-graduação, formação técnico-profissionalizante, desenvolvimento gerencial e capacitação profissional. Conta com um acervo técnico sobre saneamento, monografias, dissertações, teses e trabalhos técnicos, com possibilidade de apresentação desses estudos nos encontros técnicos, feiras e congressos.
	Capacitação e Desenvolvimento (1996)	Preparar o capital humano da organização é primordial para a sustentabilidade dos negócios. As práticas utilizadas pela MC para essa preparação estão descritas em 6.2.

Fig. 6.1.6 – Prêmio Reconhecimento MC – RESULTADOS MCR 2018

Categorias		Empregados
ÁGUA e ESGOTO		
1º lugar	PRE Anhangabaú - MCRS	36
	Melhor evolução Gestão de vazamento - MCRV	30
CLIENTES		
2º lugar	MCRE - Performance Comercial	24
3º lugar	MCRE - Performance de Reclamação	24
3º lugar	MCRI - Performance Comercial	28
APOIO À GESTÃO MC		
	Melhor grupo do sistema de gestão - GDL - MCRE	1
CAMPEONATO DE OPERADORES MC		
1º lugar	MCRI - Leitura e entrega de contas	1
1º lugar	MCRI - Atendimento a clientes	1
2º lugar	MCRV - Ligação de Água	1
3º lugar	MCRE - Leitura e entrega de contas	1
TRABALHOS INSCRITOS – AGUA		
1º lugar	MCRS – Gerenciamento e implantação das VRPs Brigadeiro 1 e 2	17
TRABALHOS INSCRITOS– ESGOTO		
2º lugar	MCRI e MCRV–Grupo de Gestão de TL0 (parceria Polo V.Prudente/ER Ipiranga)	16
3º lugar	MCRS–Fonte de energia para acionamento de equipamento elétrico– Flexi Cleaner	16
TRABALHOS INSCRITOS – CLIENTES		
1º lugar	MCRE- Melhoria dos processos e rotina de atend. na agência Poupatempo Sé	5
TRABALHOS INSCRITOS - SOCIOAMBIENTAL		
1º lugar	MCRI e MCRV -Regularização da comunidade Barbeiro de Sevilha	22
2º lugar	MCRI -Parceria e inovação para conscientização ambiental	8
3º lugar	MCRI-Reestruturação gestão do voluntariado e programas de sustentabilidade	15
Total de empregados da MCR reconhecidos em 2018 = 246		

tação e Desenvolvimento) (d_2013), com o objetivo de padronizar e refinar o controle, permitindo a gestão das etapas e o acompanhamento do plano anual de capacitação pela liderança e pelos empregados (Fig.6.2.1). Anualmente a liderança em conjunto o MCD13, para atender as estratégias, formar a cultura da excelência e melhorar o desempenho individual, realiza o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), considerando as diferentes categorias profissionais, por meio das seguintes entradas:

Planejamento Operacional MC (alinhados aos Objetivos Operacionais); Planejamento Operacional Departamental MCR (alinhados aos Objetivos Departamentais); Demandas técnicas dos processos (conhecimento técnico); Avaliação de Competências e Desempenho onde os empregados realizam a auto avaliação e o líder realiza a avaliação do empregado, posteriormente em parceria são identificadas as oportunidades de melhoria e estabelecidos compromissos de desenvolvimento; Sistema de Gestão momento que a Qualidade identifica as necessidades com foco no desenvolvimento da cultura da excelência e do modelo de gestão e finalmente a identificação e gestão dos cursos de SST são conduzidas pelo MIS (d_2012), seguindo o procedimento Segurança e Saúde do Trabalho (PE-RH0001) atendimento à legislação (ABNT) e aos requisitos da norma OHSAS.

Fig. 6.1.7 – Exemplos de evolução do aprendizado das praticas relativas aos sistemas de trabalho

Processo Gerencial	Aprendizado/ Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Organização do trabalho	GRA	Grupo da colmeia – validação do planejamento das atividades pelo CQG (m_2016)
	CH e Fórum M	Portal do Empregado (m_2017)
Identificação das competências	GRA	Feedback estruturado pelo sistema (m_2017)
Recrutamento e Seleção	Reunião de alinhamento	Adoção de seleção interna para vagas de Encarregado e Líder (m_2017)
Integração	CH e Grupo de trabalho RH	Implementação do PO-RH0678 (m_2016)
		Condução da prática com MOP, valorizando os talentos internos (m_2017) Inclusão do vídeo sobre valores e regras de conduta (m_2018)
Avaliação do desempenho	Pesquisa de Clima / Grupo de trabalho DH	Implantação do novo Sistema de Pesquisa de Clima (m_2016/2017)
Remuneração e Reconhecimento	Reunião do GRA	Definido novo critério de distribuição de verba para promoção (m_2018)
	Pesquisa de Clima	Flexibilização das movimentações (m_2016)
	Pesquisa de satisfação do Premio de Reconhecimento MC	Apresentação ao GRE e publico em geral dos 87 trabalhos inscritos nas 3ª edições da Manhã do Conhecimento em geral. (m_2018)

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



A Fig.6.2.2 apresenta o processo do planejamento de capacitação e desenvolvimento.

b) A forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento é definida na etapa de Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT). A MCD13 elabora o PCD (Plano de Capacitação e Desenvolvimento) e o valida em reunião do GRA, considerando as estratégias da MC e da MCR, competências dos empregados a serem desenvolvidas e recursos orçamentários, cuja verba é disponibilizada anualmente de forma institucional.

Na MC, os profissionais com potencial para exercício da liderança são identificados a partir da observação, acompanhamento e avaliação, pela liderança, de suas competências institucionais e da participação e/ou coordenação de atividades nos Grupos da Colmeia ou nos grupos de ações estratégicas do PO MC. A identificação e preparação de novos líderes e potenciais sucessores também são feitas por meio de dois programas: O Programa de Excelência Gerencial (PEG), coordenado pela CH que também contempla o desenvolvimento gerencial e o Programa de Desenvolvimento de Líderes Potenciais, desenvolvido pela MCD13. Como exemplo a MCR tem a liderança do MCRE, e do MCRV expoentes deste processo. As formas de realização podem ser presenciais ou EAD/Autodesenvolvimento, conforme descritas na

Fig.6.2.2 – Processo do Planejamento de Capacitação & Desenvolvimento

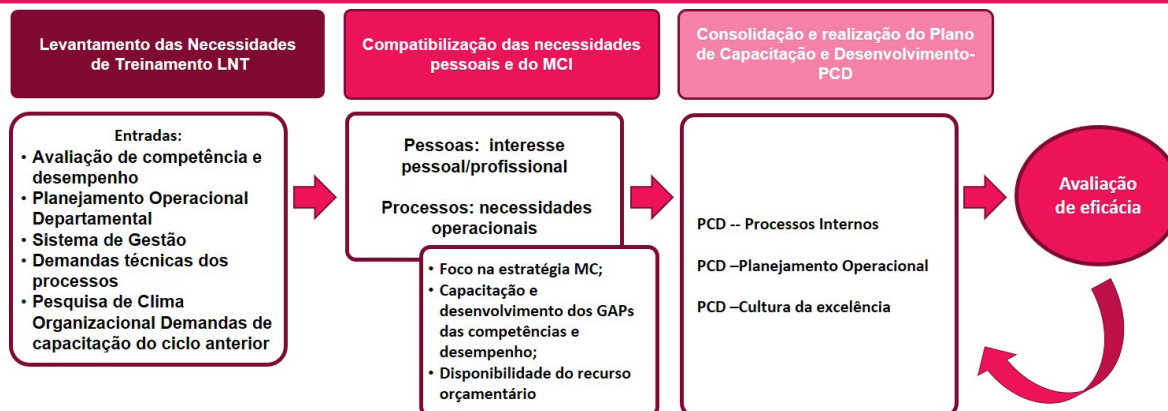


Fig. 6.2.3 – Formas de realização das ações de capacitação e desenvolvimento

Forma de realização	Descrição	Controle (Registro)	Horas de Capacitação	Qtde. Oportunidades
Presencial	Curso externo	Candidato para C&D (FE-RH0041)	376h	13
	Curso interno	Projeto de C&D (FE-RH0048)	2.511h	641
	Curso interno contratado (<i>in company</i>)			
	Treinamento em serviço	Avaliação de aprendizagem – Treinamento em serviço (FE-RH0051)		
EAD e Autodesenvolvimento	Vídeos didáticos e comerciais Leitura de livros	Acompanhamento de Leitura / DVD (FE-RH0036)	1.320h	215
	Cursos virtuais	Portal UES		

Fig.6.2.3, que também apresenta a quantidade de horas de capacitação e número de oportunidades por tipo de treinamento em 2017.

O sistema SGC&D controla as atividades de capacitação previstas dos empregados e envia, por e-mail, à liderança um aviso no período do treinamento agendado. As ações de treinamento e desenvolvimento são controladas por meio de lista de presença e cadastradas no Sistema SAP, que emite relatórios para acompanhamento e gestão.

Para facilitar a participação dos empregados nos cursos internos, a MCR conta com salas de reuniões, com infraestrutura necessária para realização de treinamentos. Em 2011, a MCR construiu um Centro de Treinamento Operacional no Polo de Manutenção Vila Prudente, onde são realizados treinamentos práticos para detecção de vazamentos não visíveis, serviços operacionais de água. O local já foi tema de *benchmarking* reverso e premiado no Prêmio Reconhecimento MC em 2012. Os principais programas de C&D, alinhados a missão, visão, valores, política da qualidade, código de ética e Plano operacional, realizados em 2017, incluindo aqueles que contribuem para a cultura da excelência e público alcançado, estão apresentados na Fig.6.2.4.

Cada unidade da UGR conta com um parceiro de C&D que acompanha a execução das atividades de C&D, auxiliando o gerente para que não haja desperdício de oportunidades no processo.

Na MCR, a eficácia das ações de treinamento (8.4.7) em relação aos seus objetivos é avaliada por meio do desempenho profissional, conforme descrito em 6.1d, e resultados das avaliações aplicadas, como apresentado na Fig.6.2.5.

Para o desenvolvimento dos líderes da MCR, também é realizado o Fórum da Liderança, prática de responsabilidade do GDL (Fig.P13). São encontros que tem por objetivo proporcionar a reflexão sobre a função do líder e oferecer ferramentas para que possam desenvolver e aprimorar este papel. O foco é buscar a melhoria contínua na comunicação e nas relações humanas, reforçando as competências gerenciais estabelecidas pela Sabesp.

c) Visando promover o desenvolvimento integral das pessoas, a MCR, além da elaboração dos compromissos para o desenvolvimento, estabelecidos no PID e no PCD (item 6.1b) que contempla cursos de capacitação técnica, comportamental, saúde e segurança do trabalho, também participa de uma série de programas voltados para a qualidade de vida (6.3) e desenvolvimento da cidadania, conforme descrito na Fig.6.2.6.

Fig. 6.2.4 – Principais ações de capacitação e desenvolvimento

	Ações	Carga horária	Oportunidade	População
Cultura da Excelência	Reunião Acompanhamento Planos Regionais de Esgoto - PRE - MC	135h	21	G/U/T/O
	Acompanhamento dos Planos Regionais de Perdas - PRP	183h	30	G/U/T/O
	Noções de Detecção de Vazamentos não visíveis	296h	15	T/O
	MEG Fundamentos da Excelência, Gestão por Processos	618h	86	G/U/T/O
Liderança	Forum da Liderança MC - Gerentes / Gestores / Encarregados	402h	102	G/U/T/O
	Formação de Consultores: O Líder como Facilitador	128h	4	T

Público: G-Gerente U-Universitário T-Técnico O-Operacional

Fig. 6.2.5 – Tipos de avaliação de treinamento

Tipo de avaliação (início)	Controle (registro)	Aplicação / Descrição	Aprendizado
Avaliação de reação (1996)	Avaliação de reação presencial (FE-RH0038)	Avalia o nível de satisfação do participante em relação à estruturação e aplicação da ação de treinamento e desenvolvimento, como conteúdo, metodologia, material didático, recursos utilizados e atuação do instrutor. Desde 2013, a avaliação de reação é enviada pelo sistema SGC&D, via e-mail. Essa avaliação também permite implementar melhorias e correções de imediato, quando pertinente.	O aprendizado das avaliações das ações de treinamento e capacitação é coordenado pela CH em reuniões específicas com representantes dos RHs das Diretorias. A Diretoria M é representada pelo MIS
Avaliação de resultado (2003)	Avaliação de Resultados / Eficácia (FE-RH0039)	É aplicada para cursos internos e externos, relacionados à estratégia da UN, contemplando os escopos água, esgoto, serviços a clientes, meio ambiente e SST. Os itens a serem desenvolvidos são identificados e pré-avaliados pelo gerente/gestor do empregado e, no período de um a seis meses, é realizada a pós-avaliação. Quando o resultado é inferior a 70% dos itens avaliados o gerente/gestor informa a MCD13 para planejar nova ação de capacitação, re-treinamento ou reforço.	
Avaliação simplificada (2006)	Acompanhamento de Leitura / DVD (FE-RH0036)	Permite verificar se os conhecimentos adquiridos e os comportamentos desenvolvidos são utilizados na atuação dos empregados no dia a dia. O empregado descreve o conhecimento adquirido no formulário e, após 30 dias, o gerente/gestor realiza a avaliação e dá feedback ao empregado.	
Avaliação de aprendizagem (2011)	Avaliação de aprendizagem – treinamento em serviço (FE-RH0051)	Permite verificar a aprendizagem de treinamento em serviço e identificar a extensão em que melhoraram ou aumentaram o conhecimento, habilidades e atitudes em decorrência da atividade. Pode ser aplicada na forma de pré e pós-teste. O gerente/gestor realiza a avaliação e envia à MCD13 para controle.	

Fig. 6.2.6 – Práticas para o desenvolvimento integral das pessoas

Indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver os profissionais da MCR para mudança comportamental, por meio do Objetivo Operacional 'Aumentar a Satisfação dos Empregados', ação foi realizada como projeto piloto, em outras unidades da MC, com o objetivo de estimular a proatividade e melhorar o relacionamento interpessoal, abordando os aspectos individual, familiar, social e profissional. • Aconselhamento do empregado com médicos do trabalho e assistentes sociais e encaminhamento para tratamento psicológico; • <i>Coaching</i>, para auxiliar na orientação do desenvolvimento profissional; • Participação em grupos de trabalho multidisciplinares (Grupos da Colmeia).
Cidadão	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulo para a participação em ações de voluntariado e responsabilidade social como campanhas do agasalho, campanhas de latinhas e lacres para obtenção de cadeira de rodas, doação de sangue e eventos (Fig. 4.1.5).
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação de empregados como instrutores em cursos internos; • Avaliação por Competências e Desempenho, que permite estabelecer em conjunto com o líder compromissos de desenvolvimento e praticar o <i>feedback</i>; • Formação de consultores internos com enfoque em gestão de mudanças e aspectos comportamentais; • Incentivo a participação dos empregados em Congressos, Seminários e Feiras nacionais e internacionais; • Plano de Cargos e Salários, que direciona o planejamento para a carreira em Y; • Programa Aprendiz; Estágio • Programa de Excelência Gerencial (PEG), prática descrita no Item 6.2b; • Programa de Preparação para Sucessão e Carreira (PSC), prática descrita no Item 6.1c. • Subsídio pela UES de até 80% em cursos técnico profissionalizante, idiomas e pós-graduação.

Na Fig. 6.2.7 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

Fig. 6.2.7 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas a Capacitação e Desenvolvimento

Processo Gerencial	Aprendizado/ Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento	Forum de DH (Desenvolvimento Humano)	Conhecimento Relevante como uma das entradas do LNT (m_2016)
		Interrelacionamento entre os Sistemas SGC&D e Portal Gestão do Conhecimento (m_2018)
Forma de realização dos programas de capacitação	Análise Crítica	Melhorias no Sistema SGC&D (distribuição de vagas por Un/ Sup, formulário "leitura e vídeo", formulário "treinamento em serviço") (m_2018)
Desenvolvimento integral das pessoas	Grupo de Trabalho de DH (Desenvolvimento Humano)	Extensão de subsídio para cursos de graduação e extinção de limitador de horas subsidiadas em cursos de idiomas (m_2017)
		Vídeo institucional sobre valores e regras de conduta (m_2018)

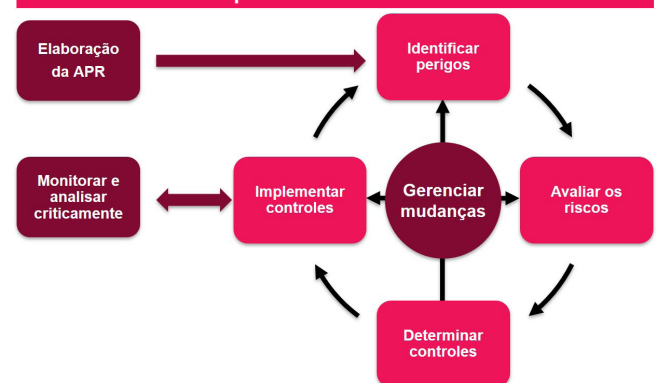
6.3 Qualidade de Vida

a) A gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) é pautada no procedimento PE-RH0001 e apoiada pelo Sistema de Gestão de SST do MIS que está em implantação na MC

Pelo Sistema SOE todos os empregados têm acesso aos procedimentos de SST estabelecidos pela Sabesp, Diretoria M e MC e pelo Sistema GEDOC é realizado o tratamento de não conformidades relacionadas à SST. Os resultados dos indicadores de SST são divulgados aos empregados nas Reuniões Estruturadas, no Espaço da Prevenção e Minuto da Prevenção.

Desde 2011, a MCR adota práticas para a identificação de perigos e tratamento de riscos relativos à saúde, segurança e ergonomia, utilizando sistematicamente ferramentas que permitem também a verificação da eficácia do tratamento. Uma das principais ferramentas utilizadas para identificação desses riscos é a elaboração da Análise Preliminar de Risco (APR), que permite a identificação dos perigos e das respectivas medidas disponíveis de controle, conforme metodologia apresentada na Fig.6.3.1.

Fig.6.3.1 – Metodologia para elaboração da análise preliminar de riscos



Os principais perigos e riscos das atividades da MCR estão apresentados na Fig.6.3.2

A MCR identifica os perigos e trata os riscos relacionados à SST, utilizando programas corporativos e ações locais, conduzidos pelo MIS/SESMT, estão destacados os programas e as práticas que identificam e tratam os perigos e os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia e promovem a qualidade de vida de empregados, estagiários e aprendizes confor-

Fig. 6.3.2 – Principais perigos e riscos

Atividades	Perigos	Danos	Controles e recomendações
Escavações em vias públicas	• Atropelamento	Lesões diversas	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar apoio dos órgãos de trânsito, quando necessário; Utilizar os equipamentos de sinalização; Utilizar os uniformes com faixas refletivas. O curso de Sinalização de obras em vias públicas no sistema de GC&D.
	• Soterramento, • Radiações solares des-cargas elétricas	Asfixia, lesões graves, Câncer, queimaduras, insolação e morte	<ul style="list-style-type: none"> Seguir instruções do Anexo 10 (Segurança em Escavação de Vala) do PE-RH0001; Garantir a estabilidade do solo através de escoramento ; Usar EPC e EPI. Curso de Escoramento de valas no sistema de GC&D.
Trabalhos em espaços confinados	• Deficiência de oxigênio • Presença de gases nocivos	Problemas respiratórios e morte	<ul style="list-style-type: none"> Realizar a atividade apenas com empregados treinados, utilizando EPI e EPC; Fazer uso de todos os procedimentos necessários para o monitoramento do ambiente, seguindo a NR33; Seguir instruções do Anexo 13 (Segurança em Espaços Confinados) do PE-RH0001; Curso de Segurança em espaço confinado no sistema de GC&D.
Vistoria em edificações	• Atropelamento • Ataque de cães	Escoriações e morte	<ul style="list-style-type: none"> Realizar a atividade apenas com empregados treinados Curso de Prevenção ao Ataque de cães no sistema de GC&D.

me Fig.6.3.3.

b) As necessidades e expectativas da força de trabalho são identificadas por meio da Pesquisa de Clima Organizacional, de maneira estruturada conforme descrito em 1.3a.

A Sabesp adota uma política de benefícios que contribui para a melhoria na qualidade de vida e o bem-estar de seus empregados, propiciando um maior desempenho e a otimização na gestão dos benefícios. As necessidades das diferentes categorias são adequadas e ajustadas de acordo com a faixa salarial pela diferenciação dos subsídios adotados pela empresa. Os principais benefícios oferecidos aos empregados estão apresentados na Fig.6.3.4.

A avaliação da satisfação da FT com relação aos benefícios está apresentada no critério 8. Na última pesquisa a satisfação ficou em 91,43%.

c) No ciclo atual do Planejamento Operacional foi estabelecido o Objetivo Operacional “Aumentar a Satisfação dos Empregados”, que contém a ação ‘Melhorar o processo de aplicação, análise e gestão da pesquisa de clima organizacional’, para refinar o tratamento da gestão do clima.

O novo Sistema de Avaliação de Competências e Desempenho também contempla a modalidade ‘Percepção do Clima Organizacional’. O resultado dessa modalidade é avaliado pelos gerentes, permitindo que sejam estabelecidas ações de melhorias. As principais

Fig. 6.3.3 – Programas para Identificação e Tratamento dos Riscos

Programa/ Procedimento	Descrição	Controle (Responsável)	Aprendizado (Responsável)	Metas MC 2018
Espaço da Prevenção (d_2005)	O Polo de Comunicação, elabora, trimestralmente, o Espaço da Prevenção, apresentado nas Reuniões Estruturadas visando orientações de segurança à força de trabalho.	Cronograma anual das Reuniões Estruturadas . (MIS e Polo de Comunicação)	Reunião Estruturada. (Polo de Comunicação)	
Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) PE-RH0001 (d_2006)	A CIPA que se reúne mensalmente, para discutir e encaminhar ações para promover a segurança e saúde dos empregados do local e realizar análise de incidentes ocorridos no período, em conjunto com o representante da área e o profissional do SESMT (MIS/M).	Acompanhamento das ações conforme Matriz de Responsabilidade-SST da Diretoria M. (Gerentes da MC e SESMT/ MIS/M)	Realizado anualmente em reuniões específicas. (SESMT/MIS/M e CHS)	Taxa de Frequência: 6,3 Taxa de Gravidade: 95,0
Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT) PE-RH0001 (d_2006)	Realizada anualmente, no mês de agosto, e coordenada pelo SESMT (MIS/M), para toda a força de trabalho da Diretoria M. Além dos assuntos obrigatórios (DST/AIDS e Saúde e Segurança do Trabalho), temas de interesse geral são abordados de maneira lúdica.	Acompanhamento de ações previstas conforme Matriz de Responsabilidade-SST da Diretoria M (PO-RH0608).(Comitê Organizador da SIPAT)	Realizada anualmente em conjunto com o Comitê Organizador da SIPAT.(SESMT/ MIS/M)	
Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) PE-RH0001 (d_1996)	O SESMT (MIS/M) e as áreas da MC realizam levantamento preliminar dos riscos ambientais a que os empregados estão expostos no ambiente de trabalho, identificam e caracterizam os Grupos Homogêneos de Exposição (GHE) e estabelecem medidas de controle	Acompanhamento das ações previstas conforme Matriz de Responsabilidade-SST da Diretoria M (PO-RH0608). (Gerentes da MC e SESMT/MIS/M)	Realizado anualmente em reuniões específicas. (SESMT/MIS/M)	Cumprimento de 100% do plano
Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional (PCMSO) PE-RH0001 (d_2006)	Permite controlar as condições de saúde da força de trabalho, por meio de medidas de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde, relacionados às suas atividades laborais, além de identificar doenças profissionais e crônico-degenerativas. Os exames laboratoriais são definidos a partir dos GHEs, dos riscos ambientais inerentes às atividades e informações do PPRA.	Acompanhamento das ações previstas conforme Matriz de Responsabilidade-SST da Diretoria M (PO-RH0608) (Gerentes da MC e MIS/SESMT)	Realizada anualmente em reuniões específicas (MIS/SESMT)	Cumprimento de 100% do plano
PCD de SST (d_2007)	Seu objetivo é capacitar os empregados em SST, incluindo os treinamentos obrigatórios por legislação e os estratégicos para as atividades da MC.	Controle realizado por meio do Sistema SGC&D da Diretoria M (MCD13 e MIS/M)	Realizada anualmente em reuniões específicas .(MIS e Fórum de DH)	100% de cumprimento
Programa de Qualidade de Vida ‘Viver Feliz’	Programa de Atendimento e Recuperação de Empregados – PARE (d_1996): trabalho conjunto entre o serviço social e o gerente, identifica a necessidade de encaminhamento do empregado com dependência química ao PARE. Objetiva a conscientização do empregado quanto à necessidade de mudança de comportamento e o benefício da cessação do vício.	Listas de presença. As assistentes sociais fazem o acompanhamento das sessões e repassam as informações para os gerentes/gestores.(Gerentes da MC, MIS e CH)	Realizado anualmente em reuniões específicas das assistentes sociais (MIS/M)	Participação de 100% dos empregados identificados como dependentes químicos
Manual de Orientação do Serviço Social	Programa de Prevenção e Controle do Tabagismo (d_2007): ações de apoio individual e encaminhamento para tratamento em clínicas especializadas para que os empregados fumantes se libertem do vício.			Não há meta definida, pois a participação é voluntária
Visita de SST	Diagnosticar as ações de qualidade relativas à segurança nas áreas; identificar situações não conformes em segurança nas áreas e na execução de serviços em vias públicas, possibilitando ação corretiva antes da auditoria do SIS.	Por demanda Plano da Qualidade	Responsável MIS	Uma vez ao ano por área - MCR

Fig. 6.3.4 – Benefícios oferecidos pela Sabesp e por entidades associadas

Sabesp	Adicional por Tempo de Serviço (*) Auxílio Creche e Auxílio Creche Especial Centro de Convivência Infantil - CCI Cesta de Natal Complemento Auxílio Doença/Acidente Trabalho Vale Transporte Gratificação para Dirigir Veículo Hora Extra – 100% Parcerias com Instituições de Ensino Infantil, Fundamental, Médio, Faculdades, Universidades, inclusive para dependentes Parcerias com Escolas de Idiomas Programa de Participação nos Resultados (PPR) Reembolso de Quilometragem Salário Substituição Temporária Subsídios para cursos Profissionalizantes de nível médio, Pós-Graduação e Idiomas Cartão de Benefício - Cesta Básica Cartão de Benefício – Farmácia, Supermercado Cartão de benefício Gift Card (d_04/2018) Vale de Refeição Estacionamento gratuito nas dependências da Cia. Calendário flexível de emenda de feriados (com compensação de horas)
Associação Sabesp	Academias/Quadras poliesportivas, Grêmio Recreativo/Colônia de Férias/Clube de campo Shows, Festas, Pilates, Dança, Clube da Corrida, Campeonatos esportivos Consultório Odontológico Seguro Vida/Casa/Veículo / Auxílio Funeral Parcerias com empresas (ex.: desconto em compra de veículo zero Km) Lavanderia, Costureira, Lavagem de automóveis Vendas (expositores de produtos e serviços)
Sabesprev	Assistência Médica e Odontológica (extensiva a dependentes) Previdência Privada, Suplementação Aposentadoria Desconto em Medicamentos Empréstimo pessoal Aplicação com rentabilidade superior à poupança
Cecres	Educação Financeira, Assessoria Jurídica/ Empréstimo pessoal Cartão de Crédito/Conta Corrente Promoções de compras Convênio Educacional Kit bebê/auxílio funeral

(*) Benefício para empregados admitidos até Maio/1998

práticas realizadas para manter um bom clima organizacional estão descritas na Fig.6.3.5.

Desde 2007, o Programa de Qualidade de Vida “Viver Feliz”, coordenado pela CH e em parceria com a Associação Sabesp, tem por objetivo possibilitar aos empregados melhor qualidade de vida dentro e fora da empresa, encorajando e apoiando hábitos e estilos de vida que promovam a saúde e o bem-estar entre todos os empregados e familiares, ajudando-os a encontrar o

Fig. 6.3.5 – Práticas de estímulo à criatividade, inovação, desempenho e desenvolvimento profissional

Prática	Descrição
Divulgação de ideias dos empregados (d_2011)	Por meio do MC Informa a liderança reconhece seus empregados através de publicação e divulgação de boas práticas de gestão, resultados e melhorias nos processos e atividades desenvolvidos.
Encontros Técnicos, Feiras, Viagens, Congressos, Seminários do IGS (d_2011)	Participação dos empregados e/ou apresentação de trabalhos em Encontros Técnicos, Feiras, Viagens, Congressos e Seminários do IGS, buscando adquirir e compartilhar conhecimentos sobre novas práticas, tecnologias e inovações internas, de mercado e do setor de saneamento.
Minuto da Inovação (d_2011)	Apresentação de vídeos nas reuniões estruturadas com foco em inovação, advindos de contribuição dos empregados, faz parte do OD02 que incentiva os empregados a buscar ideias inovadoras para aplicação nos processos da UGR.
Programa: Inovação você faz ideia? (d_2015)	Metodologia inovadora Design Thinking utilizada em processo estruturado para solucionar desafios. Conduzida pelo GCOR. Nestes dois exemplos foi utilizada para tratamento de resultados de pesquisa de clima nas divisões: MCRI (2016) e MCRS (2017)

equilíbrio entre corpo e mente. O MIS é responsável por coletar as demandas das áreas da Diretoria M e apresentá-las à CH e transmitir às áreas de RH as diretrizes necessárias para implementar as ações do programa. A campanha de vacinação contra a febre tifoide, realizada anualmente, para empregados que trabalham diretamente com o esgoto foi ampliada com a vacina contra a gripe para todos os empregados. A Fig.6.3.6 apresenta os módulos e as principais ações do Programa de Qualidade de Vida “Viver Feliz”, no qual a MCR participa de forma colaborativa. O resultado da percepção da FT com relação ao programa está apresentado em 8.4.25.

Fig. 6.3.6 – Principais ações do Programa de Qualidade de Vida “Viver Feliz”

Módulos	Ações
Saúde	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Atendimento e Recuperação do Empregado (PARE) Prevenção e Controle do Tabagismo Calendário anual de vacina da gripe
Lazer	<ul style="list-style-type: none"> Coral Associação Sabesp
Social e Integração	<ul style="list-style-type: none"> Campanha de doações (roupas e sangue); incentivo à conservação do meio ambiente; jogos abertos sabesp
Segurança do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> SIPAT e Minuto da Prevenção

Nos últimos anos, a UGR tem investido muito na valorização e desenvolvimento das pessoas e isso tem sido percebido como algo muito positivo, o que pode ser verificado quando analisamos os resultados da última Pesquisa de Clima Organizacional, onde a favorabilidade total atingiu a marca de 82,25% e a Dimensão “Valorização cresceu 15,73 pontos, se comparado com o último período, atingindo a marca de 79,93%. Na Fig. 6.3.7 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

Fig. 6.3.7 - Exemplo de evolução do aprendizagem das práticas relativas a Qualidade de vida

Processo Gerencial	Aprendizado/ Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Identificação e tratamento dos riscos	Forum de GRH	Implantação de Sistema informatizado para gestão de SST (m_2015) Revisão do GHE, com foco em atividades desenvolvidas (m_2016)
Benefícios	Acordo coletivo	Flexibilização de valores entre Vale refeição e Vale alimentação (m_2016) Recebimento do Gift Card (m_2018)
Bem-estar, satisfação e comprometimento	Planejamento MCR	Criação de grupos internos para incentivar ações de integração e atividades sociais (oficina de talentos, happy hour, eventos, trabalhos voluntários, etc) (m_2016) Folga de aniversário implantado em toda MCR (m_2016) Programa de Milhagem-para atendentes (m_2016)



7.1 Processos da cadeia de valor

a) Os processos e produtos do negócio são definidos a partir das Políticas Públicas, Diretrizes de Governo, Missão, Visão, Objetivos Estratégicos da Sabesp e das necessidades das partes interessadas, no nível corporativo. Em 2011, com a implantação das UGRs, os processos foram revalidados, com base na metodologia SIPOC - *Supplier* (fornecedores), *Input* (entradas), *Process* (processo), *Output* (saídas) e (clientes), considerando os ativos operacionais, otimização de setores de abastecimento, bacias de esgotamento, manutenção de sistemas, novos empreendimentos, atendimento ao cliente, controle de perdas, requisitos das partes interessadas, requisitos estatutários, legais e regulamentares.

Em 2017, foi realizado o Projeto Reorganização de Processos, ação do MC-OO-05-Aperfeiçoar o sistema de gestão da MC, atingindo a faixa de pontuação 7 em 2018, que teve como objetivo principal a revisão e reorganização dos processos da cadeia de valor, por meio da análise e revisão dos requisitos das partes interessadas, regulamentares, legais e respectivos indicadores de desempenho. Esse projeto teve a coordenação geral do Grupo da Qualidade MC e foi desenvolvido em conjunto com representantes dos processos de todos os departamentos, sendo quatro desses processos coordenados por representante da MCR.

Os requisitos das partes interessadas estão apresentados na Fig. P5 e a forma de tradução das necessidades e expectativas das partes interessadas, em requisitos de processos, está apresentada no item 1.3a. Os principais requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor, bem como os respectivos indicadores de desempenho estão apresentados na Fig. 7.1.1.

Os processos da cadeia de valor são padronizados nas reuniões dos grupos da colmeia (Fig. P13), por representatividade conforme a abrangência, seguindo os procedimentos empresariais elaborados pelas autoridades funcionais, e registrados em Procedimentos

Operacionais e nos Documentos do Sistema Integrado (DSIs) que demonstram as entradas, saídas, responsáveis, principais sistemas, requisitos dos processos, indicadores, procedimentos relacionados, incluindo SST, normas, legislações e registros pertinentes a cada processo. Esses documentos são disponibilizados pelo sistema SOE, garantindo a atualização e a disseminação da informação, uma vez que as áreas de abrangência são comunicadas, via e-mail, quando há alterações, exclusões ou inclusões.

A avaliação do potencial das ideias e sugestões dos empregados, para melhorias e inovações nos produtos e processos é realizada no dia a dia pelos gerentes ou, dependendo da complexidade, de acordo com a metodologia apresentada na Fig. 7.1.2. A implementação ocorre por meio de projetos piloto ou testes preliminares. No caso de resultados positivos, a melhoria ou inovação é divulgada nos canais de comunicação, sendo adotada em outras áreas, quando pertinente. O potencial das ideias também é avaliado quando são inscritas pelos empregados no Prêmio Reconhecimento MC (6.1f) e no Programa de Melhores Práticas M, que seguem o padrão do IGS e passam por avaliação de um comitê; e/ou apresentadas na Feira de Inovação (7.2b) e na Manhã do Conhecimento (Fig. 5.2.1), quando são votadas pelos expectadores.

b) O desenvolvimento de novos produtos é originado corporativamente em decisões estratégicas. Essas demandas são traduzidas em projetos desenvolvidos pelas autoridades funcionais em conjunto com as diretorias M e R, conforme metodologia própria. A Superintendência de Novos Negócios (CN) (d_2009) é a autoridade funcional para novos negócios e têm como principais atividades: definir o plano de negócios; definir estratégia de seleção, priorização, atuação e estudo de viabilidade de novos produtos e serviços e mercado; identificar principais áreas de interesse da Sabesp para desenvolvimento em novos negócios e identificar parcerias

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

Processos		Principais Requisitos	Indicadores de desempenho
Negócio	Prestação de Serviço ao Cliente - Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Agilidade no tempo de atendimento Conhecimento e objetividade no atendimento Serviço executado de acordo com os padrões Cumprimento de prazo 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Satisfação Geral com a Agência com a Agência de Atendimento (PPA) % de Serviços Executados no Prazo ARSESP Índice de Reclamação por Ligação Insatisfações de Ouvidorias Atendidas no Prazo
	Prestação de Serviço ao Cliente - Operacional	<ul style="list-style-type: none"> Agilidade no tempo de atendimento Conhecimento e objetividade no atendimento Serviço executado de acordo com os padrões Cumprimento de prazo 	<ul style="list-style-type: none"> Insatisfações de Ouvidorias Atendidas no Prazo IPA Índice de Pronto Atendimento % de Serviços Executados no Prazo ARSESP Índice de Reclamação por Ligação IRERE Índice de Reclamação de Reposição % de Reparos de Vazamento em Ramais Realizados em até 24h
	Manutenção dos Sistemas de Distribuição e Coleta	<ul style="list-style-type: none"> Redução de Manutenções Corretivas 	<ul style="list-style-type: none"> ICRA – Índice de Consertos de Vazamento em Ramais de Água IRRA – Índice de Reparos de Vazamento em Rede de Água IORC – Índice de Obstrução na Rede Coletora IORD – Índice de Obstrução em Ramais Domiciliares
Apoio	Contratação e Logística	<ul style="list-style-type: none"> Tempo de contratação Nível de acuracidade do inventário 	<ul style="list-style-type: none"> Tempo médio de Contratação – DV, CV, PG, TP e CP Inventário de materiais (acuracidade)
	Capacitação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> Capacitação da força de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Taxa de eficácia em treinamento Taxa de cumprimento do PCD
	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Interna: Satisfação com os canais de comunicação Externa: Prazo de resposta 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfação com os canais de comunicação % de reclamações da mídia respondidas no prazo
	Gestão de TI	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade no atendimento Disponibilidade de informação 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfação de clientes internos – MCD15 Índice da Força de Trabalho com acesso a Computador Índice da Força de Trabalho com acesso a internet Índice da força de trabalho com endereço eletrônico Índice de sucesso de restore (backup)
	Gestão Financeira	<ul style="list-style-type: none"> Performance da cobrança Pagamentos no prazo 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Evasão de Receita Privado Acumulado Arrecadação Bruta Privada Acumulada Índice de Inadimplência Privado Acumulado Processo de pagamento abaixo de 72h

estratégicas. Exemplo de novos negócios: Implantação e operação de duas pequenas centrais hidrelétricas (PCHs), Guaraú e Cascata, para auxiliar no aumento da demanda de energia elétrica no Brasil (d_2016).

A Superintendência de *Marketing* (CM) (d_2009) é a autoridade funcional com a função de manter, potencializar e expandir o mercado da Sabesp, convergindo ações para a satisfação dos clientes. Destacam-se como principais atividades: desenvolver e implantar projetos de melhoria do atendimento aos clientes; identificar necessidades, desenvolver, implantar e monitorar os padrões para as atividades comerciais e de marketing; coordenar estudos em conjunto com as demais áreas da empresa, objetivando a manutenção e ampliação do mercado da Sabesp.

Na Diretoria M, a principal forma de desenvolvimento de novos produtos pode surgir a partir de demandas levantadas por meio dos Fóruns de Processos M (Fig. P6), alinhados as diretrizes e estratégias corporativas e aos requisitos e necessidades das partes interessadas.

No âmbito da MC (d_2002) o desenvolvimento de novos produtos e de processos é realizado por meio das reuniões dos Grupos da Colmeia (6.1a), para identificar, planejar, definir a forma de implementação e documentar as atividades e resultados de projetos, conforme metodologia apresentada na Fig. 7.1.2. Desde 2011, a MCR participa do desenvolvimento de novos produtos e processos, por meio de representantes da sua força de trabalho que atuam diretamente nos Grupos da Colmeia. Outro exemplo de ambiente para o desenvolvimento de novas ideias, fruto das ações do Aprendizado Organizacional MC, que em 2013 teve como uma de suas propostas de melhoria estruturar o Processo de Inovação, que resultou no programa 'Inovação: você faz ideia?', desenvolvido na MC em 2014, onde foi criado o projeto 'Personal MEG', o qual foi iniciado na MCR e posteriormente aplicado nas demais áreas da MC, como melhoria de aplicação exclusivamente nas RAC's. O programa permanece como uma ação dentro do Planejamento Operacional da MC.

Novos produtos ou processos também podem surgir por meio de: Demandas originadas no POD MCR (d_2016); nas Reuniões periódicas de análise crítica (Fig. 1.4.3 e 1.4.4); na realização das atividades de rotina ou nas reuniões de cada área da MCR. Como melhoria do processo Gestão Financeira, a MCR realiza o Feirão de Débitos em Comunidades (d_2015), com o apoio das lideranças comunitárias locais. Esse produto teve como objetivo fortalecer a relação dos clientes com a MCR, além de aumentar a arrecadação

e reduzir a evasão de receitas, por meio de negociação com condições especiais de pagamento. A partir de 2018 o processo foi aprimorado com foco também na regularização e expansão de ligações de esgoto na Comunidade Barbeiro de Sevilha, com implantação do Programa Se Liga na Rede, em atendimento ao requisito da parte interessada.

As variações nos produtos água e esgoto também acontecem por meio de projetos relacionados às obras de adequação, melhoria e ampliação de sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário. Estes projetos são desenvolvidos, de forma colaborativa, pelas superintendências: Gestão de Empreendimentos da Metropolitana (ME), Gestão de Empreendimentos (TE) (d_2004) e pela Superintendência de Gestão de Projetos Especiais (TG) (d_2004), de acordo com a Política Institucional Desenvolvimento Tecnológico (PI0015) e Procedimento Empresarial Gestão de Empreendimentos (PE-EM0004). Exemplos de produtos desenvolvidos pela força de trabalho da Diretoria M, com apoio das áreas funcionais da Sabesp:

- Tratamento de Efluente não Doméstico: *Attend Ambiental* (i_2014): Em parceria com a empresa privada, recebe efluentes industriais na RMSF para realizar um pré-tratamento dos efluentes antes de enviar esta carga poluidora para tratamento convencional.
- Água de Reuso (m_2016): Processo de produção de água de baixo custo a partir da estação de tratamento, para usos não potáveis ou menos exigentes, tais como lavagem de pisos, rega de áreas verdes, entre outros usos. Em razão da importância do programa, a prática está enquadrada na Estratégia Global para Administração da Qualidade das Águas proposta pela ONU.
- Programa de Uso Racional da Água (PURA) (d_2001): Compreende conjunto de ações com o objetivo de diminuir o consumo de água. Em 2016, com a implantação do PURA na Secretária Estadual de Educação, em quatro Prefeituras Municipais, na Penitenciária Feminina de Santana, na Prefeitura Municipal de São Paulo – PMSP e no Hospital da Polícia Militar – HPM, foi gerando uma economia de no mínimo 40% em relação ao último consumo por ponto instalado.

c) A partir do redesenho organizacional, realizado na Sabesp em 1996, os processos da cadeia de valor passaram a ser projetados com a descentralização das atividades, com propósito de agilizar a prestação de serviços aos clientes e aumentar da produtividade. A necessidade de projeto de um novo processo ou alteração nos processos existentes pode ter origem a partir de demandas oriundas dos planejamentos (Fig.

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



2.1.5) realizados na Sabesp e das análises críticas de desempenho do PO MC ou do PO MCR (Fig. 1.4.3 e 1.4.4), considerando os requisitos aplicáveis.

Os processos são identificados, mapeados, revisados e estabelecidos com base no método SIPOC, descrita em 7.1a, e padronizados em Documentos do Sistema Integrado (DSI), onde constam as seguintes informações pertinentes aos processos: Entradas; Saídas; Responsáveis (definição de seus papéis, responsabilidades e autoridades); Principais sistemas informatizados; Requisitos do processo; indicadores; normas; legislações; registros e procedimentos, que definem os padrões. Esses documentos ficam disponibilizados no Sistema SOE, o que permite o controle das versões e avaliação da necessidade de atualização. As áreas de abrangência são comunicadas via e-mail pelo sistema, sempre que ocorre a inclusão, exclusão ou alteração de um documento ou procedimento. Como exemplo recente, pode-se citar a inclusão da ferramenta *Autohotkey* nas rotinas de diversas áreas da MCR, cuja *performance* tem atraído *Benchmark* Reverso de outras áreas da Sabesp. Com o objetivo de auxiliar para a garantia do abastecimento de água aos seus clientes, a MCR (d_2014), alinhada às diretrizes corporativas e da MC, empreendeu modificações emergenciais em seus processos, deflagrando esforços conjuntos das equipes operacionais para a execução de obras pontuais que permitem as inversões de fluxos em socorro a áreas que possam apresentar dificuldades de abastecimento. Outro exemplo são as medidas para controle das perdas, sendo a principal delas a redução de pressão nas redes de distribuição por meio do Programa de Gestão da Pressão (PGP).

Desde 1996, as demandas de projetos relacionados às obras de adequação, melhoria e ampliação dos sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário são identificadas e priorizadas a partir do levantamento de áreas críticas, mapas temáticos, modelagens hidráulicas utilizando o software *Water Gems*, e da análise de indicadores operacionais das áreas da MCR e do MCE, permitindo maior precisão dos projetos.

d) O atendimento aos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor é assegurado por meio das práticas descritas na Fig. 1.1.6 e pela padronização das atividades comerciais e operacionais em procedimentos, conforme descrito no item 1.1e, disponíveis para consulta no SOE. O acompanhamento dos resultados de indicadores estratégicos e operacionais, definidos no POD MCR e PO MC (1.4b), garante o atendimento aos requisitos das partes interessadas, uma vez que as metas, desdobradas para a MCR foram definidas com base nesses requisitos. Quando pertinente e de acordo com a abrangência dos padrões de trabalho, as sugestões são encaminhadas para aprovação em grupos específicos da Colmeia, ou em outras instâncias, pelo representante da MCR. Uma vez aprovado no GeDoc (Fig. 5.1.4), o procedimento estabelecido passa por revisões periódicas, notificadas pelo próprio sistema. As não conformidades identificadas por meio de verificações de conformidade e das avaliações internas ou externas são registradas no módulo *DocAction* para o respectivo tratamento, sendo acompanhadas nas reuniões de análise crítica da MCR.

e) Desde 2011, A melhoria dos processos e produtos é realizada conforme a metodologia apresentada na Fig. 7.1.2. O estudo de processos da cadeia de valor,

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

Processos	Exemplos (ano)	Aprendizado
Prestação de Serviço ao Cliente - Comercial	Implantação do SIGA-NET versão 3 (m_2017)	Reuniões da MP com participação de representantes da MCR
	Implantação Sistema Comunitário (m_2018)	Reuniões MCD15, Participação Comunitária e MCR
Prestação de Serviço ao Cliente - Operacional	Implantação Sistema de recarga de PDAs (i_2018)	Reunião de análise crítica
	Implantação de Inversor de Tensão (i_2018)	Reunião de análise crítica
Manutenção dos Sistemas de Distribuição e Coleta	Implantação do <i>AUTO-HOTKEY</i> (i_2017)	Ação do MCR-OD-06
Contratação e Logística	Atualização de Estoque (m_2016)	Reunião do Almoxarifado
Capacitação e Desenvolvimento	Sistema SGC&D (m_2018)	Análise Crítica MIS
Comunicação	"Bate papo virtual" (m_2016)	Reuniões MC112 e Agentes de informação
Gestão de TI	Atualização do servidor (m_2018)	Reunião MCD15
	Atualização Portal Corporativo (m_2018)	Reuniões CI
Gestão Econômico-Financeira	Implantação do SAP (m_2017)	Planejamento Estratégico
	Novas planilhas para montagem orçamentária (m_2017)	Reunião MCD16, MCI/Controladoria e representante MCR

de outras organizações de referência, ocorre por meio de *benchmarking* (PO-Q0054). Os critérios de seleção dessas organizações estão descritos na Fig. 1.4.1. Para criar um ambiente favorável à inovação a MCR incentiva seus empregados a participarem de eventos tais como feiras, seminários, congressos, exposições, visitas técnicas, fóruns, encontros (AESABESP, ABES, etc), cursos, e treinamentos da Universidade Empresarial Sabesp, entre outros, para que possam ampliar os conhecimentos e terem acesso às novas tecnologias. A forma de avaliação do potencial de ideias se converterem em inovações nos processos está descrita em 7.1a. Na Fig. 7.1.3 são apresentados exemplos de inovações e melhorias implementadas nos processos da cadeia de valor.

Como exemplo de investigação em outras organizações para melhoria de processos, em 2015, representantes do MCRS e MCRV foram convidados a conhecer a fábrica do fornecedor do equipamento "Sewer Jet", em Chicago (EUA), e realizar *benchmarking* nos serviços de desobstrução de coletores de esgoto. Como resultado foi implementada a utilização do *Vaporoooter*, agente químico biodegradável utilizado no equipamento de hidrojateamento para dissolver a gordura, um dos maiores motivos de obstruções nas redes e ramais de esgoto.

Na Fig. 7.1.4 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

7.2 Processos relativos a fornecedores

a) O processo de seleção de fornecedores externos é realizado por meio de licitações, quando aplicável, em conformidade com as leis federais de licitação e contratos públicos nº 8.666/93 e nº 10.520/02 e com as disposições aplicáveis às empresas públicas e às sociedades de economia mista da lei nº 13.303/16. No processo licitatório,

Fig. 7.1.4 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas aos Processos da cadeia de valor

Processos Gerenciais	Aprendizado/ Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Definição de requisitos	Workshop RPI	Tradução dos requisitos das partes interessadas em requisito para os processos com registro na Matriz de RPI (m_2016) Reorganização dos principais processos (m_2017)
Desenvolvimento de novos produtos	Reunião GPMA	Prática para reaproveitamento do espaço do subsolo pelo empreendedor para instalação da rede de água utilizando o mesmo caminho da rede existente da Sabesp - <i>Pipe Bursting</i> (m_2016).
Projeto dos processos	Reunião GQ	Projeto reorganização dos processos, com reavaliação e mapeamento dos processos e reformulação do Documento do Sistema Integrado (DSI), incluindo os requisitos dos processos (m_2017)
Atendimento de requisitos	Objetivo de Inovação MCR-OD-06	AUTOHOTKEY – nova ferramenta de fiscalização e acompanhamento do Sistema SIGESweb (i_2017)
Análise e melhoria dos produtos e processos	Workshop de aprendizado	Implantação da metodologia Gestão em Movimento, integrando aprendizado e inovação (i_2017)

a MCR é responsável pela elaboração do pacote técnico que compreende toda a parte técnica, financeira e documental do processo de contratação, sendo conduzido pela célula de Suprimentos e Contratações (MCD14), por pregoeiros qualificados e habilitados. Os fornecedores de obras e serviços são selecionados por meio desses processos, que seguem critérios de capacidade técnica, econômico-financeira e jurídica, verificada por meio da comprovação com atestados técnicos, que demonstrem sua experiência na prestação dos respectivos serviços, para a Sabesp ou para outras empresas do setor. A seleção e qualificação de fornecedores de materiais e equipamentos seguem o seguinte critério:

- Tipo A: Estratégicos – Materiais normatizados, com exigência de pré-qualificação do fabricante e inspeção do processo de fabricação (Ex: tubos ferro fundido, hidrômetros)
- Tipo B: Uso específico – Exigência de pré-qualificação

ção do fabricante e verificação de conformidade no recebimento (Ex: materiais de laboratório)

- Tipo C: Uso geral – adquiridos no comércio comum, com verificação de conformidade pela área solicitante
- O processo de pré-qualificação é conduzido por áreas específicas da Sabesp (CSQ, MIS e CIR) e é permanentemente aberto a novos interessados, recebendo o fornecedor um documento intitulado Atestado de Capacidade Técnica (ACT) que comprova sua qualificação técnica nos processos de licitação para fornecimento dos materiais que o exigem.

A Sabesp possui um completo sistema de cadastro de fornecedores e gerenciamento de licitações, apoiado pelo Sistema de Gerenciamento de Licitações (SGL), além do cadastro de materiais e equipamentos, que podem ser acessados por meio do Portal Sabesp. A consulta da qualificação do fornecedor é feita no banco de dados do SGL, com a atualização imediata on-line dos editais e acesso ao banco de dados, fornecendo ainda a atual situação legal dos fornecedores (suspensões e/ou impeditivos). Estas informações fornecem subsídios para a seleção de fornecedores de materiais, equipamentos, obras ou serviços, habilitados. Outro critério de seleção é a consulta ao Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo (CAUFESP), sistema eletrônico de informações, por meio do qual são inscritos e mantidos os registros dos interessados em participar de licitações e de contratações com órgãos da Administração Pública Estadual. O cadastro é composto por empresas que permanecem idôneas e éticas nas relações com o mercado, pois em caso de qualquer irregularidade a empresa fica impossibilitada de ser contratada. Os instrumentos convocatórios desse processo são amplamente divulgados, com o objetivo de oferecer as mesmas condições de participação e de concorrência entre os fornecedores.

b) A avaliação do desempenho dos principais fornecedores de obras e serviços é realizada nas reuniões mensais (Fig. 1.1.5), por meio do Formulário de Avaliação da Contratada (FAC), considerando os principais requisitos apresentados na Fig. 7.2.1. Havendo

Fig. 7.2.1 – Principais requisitos para fornecimento

	Tipo	Serviços e Produtos	Principais Requisitos	Indicadores de desempenho
Fornecedor interno	MA	Produção de água tratada	Qualidade	ICAD - Índice de conformidade da água distribuída
			Quantidade	IRA - Índice de Regularidade da Adução
	MT	Tratamento do esgoto coletado	Decreto Estadual 8468/76 - Proibição de lançamento de poluentes nas águas	IEC/INTEC - Índice Numérico de Tratamento de Esgoto Coletado
			Conama 357/2005 - Padrão de lançamento de efluentes	
	TG e ME	Execução de projetos e obras de pequeno e médio porte e de grande porte	Qualidade Prazo	O controle é realizado por meio de reuniões periódicas com o MCE.
MIS	Recursos humanos, desenvolvimento de pessoal, tecnologia da Informação, segurança patrimonial, contratação e suprimentos	Prazo Qualidade	Índice de atendimento ao prazo Índice de satisfação da pesquisa pós-serviço (MIS)	
Fornecedor externo	Obras e Serviços	Serviços de engenharia para manutenção de redes e ramais de água e de esgoto, crescimento vegetativo e reposição de pavimentos	Organização	Índice de desempenho da contratada (FAC)
			Qualidade	Índice de reclamação por ligação
			Prazo	IPA - Índice de Pronto Atendimento
	Serviços	Apuração de consumo - Serviços realizados por meio de Técnico de Atendimento Comercial Externo - Tace, como, apuração de consumo e alterações cadastrais	Qualidade e conformidade	Índice de desempenho da contratada (FAC) Engano de leitura
Serviços de vistoria prévias a partir das solicitações dos clientes para confirmação dos serviços e vistorias para verificação da execução dos serviços			Organização Qualidade Prazo	Índice de desempenho da contratada (FAC)
Serviços de Engenharia na Área de Auditoria da Qualidade dos serviços, Materiais e Produtos com vistas a alcançar as Conformidades				

não conformidades, os administradores dos contratos notificam às contratadas, pactuando prazos para realizar as devidas correções, objetivando a melhoria dos serviços prestados. Também são emitidos, por meio do sistema SIGAO, os Formulários para Avaliação da Reposição (FARs) e os FACs, ambos com amostragens diárias, nos percentuais previamente definidos em contrato. Os serviços contratados também são acompanhados diariamente por fiscais e técnicos qualificados para avaliar a qualidade dos serviços durante e após sua execução. Em caso de não conformidade, os fiscais comunicam à célula de Planejamento para que o serviço seja refeito.

Os materiais empregados nos serviços e sua execução, também são avaliados por meio de contratação de empresa que realiza o controle tecnológico na execução de reaterro de valas e reposições de pavimentos (d_2017), com vistas a alcançar as conformidades qualitativas, de execução e de utilização de recursos. Para os fornecedores de materiais, os requisitos de fornecimento são: cumprimento de prazos, atendimento às quantidades; atendimento à qualidade.

Como forma de estímulo à implementação de melhorias e inovações, é realizada, bienalmente, a Feira da Inovação MC (PO-RH0596), que conta com a participação dos empregados da MCR e dos Fornecedores. Em 2016, última edição da feira, foram apresentadas soluções, como por exemplo: Máquina de escavação por hidrojateamento e sucção simultânea, que realiza serviços de escavação de forma rápida e limpa, ideal para locais com muita interferência.

A MCR proporciona aos fornecedores a participação em treinamentos técnicos, feiras e exposições, contribuindo com seu desenvolvimento profissional. Também disponibiliza normas técnicas, especificações e desenhos para contribuir com a melhoria dos materiais fornecidos. Outro exemplo de estímulo à implementação de melhorias em produtos ou processos dos fornecedores, ocorreu na aquisição do equipamento para desobstrução de coletor "Sewer Jet". Com a experiência de utilização pelas equipes operacionais, foram sugeridas modificações para aprimoramento de acessórios para facilitar a operação, em função das condições de pavimentação das vias da cidade, sendo implementadas pelo fornecedor e passando a incorporar a especificação do equipamento. Em decorrência das sugestões, em 2015 representantes do MCRS e MCRV foram convidados a conhecer a fábrica em Chicago (EUA), a participar de treinamento para operação do equipamento e realizar *benchmarking* nos serviços de desobstrução de coletores de esgoto.

Em 2018, foi realizada a disseminação do Recalculando Rota MC 2018 (Fig. 2.1.10) para os fornecedores. Nesse evento, além da apresentação das ações 2018 para alcance dos objetivos e respectivas metas ajustadas de acordo com a revisão orçamentária anual (7.3d), foi apresentada a nova categoria Selo de Qualidade aos Fornecedores da Prestação de Serviços de Saneamento Ambiental (SQFSA) do PNQS, específica para a parte interessada Fornecedores, como incentivo à sua participação para estimular a melhoria de seus processos e produtos. No evento, a MCR apresentou o planejamento 2018, revisado conforme reunião de análise crítica do desempenho (Fig. 1.4.4), contando com representantes de seus principais fornecedores.

c) Desde 2011, o estímulo ao envolvimento e ao comprometimento dos fornecedores externos com os valores e princípios organizacionais, é realizado por meio de reuniões periódicas (Fig. 1.1.5), conduzidas pelo administrador do contrato ou pessoa designada. No início do contrato, conforme procedimento Relacionamento com Fornecedores (PO-SU0041), são apresentados aos principais fornecedores, a Missão, Visão, Código de Ética e Conduta Sabesp, legislação de SST aplicáveis, objetivos e metas operacionais pertinentes. No decorrer do contrato, são proporcionados treinamentos sobre ações dos principais programas, metodologias e técnicas, postura perante o cliente, entre outros, visando à melhoria dos serviços prestado e ao seu comprometimento com os valores da MCR.

Para o comprometimento dos fornecedores em relação à saúde e à segurança no trabalho é firmada, em contrato, a cláusula 10 - Obrigações e Responsabilidade da Contratada, que versa sobre as obrigações contratuais, legais, normativas ou regulamentares, com estabelecimento de responsabilidade técnica em contrato, nos termos da legislação vigente e das normas e procedimentos internos da SABESP, citados nos Editais, nos instrumentos contratuais, e no Procedimento Empresarial SABESP de Segurança e Saúde do Trabalho em Obras e Serviços Contratados (PE-RH0003).

O técnico de segurança e saúde do trabalho realiza inspeções periódicas, documental e em campo, nos requisitos de SST. Também são exigidos treinamentos de sinalização viária, escoramento de vala, espaço confinado, entre outros. Todas as ações tem o objetivo de comprometer a força de trabalho dos fornecedores para a importância do cumprimento das leis e regulamentos na execução dos serviços para garantir a saúde e segurança.

Além disso, em 2017, foi estabelecido o objetivo operacional MC-OO-06 'Reduzir em 10% o Índice de Reclamação de Reposição de Pavimento até 2018', que tem como uma das ações treinar a força de trabalho terceirizada para desenvolvê-los e melhorar a qualidade do serviço executado.

d) As necessidades e expectativas dos fornecedores externos são identificadas e analisadas, por meio de informações obtidas nas reuniões de disseminação dos planejamentos MCR e MC (Fig. 1.1.5). Para os fornecedores internos é aplicada, periodicamente, pesquisa de satisfação pelo Departamento de Engenharia (MCE). O método de tradução dessas necessidades e expectativas em requisitos está descrito em 1.3a e os principais requisitos do Fornecedor está apresentado na Fig. P5. Na Fig.7.2.2 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

7.3 Processos econômico-financeiros

a) Desde 1996, com base nas diretrizes do Governo do Estado de São Paulo e demandas do Conselho de Administração, durante o Planejamento Estratégico Sabesp são estabelecidas as diretrizes empresariais, temas fundamentais e balizadores para alcance da visão e missão, os objetivos estratégicos, que são as grandes ações para cumprimento das diretrizes, os requisitos econômico-financeiros e metas relacionadas, que refletem os níveis esperados de desempenho, e os indicadores que medem esse desempenho e monitoram o andamento dos planos de ação em cada diretoria, visando assegurar o crescimento sustentável. O

Fig. 7.2.2 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas aos Processos relativos à fornecedores

Processos Gerenciais	Aprendizado/ Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Qualificação e seleção	Fórum M Administrativo	Adequação nos Editais e melhoria no Sistema de Gerenciamento de Licitações (SGL) para cumprimento na Lei 147/14 (m_2015)
Avaliação do desempenho	GRA	Implantação da Avaliação do Desempenho do Fornecedor (ADF) (m_2016) Implantação da prática "Somos Todos Fiscais" para monitoramento do desempenho de fornecedores (m_2017) Implantação do Formulário de Avaliação da Reposição (FAR) para avaliação diária da reposição de pavimento (m_2017)
Comprometimento com os valores e princípios organizacionais	Fórum M Administrativo	Instituição Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais (PPSO) (m_2015)
	Aprendizado do POD (Gestão em Movimento)	Criação da figura do representante de célula, que representa a FT na definição dos objetivos, ampliando a visão sistêmica e melhorando a comunicação (m_2017)
Identificação e análise das necessidades e expectativas	Planejamento Tático	Reavaliação das Partes Interessadas (m_2016)
	Revalidação de RPI	Criação da figura do interlocutor por parte interessada (m_2016)

desempenho dos indicadores é acompanhado e analisado nos diversos níveis: Conselho de Administração, Diretoria Colegiada, Diretorias, Superintendências, Departamentos e Divisões, conforme desdobramento. A participação dos acionistas e da Alta Administração na definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro está apresentada na Fig. 7.3.1.

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

Assembleia Geral dos Acionistas	Instância máxima de decisão, com poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da empresa e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento. Compete à assembleia geral eleger ou destituir os conselheiros de administração e fiscal.
Conselhos de Administração	Aprova anualmente o orçamento, definindo os níveis de fluxo de caixa operacional e evasão, a rentabilidade esperada e a margem operacional.
Diretoria M	Aprova o orçamento anual e monitora o desempenho econômico-financeiro pelo SAP.
MC	Consolida a elaboração do orçamento anual de forma a assegurar a sustentabilidade do negócio, por meio das metas estabelecidas no planejamento tático.
MCR	Elabora a proposta de orçamento anual de forma a assegurar a sustentabilidade do negócio, por meio das metas estabelecidas.

Os principais aspectos que podem causar impacto na sustentabilidade econômica são os riscos financeiros: Contas a Receber (categoria crédito), Captação de Recursos (categoria mercado) e Orçamento (categoria compromisso) que foram quantificados por meio da metodologia ERM, conforme descrito em 1.2a, e são monitorados e tratados pela Superintendência de Finanças (FF), Superintendência de Captação de Recursos e Relações com Investidores (FI) e pela Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira (FT), respectivamente. A Fig. 7.3.2 apresenta os principais indicadores para gerenciamento estratégico corporativo dos requisitos econômico-financeiros, cuja apuração, análise e apresentação dos resultados são de responsabilidade da Diretoria Financeira (F).

A Controladoria da Diretoria M (MDC) coleta e compila as informações das respectivas superintendências para subsidiar o monitoramento realizado pela Diretoria Colegiada, com o intuito de manter o equilíbrio do plano or-

Fig. 7.3.2 – Principais requisitos econômico-financeiros e indicadores para monitoramento - Corporativos

Parâmetros	Grupo	Requisito	Indicadores
Econômico	Atividade	Disponibilidade de fluxo de caixa	Prazo médio de recebimentos de vendas
	Rentabilidade	Aumento da rentabilidade	Margem líquida com depreciação - Sabesp (lucro líquido sobre receita operacional líquida) CFROG - Índice de retorno sobre a base de ativos - Sabesp
Financeiro	Estrutura	Nível de endividamento	Endividamento total sobre ativo total Dívida Total Ajustada/EBITDA - Sabesp
	Liquidez	Cumprimento dos compromissos financeiros	Índice de Liquidez Geral Tarifa média praticada
			Performance Rating Sabesp – Nacional e Internacional

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

A MCR tem como principal foco os riscos operacionais, sendo somente o risco "Contas a Receber" desdobrado para acompanhamento. O grau aceitável desse risco é quantificado anualmente no processo de elaboração orçamentária e monitorado mensalmente pelo Índice de Evasão de Receitas, que interfere diretamente na margem operacional.

A MCI11, atua de maneira contínua na gestão do risco Contas a Receber, implementando ações de melhoria e monitorando os indicadores de evasão de receitas, inadimplência e arrecadação.

A Sabesp foi a primeira empresa a desenvolver contrato de risco (d_1999) para serviços de cobrança de débitos do Rol Comum. O modelo exige um resultado financeiro de 70% de todos os débitos recebidos para cobrança. A modalidade administrativa prevê serviços de cobrança dos débitos, atendimento telefônico e pessoal a clientes para parcelamento, solicitação de quitações de contas, corte, restabelecimento, supressão, religação e fiscalização das ações. A cobrança administrativa do Rol Grandes Consumidores é realizada com mão de obra própria da MCI11 com apoio dos Polos de Manutenção (MCRS e MCRV).

O contrato de cobrança judicial (d_2002) prevê a recuperação de créditos vencidos oriundos de ligações inativas e de processos de ligações irregulares, bem como de ligações ativas que não podem sofrer interrupção no fornecimento de água. O MCD11 é responsável pelo ingresso de ações dos débitos do Rol Grandes Consumidores. Desde 2011, a MCR também trabalha ações de cobrança para segmentos específicos, tais como: cobrança diferenciada para condomínios; feirões de débito; concessão de tarifa social para núcleos de baixa renda e atuação em ligações inativas com débitos, ambas realizadas por meio de visitas para levantamento socioeconômico; revisão de valores, negociação de acordos com a situação real verificada e sensibilização da importância do pagamento das contas no vencimento. Estas ações visam melhorar o processo de cobrança e a recuperação de crédito, e contribuem para o aumento na arrecadação.

A gestão econômico-financeira da MCR é realizada com base no gerenciamento dos orçamentos de receita, despesas e investimentos, por meio do monitoramento da realização orçamentária e do acompanhamento e análise dos resultados de indicadores desdobrados do PO MC, como Custo Operacional, Faturamento Líquido, Volume Faturado Referência e Evasão de Receita. Os principais requisitos de desempenho econômico e financeiro e os indicadores para monitoramento estão apresentados na Fig. 7.3.3.

Fig. 7.3.3 – Principais requisitos de desempenho econômico-financeiros e indicadores de monitoramento

Parâmetro	Grupo	Requisitos	Indicadores
Econômico	Atividade	Reduzir o nível de custos	Custo operacional por m ³
		Aumentar o nível de arrecadação	Arrecadação
		MC-OO-01 'Faturar 1,06 bilhões até 2018'	Faturamento Líquido
	Rentabilidade	Nível de Margem operacional	Margem operacional MC
Financeiro	Estrutura	Cumprimento do orçamento	Índice de realização do Investimento
			Índice de realização da despesa
	Liquidez	Aumentar o nível de venda	Volume Faturado Referência
		Reduzir o nível de evasão	Índice de Evasão de receita

A MCR também atua fortemente no combate às perdas (Fig. 4.1.2), aspecto que têm impacto significativo na sustentabilidade do negócio em sua área de atuação.

b) Os recursos financeiros necessários para sustentar as necessidades operacionais são assegurados de duas formas, conforme descrito na Fig. 7.3.4.

Fig. 7.3.4 - Principais fontes de recursos Sabesp

Recursos Próprios: obtidos por dotação orçamentária proveniente da prestação de serviços de água e esgoto, que atendem ao crescimento vegetativo, programa de perdas, melhoria operacional dos sistemas de água e esgoto, contingências, estudos e projetos, e parceria com a PMSF. Validados a partir da aprovação do orçamento anual pelo Conselho de Administração.

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

A análise é realizada anualmente, por meio do processo de elaboração do orçamento (7.3e), em reuniões do GRA, quando são definidas as necessidades e prioridades de investimentos e de despesas a serem realizados no ano seguinte. As propostas são encaminhadas para a Diretoria M para negociação e consolidação, em seguida são submetidas, em primeira instância, à Diretoria Financeira (F), em primeira instância, e depois à Diretoria Colegiada para aprovação final. Na composição do orçamento estão previstos recursos financiados e próprios.

A captação de recursos financiados é planejada de modo a aproveitar as oportunidades do mercado. Os critérios utilizados para a captação são principalmente: juros baixos e prazos longos para pagamento. Os principais agentes financiadores no mercado externo são os Bancos Internacionais: BID, BIRD e JBIC e no mercado interno BNDES, Caixa Econômica Federal (CEF), Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e

Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Os Recursos Próprios são gerenciados separadamente dos Recursos Financiados, com as previsões de desembolsos financeiros agrupadas por Programas, os quais são identificados por tipos de intervenção e estão atrelados ao faturamento e arrecadação.

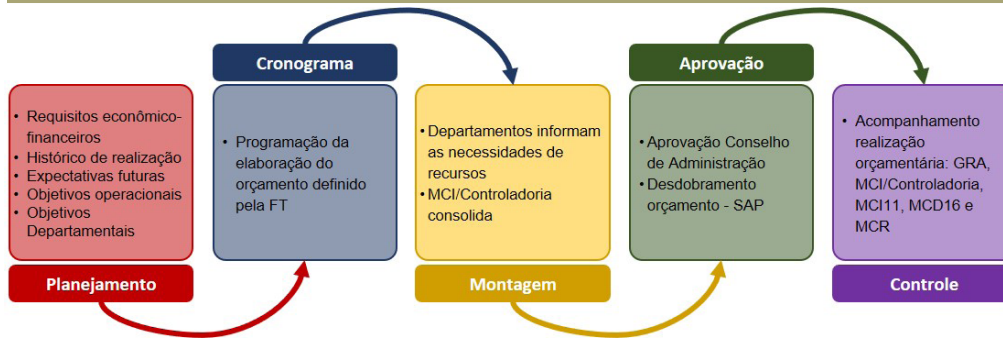
Visando garantir a arrecadação, também é realizada a concessão de acordos de parcelamento de débitos aos clientes, baseada nas normas e procedimentos de relações com clientes. O MCI11 realiza mensalmente o controle de recebimentos, por meio da gestão e acompanhamento dos índices de inadimplência, evasão de receita, bem como a realização da arrecadação bruta. Essas análises geram ações em locais que apresentam alta inadimplência, considerando o vencimento dos débitos, valor e categoria de uso.

Seguindo a diretriz de melhoria contínua nos processos, a MCR, por meio do monitoramento mensal dos indicadores de Evasão de Receita Privada, Volume e Faturamento, que interferem na margem operacional, identificou (m_2015) a oportunidade de elaboração de um projeto voltado à arrecadação. O processo iniciou em setembro do mesmo ano, em cooperação com a MCI11, com o objetivo de definir a forma de atuação, e as ações a serem tomadas para melhorar o resultado da MCR. A equipe responsável pelo projeto elaborou plano de ação envolvendo representantes da MCR, da MCI11, do MCRV, do MCD15, da Participação Comunitária e da contratada. A apuração dos resultados das ações demonstrou a possibilidade da realização da cobrança em áreas de baixa renda e áreas de risco, trazendo recuperação da receita e criando um efeito moralizador. Em 2016, o projeto foi incorporado como ação do objetivo departamental MCR-OD-01 (Fig. 2.1.7).

A Sabesp é orientada de acordo com o que estabelece a legislação das Sociedades Anônimas, Leis 6.404/76 e 11.638/07. Em 2015, a Sabesp ganhou prêmios importantes na Categoria Empresas de Capital Aberto (faturamento acima de R\$ 8 bilhões), apresentados no critério 8, concedido pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac), às demonstrações financeiras, demonstrando eficiência na gestão econômico-financeira.

c) Os recursos necessários para suportar a realização dos planos de ação são definidos nos planejamentos Estratégico, Tático, Operacional e Departamental (Fig. 2.1.5), integrados aos orçamentos de receita, despesa e investimento, estabelecidos após análise e aprovação da Diretoria M e da Alta Administração, representada pela FT e pela Superintendência de *Marketing* (CM). Durante os planejamentos os recursos são priorizados de acordo com as intenções de investimentos cadastradas no Plano Plurianual de Investimentos da Diretoria M (PPIM). As demandas por investimentos são avaliadas, priorizadas e consideradas nos programas corporativos de água e de esgoto da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), elaborados pela Diretoria M e Alta Administração, que abrangem a análise global dos cenários, como por exemplo: Programa Metropolitano de Água (PMA); Programa Metropolitano de Esgoto (PME); Programa de Redução e Controle de Perdas; Projeto Tietê e Programa Córrego Limpo, que compõem o PPIM. Os investimentos são realizados com recursos próprios e com recursos financiados por meio de linhas de crédito do setor de saneamento, de instituições públicas (BN-

Fig. 7.3.5 – Fluxo de elaboração e controle orçamentário



DES e CEF) e de instituições multilaterais (BID, BIRD, JICA e JBIC). Também são captados recursos por meio da emissão de debêntures (mercado interno) e eurobônus (mercado externo), do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e do convênio com a PMSF.

A necessidade e forma de captação dos recursos são definidas pela Diretoria Financeira (F), com base no Plano Plurianual de Investimentos (PPI), devidamente aprovado pelo Conselho de Administração. Também estabelece a necessidade de refinanciamentos das dívidas, quando pertinente e de acordo com os vencimentos, considerando o nível de endividamento aceitável para a Sabesp. Com base nessas premissas e considerando a disponibilidade de crédito no mercado, estabelece a melhor estratégia de captação por meio dos seguintes critérios: financiamentos disponíveis; compatibilização de necessidade e disponibilidade de financiamentos; taxas atraentes; prazos adequados. O planejamento é formalizado por meio de um cronograma de captação para o período, alinhado ao Planejamento Estratégico. A FI, em contato periódico com as principais instituições de crédito, efetua leitura de mercado para definir as melhores alternativas e estratégia de captação. Definida a estratégia, elabora convite e encaminha às principais instituições financeiras para selecionar a melhor proposta, que passa pela aprovação da Diretoria Colegiada. Ao realizar as etapas dessa nova contratação a FI observa rigorosamente o atendimento à legislação em vigor, ao estatuto social e aos demais procedimentos internos e externos e também se submete às auditorias da Lei *Sarbanes-Oxley*.

d) Desde 2011, o plano orçamentário é realizado e revisado anualmente, com previsão para cinco anos, em cinco etapas: Planejamento, Cronograma, Montagem, Aprovação e Controle, a partir do recebimento do cronograma encaminhado pela FT, conforme Fig.7.3.5.

Tipo	Descrição	Responsável
Investimento	As previsões são baseadas no Plano Plurianual de Investimentos Metropolitana (PPIIM) (7.3b) e são estruturadas em elementos PEPs	GRA
Despesa	As necessidades de despesas com materiais e serviços para o cumprimento das metas operacionais da MCR e demais departamentos, são coletadas pela MCD16. Uma vez agrupadas, as intenções são encaminhadas à MCI/Controladoria que agrega a esse material as demais informações recebidas das autoridades funcionais responsáveis, compondo as despesas operacionais.	MCD16 e MCR
Receita	As previsões de receita são baseadas em diretrizes corporativas, como, cenários externos, resultados históricos, expectativa de redução de perdas aparentes, investimentos para ampliações e nível de evasão.	MCI, MCI11 e MCR

Na etapa de Planejamento são consideradas as realizações históricas de receita, despesas e investimentos, juntamente com as expectativas futuras, que estão baseadas nas diretrizes estratégicas, definidas nos planejamentos Estratégico, Tático, Operacional e Departamental.

A etapa de Montagem está subdividida por tipo de orçamento, conforme descrito na Fig.7.3.6.

A MCI/Controladoria consolida as necessidades de recursos propostas, conciliando os requisitos orçamentários da Diretoria M, e submete-as à Alta Administração para aprovação. Após a aprovação, o orçamento é desdobrado por departamento no sistema, por meio do módulo BSP, integrado ao sistema SAP, para acompanhamento e controle de forma integrada, tendo a MCR autonomia para realocação entre os seus centros de custos e itens financeiros, respeitando os valores totais aprovados.

Desde 1996, o acompanhamento e controle da execução do plano orçamentário são realizados mensalmente pela MC, utilizando relatórios gerenciais e gerando indicadores que são analisados nas reuniões do GRA (Fig.P.14), para garantir o equilíbrio entre previsto e realizado, a correta alocação dos recursos e o alinhamento estratégico. Bimestralmente o MCD16 analisa a realização e a intenção de realização dos investimentos e das despesas da MC e apresenta ao GRA, para que sejam realizados os ajustes no direcionamento dos recursos, respeitando os limites e metas estabelecidos. Da mesma forma a MCI11 analisa e apresenta a realização do orçamento de vendas e suas projeções. A MCD16 e MCI11 são responsáveis por incluir as análises relativas ao desempenho das despesas, investimentos e receitas da MC no sistema Gerencial Web, subsidiando a avaliação e revisão dos valores previstos no orçamento, permitindo ao Conselho de Administração acompanhar a realização orçamentária da Sabesp, *online*.

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

Na Fig. 7.3.7 estão apresentados exemplos de melhorias e inovações deste item.

Fig. 7.3.7 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas aos Processos econômico-financeiros

Processos Gerenciais	Aprendizado/ Metodologia	Exemplos de Melhorias ou Inovações
Monitoramento de aspectos que impactam	Planejamento Estratégico	Alteração das perspectivas do Mapa estratégico, incluindo Sustentabilidade (m_2016) Implantação do ERP-SAP, para integração das informações gerenciais e agilidade na consulta para tomada de decisão (m_2017)
Garantia de recursos financeiros	Fórum M	Contratos de cobrança (m_2015) Programa Acertando as contas com a Sabesp (m_2015)
Avaliação de investimentos	Planejamento Tático	Priorização dos investimentos por meio da ferramenta <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP) (m_2016)
Elaboração orçamentária	Reunião MCD e representante MCR	Acompanhamento diário da execução orçamentária, com check em todas as fases do processo e disponibilização de relatórios (m_2017)



Observações Iniciais:

1) Os resultados gerencialmente estão indicados como Sabesp ou M (Diretoria Metropolitana) e os resultados gerenciados pelos departamentos de apoio da Unidade de Negócio Centro ou que não são extratificados por UGR, estão indicados como MC. Os demais resultados são MCR.

2) Os indicadores IFn08, IFn09, IFn10, IFn11, IFn12, ISc02a, ICm11, ICm12, IPe07, IPe08, ISp21 e ISp22 não estão apresentados pois não fazem parte do negócio MCR.

Legenda:

E - Indicador estratégico; **O** - Indicador Operacional; **EC** - Indicador Estratégico Corporativo Sabesp.

↑ Tendência favorável para cima **↓** Tendência favorável para baixo **↔** Indicador que está sob faixa de controle ou estabilizado em nível aceitável

AC - Acionista; **PC** - Poder Concedente; **AR** - Aresp; **SO** - Sociedade; **CL** - Cliente; **FT** - Força de Trabalho; **FO-EX** - Fornecedores Externos; **FO-IN** - Fornecedores Internos

RE - Referencial de Excelência; **LM** - Líder de Mercado; **IE** - Indicador Específico MC/MCR; **TAU** - Tendência à Universalização; **RT** - Referencial Técnico

8.1 Indicadores Econômico-Financeiros

COD- GO	GRMD	Indicador	E/O/ EC	Unidade de medida	Melhor sentido	2017			Referencial Comparativo		RPI		RE/ LM
						2015	2016	2017	Organização	Resultado 2017	PI	Valor 2017	
RECONHECIMENTOS DO MERCADO													
8.1.1		Troféu Transparência Anefac 2017 - Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade. Categoria Empresas de Capital Aberto, com receita líquida acima de 5 bilhões (trata-se da 17ª conquista do reconhecimento em 21 edições do troféu).	EC	%	↑	155,0	158,9	172,5	Sanepar	106,7	-	-	RE/ LM
8.1.2		Prêmio "Melhores & Maiores", categoria Infraestrutura, concedido pela Revista Exame, que coloca a companhia na liderança do setor e na lista das principais empresas do país. Prêmio "As 100 + inovadoras no uso de TI", vencedora na categoria "utilities" e sexta colocada entre as cem mais nesta premiação concedida pela IT Media e PricewaterhouseCoopers (PwC).	E	R\$/m3	↓	0,317	0,308	0,298	MCB	0,331	AC	0,326	RE/ LM
8.1.3		A Sabesp foi anunciada como uma das finalistas do "Global Water Awards" na categoria "Water Company of the Year" (Empresa de Água do Ano), que reconhece a empresa com a contribuição mais significativa para o desenvolvimento internacional do setor de água. A premiação aconteceu durante a Cúpula Mundial da Água, que acontece em Paris. Também destaca que 2017 foi o ano em que os esforços da Sabesp para garantir segurança operacional e financeira a longo prazo elevaram-na "a outro patamar em relação às demais empresas do setor que atuam em países emergentes".	O	Quantidade	↑	190.101	192.481	193.398	MCB	180.424	AC	>ano anterior	RE/ LM

GRUPO ATIVIDADE														
8.1.4	IFn01	Índice de desempenho financeiro - Sabesp	EC	%	↔=>=30	R\$ bilhões	O	35,5	35,0	34,8	-	-	-	-
8.1.5	IFn03	Custo operacional por m3	E	R\$/m3	↓	Quantidade	O	0,317	0,308	0,298	MCB	0,331	AC	0,326
8.1.6	IFn09	Crescimento das Ligações Faturadas	E	Quantidade	↑	Quantidade	O	190.101	192.481	193.398	MCB	179.536	-	-
8.1.7	IFn10	Crescimento das ligações faturadas rol comum	O	Quantidade	↑	R\$ bilhões	E	0,688	0,885	0,964	MCB	0,432	AC	0,950
8.1.8	IFn11	Crescimento das economias faturadas rol especial	O	Milhões m3	↔=>=30	Volume faturado referência	E	173,4	179,0	183,8	MCB	103,7	AC	186,4
8.1.9	IFn12	Participação do volume MCR no faturamento MC	O	%	↔=>=30	Volume total recuperado em irregularidades - MC	O	0,344	0,448	0,521	IE-MC	-	-	-
8.1.10	IFn13	Arrecadação (cliente privado)	O	R\$ bilhões	↑	Participação da arrecadação MCR na arrecadação MC	O	34,0	33,2	33,2	-	-	-	-
8.1.11	IFn14	Índice de evasão de receita (cliente privado)	E	%	↓	Dias de faturamento comprometidos c/ contas a receber - M	EC	72	66	63	Média Premiadas PNOs	71	-	-
8.1.12	IFn15	Dias de faturamento comprometidos c/ contas a receber - M	O	Base cem %	↔=>=30	Tarifa GVA de Água Produzida	O	-9,6	-15,0	-17,4	Média Premiadas PNOs	-2,9	-	-

GRUPO RENTABILIDADE E MERCADO													
8.1.20	IFn05	Margem líquida com depreciação - Sabesp	EC	%	↑	32,0	33,2	39,1	SANEPAR	21,9	-	-	-
8.1.21	IFn16 (S)	CFROGI - Índice de retorno sobre a base de ativos - Sabesp	EC	Índice	↑	4,3	5,6	5,9	SANEPAR	3,8	-	-	-
8.1.22	IFn19 (S)	Margem operacional MC (acumulada) - MC	E	%	↑	83,6	86,4	86,5	MS	77	AC	86,4	86,4

8.1 Indicadores Econômico-Financeiros																														
CODI- GO	GRMD	Indicador	E/O/ EC	Unidade de medida	Melhor sentido	2015			2016			2017			Referencial Comparativo		RPI		RE/ LM											
						2015	2016	2017	2016	2017	2017	Organização	Resultado 2017	PI	Valor 2017															
GRUPO RENTABILIDADE E MERCADO																														
8.1.23		Margem EBITDA - M	EC	%	↑	36,6	40,2	47,6	AA-	AA	AA	42,4	-	-	-	-	-	-												
8.1.24		Performance Rating Sabesp Nacional	EC	Classificação Fitch Ratings	↑	AA-	AA-	AA	AA-	AA	AA	AA	-	-	-	-	-	-												
8.1.25		Performance Rating Sabesp Internacional	EC	Classificação Fitch Ratings	↑	BB	BB	BB	BB	BB	BB	BB	-	-	-	-	-	-												
8.1.26		Valor de mercado das ações - Sabesp	EC	R\$/Bilhões	↑	12,90	19,70	23,50	BB	BB	BB	6,0	AC	>=ano anterior																
8.1.27		Valorização das ações - Sabesp	EC	Preço/Valor Patr.	↑	0,90	1,2	1,3	BB	BB	BB	1,2	AC	>=ano anterior																
GRUPO LIQUIDEZ																														
8.1.28	IFn17 (S)	Índice de Liquidez Geral – Sabesp	EC	%	↑	24	24	26	AA-	AA	AA	44,0	-	-	-	-	-	-												
8.1.29		Arrecadação por M³ medido Geral	O	%	↑	4,31	5,30	5,64	BB	BB	BB	4,2	-	-	-	-	-	-												
8.1.30		Tarifa média praticada - Rol Comum	O	R\$/m³	↑	3,43	4,16	4,25	BB	BB	BB	3,75	-	-	-	-	-	-												
8.1.31		Tarifa média praticada - Rol Especial	O	R\$/m³	↑	9,75	11,03	11,13	BB	BB	BB	8,43	-	-	-	-	-	-												
GRUPO ESTRUTURA																														
8.1.32	IFn04 (S)	Índice de realização do investimento - MC	E	%	↔>=95	99,0	108,0	107,0	BB	BB	BB	100	AC	100																
O processo de avaliação e tomada de decisão em relação aos investimentos é centralizado.																														
8.1.33		Dívida Total Ajustada/EBITDA - Sabesp	EC	%	↓	3,3	2,6	2,3	BB	BB	BB	2,00	-	-	-	-	-	-												
8.2 Indicadores sociais e ambientais																														
CODI- GO	GRMD	Indicador	E/O/ EC	Unidade de medida	Melhor sentido	2015			2016			2017			Referencial Comparativo		RPI		RE/ LM											
						2015	2016	2017	2016	2017	2017	Organização	Resultado 2017	PI	Valor 2017															
SOCIAL																														
8.2.1	ISc01	Índice de desenvolvimento social - MC	O	homens-hora/ dia	↑	34,00	34,64	35,52	BB	BB	BB	24,0	-	-	-	-	-	-												
8.2.2	ISc02	Índice de sanções e indenizações - MC	O	%	↓	0,10	0,10	0,00	BB	BB	BB	3,1	-	-	-	-	-	-												
8.2.3	ISc05	Incidência de processos administrativos internos julgados como procedentes	O	%	↔<1%	0,0	0,5	0,0	BB	BB	BB	0,7	-	-	-	-	-	-												
8.2.4	ISc07	Incidência de processos judiciais recebidos julgados como procedentes	O	ocorrência- ano p/ 1000 habitantes	↔	0,0	0,0	0,0	BB	BB	BB	0,1	-	-	-	-	-	-												
8.2.5	ISc08a	Índice de comprometimento do salário mínimo com a tarifa	O	%	↔<=0,8	0,68	0,66	0,67	BB	BB	BB	0,95	-	-	-	-	-	-												
8.2.6		Quantidade de ligações regularizadas	O	Quantidade	↑	58	88	522	BB	BB	BB	589	-	-	-	-	-	-												
8.2.7		Quantidade de núcleos de baixa renda regularizados	E	Quantidade	↑	1	2	2	BB	BB	BB	4	SO	1 por ano																
8.2.8		Índice de satisfação da comunidade	O	%	↔>= 90	90,0	90,0	100,0	BB	BB	BB	100	-	-	-	-	-	-												
8.2.9		Pessoas sensibilizadas com educação ambiental - MC	E	Quantidade	↔>= 5.500	9.357	9.438	9.509	BB	BB	BB	-	SO	5.500																
8.2.10		% de palestras de educação ambiental atendidas - MC	E	%	↔	100	100	100	BB	BB	BB	-	SO	100%																

CODI- GO	GRMD	Indicador	E/O/ EC	Unidade de medida	Melhor sentido	2017			Referencial Comparativo		RPI		RE / LM
						2015	2016	2017	Organização	Resultado 2017	PI	Valor 2017	
SOCIAL													
8.2.11		Participantes do curso Pesquisa de Vazamento - MC	O	Quantidade	↕	261	520	673	IE-MC	-	-	-	
8.2.12		Ligações beneficiadas com tarifa social	O	%	↔ <= 2%	1,62	1,48	1,55	-	-	SO	<=2%	
8.2.13		Ligações beneficiadas com tarifa favela	O	Quantidade	↔ <= 1.000	832	809	789	MCB	77	SO	<=1.000	
8.2.14		Índice da Força de Trabalho diretamente envolvida em voluntariado empresarial	O	%	↕	1,7	2,2	34,7	MCB	9	-	-	
8.2.15		Índice Social - MC (a Sabesp se preocupa com a melhoria das condições de vida da população)	O	%	↕	50,0	54,0	64,0	MS	63,0	-	-	
8.2.16		Número de pessoas beneficiadas com ações sociais locais	O	%	↔ >= 1.000	747	3.035	1.925	IE-MCR	-	-	-	
8.2.17		Índice de Percepção da FT: Eu me sinto bem com a forma pela qual é realizado trabalhos na comunidade (PCO)	O	%	↕	71,6	76,7	91,4	MCS	91,4	-	-	
AMBIENTAL													
8.2.18	ISc04	Taxa de Impactos ambientais mitigados	O	%	↔	100	100	100	Média Premiadas PNQS	95,1	SO	100	
8.2.19	ISc10 (S)	IEC/INTEC - Índice Numérico de Tratamento de Esgoto Coletado	E	%	↕	89,0	94,0	94,0	MCB	87,1	AC	86,3	
8.2.20	ISc11	Índice de unidades operacionais dos SAA e SES licenciados - Sabesp	EC	%	↔	100	100	100	Média Premiadas PNQS	82,7	AC	100	
8.2.21	ISc12	Volume de água de reuso disponibilizada (ETE Jesus Netto) - MC	O	m³	↔	686.844	650.376	670.982	-	-	-	-	
8.2.22		Lodo com destinação adequada (ETE Jesus Netto) - MC	O	%	↕	100	100	100	RT	100	-	-	
8.2.23		Índice de conformidade da água de reuso (ICAR) - MC	O	%	↔ >= 95%	97	99	99	-	-	-	-	
8.2.24		IEDC - Índice de eficiência de despoluição dos Córregos (taxa DBO)	E	%	↕	70,0	75,0	76,0	MCB	49,0	SO	75	
8.2.25		Destinação adequada do óleo de fritura usado coletado	E	litros	↔	100	100	100	RT	100	SO	100	
8.2.26		Sanções Ambientais	O	Quantidade	↔	0	0	0	MCB	0	AC	0	
8.2.27		Imóveis aderentes ao Programa de Uso Racional da Água (PURA)	O	Quantidade	↕	194	194	218	MCB	147	-	-	
8.2.28		Percentual de veículos com opção de abastecimento com etanol (Flex)	O	%	↕	51	52	55	IE-MCR	-	-	-	
8.2.29		Índice de resíduos destinados adequadamente	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-	
8.2.30		Percentual de materiais enviados para reciclagem (Programa 3Rs)	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-	
8.2.31		% Ligações de esgoto a mais do que ligações de água (LEVALA)	E	%	↕	13,9	20,4	19,6	MCB	8,5	AC	>=12,79	
8.2.32		Manutenção Córregos despoluídos (Programa Córrego Limpo)	O	Número (acum)	↕	4	4	4	MCB	3	-	-	
8.2.33		Índice de penalidades recebidas da Aseesp	E	%	↔	0	0	0	RT	0	AR	ZERO	
8.2.34		Índice Ambiental - MC (a Sabesp se preocupa com a preservação do meio ambiente)	O	%	↕	46,0	49,0	61,0	MS	60,0	-	-	
8.2.35		Índice socioambiental - MC	O	%	↕	48,0	52,0	63,0	MS	62,0	-	-	

8.3 Clientes e Mercado													
CODI- GO	GRMD	Indicador	E/O/ EC	Unidade de medida	Melhor sentido	2017			Referencial Comparativo		RPI		RE / LM
						2015	2016	2017	Organização	Resultado 2017	PI	Valor 2017	
CLIENTES													
8.3.1	ICm01a	Índice de reclamação por ligação	E	%	↓	1,19	1,07	0,96	UGR Piratuba	1,29	CL	1,07	
8.3.2		Insatisfações de Ouvidoria atendidas no prazo	E	%	↔ >= 95	96,7	98,0	99,8	MCJ	98,9	CL	>= 95	
8.3.3		Índice de pronto atendimento (IPA)	O	%	↔ >= 95	99,3	99,5	99,3	MCB	99,0	-	-	
8.3.4		Índice de Satisfação geral com o atendimento Rol Comum - (PPA)	O	%	↔ >= 96	96,5	97,3	99,5	MCB	96,0	CL	96,0	
8.3.5		Índice de Satisfação geral com o atendimento Grandes Consumidores - (PPA) - MC	O	%	↔ >= 90	97,0	96,3	100,0	-	-	CL	98,0	
8.3.6		Índice de satisfação na pesquisa pós-serviço (ISQSE)	O	%	↑	87,4	89,1	89,4	MCJ	89,2	-	-	
8.3.7		Índice de reclamação sobre reposição (IRERE)	E	%	↓	7,7	7,5	7,2	MCJ	9,1	CL	6,5	
8.3.8	ISp09	Índice de reclamações de falta d'água (IRFA)	O	%	↓	13,6	5,3	5,0	Média Premiadas PNQS	5,7	-	-	
8.3.9	ICm05	Índice de atendimento de água	E	%	↔	100	100	100	RT	100	PC	100	
8.3.10	ICm06 ICm09 (S)	Índice de atendimento de coleta de esgoto (IACE)	E	%	↑	96,9	97,1	97,2	UGR Piratuba	85,0	CL/PC	97,2	
8.3.11		Ligações de esgoto a mais do que ligações de água (LEMALA)	E	%	↔ >= 12,79%	13,9	20,4	19,6	MCB	8,5	AC	>= 12,79	
8.3.12	ICm10	Tempo médio de reparo de ramal de água	O	hora/ reclam	↓	21,6	16,1	13,9	-	-	-	-	
8.3.13	ICm10	Tempo médio de reparo de rede de água	O	hora/ reclam	↓	19,7	14,5	12,9	-	-	-	-	
8.3.14	ICm10	Tempo médio dos serviços comerciais	O	dias/ reclam	↓	3,3	2,5	2,3	-	-	-	-	
MERCADO													
8.3.15		Novas Ligações de Esgoto realizadas	E	Quantidade	↔ >= 2.387	2.920	2.549	2.914	-	-	AC	>= 2.387	
8.3.16		Novas Ligações de Água realizadas	E	Quantidade	↔ >= 2.116	2.564	2.116	2.436	-	-	AC	>= 2.116	
8.3.17		Índice de Fidelização de Clientes (Netpromoterscore) - MC	O	%	↑	28,0	32,0	55,0	MN	41,0	-	-	
8.3.18		Volume Fidelizado em contratos de demanda firme	O	m³	↑	473.803	442.633	422.658	MCB	62.682	-	-	
8.3.19		Valor Fidelizado em contratos de demanda firme	O	R\$ milhões	↑	5.478	5.530	5.557	MCB	0,899	-	-	
IMAGEM													
8.3.20	ICm02	Satisfação geral com a Sabesp	O	%	↑	63,0	78,0	83,0	UGR Piratuba	80,0	-	-	
8.3.21	ICm03	Índice de favorabilidade Imagem Sabesp	O	%	↑	57,0	65,0	73,0	Média Premiadas PNQS	68,1	-	-	
8.3.22	ICm04	Índice de conhecimento dos serviços e produtos	O	%	↑	100,0	100,0	100,0	RT	100	-	-	
8.3.23	ICm13	Índice de ocorrências no órgão de defesa do consumidor	O	Registro de Ocorrência/lig	↔ <= 0,015	0,009	0,009	0,010	Média Premiadas PNQS	0,46	-	-	
8.3.24		Índice de solução na fase preliminar (CIP)	O	%	↑	91,0	93,0	95,0	-	-	-	-	
8.3.25		Satisfação com os canais de atendimento - MC	O	%	↑	57,0	66,0	73,0	MN	71,0	-	-	
8.3.26		Índice de penalidades recebidas da ARSESP	O	%	↔	0	0	0	RT	100	AR	ZERO	

8.4 Indicadores relativos às pessoas

CODIGO	GRMD	Indicador	E/O/EC	Unidade de medida	Melhor sentido	2015			2016			2017			Referencial Comparativo		RPI		RE/LM
						2015	2016	2017	2015	2016	2017	Organização	Resultado 2017	PI	Valor 2017				
PRODUTIVIDADE E SISTEMA DE TRABALHO																			
8.4.1	IPe01	Produtividade da Mão de Obra Própria	O	Lig/empreg	↑	1.059,2	1.075,3	1.128,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.2	IPe01 (S)	Produtividade Mão de Obra Própria	O	Economias / empregado	↑	2.754,3	2.815,8	2.967,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.3	IPe11	Índice de produtividade de pessoal total	O	Lig/empreg	↑	821,1	857,2	848,1	Média Premiadas PNQS	791,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.4	IPe11 (S)	Índice de produtividade de pessoal total	O	Economias / empregado	↑	1.669,1	1.734,8	1.775,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.5		Eficácia dos Grupos da Colméia - MC	O	%	↔>90	97 (2009)	93 (2012)	94 (2015)	IE-MC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CRIATIVIDADE, VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO																			
8.4.6	Ipe02	Índice de ideias implantadas	O	%	↑	6,1	3,9	11,0	Média Premiadas PNQS	7,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.7	Ipe02 (S)	Índice da força de trabalho reconhecida no Prêmio Reconhecimento MC	O	%	↔>25%	42,5	31,1	80,4	IE-MCR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.8		Índice de Valorização da Força de Trabalho (PCO)	O	%	↑	59,8	64,2	79,9	MCB	76,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.9		Recebemos reconhecimento justo pelas ideias e sugestões que damos (PCO)	O	%	↑	44,0	57,9	77,9	MCB	77,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.10		Satisfação dos empregados com o Prêmio Reconhecimento MC - MC	E	%	↔>=80	90	90	89	IE-MC	-	FT	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.11		Evolução de trabalhos vencedores no Programa Melhores Práticas MC - MC	E	Quantidade	↑	1	5	8	IE-MC	-	FT	-	-	-	-	-	-	-	> ano anterior
8.4.12		Índice de promoções (Plano de Carreira)	O	%	↑	28,0	41,5	57,1	MCS	57,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.13		Percentual de Recebimento de Participação nos Resultados (PPR)	O	%	↑	91,4	91,7	100,0	Diretoria R	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO																			
8.4.14	IPe03	Horas de capacitação por empregado	O	Horas/empreg	↑	23,3	32,6	45,4	Média Premiadas PNQS	22,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.15	IPe03a	Taxa de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento (PCD) - MC	O	%	↑	75	77	91	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.16	IPe03b	Índice de Eficácia de treinamento	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.17		Soluções apresentadas na Feira da Inovação MC (prática bienal) - MC	O	Quantidade	↑	25 (2012)	26 (2014)	33 (2016)	IE-MC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.18		Índice de aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na Manhã do Conhecimento - MC	O	%	↔>=80	89,5	96,0	92,8	IE-MC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
QUALIDADE DE VIDA																			
8.4.19	Ipe04	Favorabilidade Total da Pesquisa de Clima Organizacional	E	%	↑	61,4	65,9	82,3	Média Premiadas PNQS	80,6	FT	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.20		Índice de Percepção da FT: Qualidade de Vida (PCO)	O	%	↑	61,8	66,2	81,0	MCJ	86,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.21		Índice de disponibilização de vacina H1N1	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.22		Índice de disponibilização de vacina Febre Tifóide	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4.23		Índice de satisfação da Força de Trabalho com os benefícios (PCO)	O	%	↑	68,1	69,9	91,4	MCJ	90,23	-	-	-	-	-	-	-	-	-

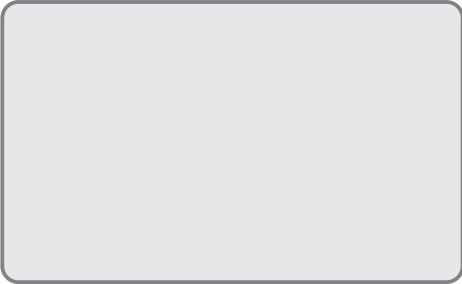
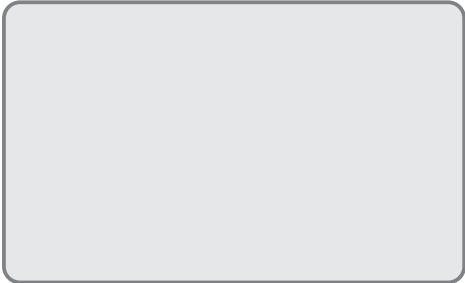
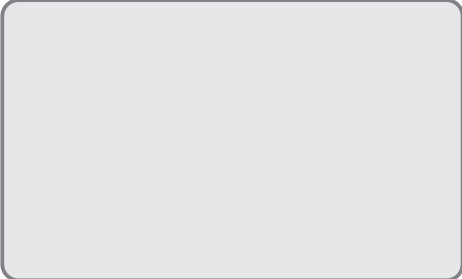
8.4 Indicadores relativos às pessoas													
CODIGO	GRMD	Indicador	E/O/EC	Unidade de medida	Melhor sentido	2017			Referencial Comparativo		RPI		RE/LM
						2015	2016	2017	Organização	Resultado 2017	PI	Valor 2017	
LIDERANÇA													
8.4.24		Índice de planejamento e motivação da liderança (PCO)	E	%	↑	46,6	58,6	70,0	MCJ	85,7	FT	> ano anterior	
8.4.25		Índice Percepção da FT: O retorno sobre o meu desempenho é feito de forma clara e contribui para o meu crescimento (PCO)	O	%	↑	55,2	63,2	77,9	MCJ	73,7	-	-	
COMUNICAÇÃO													
8.4.26		Índice de satisfação com os canais de comunicação - MC	O	%	↔>=90	93	95	93	IE-MC	-	-	-	
8.4.27		Índice de Percepção da FT: Eu confio nas informações que recebo da liderança (PCO)	O	%	↑	64,7	70,7	91,4	MCB	89,0	-	-	
CULTURA E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS													
8.4.28	IPe09	Índice de Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes (PCO)	O	%	↔>=80	77,2	76,7	92,5	MCJ	92,1	-	-	
8.4.29		Índice de Compartilhamento da FT com os valores e princípios organizacionais (PCO)	O	%	↔>=80	83,1	81,2	97,9	MCJ	94,7	-	-	
8.4.30		Índice de equidade	E	%	↑	54,0	59,6	76,5	MCJ	79,3	FT	> ano anterior	
8.4.31		Índice de transparência da liderança	E	%	↑	53,0	53,8	75,7	MCJ	64,7	FT	> ano anterior	
GESTÃO SST													
8.4.32	IPe05	Taxa de frequência de acidentes de trabalho	O	Acidentes/HT	↓	3,03	15,6	13,0	Média Premiadas PNQS	16,1	-	-	
8.4.33	IPe06	Taxa de gravidade de acidentes de trabalho	O	Dias/HT	↓	0,0	449,3	351,8	Média Premiadas PNQS	262,9	-	-	
8.4.34	IPe12	Índice de absenteísmo (empregados ativos)	O	%	↓	2,96	2,78	3,54	MCJ	4,62	-	-	
8.4.35	Ipe03a	Taxa de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento (PCD) - SST (empregados ativos)	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-	
8.4.36		Índice de Percepção da FT: Este é um lugar seguro para se trabalhar (PCO)	O	%	↑	68,40	71,6	80,71	-	-	-	-	
8.4.37		Tempo médio simulado de abandono (brigadas de emergência)	O	minutos	↔<=3min	2,54	2,48	2,33	-	-	-	-	
8.5 Indicadores relativos aos processos													
PRODUTO													
CODIGO	GRMD	Indicador	E/O/EC	Unidade de medida	Melhor sentido	2015	2016	2017	Organização	Resultado 2017	PI	Valor 2017	RE/LM
8.5.1	ISp01	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída - MC	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-	-
8.5.2	ISp01 (S)	Índice de Conformidade da Água Distribuída (ICAD)	E	%	↔	100	100	100	RT	100	AC	100	RE/LM
8.5.3	ISp02	Incidência das análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão	O	%	↓	0,4	0,2	0,1	MCS	0,7	-	-	-

8.5 Indicadores relativos aos processos												
CODI- GO	GRMD	Indicador	E/O/ EC	Unidade de medida	Melhor sentido	Referencial Comparativo			RPI		RE/ LM	
						2015	2016	2017	Organização	Resultado 2017		PI
PRODUTO												
8.5.4	ISp03	Remoção de carga poluente do esgoto recebido na ETE - MC (ICEF MT)	O	%	↑	82,3	83,5	84,1	Média Premiadas PNQS	81,1	-	-
8.5.5	ISp11 (S)	Índice de regularidade da distribuição (IRD) - MC	E	%	ó >=98	98,2	99,2	98,7	Média Premiadas PNQS	90,5	CL	>=98
8.5.6	ISp15	Incidência das análises de cloro residual fora do padrão	O	%	↔	0	0	0	RT	0	-	-
8.5.7	ISp16	Incidência das análises de turbidez fora do padrão	O	%	↔	0	0	0	RT	0	-	-
8.5.8	ISp17	Incidência das análises de coliformes totais fora do padrão	O	%	↓	1,16	0,90	0,51	MCJ	0,67	-	-
8.5.9	ISp18	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição de água tratada - MC	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-
8.5.10	ISp19	Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede - MC	O	%	↑	44,5	52,11	53,7	-	-	-	-
8.5.11	ISp20	Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada - MC	O	%	↓	0,02	0,01	0,01	-	-	-	-
8.5.12	ISp23	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição de esgoto tratado - MC	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-
8.5.13	ISp24	Incidência das análises fora do padrão para aferição do esgoto tratado - MC	O	%	↓	10,4	9,4	10,2	-	-	-	-
PROCESSOS DO NEGÓCIO												
8.5.14	ISp04 (S)	Ligações de água realizadas no prazo	O	%	↑	97,7	99,6	99,6	MCJ	99,5	CL	95,0
8.5.15	ISp06 (S)	Ligações de esgoto realizadas no prazo	O	%	↑	91,5	94,2	94,9	MCJ	99,6	CL	95,0
8.5.16		Ligações de esgoto a mais do que ligações de água (LEMALA)	E	%	↔ >=12,79%	13,9	20,4	19,6	MCB	8,5	AC	>=12,79
8.5.17	ISp08	Incidência de reclamações sobre qualidade da água (IRQA)	O	%	↓	0,17	0,21	0,16	Média Premiadas PNQS	1,25	-	-
8.5.18	ISp09	Índice de reclamações de falta d'água (IRFA)	O	%	↓	13,6	5,3	5,0	Média Premiadas PNQS	8,5	-	-
8.5.19	ISp10 (S)	% de serviços executados dentro do prazo ARSESP	O	%	↑	91,1	98,2	99,1	UGR Freguesia	98,2	CL	95,0
8.5.20		Reparos de vazamentos em cavaletes realizados em até 24h	O	%	↔ >=95%	99,4	99,7	99,6	MCJ	99,6	CL	95,0
8.5.21		Taxa de troca de ramais de água	O	%	↑	2,7	3,4	4,7	IE-MCR	-	-	-
8.5.22		Reparos de vazamentos em ramal de água realizados em até 24h	O	%	↑	68,4	82,1	89,0	MCJ	93,01	-	-
8.5.23		Índice de consertos de vazamento em ramais de água (ICRA)	E	Serv/lig.água	↓	2,43	2,42	1,70	MCJ	2,33	AC	1,70
8.5.24		Reparos de vazamentos em rede de água realizados em até 24h	O	%	↑	71,6	84,8	92,0	MCJ	91,8	-	-
8.5.25		Índice de reparos de vazamento em rede de Água (IRRA)	E	Serv/ext rede	↓	0,100	0,097	0,065	MCJ	0,056	AC	0,065
8.5.26		Plano Regional de Perdas (PRP) - Paulista	E	Litros/lig.xdia	↓	1,936	1,391	1,386	-	-	AC	1,617
8.5.27	IPa02	Índice de hidrometração	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	RE
8.5.28	IPa03	Índice de macromedição	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	RE

8.5 Indicadores relativos aos processos																			
CODIGO	GRMD	Indicador	E/O/EC	Unidade de medida	Melhor sentido	2015			2016			2017			Referencial Comparativo		RPI		RE / L.M
						2015	2016	2017	2016	2017	2017	Organização	Resultado 2017	PI	Valor 2017				
PROCESSOS DO NEGÓCIO																			
8.5.29	IPa04a	Consumo médio de energia elétrica - água	O	KWh/m3	↔ ≤0,06	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	Média Premiadas PNQS	0,45	-	-	-	-	-	
8.5.30		Desobstruções de coletores realizadas em até 24h	E	%	↔ ≥96%	98,7	99,1	97,5	99,1	97,5	99,3	MCJ	99,01	CL	96,0				
8.5.31		Desobstruções domiciliares realizadas em até 24h	E	%	↔ ≥95%	99,6	99,7	99,3	99,7	99,3	130	MCJ	99,4	CL	95,0				
8.5.32	ISp13	Índice de obstrução na rede coletora (IORC)	E	desobstruções coletor / km	⬇	164	150	130	150	130	213	Média Premiadas PNQS	213	AC	143				
8.5.33	ISp13a	Índice de Obstrução de Ramais Domiciliares (IORD)	E	desobstruções/ligações de esgoto x 10,000	⬇	24,79	20,56	17,94	20,56	17,94	20,4	-	AC	20,4					
8.5.34		Plano Regional de Esgoto (PRE) - Anhangabau	E	desobstruções de coletor / km	⬇	305,8	221,7	211,7	221,7	211,7	199,5	-	AC	199,5					
8.5.35		Plano Regional de Esgoto (PRE) - Heliópolis	E	desobstruções de coletor / km	⬇	708,7	556,3	339,5	556,3	339,5	401	-	AC	401					
8.5.36	IPa04b	Consumo médio de energia elétrica - esgoto (ETE Jesus Neto)	O	KWh/m3	↔ ≤1,5	1,22	1,30	1,29	1,30	1,29	95,0	IE-MCR	-	-	-				
8.5.37	IPa10	% de Serviços executados no prazo ARSESP	E	%	⬆	91,1	98,2	99,1	98,2	99,1	99,0	UGR Freguesia	99,0	CL	95,0				
8.5.38		Taxa de ligações regularizadas	E	%	⬆	início em 2016	13,5	93,9	13,5	93,9	25,0	IE-MCR	-	AC	25,0				
8.5.39		Índice de recuperação no faturamento	E	%	⬆	início em 2016	87,9	60,9	87,9	60,9	5,0	IE-MCR	-	AC	5,0				
8.5.40		QREEX - Qualidade no relacionamento com entidades externas	E	%	⬆	início em 2017	63,1	63,1	63,1	63,1	-	IE-MCR	-	-	-				
8.5.41		Taxa de processos mapeados	E	%	⬆	início em 2017	20,0	20,0	20,0	20,0	-	IE-MCR	-	-	-				
8.5.42		Evolução Sistema de Gestão - MCR	E	Pontos	⬆	início em 2016	356,9	PNQS 2018	356,9	PNQS 2018	425	MCS	336,5 (2016)	AC	425				
8.5.43		Índice de solução de problemas	E	%	⬆	início em 2017	80	80	80	80	-	IE-MCR	-	-	-				
8.5.44		Taxa de rotinas automatizadas	E	%	⬆	início em 2017	57	57	57	57	-	IE-MCR	-	-	-				
8.5.45		Favorabilidade nas questões de Valorização e Desenvolvimento	E	%	⬆	58,6	64,0	81,4	64,0	81,4	67,0	MCS	81,6	FT	67,0				
8.5.46	IPa07	Projetos estratégicos implantados no prazo (POD)	E	%	⬆	início em 2016	75,0	75,4	75,0	75,4	87,7	Média Premiadas PNQS	87,7	AC	>=90				
8.5.47		Participantes no Fórum da Liderança - MC	O	%	↔ ≥90	92,0	93,0	93,5	93,0	93,5	-	IE-MC	-	-	-				
8.5.48		Avaliação do Fórum da Liderança - MC	O	%	↔ ≥90	97,9	99,0	97,0	99,0	97,0	-	IE-MC	-	-	-				
PROCESSOS DE APOIO																			
8.5.49	IPa09	Índice de satisfação dos clientes internos - MCD15 (Gestão de TI) - MC	O	%	⬆	61,0 (2013)	71,2 (2015)	72,5 (2017)	71,2 (2015)	72,5 (2017)	63,0	Média Premiadas PNQS	63,0	-	-				
8.5.50		Índice de sucesso de restore (backup)	O	%	⬆	94,1	100	100	100	100	100	RT	100	-	-				
8.5.51		Índice da força de trabalho com computador	O	%	↔	100	100	100	100	100	100	RT	100	-	-				

CODIGO	GRMD	Indicador	E/O/EC	Unidade de medida	Melhor sentido	2017			Referencial Comparativo		RPI		RE / LM
						2015	2016	2017	Organização	Resultado 2017	PI	Valor 2017	
PROCESSOS DE APOIO													
8.5.52		Índice da força de trabalho com acesso à internet	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-	
8.5.53		Índice da força de trabalho com endereço eletrônico	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-	
8.5.54		% Reclamações da mídia respondidas no prazo - MC	O	%	↔>=95	100	99,8	100	IE-MC	-	-	-	
8.5.55		Índice de satisfação com os canais de comunicação - MC	O	%	↔>=90	93,0	95,0	93,0	IE-MC	-	-	-	
8.5.56		Inventário (acuracidade)	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-	
8.5.57		Taxa de tratamento das denúncias	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-	
8.5.58		Processo de pagamento abaixo de 72 horas	O	%	⬆	0,1	0,0	0,0	RT	0,0	-	-	
8.5.59		Arrecadação Bruta Privada Acumulada - MC	O	R\$ bilhões	⬆	1,687	2,216	2,441	MS	1,632	-	-	
8.5.60		Índice de Evasão de Receita Privado Acumulada - MC	O	%	⬆	5,20	4,90	4,10	MS	7,9	-	-	
8.5.61		Índice de Inadimplência Privado Acumulada - MC	O	%	⬆	15,2	15,8	15,8	MS	26,8	-	-	
FORNECEDORES EXTERNOS													
8.5.62	IPa01	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores	E	%	↔	0	0	0	RT	0	FO-EX	zero	
8.5.63		Índice de satisfação geral dos fornecedores externos	E	%	↔	-	100	100	RT	100	FO-EX	100	
8.5.64	IFr01	Índice de atraso nas entregas dos fornecedores - MC	O	%	⬆	22	28	32	Diretoria M	25,2	-	-	
8.5.65	IFr02	Índice de insumos químicos entregues fora de especificação	O	%	↔	0	0	0	RT	0	-	-	
8.5.66	IFr07a	Índice de desempenho dos contratos de materiais e equipamentos - MC	O	%	⬆	82,0	93,8	100	-	-	-	-	
8.5.67	IFr07	Índice de desempenho dos contratos - Global	O	%	↔>=75	83,0	88,0	88,0	MCB	76,9	-	-	
8.5.68	IFr07	Índice de desempenho dos contratos - JICA	O	%	↔>=75	87,0	90,0	95,0	-	-	-	-	
8.5.69	IFr07	Índice de desempenho dos contratos - TACE	O	%	↔>=75	87,4	96,2	96,3	-	-	-	-	
8.5.70	IFr07	Índice de desempenho dos contratos - Motomé	O	%	↔>=75	98,0	96,0	82,0	-	-	-	-	
8.5.71	IFr07	Índice de desempenho dos contratos - Controle Tecnológico (EPT)	O	%	↔>=75	início em 2017		100	-	-	-	-	
8.5.72		Engano de Leitura (TACE)	O	%	⬆	0,03	0,01	0,01	MCB	0,02	-	-	
8.5.73		Tempo médio de Contratação Obras e Serviços	O	dias	⬆	209,0	205,0	202,0	-	-	-	-	
8.5.74		Tempo médio de Contratação Materias e Equipamentos	O	dias	⬆	88,0	87,1	84,8	-	-	-	-	
8.5.75		Índice de frequência de acidentes - MOT	O	Acidentes * Milhão /HT	⬆	28,0	12,5	6,8	-	-	-	-	
8.5.76		Coefficiente de gravidade de acidentes - MOT	O	Dias * Milhão /HT	⬆	111,0	9,5	14,0	-	-	-	-	
8.5.77		Índice de terceiros treinados em SST	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-	
8.5.78		Soluções apresentadas na Feira da Inovação - MC	O	Número	⬆	25 (2012)	26 (2014)	33 (2016)	IE-MC	-	-	-	
FORNECEDORES INTERNOS													
8.5.79		Satisfação geral dos fornecedores internos com a MC	E	%	↔>=90	100	100	100	RT	100	FO-EX	100	

8.5 Indicadores relativos aos processos												
CODI- GO	GRMD	Indicador	E/O/ EC	Unidade de medida	Melhor sentido	Referencial Comparativo			RPI		RE/ LM	
						2015	2016	2017	Organização	Resultado 2017		PI
FORNECEDORES INTERNOS												
8.5.80		Satisfação dos fornecedores internos com o atendimento da MC	E	%	↔>=90	95	100	100	IE-MC	-	FO-IN	> 90%
8.5.81		Satisfação dos fornecedores internos com a qualidade técnica da MC	E	%	↔>=90	100	100	100	IE-MC	-	FO-IN	> 90%
8.5.82		Satisfação dos fornecedores internos no relacionamento com a MC	E	%	↔>=90	100	100	100	IE-MC	-	FO-IN	> 90%
8.5.83		Satisfação dos fornecedores internos com o atendimento no recebimento de serviços e obras pela MC	E	%	↔>=90	100	100	100	IE-MC	-	FO-IN	> 90%
8.5.84		Índice de regularidade da adução (IRA) - MC	O	%	↔	100	100	100	RT	100	-	-
8.5.85	ISc10 (S)	IEC/INTEC - Índice Numérico de Tratamento de Esgoto Coletado	E	%	↑	89,0	94,0	94,0	MCB	87,1	AC	86,3
8.5.86		Índice de atendimento no prazo (MIS Diretoria M)	O	%	↔>=80	97,0	97,4	84,6	-	-	-	-
GESTÃO TRANSVERSAL												
8.5.87	ISp14	Índice de perdas totais de água (IPDt)	E	Litros/litg.xdia	↓	545	649	631	MCJ	736	AC	549
8.5.88			O resultado de 2015 foi afetado pelo Programa de Gestão de Pressão (PGP) implantado em função da crise hídrica.									
8.5.89	IFn02 (S)	Índice de águas não faturadas na distribuição (IANF)	O	%	↓	22,5	27,1	26,8	MCJ	30,9	-	-
8.5.90			O resultado de 2015 foi afetado pelo Programa de Gestão de Pressão (PGP) implantado em função da crise hídrica.									
8.5.91	IPa07	Índice de sucesso do PO MC	E	%	↔>=90	100	92	100	IE-MC	-	AC	100
8.5.92		Índice de rede de água renovada (IRAR) - MC	E	%	↑	0,6	0,7	0,7	IE-MC	-	AC	>ano anterior
8.5.93	IFn04 (S)	Índice de realização do investimento - MC	E	%	↔90-110	110,0	110,0	100,0	RT	100	AC	100
8.5.94		Aderência dos Ativos Intangíveis à Estratégia MC - MC	O	%	↔	100	100	100	IE-MC	-	-	-
8.5.95		Tendência de Valor agregado pelos Ativos Intangíveis - MC	O	%	↑	78,0	78,0	83,4	IE-MC	-	-	-
8.5.96		Evolução do sistema de gestão - MC	E	Faixa de pontuação	↑	7	7	7	Diretoria M	7	AC	7
8.5.97		Eficácia dos Grupos da Colméia - MC	O	%	↔>90	97 (2009)	93 (2012)	94 (2015)	IE-MC	-	-	-



A	
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas.
ABES	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária
AESABESP	Associação dos Engenheiros da Sabesp
ACT	Atestado de Conformidade Técnica
Administrador de contrato	Empregado de nível gerencial responsável pelo controle da execução do objeto contratual, em todos os aspectos, sejam eles administrativos (medição, fiscalização da obra/serviço, FAC, etc.), de segurança e saúde do trabalho ou meio ambiente.
Adutora	Canalização de grande diâmetro, destinada a conduzir a água entre as unidades de um sistema de abastecimento de água que antecedem a rede de distribuição.
Agência Virtual	Atendimento virtual que as dúvidas mais comuns entre os clientes, e os orienta antes de procurarem outros canais, via Internet.
Agentes de Informação	Grupo multidepartamental (d_2009) que surgiu da necessidade de se garantir a manutenção do Jornal Mural. Seu papel, no entanto, se ampliou, e hoje contribui com todos os veículos e ferramentas de comunicação interna da empresa.
Alta Administração	Administração Central ou Autoridade Funcional. Controla as Unidades de Negócio e centraliza as funções estratégicas: Comunicação, Marketing, Planejamento Integrado, Gestão Econômico-Financeira, Auditoria, Desenvolvimento Tecnológico, Jurídico, Novos Negócios, Recursos Humanos e Qualidade, Tecnologia da Informação, Suprimentos e Contratações Estratégicas, Relações Institucionais e Governamentais.
AME	Associação Amigos dos Metroviários Especiais
ANEFAC	Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade
APR	Análise Preliminar de Riscos
B	
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento.
BIRD	Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento.
BM&F	Bolsa de Mercadorias e Futuros
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
Booster	Conjunto de moto bomba com finalidade de aumentar a pressão na rede de água.
C	
C&D	Capacitação e Desenvolvimento
Carga Difusa	Lixo advindo de várias fontes (pneus, colchão, garrafa PET, etc.).
CAUFESP	Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo
CECRES	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados e Servidores da Sabesp.
CEF	Caixa Econômica Federal
CET/SP	Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo.
CETESB	Companhia Ambiental do Estado de São Paulo
CEU	Centro Educacional Unificado
CH	Superintendência de Gestão de Pessoas
CI	Superintendência de Tecnologia da Informação
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CJ	Superintendência Jurídica
CJA	Departamento Jurídico Ambiental
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CM	Superintendência de <i>Marketing</i>
CN	Superintendência de Novos Negócios
COD	Centro de Operação de Distribuição.
CODEC	Conselho de Defesa dos Capitais do Estado.
COMGAS	Companhia Metropolitana de Gás

COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CPS	Departamento de Serviços e Segurança Patrimonial
CH	Superintendência de Gestão de Pessoas
Coletor de esgoto	Tubulação subterrânea que recebe contribuição de esgotos em qualquer ponto ao longo de seu comprimento, também chamado coletor público.
Coletor tronco	Tubulação do sistema coletor que recebe apenas as contribuições de outros coletores.
Contrato de demanda firme	Contrato de fidelização com o qual as empresas podem reduzir custos e obter tarifas diferenciadas.
Contrato de risco	Prestação de serviços de cobrança administrativa que se utiliza das ferramentas de corte e supressão, restabelecimento e religação de água, por débito, serviços que têm como meta única a recuperação dos créditos vencidos, propiciando pagamentos à terceirizada somente se houver a efetiva recuperação de créditos.
CSQ	Departamento de Qualificação e Inspeção de Materiais.
CVM	Comissão de Valores Mobiliários.
CVSP	Centro Voluntariado São Paulo
D	
DAEE	Departamento de Água e Energia Elétrica
DC	Desobstrução de coletor de esgoto
DD	Desobstrução de ramal domiciliar de esgoto
Diretoria M	Diretoria Metropolitana
Diretoria R	Diretoria de Sistemas Regionais
DMC	Distrito de Medição e Controle (água)
DocAction	Módulo do GEDoc que automatiza e controla as ações corretivas e preventivas identificadas nos processos
E	
EAD	Educação à Distância
ECOS	Educação Comunitária Sabesp
EEA	Estação Elevatória de Água
EEE	Estação Elevatória de Esgoto
EMBRAESP	Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio.
END	Efluentes Não-Domésticos
EPC	Equipamento de Proteção Coletiva
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i> – metodologia para mapeamento e gerenciamento de riscos empresariais
ETA	Estação de Tratamento de Água
ETE	Estação de Tratamento de Esgotos
Eurobonus	Títulos de dívida externa emitidos por países no mercado internacional, em moeda estrangeira
EVO	Escala de Valores Organizacionais (ativos)
F	
F	Diretoria Financeira
FAC	Formulário de Avaliação da Contratada
FC	Folha de Campo
FDI	Formulário de Detalhamento de Indicador
FENASAN	Feira Nacional de Saneamento e Meio Ambiente
FF	Superintendência de Finanças
FI	Superintendência de Captação de Recursos e Relações com Investidores
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
Focus Group	Técnica de entrevista em grupo que permite riqueza e flexibilidade na coleta de dados, definindo os atributos mais importantes para o cliente em relação aos produtos e serviços oferecidos pela Sabesp
FO-RH	Formulário Operacional Recursos Humanos

FT	Força de Trabalho
FT	Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira
FTI	Ficha técnica de indicador
FUSSESP	Fundo Social Solidariedade do Estado de São Paulo
G	
GC	Rol Grandes Consumidores
GEDOC	Gerenciador Eletrônico de Documentos.
GES	Gestão Empresarial Sabesp
GESP	Governo do Estado de São Paulo.
Gestor	Em 2003, os gerentes das divisões dos Departamentos Administrativo, Financeiro e Planejamento da Sabesp, passaram a atuar como gestores de células funcionais.
GHE	Grupos Homogêneos de Exposição
GPS	Sistema de Posicionamento Global
GV	Grupo de Voluntariado
I	
IAM	<i>Intangible Assets Management</i> – Gestão de Ativos Intangíveis.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Interceptor	Canalização que recebe os esgotos coletores tronco ao longo de seu caminhamento e os conduzindo ao emissário.
IPVS	Índice Paulista de Vulnerabilidade Social
J	
JBIC	<i>Japan Bank for International Cooperation</i> - Banco de Cooperação Internacional do Japão
JICA	<i>Japan International Cooperation Agency</i> - Agência de Cooperação Internacional do Japão: Órgão responsável pela implementação da Assistência Oficial para o Desenvolvimento (ODA) que apoia o crescimento e a estabilidade socioeconômica dos países em desenvolvimento.
L	
LAISA	Levantamento de Aspectos e Impactos Socioambientais (metodologia)
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
M	
M	Diretoria Metropolitana
MA	Unidade de Negócio de Produção de Água da Metropolitana
Macromedidor	Medidor do sistema de abastecimento de água que mede o volume deste a captação da água bruta até as extremidades de jusante da rede de distribuição.
MC	Unidade de Negócio Centro
MCD	Departamento Administrativo e Financeiro
MCD11	Serviços Jurídicos
MCE	Departamento de Engenharia e Operações
MCEL	Divisão de Eletromecânica
MCI	Departamento de Planejamento e Relações Comerciais
ME	Superintendência de Gestão e Empreendimentos
MEG®	Modelo de Excelência da Gestão
Metodologia <i>Top of Mind</i>	Pesquisa da Datafolha em que é feito levantamento estatístico, por amostragem estratificada, com sorteio aleatório.
MIS	Centro de Serviços Compartilhados da Metropolitana
MKT	Marketing
ML	Unidade de Negócio Leste
MM	Superintendência de Manutenção
MND	Método não destrutivo
MN	Unidade de Negócio Norte
MO	Unidade de Negócio Oeste
MP	Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana

MPC	Departamento de Gestão das Relações com Clientes.
MPI	Departamento de Planejamento Integrado da Metropolitana
MS	Unidade de Negócio Sul
MT	Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana
N	
NBR	Norma Brasileira (ABNT)
NR	Norma regulamentadora de segurança do Ministério do Trabalho
NYSE	<i>New York Stock Exchange</i> – Bolsa de Valores de Nova Iorque
O	
OD	Objetivo Departamental MCR
OD	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment</i> Series – requisitos de segurança e saúde do trabalho
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OO	Objetivo Operacional MC
P	
P	Presidência
PA	Superintendência de Auditoria
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PARE	Programa de Atendimento e Reabilitação do Empregado.
PC	Superintendência de Comunicação
PCD	Plano de Capacitação e Desenvolvimento.
PCMSO	Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional.
PCO	Pesquisa de Clima Organizacional
PE-AR	Procedimento Empresarial Assuntos Regulatórios.
PE-AU	Procedimento Empresarial Auditoria
PE-CO	Procedimento Empresarial Comunicação.
PE-OR	Procedimento Empresarial Organização.
PE-QA	Procedimento Empresarial Qualidade.
Perdas Aparentes	Corresponde ao volume de água produzido que não é contabilizado pela companhia de saneamento. Decorrem de erros na medição de hidrômetros, fraudes, ligações clandestinas e falhas no cadastro comercial.
Perdas Reais	Corresponde ao volume de água produzido que não chega ao consumidor final. Pode ocorrer devido a vazamentos nas adutoras, redes de distribuição e reservatórios, bem como de extravasamentos em reservatórios setoriais.
PE-RH	Procedimento Empresarial Recursos Humanos
PET	Politereftalato de etileno
PI	Política Institucional.
PLR	Programa de Participação de Lucros e Resultados
PK	Superintendência de Gestão de Riscos e Qualidade.
PMA	Programa Metropolitanano de Água
PME	Programa Metropolitanano de Esgoto
PMSP	Prefeitura do Município de São Paulo
Poder Concedente	A União, o Estado, o Distrito Federal ou o Município, em cuja competência se encontre o serviço público, precedido ou não da execução de obra pública, objeto de concessão ou permissão.
PO-EO	Procedimento Operacional de Operação do Esgoto.
PO-MB	Procedimento Operacional Meio Ambiente.
PO-MR	Procedimento Operacional Marketing.
PO-PL	Procedimento Operacional Planejamento.
População flutuante	Pessoas que trabalham ou visitam diariamente o centro expandido do Município de São Paulo, na área de atuação da MCR.

PO-QA	Procedimento Operacional Qualidade
PO-RH	Procedimento Operacional Recursos Humanos
PO-SU	Procedimento Operacional Suprimentos
PPD	Programa de Prevenção de Danos
PPIM	Plano Plurianual de Investimentos da Metropolitana
POC	Planejamento Operacional da Colmeia
PPI	Plano Plurianual de Investimentos
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PRE	Plano Regional de Esgoto
PREND	Programa de Recebimento de Esgoto não-Domésticos
PROL	Programa de Reciclagem de Óleo de Cozinha
PRP	Plano Regional de Perdas
PPR	Programa de Participação nos Resultados.
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.
PREND	Programa de Recebimento de Efluentes Não-Domésticos.
Pré-work	Trabalho realizado previamente, geralmente por meio de questionário. Pode ser consolidado ou somente apresentado os resultados em um workshop ou reunião.
PURA	Programa de Uso Racional da Água.
PVC	Policloreto de Polivinila ou policloreto de vinil

Q

QFD	<i>Quality Function Deployment</i> - Desdobramento da Função Qualidade, ferramenta utilizada para priorização de ações
-----	--

R

RA	Relatório de Avaliação Externa do Sistema de Gestão
RC	Rol Comum
RG	Relatório da Gestão
RH	Recursos Humanos
Ramais de água e esgoto	Parte do sistema de distribuição de água ou de coleta de esgoto que conecta a rede da Sabesp ao imóvel do consumidor
RMSP	Região Metropolitana de São Paulo
RPI	Requisito da Parte Interessada
RSA	Responsabilidade Socioambiental

S

Sabesprev	Fundação Sabesp de Seguridade Social
SACE	Sistema de Atendimento aos Clientes Especiais
SAG	Sistema de avaliação da gestão
SAGAR	Sistema de Abastecimento e Gestão da Água de Reuso
SEC	Securities and Exchange Commission.
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho.
SGC&D	Sistema de Gestão em Capacitação e Desenvolvimento M
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho
SMA	Secretaria de Meio Ambiente
SOE	Sistema de Organização Empresarial que disponibiliza os documentos organizacionais
SOMPS	Sistema de Operacionalização da Metodologia de Projeto de Sistema
SOX	Lei <i>Sarbanes-Oxley</i>
SSA	Sabesp Soluções Ambientais. Atendimento diferenciado que conta com um conjunto de soluções para as empresas aperfeiçoarem recursos e ao mesmo tempo, preservarem o meio ambiente.
SST	Segurança e Saúde do Trabalho.

T

TA	Superintendência de Gestão Ambiental
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TACE	Técnico de Atendimento ao Cliente Externo

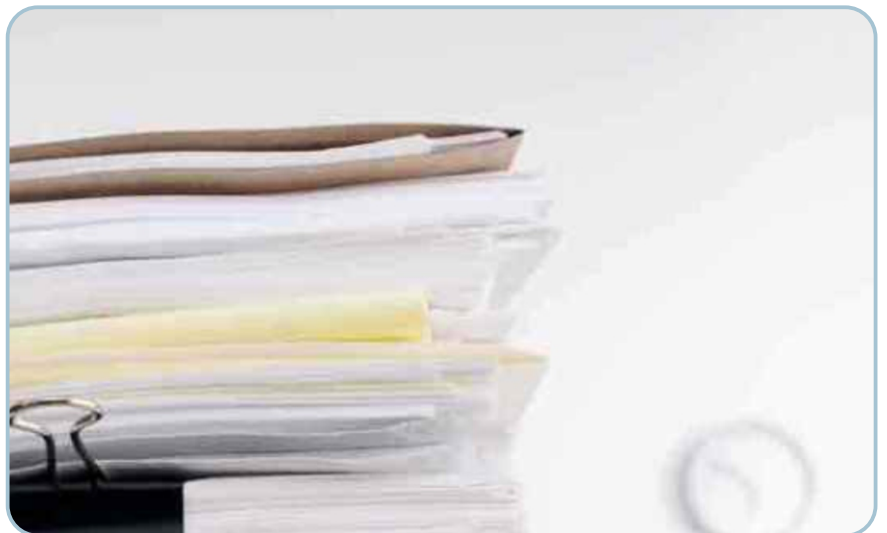
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCRA	Termo de Compromisso de Recuperação Ambiental
TG	Superintendência de Gestão de Projetos Especiais
TI	Tecnologia da Informação
TO	Superintendência de Desenvolvimento Operacional
TOTEN	Terminal de autoatendimento, onde são disponibilizados alguns serviços
Tutores	Empregados que coordenam as atividades dos aprendizes, por meio de orientações técnicas e comportamentais.

U

UES	Universidade Empresarial Sabesp
UGR	Unidade de Gerenciamento Regional
UMA	Unidades de Medição de Água
UN	Unidade de Negócio
USP	Universidade de São Paulo

V

VD	Volume Disponibilizado
VPN	<i>Virtual Private Network</i> (acesso remoto a rede Sabesp)
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (ativos)
VRP	Válvula redutora de pressão



Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS 2018 Nível II – 500 pontos

Organização: Unidade de Gerenciamento Regional Ipiranga - MCR

Data: 25/07/2018

Critério	Item	Percentual do Fator					Pontuação máxima	Pontuação obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1	100	90	100	100	97,5	15	14,6
	1.2	100	100	100	100	100,0	10	10,0
	1.3	100	100	100	100	100,0	10	10,0
	1.4	100	100	100	100	100,0	15	15,0
	Subtotal						50	49,6
2	2.1	100	90	100	100	97,5	20	19,5
	2.2	100	100	100	100	100,0	20	20,0
	Subtotal						40	39,5
3	3.1	100	100	100	100	100,0	15	15,0
	3.2	100	100	100	100	100,0	25	25,0
	Subtotal						40	40,0
4	4.1	100	90	100	100	97,5	20	19,5
	Subtotal						20	19,5
5	5.1	100	100	100	100	100,0	15	15,0
	5.2	100	90	100	100	97,5	10	9,8
	Subtotal						25	24,8
6	6.1	100	100	100	100	100,0	15	15,0
	6.2	100	100	100	100	100,0	15	15,0
	6.3	100	100	100	100	100,0	10	10,0
	Subtotal						40	40,0
7	7.1	100	100	100	100	100,0	25	25,0
	7.2	100	100	100	100	100,0	15	15,0
	7.3	100	100	100	100	100,0	15	15,0
	Subtotal						55	55,0
1 - 7	Total						270	268,4
		Relevância	Evolução	Competitiv.	Compromis.	Resultante		
8	8.1	100	90	90	90	92,5	55	50,9
	8.2	100	90	90	90	92,5	30	27,8
	8.3	100	90	90	90	92,5	55	50,9
	8.4	100	90	90	90	92,5	35	32,4
	8.5	100	90	90	90	92,5	55	50,9
	Subtotal						230	212,75
Total							500	481,1

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

Nível	Código do Indicador	Equivalência ao GRMD	Propósito	Nome do Indicador	Fórmula	Unidade	Sentido	Perfil		Aspectos Importantes
								A	E	
								Descrição de Indicadores Equivalentes aos do GRMD		
II	8.5.95	IFn02	Perdas de faturamento	Índice de águas não faturadas na distribuição (IANF)	$(\text{Volume disponibilizado ou fornecido} - \text{Volume faturado}) / \text{Volume disponibilizado ou fornecido}$	%	U	X		
II	8.1.32	IFn04	Desempenho Financeiro	Índice de realização do investimento	$(\text{Valor realizado de investimentos} / \text{Valor previsto para investimentos}) * 100$	%	↔	X	X	
II	8.1.17	IFn07	Desempenho Financeiro	Dias de faturamento comprometidos c/ contas a receber - M	$(\text{Prazo médio de recebimento de vendas}) \text{BRUTO} / \text{LIQ} * 360$	Dias	U	X	X	
II	8.1.21	IFn16	Desempenho Financeiro	CFROGI - Índice de retorno sobre a base de ativos - Sabesp	$(\text{Receita} (-) \text{ Despesas corrigidas monetariamente} / \text{base ativos sem depreciação, corrigida monetariamente}) * 100$	Índice	↑	X	X	
II	8.1.28	IFn17	Desempenho Financeiro	Índice de Liquidez Geral - Sabesp	$(\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível})$	%	↑	X	X	
II	8.1.18	IFn18	Custo da água comprada	Tarifa GVA de Água Produzida	Tarifa de compra interna do GVA, adotadas pela FGV atualizadas pelo IPCA (defasagem em relação ao ano anterior)	Base cem %	U	X		Custo fixo de produção de água = R\$ 0,6674
II	8.1.19	IFn19	Custo do esgoto tratado	Tarifa GVA do Esgoto Tratado	Tarifa de compra interna do GVA, adotadas pela FGV atualizadas pelo IPCA (defasagem em relação ao ano anterior)	Base cem %	U		X	Custo fixo de tratamento de esgoto = R\$ 1,4737
II	8.3.10	ICm06 ICm09	Atendimento Urbano com coleta de esgoto	Índice de atendimento de coleta de esgoto (IACE)	$\text{Número de ligações esgoto} / \text{Número de ligações água} * 100$	%	↑		X	
II	8.4.7	IPe02	Criatividade da FT	Índice da força de trabalho reconhecida no Prêmio Reconhecimento MC	$(\text{Quantidade de empregados reconhecidos no prêmio} / \text{Quantidade total de trabalhos inscritos}) * 100$	%	↔ >30%	X	X	
II	8.2.19	ISc10	Volume de esgoto tratado	Índice de Tratamento de Esgoto Coletado (IEC/INTEC)	$(\text{n}^\circ \text{ total de economias com esgoto tratado} / \text{n}^\circ \text{ total de economias com esgoto coletado}) * 100$	%	↑		X	
II	8.5.2	ISp01	Conformidade da amostragem de água distribuída	Índice de Conformidade da Água Distribuída (ICAD)	$(\text{Resultados Conformes} * 100) / \text{Amostras Realizadas}$	%	↔		X	
II	8.5.14	ISp04	Qualidade no serviço prestado	Ligações de água realizadas no prazo	$(\text{Quantidade de Ligações de água realizadas no prazo} / \text{Quantidade total de Ligações de água realizadas}) * 100$	%	↑	X		
II	8.5.15	ISp06	Qualidade no serviço prestado	Ligações de esgoto realizadas no prazo	$(\text{Quantidade de Ligações de esgoto realizadas no prazo} / \text{Quantidade total de Ligações de esgoto realizadas}) * 100$	%	↑		X	
II	8.5.19	ISp10	Qualidade no serviço prestado	% de serviços executados dentro do prazo ARSESP	$(\text{Quantidade total de serviços regulados pela ARSESP realizados no prazo} / \text{Quantidade total de serviços regulados executados no período}) * 100$	%	↑	X	X	
II	8.5.5	ISp11	Continuidade do fornecimento	Índice de regularidade na distribuição (IRD)	$((\text{Somatória} (\text{Tempo de desabastecimento de cada evento em horas} * \text{quantidade de economias afetadas em cada evento}) / (\text{quantidade totais de economias da MC} * \text{24 horas} * \text{n}^\circ \text{ total de dias do mês}))) * 100$	%	↔	X		

19/07/2018

Banco do Brasil

Visualizador de Arquivos Retorno**Auto-Atendimento
Comprovante – Arquivo**

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

Banco: 001
Agência crédito: 1251-3
Conta crédito: 125970-9
Favorecido: ASSOCIACAO BRASILEIRA DE
Documento empresa: 2001142070
Data pagamento: 16/07/2018
Valor pagamento: 14.732,36
Documento banco: 0000000003712063609
Data real pagamento: 16/07/2018
Valor real pagamento: 14.732,36
Autenticação: 7DEE00D959B8536B



Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp
Unidade de Negócios Centro – MC
Unidade de Gerenciamento Regional Ipiranga - MCR

DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE

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

São Paulo, 25 de julho de 2018.

Atenciosamente,



Márcio Barreto Menezes
Gerente de Departamento
Unidade de Gerenciamento Regional Ipiranga - MCR

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp
Unidade de Gerenciamento Regional Ipiranga - MCR
Av. do Estado, 681 – Bom Retiro – CEP 01107-000 – São Paulo – SP
Tel. 55 (11) 3388-6695
www.sabesp.com.br