

# ***Unidade de Gerenciamento Regional Mooca***



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

**As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental**

**AMEGSA - Nível III - 2018**



# Sumário

|          |                            |         |
|----------|----------------------------|---------|
| <b>P</b> | Perfil                     | I - X   |
| <b>1</b> | Liderança                  | 1 - 12  |
| <b>2</b> | Estratégias e Planos       | 13 - 20 |
| <b>3</b> | Clientes                   | 21 - 29 |
| <b>4</b> | Sociedade                  | 30 - 36 |
| <b>5</b> | Informações e Conhecimento | 37 - 45 |
| <b>6</b> | Pessoas                    | 46 - 55 |
| <b>7</b> | Processos                  | 56 - 66 |
| <b>8</b> | Resultados                 | 67 - 75 |
| <b>G</b> | Glossário                  | 1 - 3   |
| <b>D</b> | Documentos                 | 1 - 4   |







**P1 - Descrição da organização**

**A) Instituição, propósitos e porte**

**A1)** A denominação da candidata é Unidade de Gerenciamento Regional Mooca neste relatório denominada UGR Mooca.

**A2)** Em 1973, foi criada a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo S/A (Sabesp), a partir da fusão das seis empresas que operavam o sistema de saneamento no Estado. É uma empresa de economia mista, com capital aberto e tem como principal acionista o Governo do Estado com 50,3% das ações ordinárias. Desde 1996, foi estruturada em 16 Unidades de Negócio. A Unidade de Negócio Centro (MC) possui autonomia para tomada de decisões, orientada por diretrizes corporativas e políticas institucionais, alinhadas à missão, visão e estratégia da Sabesp. Relaciona-se com a Alta Administração por meio da Diretoria Metropolitana (M), a qual está vinculada, e leva as demandas ao Conselho de Administração da empresa. A MC está localizada na região do centro expandido do município de São Paulo, abrangendo uma área de 281 km<sup>2</sup>, e está organizada em quatro Unidades de Gerenciamento Regional: UGR Ipiranga, UGR Jardins, UGR Mooca e UGR São Mateus (d\_2011).

A UGR Mooca emprega 96 pessoas, correspondendo 9,94% da MC (966 funcionários) e 0,70% da força de trabalho da Sabesp (13.736 funcionários). Sua receita operacional, em 2017, foi de R\$425 milhões, ou seja, 15,5% da MC e 2,91% da Sabesp.

Desde agosto de 2011, o cargo de principal executivo da UGR Mooca é exercido pelo Economista Ronaldo Coppa, profissional de carreira da Sabesp, que iniciou sua trajetória na carreira técnica em 1979, graduado em Ciências Econômicas na USP, pós-graduado em Controladoria da Gestão Pública na USP, tendo sua gestão pautada na ética e na liderança participativa, possibilitando fácil acesso a todos os níveis da FT.

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

**A4)** Opera serviços de distribuição de água, coleta de esgoto, prestação de serviços ao cliente e manutenção dos sistemas de distribuição de água e de coleta de esgoto na região do centro expandido e parte da região leste do município de São Paulo abrangendo as regiões das Subprefeituras Mooca, Vila Prudente e Vila Formosa/Aricanduva, em uma área de aproximadamente 53km<sup>2</sup>.

**A5)** A UGR Mooca atende aproximadamente 1,1 milhões de habitantes, sendo 0,4 milhões de população flutuante, com índice de 100% de atendimento em água, 97,34% em atendimento de esgoto, sendo que 87% do volume coletado é entregue para tratamento. A execução de serviços ao cliente que correspondem ao atendimento às solicitações advindas das 353.487 ligações de água e esgoto que a UGR Mooca possui. As prin-

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

| Relativas ao porte  | Relativas às instalações   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 104 milhões de m3 de volume faturado</li> <li>• 1.275 km de redes de água</li> <li>• 1.158 km de redes de esgoto</li> <li>• R\$ 425 milhões de faturamento bruto (15,5% da MC)</li> <li>• 96 empregados (10% da MC)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 03 áreas administrativas e/ou operacionais</li> <li>• 01 Ponto de Atendimento Pessoal (Agência)</li> <li>• 02 Estações Elevatórias de Água (EEA)</li> <li>• 03 Reservatórios</li> <li>• 03 Boosters</li> <li>• 50 Válvulas Redutoras de Pressão (VRPs)</li> </ul> |

cipais informações relativas ao porte estão apresentadas na Fig.P1.

**A6)** O legado da UGR Mooca é contribuir para que se cumpra a missão e a visão da Sabesp praticando os valores do código de ética e conduta, atuando com eficiência, eficácia e efetividade, fortalecendo a cultura organizacional para a realização das estratégias e alcance de metas, inspirados em um modelo de gestão claro e sustentável.

**B) Modelo de Negócio**

**B1)** Os principais produtos são: distribuição de água, coleta de esgoto, prestação de serviços ao cliente

**B2)** A proposta de valor da UGR Mooca é proporcionar saneamento ambiental de qualidade, distribuindo água, coletando e tratando esgoto.

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

**B4)** A Fig.P4 apresenta as principais tecnologias e equipamentos.

**B5)** As competências essenciais estão alinhadas com a MC e foram estruturadas a partir de metodologia própria por um dos grupos da Colmeia. São: Atualização tecnológica; Prontidão; Infraestrutura; Capacidade técnica; Eficiência operacional e Eficiência do faturamento.

**C) Quadro resumo de partes interessadas e redes de atuação**

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

**C2)** As principais redes de atuação da UGR Mooca são derivadas da MC e estão apresentadas na Fig.P6

**D) Detalhes sobre partes interessadas**

**D.1 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

**Fig.P2 – Mapa dos Principais Processos**

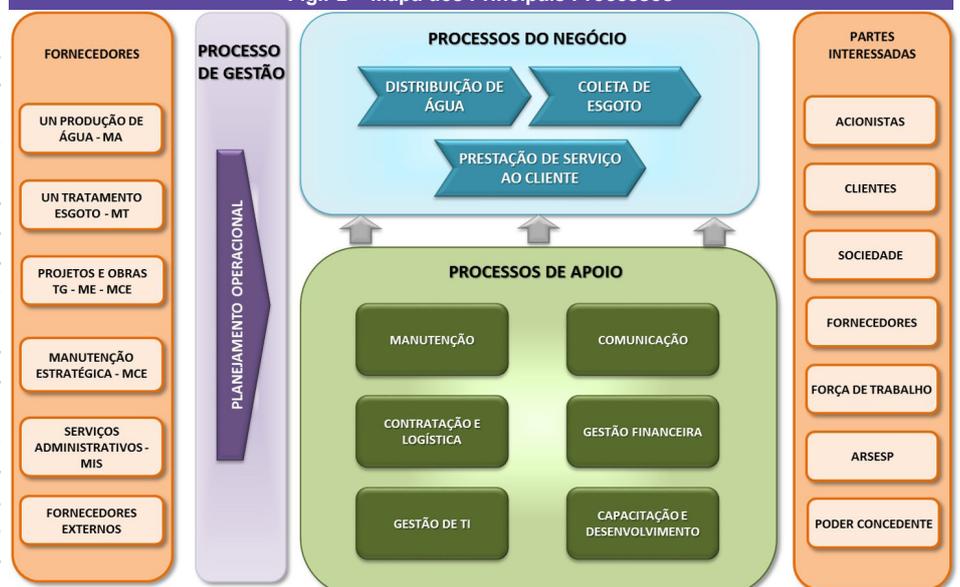


Fig.P3 – Principais Processos da Cadeia de Valor

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

Fig.P4 – Principais tecnologias e equipamentos empregados

| Tipo  | Nome  | Finalidade   |
|---|---|--|
| EQUIPAMENTOS                                      | <i>Vac-con</i>  | Equipamento dotado de uma bomba auto vácuo, que permite a remoção pneumática de detritos, lodo e lama de Poços de Visita, combinado com sistema de hidro jateamento 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 hidro jateamento 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 continua, utilizado para desobstruções de redes, permite fazer serviços corretivos e preventivos, tem também vários tipos de acessórios para diferentes obstruções.   |
|   | Veículos especiais  | Veículos especialmente projetados para otimizar a realização dos serviços, como mini combinados, que possuem vários equipamentos integrados para realização de diversos serviços de esgoto, e mini retos, que são retroescavadeiras acopladas a caminhões, reduzindo custos de deslocamento, equipamento e agilizando os serviços.   |
|   | Caminhão Tanque de Inox   | Armazenamento seguro de água, com qualidade e maior durabilidade para abastecimento emergencial a hospitais, população e presídios entre outros.   |
|   | UDE - Unidade de diagnóstico de Esgoto  | Unidade móvel para diagnosticar por televisionamento, condições das redes e ramais de esgoto.  |
|   | Boosters e Válvulas Redutoras de Pressão (VRPs)   | Controlar pressão na rede de abastecimento, reduzir perdas e o consumo de energia elétrica.  |
|   | 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 de esgotos, bem como verificar irregularidades e ligações clandestinas.  |
|   | 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.  |
| Grease Release                                    | Desincrusta a gordura e óleos das paredes da tubulação Grease Release forma uma película protetora que irá retardar novas incrustações nessa parede do tubo, tornando a limpeza da tubulação menos frequente. |  |
| TECNOLOGIAS                                       | Sistemas  | Os principais sistemas utilizados estão apresentados na Fig.5.1.5.   |
|   | GPS Geodésico   | Cadastramento de singularidades, redes e ramais por coordenadas geográficas.   |
|   | Sistema de Telemetria   | Garantir qualidade, confiabilidade e agilidade no monitoramento de <i>boosters</i> e VRPs, vinculados ao abastecimento.  |
|   | Telemedicação de consumo  | Medição à distância do consumo de imóveis de clientes de grande consumo.   |
|   | ARC GIS   | É uma ferramenta de criação de mapas com informações de bancos de dados que permitem agilizar a análise dos processos e a definição das estratégias que trazem melhores resultados. Contém várias camadas de informações e podem ser convertidos em arquivos pdf para melhor divulgação da informação.   |
|   | Sistema Auto <i>HotKey</i>  | Ferramenta para programação automatizada de tarefas de repetição, utilizadas em serviços técnicos dos Polos de Manutenção e Escritórios Regionais para agilização do serviço e minimização de mão de obra.   |
|   | Painel de Bordo   | Disponibilização de objetivos operacionais, indicadores e metas para gestão da estratégia e dos processos  |
| MEG – Modelo de Excelência da Gestão – 21ª Edição | Organizar e desenvolver a gestão da MC.   |  |

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 (31,6%), 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 (18,1%).

## D.2 Força de Trabalho

A força de trabalho (FT) é denominada empregados e a sua composição é realizada de forma corporativa por meio de concurso público. Os empregados são contratados pelo regime Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e somam o total de 96. Os níveis hierárquicos estão apresentados na Fig.P7. A escolaridade da FT está apresentada na Fig.P8.

As informações, desenvolvimento, valorização e reconhecimento são fatores oriundos da Pesquisa de Clima Sabesp e do Acordo Coletivo com o Sindicato da Cate-

goria. Os requisitos especiais de saúde e segurança para a FT são os estabelecidos pelo PCMCO e PPRA, relacionados aos riscos existentes no ambiente de trabalho.

Fig. P5 – Partes Interessadas UGR Mooca

| PI   | PRINCIPAL INTERLOCUTOR                  | NECESSIDADES IDENTIFICADAS E PRIORIZADAS  | MÉTODO DE TRADUÇÃO EM RPI  | REQUISITOS DA PI (tradução da necessidade)  | PRINCIPAIS INDICADORES  |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|---|---|---|--|---|
| ACIONISTA  | Gerente Departamento                    | Crescimento Sustentável   | Entradas do Fórum M<br>Planejamento Tático M<br>desdobrados em reuniões do<br>Planejamento Operacional<br>MC     | Equilíbrio financeiro (Margem)  | Margem Operacional (Acumulada)<br>Custo Operacional Unitário  |   |   |  |   |
|  |   |   |  | Cumprimento do Orçamento de Investimento  | Índice de Realização do Investimento  |   |   |  |   |
|  |   |   |  | Cumprimento do Orçamento de Despesa   | Índice de Realização da Despesa   |   |   |  |   |
|  |   |   |  | Cumprimento do Orçamento de Arrecadação   | Índice de Realização da Arrecadação   |   |   |  |   |
|  |   |   |  | Preservação Ambiental - Foco água   | IPDt - Índice de Perdas Totais  |   |   |  |   |
|  |   |   |  | Preservação Ambiental - Aumento índice de esgoto coletado encaminhado para tratamento | IEC/INTEC - Índice Numérico de Tratamento de Esgoto Coletado  |   |   |  |   |
|  |   |   |  | Preservação Ambiental - Diminuição dos extravazamentos                                | IORC - Índice de Obstrução da Rede Coletora   |   |   |  |   |
|  |   |   |  | Cumprimento da Estratégia   | Projetos Estratégicos Implantados no Prazo  |   |   |  |   |
| CLIENTES   | Gerentes de Departamento e Divisões     | Qualidade no Atendimento  | Entradas do Fórum M<br><br>Planejamento Tático M<br>desdobrados em reuniões do<br>Planejamento Operacional<br>MC | Atendimento no prazo  | PPA - Índice de Satisfação Geral com Agência de Atendimento<br>ISQSE MOT - Índice de Satisfação com a Qualidade do Serviço Executado MC<br>Índice de Reclamação por Ligação<br>% de Serviços executados no prazo Arsesp<br>Índice de Conformidade da Água Distribuída - ICAD<br>Índice de Reclamações de Falta de Água - IRFA<br>IACE - Índice de Atendimento de Coleta de Esgoto<br>IEC/INTEC - Índice Numérico de Tratamento de Esgoto Coletado<br>Percentual de DD realizada em até 24 horas<br>Percentual de DC realizada em até 24 horas |   |   |  |   |
|  |   |   |  | Qualidade no atendimento e nos serviços executados.                                   |   |   |   |  |   |
|  |   |   |  | SOCIEDADE   | Representantes dos processos Água, Esgoto e Vendas; Técnico Comunitário;  | Saneamento Básico                       | Reunião de análise da Participação Comunitária            | Regularização dos Núcleos de Baixa Renda           | Quantidade de núcleos de baixa renda regularizados  |
|  |   |   |  |   |   | Educação Ambiental                      | Análise crítica da célula de Meio Ambiente                | Palestras de Educação Ambiental                    | Pessoas sensibilizadas com educação ambiental   |
|  |   |   |  |   |   | 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 (taxa DBO)  |
|  |   |   |  |   |   | Destinação do óleo de fritura           | Análise crítica da célula de Meio Ambiente                | Volume de óleo coletado                            | Volume de óleo de fritura usado coletado  |
|  |   |   |  |   |   | Mitigação de Impactos Ambientais        | Análise crítica da célula de Meio Ambiente                | Mitigar os impactos Ambientais                     | Índice de mitigação de Impactos Ambientais  |
|  |   |   |  |   |   | Favorabilidade da imagem socioambiental | Análise crítica da célula de Meio Ambiente                | Avaliação de Imagem                                | Índice de favorabilidade da imagem socioambiental   |
|  |   |   |  | FORNECEDORES INTERNOS   | Gerentes de Departamento e Divisões   | Explicitar melhor as solicitações       | Análise do Departamento de Engenharia                     | Clareza nas solicitações e especificações técnicas | Satisfação dos fornecedores internos com a MC<br>Satisfação dos fornecedores internos com o atendimento da MC<br>Satisfação dos fornecedores internos com a qualidade técnica |
|  |   |   |  |   |   |   |   |  | Satisfação dos fornecedores internos no relacionamento com a MC   |
| Maior integração e proximidade para troca de experiências, dificuldades e necessidades | Qualidade no relacionamento entre áreas | Satisfação dos fornecedores internos com o atendimento no recebimento de serviços e obras pela MC |  |   |   |   |   |  |   |
|  |   |   |  |   |   |   |   |  |   |
| FORNECEDORES EXTERNOS  | Gerentes de Departamento e Divisões     | Manter transparência, parceria e confiança  | Análise do Departamento Administrativo e Financeiro  | Ética no relacionamento   | Índice de satisfação geral dos fornecedores externos<br>Índice de atraso no pagamento a fornecedores  |   |   |  |   |

Fig. P5 – Partes Interessadas UGR Mooca

| PI                | PRINCIPAL INTERLOCUTOR                            | NECESSIDADES IDENTIFICADAS E PRIORIZADAS   | MÉTODO DE TRADUÇÃO EM RPI   | REQUISITOS DA PI (tradução da necessidade)            | PRINCIPAIS INDICADORES  |
|-------------------|---|--|---|---|---|
| FORÇA DE TRABALHO | Gerentes de Departamento e Divisões, Encarregados | Reconhecimento (Recompensa por serviços valiosos, prêmio)<br><br>Aperfeiçoar o papel da liderança  | Reunião de análise da pesquisa de clima, utilizando questão x dimensão                                  | Equidade  | Índice de Equidade  |
|                   |   |  |   | Participação em Premiações                            | Evolução de trabalhos vencedores no Programa Melhores Práticas<br>Satisfação Geral quanto às categorias o Prêmio Reconhecimento |
|                   |   |  |   | Reconhecimento de empregado                           | Índice de pagamento de PPR  |
|                   |   |  |   | Transparência   | Índice de Transparência da Liderança  |
|                   |   |  |   | Planejamento e motivação                              | Índice de Planejamento e Motivação da Liderança   |
| PODER CONCEDENTE  | Gerente de Departamento                           | Cumprimento do Contrato de Programa  | Entradas do Fórum M<br><br>Planejamento Tático M desdobrados em reuniões do Planejamento Operacional MC | Universalização do atendimento de água                | Índice de Atendimento de Água   |
|                   |   |  |   | Universalização do atendimento com coleta de esgoto   | IACE - Índice de Atendimento de Coleta de Esgoto  |
| ARSESP            | Gerentes de Departamento e Divisões               | Atendimento às Deliberações e regularização das "Não Conformidades (NCs)" exigidas através de solicitações em Ofícios, Notificações Técnicas de Serviços (NTS), fiscalizações e pedidos de documentos. | Entradas do Fórum M<br><br>Planejamento Tático M desdobrados em reuniões do Planejamento Operacional MC | Cumprimento das solicitações e/ou deliberações Arsesp | Índice de Penalidades ARSESP<br><br>% de Serviços executados no Prazo   |

Fig.P6 – Principais Redes de atuação

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

Fig. P7- QUANTIDADE POR NÍVEL HIERÁRQUICO UGR Mooca

| Líderes                 |    | Não Líderes   |    |
|-------------------------|----|---------------|----|
| Gerente de Departamento | 1  | Universitário | 8  |
| Gerente de Divisão      | 2  | Técnico       | 44 |
| Encarregados            | 11 | Operacional   | 30 |

Fig. P8 - Nível de Escolaridade da Força de Trabalho UGR Mooca

| Escolaridade                  | %    |
|-------------------------------|------|
| Pós-graduação                 | 10,4 |
| Superior completo             | 22,9 |
| Ensino médio completo         | 3,1  |
| Ensino fundamental completo   | 45,8 |
| Ensino fundamental incompleto | 5,2  |

### D.3 Clientes

Atua, sem organizações intermediárias, no relacionamento com seus clientes. A Sabesp possui a concessão da Prefeitura de São Paulo para gerir seus serviços de saneamento, ficando a UGR Mooca responsável por parte do centro expandido e da região leste do município de São Paulo.

Os clientes-alvo são definidos como clientes atuais, aqueles que já utilizam os serviços e clientes poten-

ciais, passíveis de atendimento (ver 3.1). O mercado é segmentado por porte em: Rol Comum (RC) e Rol Grandes Consumidores (GC), classificados por categorias de uso e diferenciados por características de demanda e consumo.

### D.4 Fornecedores

Os principais fornecedores, insumos e valores aplicados, estão descritos na Fig.P9.

Por ser uma empresa controlada pelo Governo do Estado, a Sabesp, para todas as contratações de obras e serviços e aquisição de materiais e equipamentos, atende aos requisitos da Lei Federal 8.666/93 e atualizações e da Lei Federal 10.520/03, o que restringe a possibilidade de manter fornecedores de longo prazo. Para os serviços de manutenção de redes, ligações de água e esgoto, obras, purificação de consumo, entrega simultânea de contas e pesquisa de vazamentos não visíveis, possui contratos com fornecedores externos que totalizam 167 empregados terceirizados. Esses empregados não são diretamente coordenados pela UGR Mooca, sendo o relacionamento realizado por meio dos administradores de contratos e os respectivos prepostos dos fornecedores contratados, portanto, não são considerados como força de trabalho.

Fig.P9 - PRINCIPAIS FORNECEDORES E INSUMOS

|                       | Serviços e Produtos   | Principais Fornecedores   | Valores (R\$) |
|-----------------------|---|---|---------------|
| Fornecedores Internos | Água Tratada  | Unidade de Negócio de Produção de Água da Metropolitana (MA)      | 43.411.446,00 |
|                       | Esgoto Tratado  | Unidade de Negócio de Tratamento de Esgoto da Metropolitana (MT)  | 51.225.812,00 |
|                       | Execução de projetos e obras de grande porte (ME TG MCE)  | No momento este fornecedor não identifica preço de transferência. |               |
| Fornecedores Externos | Apuração de consumo - Serviços realizados por meio de Técnico de Atendimento Comercial Externo - TACE, como, apuração de consumo e alterações cadastrais  | Seletta   | 15.749.097,00 |
|                       | Serviços de engenharia para Renovação de Rede de Água   | Sanejets  | 8.450.000,00  |
|                       | Prestação de serviços comuns de engenharia para atendimento da manutenção no sistema de distribuição de água e coleta de esgoto e do crescimento vegetativo de redes / ligações nos sistemas de distribuição de água / coleta de esgotos, com reposição dos pavimentos. | Consórcio Construtami / Crisciúma - Global Sourcing               | 42.802.335,26 |
|                       | Serviços de engenharia para manutenção de redes e ramais de água e reposição de pavimentos, com foco na redução de perdas.  | Consórcio Construtami / Crisciúma - JICA                          | 34.916.105,29 |

## D.5 Sociedade

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

As principais comunidades de relacionamento na área de atuação são núcleos de Baixa Renda (favelas, cortiços e áreas de baixa renda), priorizados pela Participação Comunitária, associações comerciais e associações de moradores.

Os potenciais impactos negativos do negócio estão relacionados à descontinuidade do abastecimento, perdas de água na distribuição em decorrência de vazamentos, consumo de recursos naturais, poluição de corpos d'água, extravasamento de esgotos, além de outros fatores detalhados em 4.1.b.

O principal passivo ambiental da UGR Mooca é o esgoto gerado após a utilização da água distribuída, que não foi coletado ou tratado. Do esgoto gerado 97,3 é coletado, e destes 87% é enviado para tratamento, sendo o maior índice da diretoria Metropolitana.

A UGR Mooca conta com 5 jovens aprendizes e 10 estagiários contratados em regime de contrato temporário e específicos, selecionados por meio de concursos (6.1c).

## D.6 Parceiros

Os principais parceiros estão apresentados na Fig.P10.

## P2 – Concorrência e ambiente competitivo

### A) Ambiente competitivo

1/2) Atua em um mercado de monopólio natural, amparado por legislação e regulado pela Arsesp, reforçado pela inviabilidade técnica e elevado custo de implantação de sistemas de água e esgoto por mais de um operador de saneamento. Entretanto reconhece a existência de empresas privadas de capital nacional como concorrentes, que perfuram poços tubulares ou fornecem água por meio de caminhões tanque, porém de pequeno porte, sendo que a UGR Mooca detém 100% de *Market Share*.

3) Fatores que diferenciam da concorrência: A qualidade do produto água, do serviço de coleta de esgoto e a infraestrutura instalada garantem diferenciação e vantagens competitivas, suportadas pelas competências essenciais. Outro fator importante é a credibilidade da

Fig.P10 – Principais parceiros

| Parceiros   | Objetivos comuns  | Competências compartilhadas  |
|---|---|--|
| Companhia de Gás de São Paulo (Comgás) (d_2004)                             | Prevenir acidentes, evitando danos nas instalações (redes de água, esgoto e gás), por meio do Programa de Prevenção de Danos (PPD) e Asfalto Novo – Revitalização das vias públicas | Cadastro técnico das redes de água, esgoto e gás.                        |
| Japan International Cooperation Agency (JICA) (d_1996)                      | Trocar tecnologias pioneiras que ajudem a reduzir perdas na distribuição de água.   | Conhecimento técnico e habilidades ferramentais sobre redução de perdas. |
| ONG Trevo – responsável pela destinação correta do óleo de cozinha (d_2007) | Reduzir poluição ambiental, por meio de coleta de óleo usado, melhorar a gestão do negócio e promover desenvolvimento social.   | Capacidade de expansão do programa, coleta e destinação para reciclagem. |
| Cargill - Fabricante de óleo de cozinha (d_2010)                            |   | Recolocação do óleo no ciclo produtivo.                                  |
| Secretaria do Meio Ambiente (SMA) (d_2010)                                  |   | Divulgação do programa.  |
| Subprefeituras e Escolas (d_2009)   | Redução da poluição do ar, por meio do plantio de árvores no entorno das instalações da MC (Abraço Verde).  | Conhecimento técnico sobre meio ambiente e comprometimento ambiental.    |
| Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP) (d_2007)                        | Programa Córrego Limpo e Asfalto Novo – Revitalização das vias públicas. Parceria para atuação em ligações factíveis de esgoto.   | Conhecimento técnico.  |
| Hospital São Cristóvão  | Desenvolvimento da Qualidade de vida  | Práticas de qualidade de vida oferecidas à comunidade                    |

Sabesp perante a sociedade e no mercado financeiro.

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

- Lei Municipal nº 14.234/2009, que autorizou a elaboração de convênio e contrato de programa entre PMSP, Governo do Estado de São Paulo, Sabesp e Arsesp (como fiscalizadora);
- Lei Estadual complementar nº 1.025/2007, regulamentada pelo Decreto 52.455/2007, que cria a Arsesp, órgão regulador multissetorial que regula os serviços de saneamento, fiscalizando a qualidade, custos adequados e cumprimento de prazos para execução dos serviços;
- Lei Federal do Saneamento nº 11.445/2007, que estabelece diretrizes para o setor de saneamento, instituindo o planejamento conjunto dos investimentos e

níveis de atendimento para um período de 30 anos;

- Lei Federal nº 9.605/1998, que dispõe sobre crimes ambientais e que exige investimentos para regularização do passivo ambiental, contribuindo para a conservação do meio ambiente.
- Lei Federal nº 13.303 de 30 de junho de 2016, denominada "Lei das Estatais", que define sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias.
- Lei Federal nº 13.467/2017, também chamada de Lei de Modernização Trabalhista, altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em mais de 100 pontos e prevê outros que poderão ser negociados entre empregadores e empregados e, em caso de acordo coletivo e/ou individual, passarão a ter força de lei.

#### B) Desafios estratégicos

##### 1) Os principais desafios da UGR Mooca são:

- Cumprir o contrato com o Poder Concedente (PMSP) e atender as demandas e deliberações da Arsesp;
- Garantir a rentabilidade do negócio estabelecida pelo acionista;
- Manter elevada a satisfação do cliente;
- Manter o equilíbrio de abastecimento das áreas de grande concentração de clientes;
- Regularizar e manter ligações de água e esgoto nas áreas com maior vulnerabilidade social e com maior risco de inadimplência;
- Reduzir o índice de perdas;
- Despoluir córregos, contribuindo para a universalização dos serviços de coleta e de tratamento de esgoto;

2) Para implementar os seus desafios estratégicos estabelece parcerias e alianças com organizações empresariais, educacionais e públicas que potencializam competências e compartilham experiências (Fig.P11).

##### 3) Novas tecnologias:

- Os equipamentos para serviços de manutenção de esgoto como o *Sewer Jet* com câmeras externas na frente, nas laterais e no para-choques;
- *Grease Release*, produto químico que desincrusta e previne as redes de novas obstruções.
- MEG 21 para organizar e desenvolver a gestão;
- Painel de Bordo – sistema para dar suporte ao acompanhamento do Planejamento Operacional e indicadores de desempenho;
- Sistema ERP-SAP para as atividades financeiras e de gestão de recursos humanos, *HotKey*, sistema de automatização de tarefas, o que permite a otimização de recursos.

### P3 – Aspectos relevantes

1) 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), critérios para licenciamento ambiental das suas instalações, uso do solo urbano (Lei nº 13.614/03 e Decreto Municipal nº 46.921/06), controle e vigilância da qualidade da água (Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde), atendimento aos aspectos de segurança e saúde do trabalho (Lei nº 6.514/77, Portaria nº 3.214/78 e suas alterações) e legislações mencionadas em P2-A (4). Tem autonomia limitada nos seguintes temas: Seleção e contratação de pessoas (6.1b), pois a Sabesp está sujeita à obrigatoriedade de concurso público para contratação da força de trabalho, conforme Constituição Federal, artigo 37, inciso II; Política de Remuneração (6.1b), 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, pois é de responsabilidade da Superintendência de Finanças (FF), Definição orçamentária, pois é de responsabilidade da Diretoria Colegiada.

2) 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 quinzenais.

3) “Da severa crise enfrentada ficaram legados importantes. Temos hoje um sistema de abastecimento mais robusto e resiliente, que terá capacidade de enfrentar secas tão extremas quanto à ocorrida em 2014-2015 quando três grandes obras entrarem em operação: Sistema Produtor São Lourenço, Interligação da Bacia do Paraíba do Sul com o Sistema Cantareira e reversão da Bacia do Itapanhaú para o Alto Tietê. A crise também incentivou amplo debate social sobre a necessidade de uma revisão de conceitos de consumo e valoração da água e do saneamento, o que nos conduz agora, em 2017, a uma mais qualificada interação com a agência reguladora (ARSESP) no processo de revisão e reestruturação tarifária. São dois os verdadeiros desafios. Primeiro, compatibilizar o ritmo dos investimentos com a capacidade e a disposição a pagar da sociedade. Como a Sabesp não recebe recursos fiscais a fundo perdidos, os investimentos necessários para a universalização provêm exclusivamente dos lucros retidos ou de empréstimos, os quais, por óbvio, têm que ser pagos. De uma maneira simplificada, o lucro de um ano é a fonte de recursos para os investimentos nos anos subsequentes. O segundo desafio consiste em alinhar as ações da Companhia com as administrações municipais e o Ministério Público de forma a se obter soluções compatíveis com a difícil tarefa de propiciar serviços de saneamento para assentamentos irregulares já consolidados. Em síntese, a fase agora é de aperfeiçoamento dos ensinamentos aprendidos com o momento vivido, sempre com o olhar direcionado para o futuro do abastecimento, sem tirar de vista a expansão do saneamento e a gestão eficiente e sustentável dos recursos hídricos.” (Jerson Kelman, Ex-Diretor-Presidente) “Muita coisa evoluiu na engenharia, na prestação de serviços, na relação com os municípios e com nossos clientes, no controle de perdas, nos contratos de performance e de parceria público-privada, no conhecimento sobre os mananciais e seu manejo em períodos críticos, na defesa do meio ambiente; mas temos sempre muito por fazer. A busca da universalização dos serviços exige esforço constante e requer hoje ainda mais agilidade nas decisões, ações e procedimentos da empresa. Por isso, a inovação é uma das minhas prioridades. Nossa empresa tem que estar permanentemente aberta ao futuro. E o futuro hoje é colaborativo e em rede. A Sabesp precisa estar conectada a esse movimento contemporâneo. Precisamos criar mecanismos para estarmos mais abertos à colaboração e a soluções que estejam disponíveis ou possam ser desenvolvidas pela sociedade, por startups, pelas universidades e pelo mercado. Precisamos am-

pliar a habilidade de estabelecer novas formas de parceria e desenvolvimento conjunto com múltiplos atores para que mais gente junte-se a nós e pense soluções e estratégias para vencer os desafios do saneamento. De outro lado, as inovações desenvolvidas internamente precisam ser conhecidas para ganhar a companhia como um todo. Muitas vezes o que vem dando certo em uma área pode muito bem servir a outra. A integração e a troca de experiências dentro da empresa precisam ganhar novo impulso. Acredito que paralelamente ao investimento na universalização, na melhoria contínua de nossos serviços, no foco em controle de custos, na valorização permanente de nossos profissionais, na transparência e fortalecimento da governança, e em apostar em uma melhor parceria com os poderes concedentes, precisamos ampliar nossa base de clientes e ter um olhar atento a novas oportunidades de negócio, a serem desenvolvidas tanto pela Sabesp como por meio de novas parcerias. Essa deve ser sempre uma preocupação de nossa empresa para permitir um ciclo sustentável de investimentos e rentabilidade. Por fim, um outro aspecto fundamental é construirmos um ambiente de trabalho cada vez mais agradável e produtivo. Isso passa por estabelecer relações de trabalho respeitadas, valorizar a capacidade dos colaboradores e combater todos os tipos de assédio.”

*Karla Bertocco Trindade, Diretora-Presidente*

#### P4 – Histórico da Busca da Excelência

A busca pela Qualidade da Gestão é uma prática constante desde a criação da MC, que vem desenvolvendo e aprimorando práticas visando à melhoria da gestão e do desempenho, com a participação ativa da UGR Mooca, conforme Fig.P11. Enquanto unidade autônoma esta é a terceira vez que a UGR Mooca participa do PNQS.

**Fig.P.11 – Histórico da busca da excelência MC/UGR Mooca**

| Data2017 | Ação   |
|----------|--|
| 2017     | MC recebe organização Destaque das Melhores em Gestão do FNQ – A UGR Mooca foi a Unidade de Gerenciamento Regional selecionada para receber os examinadores. |
| 2017     | Case Finalista IGS – UGR Mooca “Maximização da Eficiência Operacional”   |
| 2016     | Certificado Rumo a Excelência no PNQS – Nível III – UGR Mooca  |
| 2016     | Case Finalista IGS - UGR Mooca “Mapeamento e diagnóstico de imóveis críticos em obstrução de ramal de esgoto” e Sabesp Centro – Gestão de Vazamento de Água  |
| 2014     | UGR Mooca - Reconhecimento no PNQS – Troféu Ouro Nível II.   |
| 2014     | 09 finalistas da MC no Programa Melhores Práticas  |
|          | Case Inclusão Digital MC – Ação Socioambiental – Finalista da 10ª Edição do Prêmio Mário Covas   |
| 2013     | Reconhecimento no PNQ - Destaque no Critério Clientes  |
|          | Case finalista do Prêmio Inovação da Gestão em Saneamento (IGS) da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (Abes)                          |
|          | Case vencedor no Programa Melhores Práticas da Diretoria Metropolitana   |
| 2012     | Cases finalistas no prêmio Inovação da Gestão em Saneamento (IGS).   |
|          | Participação no PNQ.   |
| 2011     | Reconhecimento do Programa Abraço Verde MC pelo Prêmio Benchmarking Ambiental Brasileiro.  |

#### P5 – Estrutura Organizacional

1/2) O organograma está disposto na Fig.P12. A UGR Mooca participa dos Grupos do Sistema de Gestão MC, também denominados de “Colmeia”, que são grupos e fóruns compostos por representantes de todos os departamentos integrantes da estrutura formal, que se reúnem periodicamente para diagnosticar e elaborar propostas de atuação em questões específicas que envolvem todas as unidades, que são aprovadas pelo Grupo da Reunião de Alinhamento (GRA) e pelo Comitê da Qualidade da Gestão, apresentados na Fig.P14.

Fig.P12 Organograma

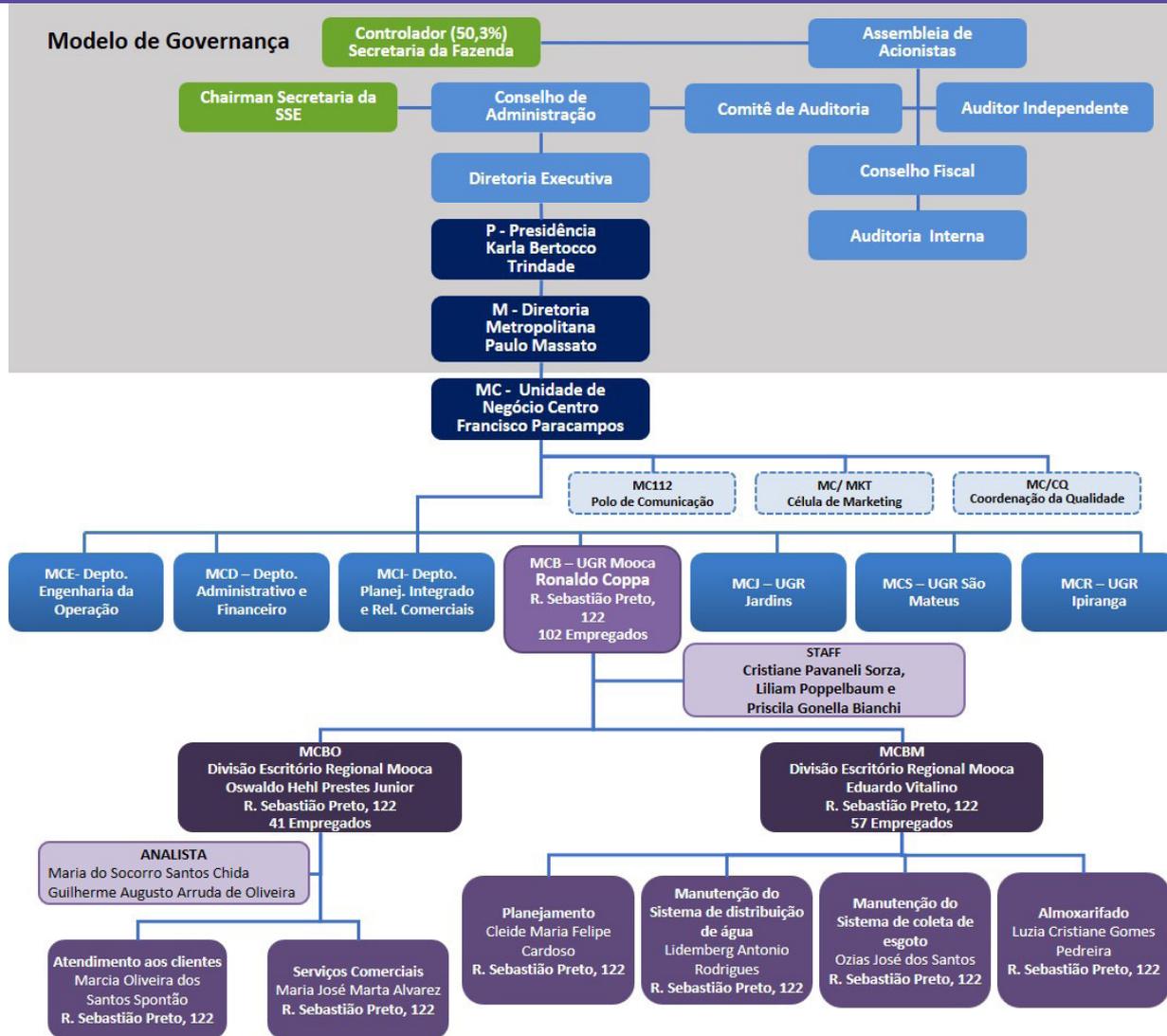


Fig.P13 – Grupos da Colméia, Foruns e reuniões



Fig.P13 – Grupos da Colméia, Foruns e reuniões

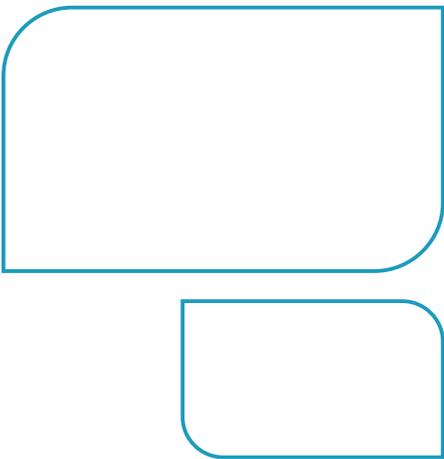
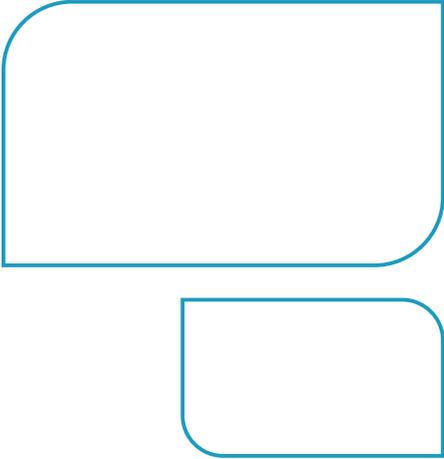
| Grupos (início)   | Tipo | Formação (Qtde de participantes)   | Propósito das reuniões (frequência)   |
|---|------|--|---|
| Fórum M (d_2004)  | D    | Coordenado pelo Diretor e formado pelos superintendentes da Diretoria Metropolitana (14)   | Fazer a gestão da rotina da Diretoria por meio de definições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

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

## P6 - Pontuações máximas para a organização

| QUADRO CRITÉRIOS E ITENS PARA ADAPTAÇÃO DO MODELO AO PERFIL E ESTRATÉGIAS | Nível III                         |                                   |                                     |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
|   | Limite Mínimo Possível de Escolha | Limite Máximo Possível de Escolha | Pontuação Máxima para a Organização |
| <b>1. LIDERANÇA</b>   | <b>75</b>                         | <b>105</b>                        | <b>80</b>                           |
| 1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão                    | 20                                | 40                                | 20                                  |
| 1.2 Governança  | 15                                | 30                                | 20                                  |
| 1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança                   | 15                                | 30                                | 20                                  |
| 1.4 Análise do desempenho da organização                                  | 15                                | 30                                | 20                                  |
| <b>2. ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>  | <b>40</b>                         | <b>60</b>                         | <b>45</b>                           |
| 2.1 Formulação das estratégias  | 15                                | 40                                | 20                                  |
| 2.2 Implementação das estratégias   | 15                                | 40                                | 25                                  |
| <b>3 CLIENTES</b>   | <b>50</b>                         | <b>75</b>                         | <b>60</b>                           |
| 3.1 Análise e desenvolvimento de mercado                                  | 20                                | 45                                | 30                                  |
| 3.2 Relacionamento com clientes   | 20                                | 45                                | 30                                  |
| <b>4. SOCIEDADE</b>   | <b>15</b>                         | <b>40</b>                         | <b>25</b>                           |
| 4.1 Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental                     | 15                                | 40                                | 25                                  |
| <b>5. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO</b>                                       | <b>40</b>                         | <b>60</b>                         | <b>45</b>                           |
| 5.1 Informações da organização  | 15                                | 40                                | 25                                  |
| 5.2 Conhecimento da organização   | 15                                | 40                                | 20                                  |
| <b>6. PESSOAS</b>   | <b>70</b>                         | <b>90</b>                         | <b>75</b>                           |
| 6.1 Sistemas de trabalho  | 15                                | 40                                | 25                                  |
| 6.2 Capacitação e desenvolvimento   | 25                                | 40                                | 25                                  |
| 6.3 Qualidade de vida   | 15                                | 30                                | 25                                  |
| <b>7. PROCESSOS</b>   | <b>70</b>                         | <b>90</b>                         | <b>75</b>                           |
| 7.1 Processos da cadeia de valor  | 25                                | 40                                | 30                                  |
| 7.2 Processos relativos a fornecedores                                    | 15                                | 40                                | 20                                  |
| 7.3 Processos econômico-financeiros                                       | 25                                | 40                                | 25                                  |
| Subtotal Processos Gerenciais   |                                   | 405                               | 405                                 |
| <b>8. RESULTADOS</b>  |                                   |                                   |                                     |
| 8.1 Econômico-financeiros   | 60                                | 90                                | 75                                  |
| 8.2. Sociais e ambientais   | 45                                | 70                                | 60                                  |
| 8.3. Relativos aos clientes e ao mercado                                  | 60                                | 90                                | 75                                  |
| 8.4 Relativos às pessoas  | 45                                | 70                                | 60                                  |
| 8.5. Relativos aos processos  | 60                                | 90                                | 75                                  |
| <b>Subtotal Resultados Organizacionais</b>                                |                                   | <b>345</b>                        | <b>345</b>                          |
| <b>Total Geral</b>  |                                   | <b>750</b>                        | <b>750</b>                          |

Nota: Os examinadores analisam e validam a distribuição de pontos aqui estabelecida e, depois, tiram eventuais dúvidas com os representantes da organização na visita.





## 1.1 Cultura Organizacional e Desenvolvimento da Gestão

a) A UGR Mooca adota na íntegra os valores e princípios organizacionais da Sabesp que são representados pela Missão, Visão e Valores Éticos. São revisados e atualizados no ciclo de Planejamento Estratégico. Em 2005, a Sabesp elaborou uma pesquisa que envolveu 2.440 pessoas da Força de Trabalho (FT), que norteou a elaboração do Código de Ética e Conduta (d\_2006). Os valores declarados foram ratificados e incorporados na Identidade MC após discussão realizada por meio de grupos multidepartamentais, envolvendo a liderança e pessoas chave (m\_2007), e são validados ou atualizados na primeira etapa do Planejamento Operacional MC (Fig.1.1.1).

De forma participativa o gerente da UGR Mooca e demais departamentos, estabeleceram os “Compromissos da MC, objetivando nortear as ações e gerar valor para as partes interessadas. Na Pesquisa de Clima Organizacional o resultado da percepção da FT sobre os valores da organização evoluiu de 82,3% (2016) para 97,4% em 2017.

Fig. 1.1.1 – Valores e Princípios Organizacionais

| Missão   |
|--|
| Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente.  |
| Visão  |
| Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente.   |
| Valores Éticos   |
| Respeito à sociedade e ao cliente: Sendo responsável por oferecer o produto água com qualidade e serviços de coleta e tratamento de esgoto, com tarifas adequadas.   |
| Respeito ao meio ambiente: Sendo responsável em relação a seus contemporâneos, bem como às gerações futuras, buscando o desenvolvimento sustentável e promovendo a educação e a consciência ambiental, e zelando pela recuperação e preservação dos recursos hídricos.         |
| 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 para a concretização da Missão Sabesp e alcance de sua visão

- Atender de forma ágil e proativa as diretrizes estratégicas empresariais,
- 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, 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; e
- Respeitar o meio ambiente atuando de forma proativa na sua revitalização.

b) A UGR Mooca participa da identificação e análise de elementos da cultura organizacional que ocorrem no Planejamento Operacional MC que sinaliza temas relevantes e diferenciais da cultura atual que demandam estratégias e ações específicas para transformação na cultura interna em alinhamento às estratégias (d\_2011). Em 2016, no Objetivo Operacional (OO) 10: Aprimorar

o Sistema de Gestão MC, em sua ação 03: Implantar processo para desenvolver a cultura organizacional MC, contou com a participação da força de trabalho da UGR Mooca, utilizando a metodologia EVO para a identificação e análise dos principais aspectos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional, estabelecendo-se planos de ação para seu desenvolvimento e validados no GRA. O estudo contou com a participação de 787 empregados além de 65 empregados de fornecedores. Os resultados foram tabulados por fator e por meio de sua análise foram estabelecidas as prioridades e ações a serem desenvolvidas visando o reforço dos elementos favoráveis e a eliminação ou minimização dos elementos adversos da cultura organizacional da MC. Os principais elementos identificados foram: Eficácia/Eficiência, Interação no trabalho, Gestão, Inovação e Respeito ao empregado

O desenvolvimento dos elementos da cultura organizacional também ocorrem por meio de *Workshops* de identidade, em que as áreas definem seu propósito e princípios de relacionamento; Grupos da colmeia (Fig.P.13); Fórum da liderança (GDL); e *Teambuilding* conduzidos pelo MCD.13 a partir da solicitação das áreas.

A adoção do MEG® como referência para aprimoramento do seu sistema de gestão auxilia no desenvolvimento das mudanças culturais, por meio de um conjunto de práticas alinhadas às estratégias (d\_2001). Desta forma a FT é cada vez mais envolvida na elaboração de projetos, participação em grupos de trabalho, seminários, congressos, treinamentos e premiações. A participação de um número cada vez maior de pessoas no processo de planejamento é um importante instrumento de internalização, disseminação e promoção da Cultura da Excelência.

A diversidade de ideias é promovida pela participação em diversos Grupos da Colmeia, propiciando o desenvolvimento da iniciativa, criatividade e inovação. Os grupos trabalham a partir da Metodologia Holística para Gestão de Mudanças e Resolução de Problemas (PO-QA0169) (d\_2012), que tem por base o processo decisório em grupo, em que os participantes debatem ideias e propostas. O resultado apresentado na última pesquisa de clima em 2017 para a pergunta: “As pessoas são encorajadas a participarem e as ideias e sugestões são aproveitadas”, subiu de 67,10% para 88,16%. Essa metodologia é fonte de visitas de benchmarking e foi selecionada para apresentação pública no Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS), em Vitória - ES, na categoria Inovação da Gestão em Saneamento (IGS) (i\_2012).

c) A construção do Código de Ética e Conduta (d\_2006) foi conduzida pela Superintendência de Gestão de Pessoas (CH) de forma participativa, por meio de pesquisas com os empregados pela internet, entrevistas com diretores e superintendentes. O Código está disponível para todos os empregados no Portal Sabesp e para todas as demais partes interessadas no site Sabesp (Fig.1.1.2). É composto por Valores Éticos, Princípios Éticos de Ação e Código de Conduta que orientam o comportamento da empresa de forma a assegurar o relacionamento ético com todas as partes interessadas por meio da conduta pessoal e profissional de seus empregados, independente do cargo ou função.

A UGR Mooca, para reforçar a disseminação dos Valores Éticos, utiliza mensagens em vídeos nas Reuniões Estru-

Fig. 1.1.2 – 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 a Informação, Canal de Diálogo e Desenvolvimento Social.

Dirigentes e Empregados: Discriminação, Favorecimento, Constrangimento Moral e Sexual, Direito a 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.

turadas, Jornal Mural, no informativo diário MC Informa e no seu informativo eletrônico “Você Sabia?”, estimulando a incorporação desses valores no dia a dia das equipes. O Comitê de Ética e Conduta é composto por representantes de todas as diretorias e foi criado com o intuito de zelar pela atualização, disseminação e aplicação do Código. A Superintendência de Auditoria Interna (PA) elaborou o procedimento empresarial Condutas quanto a Recebimento de Presentes e Gratificações (PE-AU0005) (d\_2010) que determina como deve ser a conduta da força de trabalho.

Para assegurar que o Código de Ética e Conduta seja observado foi criado o Canal de Denúncia (d\_2006), confidencial, preparado para receber denúncias anônimas de empregados sobre ocorrências de fraudes, atos ilícitos ou quaisquer transgressões ao Código, minimizando os erros nos processos. Além disso, a Ouvidoria, site Sabesp, Call Center e Agências de Atendimento (Fig. 1.1.3) ficam disponíveis para quaisquer denúncias ou reclamações que abrangem as transações com as partes interessadas.

Fig. 1.1.3 – Relação dos Canais para Denúncias, Reclamações e Sugestões relativas à conduta

| Canal   | Partes Interessadas |
|---|---------------------|
| Telefone: 3388-8100   | Força de trabalho   |
| E-mail: canaldedenuncia@sabesp.com.br                           |                     |
| Caixa postal: 61540 / CEP: 05424-970                            |                     |
| Ouvidoria: 0800-00550565  | Todas               |
| Disk Sabesp: 0800-0119911                                       |                     |
| Telefone 195  |                     |
| Agências de Atendimento: endereço e telefone nas contas de água |                     |
| Site Sabesp: www.sabesp.com.br                                  |                     |

O tratamento e controle das denúncias e reclamações são realizados pela área administrativa da MC (MCD12), que segue o procedimento Auditoria Interna (PE-AU0006)(d\_2012), sendo elaborados relatórios conclusivos com planos de ação e encaminhados ao Gerente da UGR Mooca, quando pertinente à sua área de atuação, para aplicação das medidas disciplinares cabíveis ou execução das ações corretivas propostas, conforme determina o procedimento Averiguação de Ocorrência e Aplicação de Penalidades (PE-AU0007) (d\_2012). As denúncias de relevância empresarial são investigadas pela Superintendência de Auditoria (PA) com base no procedimento Sindicância Investigatória (PE-AU0008) (d\_2013).

Quanto ao tratamento das questões éticas nos relacionamentos externos, a Sabesp, em consonância ao Decreto Estadual nº 58.052/12, o qual define procedi-

mentos acerca do acesso a informações, disponibiliza em seu site o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC). Em 2013 foi realizada apresentação aos gerentes e administradores de contratos sobre a Lei Anticorrupção nº 12.846/13, reforçando a conduta ética. Em 2014, houve a atualização do Código para atender a novas legislações, como as leis anticorrupção nacional e estrangeiras e ainda para responder a demandas internas. Anualmente, todos os empregados da Sabesp devem entregar a declaração de bens e valores (d\_2007). Este conjunto de práticas abrange promove a prevenção de desvios de conduta e o cumprimento dos padrões éticos envolvendo a organização.

Em 2017, a Superintendência de Auditoria Interna (PA) foi reconhecida pelo The Institute of Internal Auditors com a Certificação Internacional Quality Assessment (QA), comprovando a realização de um trabalho capaz de proporcionar maior segurança à administração por meio de avaliações previstas em exigências legais e normativas.

d) Os temas para desenvolvimento da cultura organizacional são comunicados por meio de um conjunto de práticas para atingir a força de trabalho em todos os níveis e redes internas, com destaque para o Dia do Compromisso, as Reuniões Estruturadas e o “Você Sabia?”. Em 2013, a MC inovou na forma de disseminação dos Objetivos Operacionais, onde são reforçados os valores e princípios organizacionais para os fornecedores, com a criação pelo GEP de evento específico para esta parte interessada que apresenta suas contribuições para o alcance dos resultados esperados. Outras formas de disseminação estão apresentadas na Fig 1.3.2

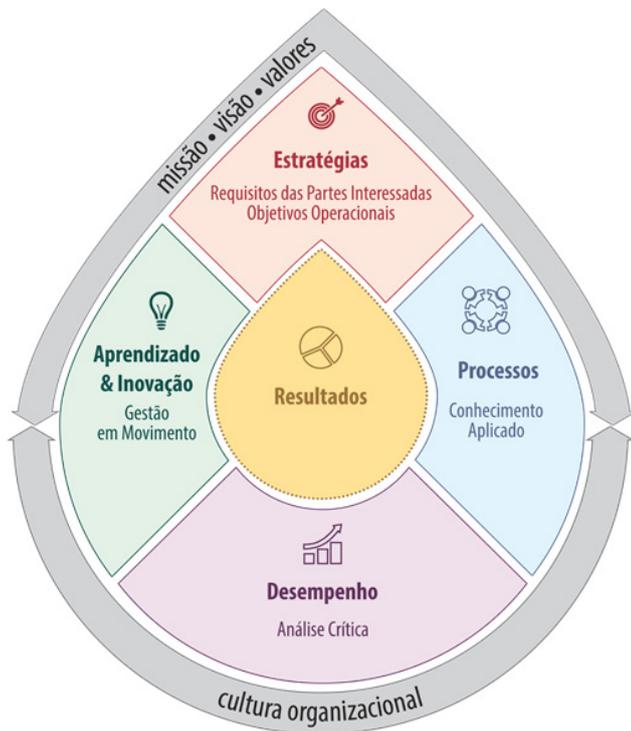
A avaliação quanto ao entendimento da força de trabalho é realizada de diferentes formas: no Dia do Compromisso, supervisionado pelo gerente ou gestor, cada empregado assina seu nome em etiqueta adesiva e fixa no Mapa Operacional sobre os OOs em que sua atividade contribui. Outras formas de verificação sobre o entendimento dos valores e princípios organizacionais são as avaliações internas e externas do sistema de gestão com base no MEG® da FNQ, descritas em 1.1.f como MEG na Prática

As informações estratégicas da gestão são disseminadas para a força de trabalho através da Reunião Estruturada e da Maratona da Gestão que, de forma interativa, apresenta questões relativas ao Código de Ética e Conduta Sabesp, PO MC, gestão da qualidade, segurança e saúde do trabalho, prêmios da qualidade e gestão de perdas, permitindo aferir o grau de entendimento dos participantes por meio de pontuação atribuída a cada questão. A Maratona ocorre anualmente e é conduzido pelo Polo de Comunicação. Os diversos canais de relacionamento estão abertos aos diferentes públicos para tratamento de manifestações e irregularidades, não havendo até o momento registro desse tipo de solicitação.

e) O Comitê da Qualidade da Gestão aprovou a representação gráfica do modelo de gestão da MC, que é compartilhado pela UGR Mooca (m\_2017), que tem como referência o Modelo de Excelência em Gestão® (MEG), conforme apresentado na Fig.1.1.4.

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

Fig. 1.1.4 - Modelo de Gestão da MC



estruturada para toda a força de trabalho em vídeo institucional preparado pela área de comunicação e está presente em banners na UGR fortalecendo a disseminação, inclusive em reuniões com fornecedores e clientes atendidos na agência comercial Mooca.

f) A elaboração de padrões de trabalho segue o Procedimento Empresarial Instrumentos Organizacionais e Controle (PE-OR0001) (d\_2007), que determina os padrões para elaboração e aprovação de documentos. Os documentos são classificados em políticas institucionais (PI); procedimentos empresariais (PE) e padrões operacionais (PO) e estão alinhados aos aspectos legais e regulatórios do setor, contrato de concessão e legislações complementares, aos Valores e Princípios Organizacionais, ao MEG® e aos requisitos normativos da SOX e do SIS.

Quando identificada a necessidade de criação ou adequação de um padrão de trabalho, o gerente de departamento apresenta a demanda à MC, que é encaminhada e avaliada em grupos da Colmeia, para posterior validação nas reuniões do CQG ou GRA. A divulgação e disseminação das práticas e padrões

para a FT, ocorre de forma automática no sistema corporativo Gedoc, por e-mail aos envolvidos (d\_2006). Quando há revisões nos padrões de trabalho, todos os envolvidos diretamente são informados imediatamente sobre a nova versão. Esses padrões estão disponíveis a toda a força de trabalho, por meio do sistema corporativo SOE - Sistema de Organização Empresarial. Os principais métodos para controlar e verificar o cumprimento dos padrões de trabalho estão apresentados na Fig.1.1.5.

As não conformidades e sugestões de melhoria identificadas nos processos e nas rotinas diárias dos departamentos, são tratadas seguindo o procedimento empresarial Não Conformidade, Ação Corretiva e Preventiva (PE-QA0003) (d\_2006), em reuniões de análise crítica do desempenho como pauta obrigatória, com a implementação de ações corretivas e preventivas e, quando for o caso, a revisão dos padrões de trabalho. As ações definidas podem ser registradas como ocorrências no sistema Gedoc – módulo *DocAction* e/ou nas atas das reuniões. Os responsáveis pelos padrões de trabalho recebem as notificações das ocorrências registradas no *DocAction* por meio do correio eletrônico e iniciam o tratamento passando obrigatoriamente pelas etapas de categorização, análise de causa, planos de ação e verificação da eficácia. Para a análise de causas o sistema dispõe as ferramentas ‘Cinco Porquês’, ‘Diagrama de Ishikawa’ e planos de ação ‘5w2h’, representando importante melhoria no acompanhamento das ações (d\_2006). O SAG, implantado em 2013, permite também o registro das práticas de gestão em uma ficha que contém os fatores de avaliação do MEG®, contemplando uma verificação anual da aderência das práticas ao estabelecido (padrão de trabalho, abrangência, controle, aprendizado e integração).

g) A partir de 1998, a MC vem aprimorando sua forma de realizar o aprendizado organizacional para desenvolver suas práticas de gestão, por meio de fluxos estruturados (Fig. 1.1.6). A partir de 2001, com a adoção do MEG®, as práticas de aprendizado se tornaram mais sistematizadas, tomando por base a aplicação dos conceitos PDCA e PDCL, e o apoio dos Grupos da Colmeia. O Aprendizado Organizacional da MC se desenvolve em ciclos trienais, a partir de diretrizes e metas do PO MC, dos relatórios de avaliação da gestão, dos relatórios de auditoria da Qualidade, de informações de benchmarking e da Agenda do Aprendizado (PO-QA0053), criada em 2007. Essa Agenda foi criada como importante refinamento do sistema de aprendizado para es-

Fig. 1.1.5 – Principais métodos para verificação do cumprimento dos padrões de trabalho da UGR Mooca e demais áreas MC

| Prática de gestão (início)          | Método de controle  | Responsável / (Frequência)   | Medidas corretivas  |
|-------------------------------------|---|--|---|
| MEG® na Prática (i_2012)            | 1-Auditorias internas e externas da Qualidade: auditorias realizadas por auditores internos e externos com base nos requisitos do MEG® E DE SEGURANÇA, extensivas aos prestadores de serviços comerciais e de manutenção. | Superintendência de Riscos e Qualidade (PK), MC/CQ e MCEC (Anual, no mínimo) | Os responsáveis pelas áreas analisam as não conformidades e sugestões de melhorias e definem ações corretivas e preventivas no sistema Gedoc-DocAction, com acompanhamento em reuniões de análise crítica das áreas e do CQG.   |
|                                     | 2-Autoavaliação: realizada pelos gerentes/gestores das áreas, com apoio do GM e de check-list elaborado com base nos processos gerenciais do MEG®.  | MC/CQ<br>GQ (Anual)  | Definição e implementação de planos de ação, conforme procedimento do sistema de aprendizado (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, com apoio de check-list.  |  |   |
|                                     | 4-Avaliações externas realizadas por examinadores dos prêmios: PNQ; PPGQ; PNQS.   |  |   |
| Aprendizado Organizacional (d_2004) | 5-Acompanhamento da realização do padrão por meio de controle especificado no SAG – Sistema de Avaliação da Gestão para cada prática de gestão.   | Responsável pelo padrão (de acordo com cada prática de gestão)               | Os responsáveis pelos padrões gerenciais definem ações de melhorias ou refinamentos nas práticas de gestão a partir do resultado das avaliações internas e externas. As ações são inseridas no sistema Gedoc-DocAction, com acompanhamento em reuniões dos Grupos da Colmeia e das áreas. |

timular a inovação e reúne as principais práticas, com cronograma que determina a periodicidade, prazo e responsável pelo aprendizado de cada uma delas.

A UGR Mooca participa do ciclo de aprendizado da MC que está estruturado em três grandes blocos, considerando o ciclo PDCA (Fig.1.1.6), (1) no *Workshop* do Aprendizado Global e reuniões dos grupos da Colmeia; (2) reuniões de análise crítica; (3) reuniões do GEP para avaliar o andamento dos OO's.

O resultado desse conjunto de práticas gera lições aprendidas que são consideradas como entradas do próximo ciclo de aprendizado, formando assim o ciclo PDCL. Bialmente, o GQ realiza o aprendizado do sistema de Aprendizado Organizacional da MC, por meio de *benchmarking* e análises de práticas de excelência de outras organizações ou unidades da Sabesp. h) As visitas de *benchmarking* são realizadas de acordo com o procedimento operacional *Benchmarking e Benchmarking Reverso* (PO-QA0054) (d 2007) 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*.

As necessidades de *benchmarking* são identificadas durante o processo de PO MC, no *Workshop* de Aprendizado Global, nas reuniões de Análise Crítica do Desempenho e no PO MC da Colmeia (POC) em que os Grupos da Colmeia estabelecem ações e projetos para o sistema de gestão da MC. A MC/CQ faz o controle do planejamento, execução e definição de planos de ação a partir dos *benchmarkings* realizados.

As organizações são escolhidas através dos critérios de reconhecimento público no tema, aferido por órgão /entidade externa competente e/ou pelo destaque da organização na prática ou processo que será investigado. Assim, é possível definir empresas do setor de saneamento ou não, sendo que dentro do setor as unidades da Sabesp que se destaquem podem ser escolhidas. A participação nos prêmios de qualidade, ali-

nhados ao MEG®, também é outro importante meio de estabelecimento de uma rede de - entre as empresas. Outras fontes de investigação são: feiras, congressos, visitas, fóruns, encontros (AESABESP, ABES, etc.) da Universidade Empresarial Sabesp – UES para incorporar conhecimento e ter acesso às novas tecnologias. (Fig.1.1.7)

Fig. 1.1.7 – Critérios de seleção das organizações de referência

|              |   |
|--------------|---|
| Integridade  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizações que disponibilizem informações atualizadas, por meio de seus websites, agências reguladoras, ou mediante solicitação, em conformidade com o Código de Ética de <i>Benchmarking</i> e/ou</li> <li>Organizações destaque, finalistas ou ganhadores dos prêmios PNQ ou PNQS, nos últimos três anos.</li> </ul>                                   |
| Similaridade | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizações que tenham processos e atividades funcionais, ou seja, mesma estrutura, independente do ramo de atividade (EX: Contas a pagar, Faturamento, Planejamento, Recursos Humanos) e/ou</li> <li>Organizações que possuam resultados de indicadores com método de cálculo similar, quando se tratar de resultados específicos do negócio.</li> </ul> |
| Porte        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizações que tenham número de serviços ou infraestrutura equivalentes</li> </ul>   |

Para resultados relativos à gestão econômico-financeira, os referenciais devem ser exclusivamente de organizações do setor de saneamento, devido às características peculiares do setor.  
Para resultados relativos à Fornecedores, os referenciais devem ser exclusivamente de organizações públicas ou de economia mista, devido a aplicação da Lei nº 8666/93, que impõe uma série de limitações nas relações comerciais.

As informações obtidas no processo de *benchmarking* são analisadas quanto à pertinência e adequação à cultura da MC e são utilizadas para melhorias e inovações em práticas e processos. No Portal MC, a MC/Polo de Comunicação disponibiliza os relatórios de *benchmarking* realizados como fontes de consulta para as áreas em seus processos de melhoria.

Em 2011, 2014 e 2015 foi realizado *benchmarking* com a organização *Sewer Equipments of America* (Chicago, EUA) onde foram investigados novos equipamentos e acessórios para televisionamento e desobstrução de rede coletora, sendo aprimorada a tecnologia de

Fig. 1.1.6 Sistema de Aprendizado Organizacional

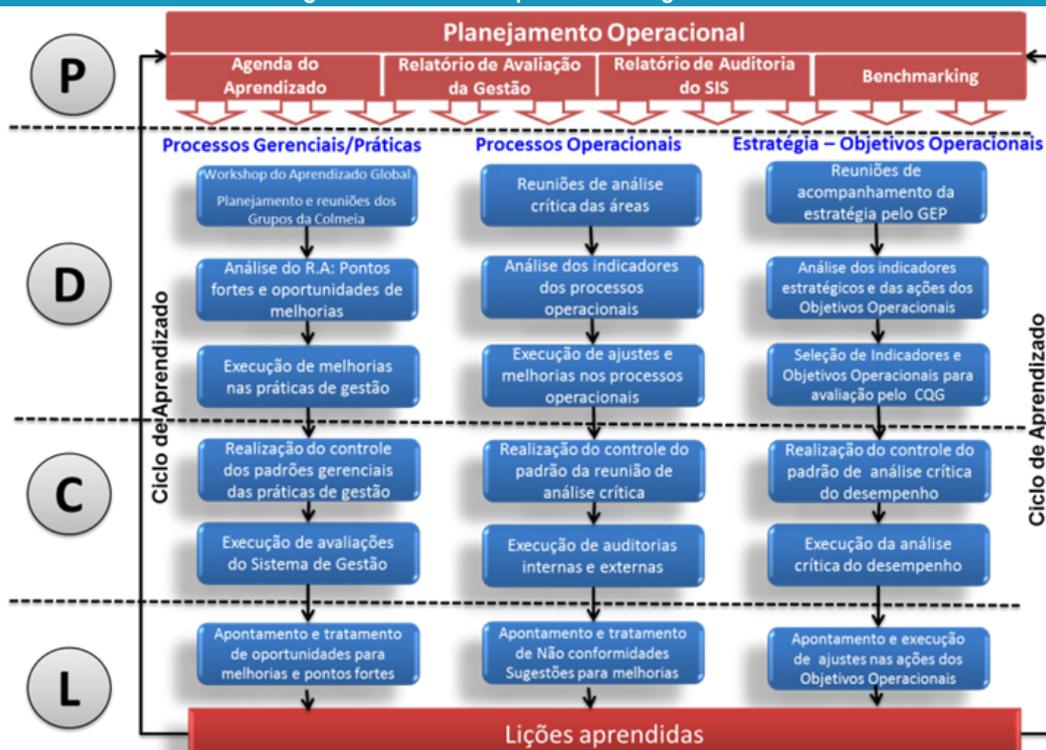


Fig 1.1.8 - EXEMPLOS DE EVOLUÇÃO E APRENDIZADO DAS PRÁTICAS RELATIVAS À GOVERNANÇA CORPORATIVA

| Processo Gerencial                       | Aprendizado                   | Melhoria/Refinamento   |
|--|-------------------------------|--|
| Valores e Princípios                     | Planejamento Estratégico      | Adoção da Segurança Hídrica como diretriz estratégica e revisão da Visão (m_2016)  |
| Cultura Organizacional                   | Planejamento Estratégico      | Identificação e análise dos principais aspectos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional (m_2016)  |
| Padrões de Conduta                       | Auditorias                    | Reconhecimento da Superintendência de Auditoria Interna (PA) através de Certificação Internacional Quality Assessment (QA) a mais importante certificação de auditoria interna no mundo, concedida pelo The Institute of Internal Auditors. A companhia é a primeira sociedade de economia mista e empresa do setor de saneamento a obter essa certificação no Brasil (p_2017) |
| Comunicação                              | Planejamento Tático           | APP MOBILE (i_2018)  |
| Modelo de Gestão                         | Planejamento Estratégico      | Adoção do novo modelo de gestão da MC (d_2017)   |
| Padrões para processos gerenciais        | Planejamento Operacional      | Adaptação dos processos descritos no SAG para atender às exigências do MEG 21 (m_2017)   |
| Aperfeiçoamento dos processos gerenciais | Planejamento Operacional      | Revisão dos Documentos do Sistema Integrado, que passaram a ser por processos e não mais por endereço.(m_2017)   |
|  | Avaliação do modelo de gestão | Desenvolvimento de um novo método de aprendizado com a integração de um sistema inovação – Gestão em Movimento (m_2017)  |
| Boas práticas de gestão                  | Benchmarking                  | Alteração dos critérios de escolha de organizações de referência.(m_2017)  |

diagnóstico de problemas na rede coletora e serviços de desobstrução. A aplicação do resultado desta visita proporcionou a melhoria dos indicadores: Incidência de extravasamentos de esgotos sanitários (IORC) e Índice de Obstrução de Ramais Domiciliares (IORD) nos últimos quatro anos e o recebimento para *benchmarking* reverso da Unidade de Negócio Leste – ML (2014) e Unidade de Negócio Oeste – MO (2015). Outro importante *benchmarking* realizado em 2015 foi a visita a “Aguas de Barcelona”, empresa que administra o sistema de água e esgoto na cidade de mesmo nome, pelo gerente da UGR Mooca ao receber a premiação do PNQS 2014. Ainda em 2017 foi realizado na ML um novo *benchmarking* para conhecimento do Plano Modelo de Otimização Operacional do Sistema de Esgotamento Sanitário da Leste.

Na Fig. 1.1.8 estão apresentados exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à governança corporativa.

## 1.2 Governança

a) A UGR Mooca está alinhada ao conjunto estruturado de práticas de governança corporativa Sabesp (Fig.1.2.1) (d\_1998), que estabelece as diretrizes corporativas, promove a ética, assegura a equidade entre os sócios, protege os direitos das PIs, controla os atos dos dirigentes e por meio do relatório de Sustentabilidade (d\_2008) e da Política de divulgação de fatos relevantes (d\_2002), garante a transparência e a prestação de contas.

A UGR integra a estrutura de Governança da Sabesp (Fig.P.12) especificamente da Diretoria Metropolitana (M) e por meio desta se relaciona com a Estrutura de Governança. O relacionamento da UGR com a MC ocorre em reuniões semanais no Grupo Reunião de Alinhamento (GRA). O grau de autonomia para tomada de decisões é regional, ou seja, contribui com informações de maneira ágil e na implantação de políticas institucionais na sua área de atuação. Esta estrutura permite que, em todos os seus processos, atue proativa e diretamente no relacionamento com as demais PIs, notadamente com clientes, comunidades e redes de relacionamento, com as quais a Unidade compartilha decisões e prioriza investimentos.

b) As Diretrizes Institucionais são estabelecidas por base do sistema de governança (Fig.1.2.1), sendo observadas em todos os níveis da Sabesp: o Estatuto Social (disponível a todas as partes interessadas no website Sabesp), o Regimento Interno do Conselho

de Administração, o Regimento Interno do Comitê de Auditoria, o Regimento Interno da Diretoria e os Instrumentos Organizacionais (Políticas Institucionais, Procedimentos Empresariais e Procedimentos Operacionais). A Política Institucional definida pela Diretoria estabelece níveis de autoridade e responsabilidade. A formalização e a divulgação dos documentos aprovados são realizadas pela Superintendência de Planejamento Integrado (PI) e disponibilizadas à força de trabalho por meio do Sistema de Organização Empresarial (SOE).

O Departamento de Organização Empresarial (PIO) elabora, consolida, atualiza e disponibiliza os instrumentos Organizacionais formais da empresa, tais como o Manual de Organização, (estabelecendo as atividades de cada área), manual de políticas institucionais (critérios definidos pela Alta Administração para a condução do negócio de forma descentralizada), manual de autoridade (específicas: autoridade por área até o nível de divisão e genéricas: responsabilidades e delegações por cargo), catálogo de unidades organizacionais, etc. As aprovações são realizadas nas reuniões semanais da diretoria colegiada, o que garante agilidade à aprovação de diretrizes.

As políticas institucionais seguem as diretrizes do Instrumento Organizacional Formulação e Controle das Políticas Institucionais (PI0000)(d\_1996). Estas têm a finalidade de facilitar as decisões e ações homogêneas inspiradas pela Visão Sabesp e coerentes com a Missão e Diretrizes Estratégicas, como forma de garantir à Alta Administração a aplicação de conceitos e princípios comuns na condução dos negócios de forma descentralizada, assegurar a racionalização e integração dos recursos e esforços e aplicar princípios para administração de conflitos de interesse. As políticas são elaboradas com a participação dos empregados e gerentes envolvidos diretamente nos assuntos a que se referem e são aprovadas em reuniões específicas da Diretoria Colegiada.

Todos esses documentos estão disponíveis para a força de trabalho no Portal Sabesp. As Diretrizes Estratégicas Empresariais são definidas, bianualmente, no Planejamento Estratégico da Sabesp, conduzido pela Superintendência de Planejamento Integrado (PI), com a participação de todos os diretores e superintendentes. O superintendente da MC participa do Planejamento Estratégico e do Tático, assegurando, dessa forma, a coerência da aplicação das diretrizes no PO MC. A participação da UGR Mooca nestes fóruns se dá por meio de *Pré-Work* que é levado pelo superintendente da MC.

Fig.1.2.1 - CONJUNTO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

| Prática   | Descrição resumida   | Objetivos  |
|---|--|--|
| Assembleia Geral (d_2008)                           | Instância máxima para decidir sobre os negócios relativos ao objeto da empresa. Elege ou destitui os conselheiros de administração e fiscal.   | Garantir equidade e participação das partes interessadas e Controlar atos da Direção.  |
| Conselho de Administração (d_2006)                  | Aprovar Planejamento Estratégico, programas anuais e plurianuais, orçamento. Definir objetivos e prioridades de políticas públicas. Propor política de preços e de tarifas. Deliberar sobre aumento de capital social, emissão de debêntures, etc. No mínimo 05 e no máximo 15 membros, eleitos pela assembleia geral, com mandato unificado de 02 anos, permitida a reeleição.  |  |
| Conselho Fiscal (d_2006)                            | Examinar as demonstrações financeiras de cada exercício social e sobre elas opinar, emitindo parecer aos acionistas. Controlar os atos da direção.   | Monitorar e controlar os atos da Direção.  |
| Auditoria Interna (d_2006)                          | Tem atuação independente, com o objetivo de avaliar a integridade, adequação, eficácia e eficiência dos processos e dos sistemas de informações e de controles internos, sendo subordinada à Presidência (d_2009).   | Proteger os interesses das partes interessadas. Monitorar e controlar atos da Direção. |
| Comitê de Auditoria (d_2008)                        | Composto por 03 conselheiros de administração, que atendam cumulativamente aos requisitos de independência, conhecimento técnico e disponibilidade de tempo. Avaliar diretrizes na contratação de auditoria independente; opinar sobre a atuação das áreas de contabilidade e auditoria interna; examinar relatórios de auditoria; acompanhar a elaboração das demonstrações financeiras, receber e processar denúncias e reclamações de terceiros sobre contabilidade e seus controles. |  |
| Comitê de Riscos (d_2009)                           | Responsável pelo gerenciamento de riscos em âmbito corporativo. É coordenado pela presidente, composto por um representante do Conselho de Administração e um de cada diretoria.   |  |
| Código de Ética e Conduta (d_2006)                  | Estabelece padrões para a relação com os administradores, conselheiros fiscais, empregados, clientes, fornecedores, acionistas, comunidade e sociedade em geral.   | Proteger os interesses das partes interessadas.  |
| Comitê de Ética e Conduta (d_2005)                  | Responsável por estimular o comprometimento com o Código e zelar por sua constante pertinência, atualização e adequação, bem como por orientar e sugerir ações para disseminação.  |  |
| Canal de Denúncias (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.   | Transparência e prestação de contas.   |
| Relatório de Sustentabilidade (d_2008)              | Disponibilizado anualmente às partes interessadas no site Sabesp é um instrumento fundamental para promover a transparência.   |  |
| Política de Divulgação de Fatos Relevantes (d_2002) | Regras que tratam da identificação, manuseio e divulgação de informações acerca de atos e fatos que sejam capazes de interferir nas cotações dos valores mobiliários. (PI0022)   |  |

c) A Sabesp passou a integrar o Novo Mercado da BOVESPA e a Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE) (d\_2002), exigindo uma reestruturação organizacional para atender os mais elevados níveis de governança corporativa. Também atende às exigências da lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) que estabelece regras e controles para empresas listadas em bolsas norte-americanas. Todas as contratações seguem os procedimentos empresariais, alinhados com a legislação pertinente e regularmente fiscalizados pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE).

O Código de Ética e Conduta apresenta os valores éticos que orientam a atuação da Sabesp no relacionamento com seus públicos (ver.1.a). O Comitê de Ética e Conduta atua preventivamente por meio da proatividade na disseminação e atualização do Código e pela exemplaridade da liderança (ver.1.a). A Sabesp conta com ferramentas, normativas e áreas internas que auxiliam na preservação de sua atuação ética como: Procedimento Empresarial de Apuração de Responsabilidades, Superintendência de Auditoria, Ouvidoria, Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), Compliance e Canal de Denúncias (ver.1.c).

A governança ética, transparente e comprometida com a prestação de contas para a sociedade é outra característica em permanente aperfeiçoamento com base em um programa de compliance estruturado em práticas referenciadas nas principais exigências mundiais, a exemplo da *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) e da Lei Anticorrupção 12.846/2013. Em 2015, também passamos a ser signatárias da *Call to Action*, iniciativa da ONU no âmbito do Pacto Global que incentiva governos a estabelecerem medidas anticorrupção.

A Superintendência de Auditoria (PA) assegura a aplicação das diretrizes estabelecidas para orientar a atuação dos administradores e da força de trabalho por meio de auditorias. Suas atividades são supervisionadas pelo Comitê de Auditoria (Fig.1.2.1). O Regimento Interno do

Comitê de Auditoria determina a revisão sistemática da eficácia do sistema de supervisão sobre o cumprimento das leis e regulamentações. Outros órgãos fiscalizados acompanham o cumprimento das legislações que norteiam as atividades da organização, como por exemplo o Ministério Público, Ministério do Trabalho, AR-SESP, entre outros. Para prevenção e investigação de desvios destacam-se as ações descritas na Fig.1.2.2.

d) A Sabesp conta com a Política Institucional de Gestão de Riscos Corporativos, alinhada com a Lei 13.303/16 – Lei das Estatais e o Decreto Estadual n. 62.349/16 que prevê alterações nas atuais regras de gestão, com a adoção e práticas de Governança Corporativa. Desde 2006, os riscos empresariais são identificados e avaliados por meio da metodologia *Enterprise Risk Management* (ERM), alinhada aos conceitos definidos pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) sendo validados pela Diretoria Colegiada. A partir de 2009, a Sabesp sistematizou a gestão de riscos estratégicos pelo Comitê de Riscos e a Superintendência de Gestão de Riscos e Qualidade (PK), que tem a atribuição de assessorar na execução da identificação, classificação e mensuração dos riscos e propor os processos a serem avaliados.

A partir dos riscos empresariais identificados e classificados, o tratamento é feito por meio da elaboração de planos de ação por diretorias, que são encaminhados para análise e opinião do Comitê de Riscos, Comitê de Auditoria e para conhecimento do Conselho de Administração. A Diretoria Colegiada realiza o acompanhamento da implantação dos planos de ação por diretorias e unidades. As Diretorias M e R são responsáveis pelos riscos de natureza operacional, na categoria operação, que são desdobrados nas unidades de negócio.

Desde 2013, o desdobramento dos riscos é realizado na UGR Mooca em conjunto com a MC por meio de pré-work, em que os gerentes e gestores analisam a

Fig. 1.2.2 – Prevenção e investigação de desvios

| Prática                | Prevenção de desvios   | Investigação de desvios  | Ações Corretivas  | Envolvimento dos Controladores   | Independência dos mecanismos de verificação   |
|------------------------|--|--|---|--|---|
| Governança Corporativa | Código de Ética e Conduta e Canal de Denúncia  | Realizada pela Superintendência de Auditoria (PA) de forma imediata, para todas as denúncias, com base no procedimento Sindicância Investigatória (PE-AU0008), que gera plano de ação. | De acordo com a gravidade, sendo advertências, perda de função ou demissão de empregados. | A investigação e os planos de ação são aprovados pelo superintendente e Diretor. | A Superintendência de Auditoria (PA) trabalha sob a supervisão do Comitê de Auditoria, que atua com autonomia e independência no exercício de suas funções, conforme Fig. 1.2.1.  |
|                        | Avaliação de Controles e Resultados (ACR), que tem por objetivo avaliar o gerenciamento e os controles da MC com vista a minimizar os riscos empresariais. | Realizada pela PA em atendimento a programação anual de auditoria.   | Elaboração de relatório para o superintendente com definição de ações de correção.        | A investigação e os planos de ação são aprovados pelo Diretor.                   | Além da autonomia e independência da PA, citadas acima, há também a segregação de função, exigida pela SOX, em atividades que envolvem faturamento, arrecadação e transações financeiras que são analisadas e aprovadas por, no mínimo, duas pessoas. |

pertinência dos riscos. No caso de haver algum risco que não conste na lista este é inserido. Posteriormente, todas as respostas são consolidadas pela PK que prepara reunião de análise e validação dos riscos. Nesta reunião participam gerentes, gestores e responsáveis por processos para avaliar o impacto e a probabilidade de cada risco e priorizar os riscos operacionais.

Os riscos priorizados são inseridos, anualmente, no PO MC para subsidiar a definição de ações para os OOs e para compor os orçamentos de investimentos e despesas, sendo desdobrados posteriormente no planejamento da UGR em O.D's. Para tratar os riscos priorizados é elaborado plano de ação que é submetido à aprovação da PK e M, sendo apresentado posteriormente ao Comitê de Riscos. Para as ações incluídas no PO MC, o acompanhamento ocorre na análise crítica do desempenho, realizada pelo CQG. Os riscos mais significativos da estão apresentados na Fig.1.2.3.

**e)** O Gerente de Departamento da UGR Mooca é integrante dos principais fóruns de tomada de decisão da MC: Comitê da Qualidade da Gestão (CQG) (d\_2002) e Grupo Reunião de Alinhamento (GRA) (d\_2004). Os dois fóruns deliberam sobre propostas de novos processos gerenciais ou melhorias nos atuais, decorrentes dos processos de aprendizado que são apresentados pelos grupos propositivos do sistema de gestão denominado Colmeia (Fig.P.13), que atuam de forma participativa, por meio de reuniões com representantes de toda MC. A Colmeia é composta por grupos, que atuam nos processos gerenciais e fóruns que atuam nos processos operacionais.

Tanto as propostas quanto as decisões tomadas pelos Grupos da Colmeia se baseiam em informações que são obtidas em sistemas de informação corporativos ou locais (ver 5.1.b). As composições dos grupos deliberativos e propositivos bem como as respectivas reuniões de análise e decisões estão apresentadas na Fig.P.13. A definição e implementação das ações originadas nessas reuniões são realizadas de maneira padronizada considerando as etapas: definição de pauta, tomada de decisões, definição de ações e validação pela Direção, com responsável e prazo; registro em atas, com acompanhamento em reuniões posteriores até que se concluam. As decisões tomadas são comunicadas por meio de atas encaminhadas aos envolvidos e disponibilizadas no Portal MC garantindo a transparência do processo. Procurando inovar na definição e padronização de processos e atividades, em 2011, foram criados 12 novos grupos na Colmeia para manter o alinhamento dos processos na implantação da nova estrutura por UGRs. Desde a criação das UGRs (2011), as decisões do CQG e do GRA são repassadas pelo gerente de de-

partamento aos gerentes de divisão, alinhando às diretrizes da MC às principais decisões da UGR, tomadas e acompanhadas nas reuniões mensais de Análise Crítica. Nessas reuniões participam o Gerente de Departamento, os gerentes de Divisão e pessoas-chave, tendo como ponto de partida a análise de indicadores estratégicos, subsidiadas pelas análises críticas setoriais. Nas reuniões setoriais de Análise Crítica, são analisadas e acompanhadas as ações e os indicadores relacionados aos respectivos processos. Estas reuniões são realizadas mensalmente com a participação do gerente de departamento da UGR, dos gerentes de divisão, encarregados e pessoas-chave.

As principais decisões são comunicadas à FT e para as demais partes interessadas quando pertinente e em eventos específicos, quando necessário, assegurando a agilidade necessária para o cumprimento das ações, conforme Fig.1.3.1, visando manter e desenvolver o comprometimento de todos os envolvidos nas ações e objetivos da UGR Mooca, assegurando transparência das ações e decisões tomadas para todas as partes interessadas.

**f)** Os fatos relevantes institucionais são comunicados prontamente de forma sistematizada e de acordo com as regras de mercado (d\_2008), conforme a Política Institucional Divulgação de Atos e Fatos Relevantes e Preservação de Sigilo (PI-0022). A Política está disponível no website Sabesp, na página denominada 'Relações com Investidores', com tradução para o inglês, garantindo a transparência para todas as partes interessadas. Estas práticas são controladas pelas auditorias da SOX, pelo Comitê de Auditoria e pela CVM, de acordo com a Lei 6.385/76 e Decreto 3.995/01.

A UGR considera, também, como relevante todo evento operacional que possa afetar de alguma maneira a qualidade do serviço prestado ou a relação com a parte interessada. A interrupção do abastecimento de água para manutenção do sistema é o principal evento e conta com um estruturado plano de comunicação ao cliente e sociedade (PE-CO006), além de plano de contingência, de forma a minimizar os seus efeitos. Os clientes que possuem telefone celular registrado no cadastro Sabesp recebem um SMS (d\_2013) e mensagem fonada sempre que ocorre desabastecimento proveniente de manutenção nas redes. Outras informações relevantes são comunicadas à sociedade e às demais partes interessadas por meio dos canais descritos em 1.3d e na Fig.1.3.1.

A tabela 1.2.4 apresenta os critérios para definir fatos importantes a serem comunicados:

**g)** O gerente de departamento da UGR Mooca é designado para a função por indicação do superintendente da MC com o aval da Diretoria M, e presta conta de seus resultados e de suas ações diretamente, por

Fig.1.2.3 - Riscos Operacionais da UGR Mooca

| Macroprocesso         | Riscos identificados  | Tratamento e monitoramento   |
|-----------------------|---|--|
|                       |   | Ações em andamento   |
| Água / Esgoto         | Não atingir a universalização da água e esgoto em 2020.                         | OD-06 Faturar 478 milhões e obter um índice de evasão privado de 3,5%<br>Programa Despoluição Tietê: Execução de obras de coletores troncos e de redes coletoras.  |
| Água                  | Comprometimento da qualidade da água.   | OD-03 Reduzir o índice de perdas para 305 l/ligxdia em 2018  |
|                       | Indisponibilidade de água tratada.  | OD-03 Reduzir o índice de perdas para 305 l/ligxdia em 2018.   |
|                       | Aumento de perdas reais e/ou aparentes de água.                                 | OD-03 Reduzir o índice de perdas para 305 l/ligxdia em 2018.<br>OD-06 Faturar 478 milhões e obter um índice de evasão privado de 3,5%  |
| Esgoto                | Contaminação do solo e corpos d'água.   | OD-02 Aumentar a eficiência do sistema de coleta e reduzir em 10% por ano a quantidade de intervenções corretivas nas redes coletoras e 15% em ramais de esgoto.<br>OD-06 Faturar 478 milhões e obter um índice de evasão privado de 3,5%  |
| Prestação de Serviços | Comprometimento da imagem.  | OD-02 Aumentar a eficiência do sistema de coleta e reduzir em 10% por ano a quantidade de intervenções corretivas nas redes coletoras e 15% em ramais de esgoto.<br>OD-03 Reduzir o índice de perdas para 305 l/ligxdia em 2018.<br>OD-04 Aperfeiçoar o sistema de gestão do MCB.<br>OD-05 Atingir 94,3% de satisfação dos clientes em relação aos serviços de manutenção prestados pelas contratadas. |
| Gestão                | Descumprimento das deliberações aplicadas pela Agência Reguladora - ARSESP.     | OD-04 Aperfeiçoar o sistema de gestão do MCB.<br>BSC UGR % de serviços executados no prazo ARSESP.   |
| Administrativo        | Não atrair ou perder o capital humano (conhecimentos + habilidades + atitudes). | OD-01 Aumentar a satisfação do empregado<br>Ações da Superintendência de Recursos Humanos (CR):<br>• Plano de cargos e salários e avaliação por Competência e Desempenho<br>• Programa de sucessão e carreira<br>• Concurso Público<br>• Subsídios pós-graduação   |
| Econômico-financeiro  | Diminuição da receita.  | OD-07 Faturar 478 milhões e obter um índice de evasão de receita privado de 3,5%.  |

Fig.1.2.4 - CRITÉRIOS PARA DEFINIR FATOS IMPORTANTES A SEREM COMUNICADOS

| Origem dos fatos relevantes   | Parte Interessada | Crítérios para definição   | Canais de comunicação   | Decisão do que comunicar     |
|---|-------------------|--|---|------------------------------|
| Intervenções programadas e/ou emergenciais no sistema de distribuição de água | Clientes          | Atendimento a legislação pertinente vigente. PE-CO0006.                                | Site, SMS, Folhetos, Cartazes, etc.   | Gerentes envolvidos          |
| Obras previstas ou programas preventivos                                      | Sociedade         | Interesse das comunidades e/ou de relevância pública.                                  | Reuniões específicas com as comunidades conduzidas pelos gerentes de ERs e PPC. | Gerentes envolvidos          |
| Performance/ cumprimento das obrigações contratuais.                          | Fornecedores      | Interfere na realização/ cumprimento do contrato.                                      | Avaliação de desempenho pelo FAC, reunião com o administrador do contrato.      | Administradores de contratos |
| Alterações de procedimentos que interferem nas relações de trabalho.          | Força de trabalho | Afeta o desenvolvimento profissional, a atuação ou a qualidade de vida do colaborador. | Reunião das áreas, Jornal Ligação, Mural, Dia do compromisso                    | Gerentes envolvidos          |

meio de reuniões, onde apresenta as informações sobre resultados da Análise Crítica da UGR, cujos indicadores estão correlacionados à estratégia da MC, demonstrando o atendimento aos requisitos das Partes Interessadas, apresentando planos e ações propostas, bem como outras informações relevantes.

Outra forma de prestação de contas são os relatórios de desempenho operacionais, emitidos mensalmente, com informações retiradas diretamente dos sistemas corporativos, atualizados diariamente, garantindo a origem e autenticidade das informações, onde o desempenho da UGR pode ser analisado. Ambas as formas seguem um cronograma anual, que garante proatividade ao processo. Por sua vez o superintendente presta conta dos resultados e de suas ações diretamente ao Diretor da M. Na Fig.1.2.5 estão apresentados exemplos de melhorias, refinamentos e exemplaridade do Item 1.2.

### 1.3. Levantamento de interesses e exercício da liderança

a) A UGR Mooca identifica as partes interessadas no evento Análise do Ambiente, que é a primeira etapa do PO MC (d\_2011). A cada dois anos após a validação pelo Grupo Reunião de Alinhamento (GRA) cada responsável analisa as necessidades e expectativas das partes interessadas (Fig.P5). Com essas infor-

mações o Grupo Estratégias e Planos (GEP) realiza o *Workshop* de RPI envolvendo o GRA e os responsáveis pelas partes interessadas para analisar e validar as informações e definir os requisitos que são controlados pelos indicadores de desempenho. O produto desse workshop é a Matriz de RPI, contendo os itens: Descrição da parte interessada; Métodos de identificação das necessidades e expectativas, periodicidade e responsável; principais necessidades e expectativas das partes interessadas e a Matriz Sumarizada, contendo: processo, requisito, forma de mensuração do RPI, parâmetros para estabelecimento do RPI e meta. A definição de relevância em relação às PIs decorre do grau de importância e do impacto para o sucesso da estratégia. Os acionistas são os controladores da empresa, com forte interesse em seus resultados econômico-financeiros e sociais; clientes e sociedade são os interessados maiores na boa prestação de serviços de saneamento, muitas vezes tendo suas necessidades expressas em exigências legais; FT e fornecedores são beneficiários diretos dos resultados obtidos pela empresa e demandam boas condições para a entrega de sua melhor contribuição; a Arsesp é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Governo do Estado, criada com o objetivo de regular, controlar e fiscalizar e por fim, a Poder Concedente que é quem concede à

Fig.1.2.5 - EXEMPLOS DE EVOLUÇÃO DO APRENDIZADO DAS PRÁTICAS RELATIVAS À GOVERNANÇA COLABORATIVA

| Principais Práticas                   | Aprendizado   | Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações   |
|---------------------------------------|---|--|
| Estabelecimento de diretrizes         | Reunião de aprendizado do Planejamento Departamental      | A revisão do planejamento Departamental foi iniciada ao final de 2017 e contou com a participação de pessoas-chave (m_2017)  |
| Conformidade com os requisitos legais | Reunião do Comitê de Ética e Conduta                      | O Revisão do Código de Ética e Conduta (m_2018).   |
| Identificação e tratamento dos riscos | Reunião da Superintendência de Riscos e Qualidade         | Implantação de planos de ação norteados pela análise de riscos de corrupção e fraude corporativas, priorizando os processos de maior vulnerabilidade. Também foi promovida a contratação de serviço de consultoria com o objetivo de realizar uma análise criteriosa do nível de aderência do Programa de Compliance da Sabesp aos requisitos esperados pelos órgãos controladores (m_2015). |
|                                       | Superintendência de Auditoria e Comitê de Ética e Conduta |  |
| Tomada e comunicação das decisões     | Reunião específica do grupo da Colmeia                    | Reestruturação do grupo da Colmeia (m_2017)  |
| Comunicação fatos importantes         | Forum M   | Boletim e página dos mananciais; garantia e confiabilidade de informação para a gestão hídrica (m_2015)  |
| Prestação de contas                   | <i>Benchmarking</i>                                       | Criação do Painel de Bordo MC que permite a consulta em tempo real dos indicadores dos Departamentos da MC (m_2016)  |

empresa o direito de atuar, mediante contrato.

Os direitos das partes interessadas são protegidos por meio do sistema de Governança Corporativa da Sabesp (ver 1.2), composto por Conselho de Administração, Diretoria Colegiada, Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria. Esta estrutura assegura um completo e eficiente sistema de controle dos atos dos dirigentes em todos os seus níveis, demonstrando o compromisso com a transparência, a ética e a constância de propósitos e preserva a equidade no tratamento e direitos dos sócios, inclusive dos minoritários, conforme Fig. 1.2.1.

**b)** No *Workshop* de RPI as necessidades e expectativas da parte interessada Acionista e da parte interessada não tradicional, Poder Concedente, identificadas previamente pelos responsáveis (ver 1.3a), são analisadas e traduzidas em requisitos. A análise é realizada por meio da técnica de road-show, em que os participantes debatem e fazem o consenso dos requisitos de desempenho aplicáveis para as necessidades e expectativas apresentadas por essas partes interessadas. As necessidades e expectativas da Arsesp, outra parte interessada não tradicional, são apresentadas por meio de deliberações que são analisadas pela Superintendência de Regulação (PR) que, em conjunto com representantes das Unidades de Negócio, transforma em requisitos de desempenho que são incorporados aos processos operacionais, quando necessário. Os requisitos e respectivos indicadores de desempenho estão apresentados na Fig. P5.

**c)** No *Workshop* do Aprendizado Global, com a participação do GRA, da UGR Mooca e Coordenadores da Colmeia, é feita a identificação, de forma estruturada com *pré-work*, das redes que influenciam em sua gestão. Após a identificação, o GRA seleciona as redes mais importantes por meio de análise em matriz QFD, onde se analisa o impacto das redes nos OOs e no sistema de gestão, sendo que a UGR Mooca adota a mesma relação de redes da MC. O desenvolvimento das redes é realizado pela participação ativa de representantes da UGR nas redes propostas, de forma a contribuir com a troca de conhecimento, potencializar a comunicação e o alcance das ações, promovendo a troca de informações, atendimento às demandas e necessidades mútuas, de forma proativa e ágil, com tratamento direto pelas áreas ou, quando pertinente, por meio das macroações. As principais redes estão apresentadas na Fig.P6.

**d)** A direção composta pelo gerente de departamento e gerentes de divisão, pratica a liderança participativa por meio do estímulo e incentivo a todos os níveis

hierárquicos e aos Grupos da Colmeia na busca pela inovação e melhoria contínua do sistema de gestão.

O sistema de liderança vem sendo refinado desde 2001 e hoje o CQG e o GRA são responsáveis pelas atribuições deliberativas da MC, assegurando que as decisões sejam alinhadas às estratégias da empresa, sendo compartilhadas em todos os níveis. A interação do departamento da UGR com as diversas partes interessadas e redes mais importantes acontece por meio de práticas sistematizadas (Fig. 1.3.1), com o objetivo de comunicar as principais decisões e contribuir para a mobilização com vista ao alcance dos objetivos. Estes fluxos são oportunidades para o fortalecimento de parceria e da sustentabilidade, além de importantes canais de identificação das necessidades destas partes interessadas e redes.

A Reunião Estruturada (d\_2002) é uma das principais práticas de interação da liderança com a força de trabalho, tem como objetivos disseminar as informações e discutir temas de interesse das áreas, está sob responsabilidade do Polo de Comunicação. Realizada mensalmente pelos gerentes tem como pauta fixa: Espaço da área, Tarefas das reuniões anteriores, Vídeo Jornal - contendo os espaços da Excelência, da Comunicação, da Prevenção, do Controle de Perdas e outros assuntos, em que são inseridos temas diversos e os empregados são estimulados a dar sugestões e contribuições para melhoria contínua. A agenda e atas são disponibilizadas no Portal MC.

Outra prática importante é o “Dia do Compromisso”, etapa anual do PO MC em que os Gerentes se envolvem pessoalmente na disseminação das estratégias, apresentando os Objetivos Operacionais (OOs) e respectivas ações para alinhamento e busca do êxito das estratégias, onde cada empregado assina seu nome em etiqueta adesiva e fixa no Mapa Operacional sobre os OOs em que sua atividade contribui.

É realizado o Planejamento Departamental (d\_2014) com o desdobramento dos O.O's em O.D's, dos temas diretamente relacionados a UGR, estabelecendo metas regionais que são acompanhadas trimestralmente em reunião específica com os respectivos coordenadores. A força de trabalho participa por meio de formulário específico, sugerindo ações visando atingir as metas estipuladas, sendo esta mais uma forte interação. A força de trabalho da UGR Mooca tem a oportunidade de participar bimestralmente do “Conversando com o Departamento” (m\_2015) que, por meio de conversa informal, conta sua história na Sabesp, fala sobre a Missão e Visão, sobre sua expectativa e principais estratégias e desafios. O

Fig. 1.3.1 – Principais formas de relacionamento, comunicação e interação com as partes interessadas e redes

| P.I. e redes      | Canal   | Liderança envolvida (frequência)  | Objetivos   |
|-------------------|---|---|---|
| Sociedade         | Reuniões com Sub-prefeituras (d_2004)             | Superintendente e gerentes (anual, no mínimo)   | Identificar e tratar necessidades e demandas específicas ou para alinhar ações / projetos executados em parceria.   |
|                   | Encontro com a Comunidade (d_2007)                | Gerentes das UGRs, Polos de Manutenção e Escritórios Regionais (anual, no mínimo)                   | 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 em 4.2a.   |
|                   | Comunicados para Imprensa (d_1996)                | Superintendente e gerentes (contínuo)   | 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)                      | Superintendente e gerentes (anual, no mínimo)   | Fornecer informações à Alta Administração. Além da reunião com o Diretor no Fórum M, destaca-se a participação do superintendente no Planejamento Estratégico e no Tático da M, incluindo neste último a participação também dos gerentes dos departamentos da MC.  |
| Fornecedores      | Reuniões com Fornecedores (d_1996)                | Gerentes e gestores (mensal)  | Fornecedores externos: Buscar o envolvimento e comprometimento na cultura da excelência e acompanhar contratos em participação mensal na análise crítica do Polo e específica no ER com o TACE.<br>Fornecedores internos: monitorar e melhorar os serviços prestados, além de trocar experiências. Essa prática está detalhada em 7.2f. |
|                   | PO MC – ‘Disseminação’ (i_2003)                   | Superintendente e gerente do Departamento de Planejamento Integrado (anual)                         | Identificar necessidades e expectativas e firmar compromisso para a realização da estratégia da MC (Objetivos Operacionais).  |
|                   | PO UGR Mooca ‘Disseminação’                       | Gerentes, encarregados e pessoas chave (anual)  | Identificar necessidades e expectativas e firmar compromisso para a realização da estratégia da UGR Mooca (Objetivos Departamentais).   |
| Clientes          | Visitas aos clientes atuais e potenciais (d_2007) | Gerente da MCIG (agenda)  | Estreitar relacionamento, conquistar e fidelizar clientes comerciais e industriais que apresentam potencial de consumo acima de 500 m3/mês (vide 3.2b).   |
|                   | Atendimento Pessoal (d_1973)                      | Gerentes de ERs e Encarregados (contínuo)   | Atendimento pessoal é realizado nas agências, totens eletrônicos de serviços, postos do Poupatempo, eventos específicos e Sabesp na Comunidade.   |
|                   | Fale com a Sabesp (d_2006)                        | Gerentes dos ERs, MCI11, MCIC e MCIG (contínuo)   | Disponibilizar espaço aberto para manifestação dos clientes por meio de formulário nas agências, sendo o gerente responsável pela resposta e/ou tratamento, quando pertinente, por meio de carta, e-mail ou telefone.   |
|                   | TACE (d_1998)                                     | Gerente e encarregado do ER (contínuo)  | Disponibilizar informações e dados para esclarecer dúvidas dos clientes   |
| Força de Trabalho | MC Informa (d_2004)                               | Gerentes e gestores (diário)  | Informar os principais acontecimentos e decisões estratégicas da MC, por meio de boletim eletrônico de forma ágil e padronizada.  |
|                   | Portal MC (d_1998)                                | Gerentes e gestores (contínuo)  | Disponibilizar informações e dados para tornar a gestão mais eficiente e transparente, além de permitir acesso às informações corporativas por meio do Portal Sabesp.   |
|                   | Mural Sabesp (d_2001)                             | Gerentes e gestores (semanal)   | 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).   |
|                   | Dia do Compromisso (d_2012)                       | Gerentes das UGRs, Polos de Manutenção e Escritórios Regionais (anual)                              | Disseminação das estratégias, apresentando os Objetivos Operacionais.   |
|                   | Jornal Ligação Sabesp (d_1996)                    | Gerentes e gestores (bimestral)   | Informar notícias sobre o setor de saneamento, estratégias empresariais e assuntos corporativos.  |
|                   | Você sabia?                                       | Gerentes e encarregados   | Informar principais acontecimentos dentro da UGR Mooca, bem como assuntos de interesse geral.   |
| Todas             | Website Sabesp (d_1996)                           | • Clientes: atendimento on-line, 2ª via de conta, histórico de consumo, serviços, entre outros.     | • Acionistas: demonstrações financeiras, atas de assembleias, Relatório de Sustentabilidade e resultados.   |
|                   | Gerentes e gestores (contínuo)                    | • Sociedade: qualidade da água, uso racional da água, programas ambientais, comunicados à imprensa. | • Fornecedores: programação de pagamentos, informe de retenção de tributos, normas técnicas e licitações eletrônicas.   |
|                   | Encontros, reuniões e treinamentos internos.      | Gerentes e encarregados   | Disseminação dos valores e princípios organizacionais.  |
| Redes Internas    | Grupos da Colmeia                                 | Superintendente e CQG (anual)   | Fornecer diretrizes de atuação para os Grupos e obter informações sobre balanço sobre ações realizadas e seus resultados.   |
|                   | PRP – Planos Regionais de Perdas                  | Superintendente e Gerentes dos departamentos (mensal)   | Fornecer diretrizes e monitorar o andamento de ações para reduzir perdas em setores de abastecimento.   |
|                   | PRE – Planos Regionais de Esgotos                 | Superintendente e Gerentes dos departamentos (mensal)   | Fornecer diretrizes e monitorar o andamento de ações para reduzir manutenções corretivas no sistema de coleta de esgotos.   |
|                   | Participação Comunitária                          | Encarregado da Participação Comunitária (contínuo)  | Estabelecer, em conjunto com os técnicos comunitários, linha de atuação junto às comunidades para identificar demandas, estreitar o relacionamento, identificar e avaliar necessidades e oportunidades de melhorias e intermediar soluções em parceria com as UGRs da MC.   |
| Redes Externas    | Redes Sociais (Facebook, Twitter)                 | Gestor da Célula de Comunicação e Marketing (contínuo)  | Disponibilizar informações relativas à MC para alimentar as redes sociais monitoradas pela Superintendência de Comunicação (PC).  |
|                   | Lideranças em Comunidades de Baixa Renda          | Gerentes das UGRs (contínuo)  | Atuar em parceria para possibilitar a realização de melhoria nos serviços de saneamento nas comunidades.  |
|                   | Fóruns Autoridades Funcionais Sabesp              | Gerentes e Gestores (contínuo)  | Atuar em parceria para realizar melhorias nos processos.  |

departamento, procurando melhorar a qualidade desses encontros, além de falar de temas estratégicos da unidade e da Sabesp, também estimula os participantes a discutir sobre assuntos de sua atividade e área, por meio de perguntas ou citando algum trabalho ou ação de destaque. Além dessas práticas também interage e comunica informações e fatos relevantes para a força de trabalho através de informativo em e-mail no “Você Sabia?”.

Na Fig. 1.3.2 estão apresentados exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas ao Levantamento de Interesses e Exercício da Liderança.

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

| Principais práticas                                    | Aprendizado                       | Exemplos de melhorias, refinamentos, inovações e exemplaridades |
|--|-----------------------------------|---|
| Identificação de partes interessadas                   | Reunião CQG                       | Workshop de RPI (m_2016)  |
| Identificação das necessidades das partes interessadas | Reunião CQG                       | Workshop de RPI (m_2016)  |
| Identificação de Redes                                 | Planejamento Operacional          | Revisão das redes MC (m_2015)                                   |
| Interação com as partes interessadas                   | Reunião de análise Crítica da UGR | “Conversando com o Departamento” (m_2015)                       |

**1.4 Análise do desempenho da organização**

**a)** Em 2011, com a implantação da nova estrutura por UGRs, o sistema de medição do desempenho foi totalmente revisto para adequar os indicadores MC e os departamentais à nova realidade. Durante o Planejamento Operacional todos os departamentos, inclusive a UGR Mooca, reavaliam e definem conjuntamente os indicadores para medir o seu desempenho, garantindo uniformidade nas análises dos resultados e principalmente, a comparabilidade entre elas. Desta maneira, os indicadores referentes ao desempenho dos processos são selecionados de seu painel de indicadores (BSC) para análise através das reuniões de análise crítica. Além destes, foram estabelecidos por meio de seu Planejamento Departamental O.D.'s desdobrados a partir dos indicadores e metas da MC (d\_2015), com seus respectivos coordenadores, garantindo a proatividade da prática. Essa mesma sistemática acontece com os Polos de Manutenção e Escritórios Regionais que definem, também conjuntamente, os indicadores para acompanhar o desempenho dos processos operacionais. Esta estrutura representa uma prática efetiva para alcance das metas que traduzem as demandas das partes interessadas e proporcionam desta maneira o crescimento contínuo e sustentável. (Fig.1.4.1)

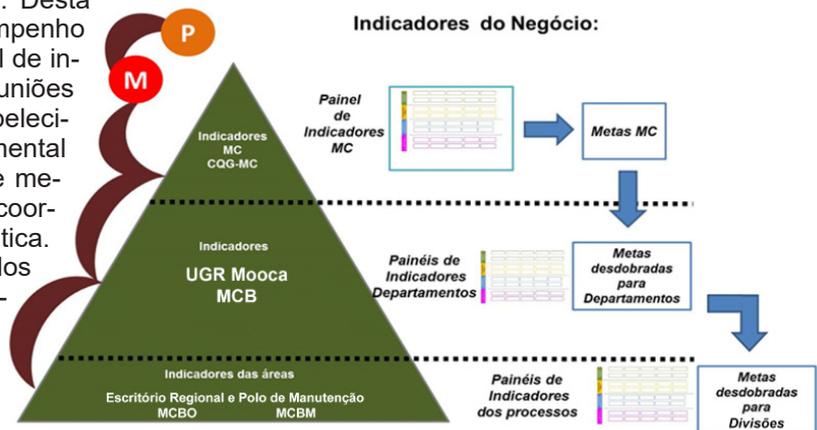
Essa estruturação do sistema de medição do desempenho permite a UGR Mooca a análise do desempenho global e do desempenho dos processos operacionais através das reuniões de análise crítica, respectivamente, de forma organizada e sistemática tendo a sua árvore de indicadores devidamente correlacionada aos indicadores estratégicos da MC, garantindo assim uma relação de causa e efeito.

**b)** Desde 2001, a partir do aprendizado obtido com a adoção do modelo de gestão do MEG® e a participação nos prêmios PNQ, PPQG e PNQS, a gestão das informações comparativas tem sido utilizada como fer-

ramenta de apoio ao sistema de medição do desempenho. A identificação das necessidades de referenciais comparativos é obtida anualmente, a partir de dois direcionadores do CQG: melhorar o desempenho e auxiliar na definição de metas da MC. A definição dos resultados mais importantes a serem comparados ocorre durante o PO MC, quando os coordenadores de OOs escolhem os resultados a serem comparados e as organizações referenciais pertinentes, em conjunto com o GEP e a MCI/Controladoria. Os critérios de seleção das organizações referenciais são similaridade de porte e integridade. Os critérios de referenciais Comparativos estão descritos na (Fig.1.4.2).

**c)** O desempenho operacional e estratégico da organização é analisado por meio de reuniões de análise crítica, realizadas conforme o Procedimento Operacional PO-QA0141, a partir de informações dos indicadores. As reuniões das Divisões são realizadas mensalmente com a participação do gerente, encarregados e pessoas chave, além do Gerente de Departamento e os resultados destas análises subsidiam a reunião da UGR, que acontece bimestralmente, com a participação de todos os gerentes, encarregados, pessoas-chave e convidados. Desde 2013, como refinamento, as análises críticas do Polo de Manutenção, passaram a contar com a participação dos principais fornecedores, onde são analisados indicadores cujos resultados dependam fortemente da atuação destes. Essa dinâmica possibilita uma maior integração com a parte interessada, garantindo assim o envolvimento dos fornecedores no cumprimento dos resultados. A análise da UGR Mooca e dos demais departamentos da MC, subsidiam a reunião de análise crítica da MC. A seleção dos indicadores é realizada pelo GEP, bimestralmente, que avalia conjuntamente o andamen-

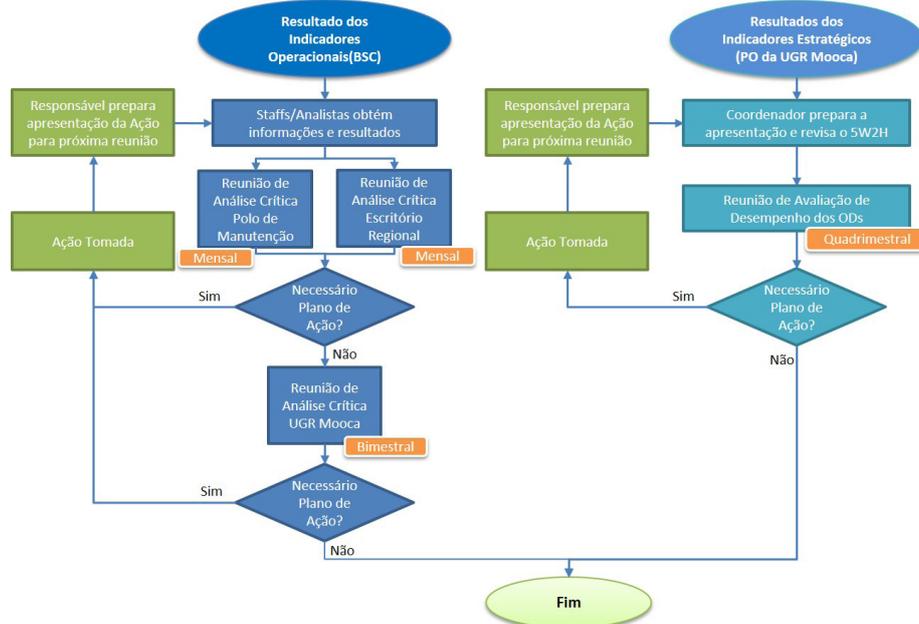
**Fig.1.4.1 Sistema de medição do desempenho**



**Fig. 1.4.2 – Critérios de referenciais Comparativos**

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Dentro do setor de atuação | Referencial setorial – empresa referencial ou vencedora de prêmios setoriais.                               |
|                            | Similaridade de porte de gestão econômico financeira – nº de clientes, extensão da rede de distribuição.    |
|                            | Similaridade de porte da operação – nº de clientes, nº de colaboradores, tamanho e dispersão.               |
|                            | Similaridade da região de atuação – exigências do mercado de atuação e regulatórias – órgão fiscalizador.   |
| Fora do setor de atuação   | Excelência- organizações com reconhecimento público no tema, aferido por órgão/entidade externa competente. |
|                            | Referencial teórico – limite teórico quando não há mais melhoria a ser alcançada.                           |
| Grupo Sabesp               | Processos e indicadores específicos, não acompanhados por outras empresas.                                  |

Fig.1.4.3 – Fluxo de análise crítica do desempenho global



to das ações dos OOs e os resultados dos indicadores pertinentes. A partir dessa análise é elaborada sugestão de pré-pauta apresentada ao GRA que define os indicadores que serão analisados criticamente pelo CQG. Na UGR os indicadores dos O.D's são analisados trimestralmente em reunião específica onde cada coordenador apresenta os resultados das ações e correção de rumo caso necessário. (Fig.1.4.3)

Esta estrutura de reuniões nos diversos níveis representa uma prática efetiva para alcance das metas, que quando estabelecidas, traduzem as demandas das PIs e proporcionam desta maneira o crescimento contínuo e sustentável. É utilizado o Painel de Indicadores, seguindo a metodologia BSC – Balanced Score Card, que garante que todas as áreas avaliem as informações necessárias para o desempenho da Organização e a correlação com o desempenho entre os indicadores. 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 à luz de novos fatos, que possam ter mudado o cenário externo em relação ao cenário previsto no momento do planejamento e estabelecimento de metas, conforme descrito na Fig.1.4.4.

d) As decisões das análises críticas geram ações preventivas, corretivas e de melhorias que são acompanhadas com prazos e responsáveis para execução, em reuniões posteriores. As atas dessas reuniões ficam registradas e disponibilizadas no Portal MC, que também tem agenda anual estabelecida e o acompanhamento e controle são realizados no mesmo sistema pelos gerentes, encarregados e pessoas chave. Os resultados e decisões da reunião de análise crítica das áreas da UGR Mooca são divulgados, quando pertinente, para as partes interessa-

Fig. 1.4.4 – Exemplos de variáveis consideradas nos processos de acompanhamento e análise

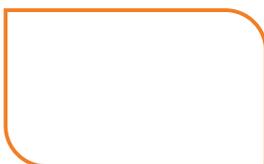
| Ambiente | Variáveis   |
|----------|---|
| Interno  | Andamento das ações preventivas e/ou corretivas e seus impactos nos principais resultados – por exemplo, uma ação preventiva de manutenção de equipamentos de desobstrução antes do período de chuvas para aumentar o cumprimento do percentual de serviços no prazo nestes meses em que a ocorrência de obstruções é aumentada; resultados da pesquisa de clima e seus impactos nos demais indicadores; informações dos OOs e OD's; a avaliação do sistema de gestão e resultados das auditorias internas e externas pode disparar a necessidade de ações de melhorias em alguns processos.  |
| Externo  | Alterações do cenário econômico brasileiro - podem afetar os índices de evasão de receita e a realização da arrecadação; Variações pluviométricas – podem afetar a quantidade e complexidade dos serviços de esgotos e dificultar o cumprimento no prazo Arsesp, bem como criar dificuldades na reservação de água bruta e consequente oferta de água potável pela MA; Questões regionais – restrições no acesso e logradouros e imóveis, impostas por algumas comunidades e/ou clientes, que dificultam a execução de serviços, comprometendo prazos e metas; Exigências de órgãos públicos e concessionárias – demoras na obtenção de autorizações e licenças para execução de obras ou serviços. |

das relacionadas nas reuniões estruturadas. A periodicidade mensal de análise dos indicadores nas divisões e bimestral na UGR permite a rápida tomada de ações corretivas e/ou preventivas e seu acompanhamento, além de permitir ajustes às ações, para que os resultados estabelecidos sejam alcançados.

Na Fig.1.4.5 estão apresentadas exemplos de melhorias e inovações.

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

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





## 2.1 Formulação das Estratégias

Os processos que compõe os Planejamentos Estratégico, Tático Operacional e Departamental estão apresentados na fig. 2.a.

O Gerente de Departamento, Gerentes de Divisão do Polo e Escritório Regional, Encarregados e pessoas chave da UGR Mooca participam da formulação e desdobramento das Estratégias do Planejamento Operacional (PO MC), detalhado no procedimento PO-PL0004 (d\_2009). O controle do processo é realizado pelo Grupo Estratégias e Planos (GEP) por meio do acompanhamento do cronograma das etapas que é disponibilizado no Portal MC. O aprendizado é realizado ao final de cada ciclo, em reuniões específicas para propor as melhorias e refinamentos do próximo ciclo.

O Planejamento Operacional da UGR Mooca é iniciado após a disseminação da POMC para a Força de Trabalho através do “Dia do Compromisso”, com o envolvimento de todos os gerentes, encarregados e pessoas chave das áreas (Fig. 2.b).

a) No último ciclo 2016-2025, a Superintendência de Planejamento Integrado (PI), responsável pelo processo de Planejamento Estratégico Sabesp (PE) (d\_1996), utilizou a PESTAL para analisar o macro ambiente de atuação da Sabesp e suas tendências. Este método permite um estudo aprofundado dos seguintes fatores: Políticos (P), Econômicos (E), Sociais (S), Tecnológicos (T), Ambientais (A) e Legais (L), capazes de influenciar a atividade da empresa. O superintendente

da MC participa dessa etapa do PE.

As diretrizes e estratégias de negócio são definidas a partir de demandas dos acionistas, considerando as necessidades das partes interessadas e o ambiente interno. As principais fontes utilizadas são: os programas de governo, aspectos jurídico-institucionais, tendências políticas e econômicas, panorama setorial, estudos demográficos, planos diretores de água e esgoto, entre outras, e as informações são extraídas das legislações, análises de especialistas e consultorias. Nesse ciclo do PE, o Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo apresentou as perspectivas e tendências macroeconômicas com foco em indicadores econômicos e resultados fiscais de SP e da União (m\_2016).

A UGR Mooca participa desta etapa respondendo ao questionário, distribuído via internet para todos os superintendentes, assistentes, assessores e gerentes de departamentos, sobre os temas específicos, diretrizes estratégicas, visão, missão e valores. As respostas são utilizadas em workshop para debate e identificação das Oportunidades (capacidade de aproveitamento) e Ameaças (capacidade de reação) do ambiente externo.

O processo de Planejamento Operacional MC (PO\_PL0004) é coordenado pelo Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais (MCI) e apoiado pelo Grupo Estratégias e Planos (GEP), do qual participa um representante da UGR Mooca.

Desde 2002, a MC no seu ciclo de planejamento bienal, utiliza os produtos do PT como uma das entradas

Fig. 2.a – Processos de planejamento Sabesp



Fig. 2.b – Processo Planejamento Operacional da UGR Mooca (POD)

| Processo Gerencial  | Participantes  | Entradas  | Produtos  |
|---|--|---|---|
| Aprendizado   | Gerente de Departamento, Gerentes de Divisão do Escritório Regional e Polo, e representante do GEP | Reunião de alinhamento e planejamento do POD UGR Mooca  | • PDCL do processo de planejamento (Recalculando Rota)  |
| Desdobramento das Estratégias, Definição dos Objetivos Departamentais e respectivos coordenadores | Gerente de Departamento, Gerentes de Divisões, Encarregados e Pessoas Chave                        | Mensagem do Diretor; Mensagem do Superintendente; Expectativa do Departamento; Valores e Princípios Organizacionais; Níveis do Planejamento; Desdobramento das Estratégias - PO MC; Novo MEG; reconstrução da Matriz SWOT MCB; Planos Operacionais MC 2017-2018 e Definição dos Objetivos Departamentais. | • Matriz SWOT da UGR Mooca<br>• Competências Essenciais<br>• Objetivos Departamentais e respectivos coordenadores   |
| Construção dos Objetivos Departamentais (Coleta de sugestões da Força de Trabalho)                | Coordenador do Objetivo Departamental com a Força de Trabalho                                      | Cada coordenador de OD se reúne com a respectiva equipe de trabalho para construir juntos o plano de ação.  | • Ações detalhadas dos Ods, com indicadores e respectivas metas   |
| Validação dos Objetivos Departamentais (ações e metas)  | Gerente de Departamento, Gerentes de Divisões, Encarregados e Pessoas Chave                        | Fundamentos da excelência<br>Validação dos planos de ação detalhados dos Ods e os respectivos indicadores e metas.  | • Plano Operacional da UGR Mooca, contendo detalhamento das ações, prazos e responsáveis, indicadores e metas<br>• Processo de análise crítica do desempenho para acompanhamento e controle dos ODS.  |
| Comunicação das Estratégias para a Força de Trabalho e Fornecedores                               | Força de Trabalho e Fornecedores   | Plano Operacional da UGR Mooca: ações e metas<br>Painéis de indicadores da UGR, Escritório Regional e Polo de Manutenção  | • Empregados - Disseminação no Dia do Compromisso e durante as reuniões estruturadas;<br>• Fornecedores - Evento específico e durante as reuniões de análise crítica do ER e Polo;<br>• Disseminação para demais partes interessadas e MC através do jornal "MC Informa"  |
| Acompanhamento das Estratégias  | Gerente de Departamento, Gerentes de Divisões, Encarregados e Pessoas Chave                        | • Plano Operacional da UGR Mooca: Ações e resultados<br>• Painéis de indicadores da UGR, Escritório Regional e Polo de Manutenção   | • Medição quadrimestral do desempenho das ações dos objetivos operacionais da UGR Mooca, por meio de reuniões específicas<br>• Medição bimestral de análise crítica do painel de indicadores da UGR<br>• Medição mensal de análise crítica dos painéis de indicadores do Escritório Regional e Polo de Manutenção com a presença dos Fornecedores |

na etapa Análise de Ambiente. O repasse é realizado por meio de apresentações e pode ter a colaboração de empregados de outras áreas. A análise do ambiente é complementada com apresentações de temas relevantes Fig (2.1.1), com o objetivo de fornecer subsídios aos participantes para identificarem as principais oportunidades e ameaças as atividades, e são utilizadas para análise de priorização da Matriz SWOT e da Matriz de Análise Empresarial.

A UGR é representada por seu gerente de departamento, gerentes de divisão dos Polos de Manutenção e Escritórios Regionais e o representante no Grupo Estratégias e Planos (GEP), participam da análise do macroambiente juntamente com os demais departamentos no Planejamento Operacional MC.

O Planejamento Operacional Departamental da UGR Mooca é fruto do desdobramento dos planejamentos Estratégico Sabesp, Tático da Diretoria M e Operacional MC os quais ocorrem conforme descrito na Fig. 2.a b) As informações relativas ao setor de atuação e suas tendências fazem parte dos assuntos abordados e respondidos pelos diretores e superintendentes e são analisadas, por meio dos grupos multifuncionais, no decorrer do *workshop* e os temas abordados. O superintendente da MC participa de todas as etapas do PE, o gerente da UGR Mooca e demais departamentos participam do *pré-work*.

A UGR Mooca participa de diversas redes (Fig. P6) que apresentam um comportamento dinâmico e propiciam diversas oportunidades e facilidades que podem afetar a estratégia. Uma das redes internas mais importantes são os Grupos da Colmeia, que tem como propósito atuar nas práticas de gestão e nos processos operacionais. Tem representantes em todos os grupos e alguns com coordenação: Grupo de Encarregados Comerciais (GEC), Grupo de Encarregados de Esgoto (GEE) e o

Grupo de Encarregados de Água (GEA). Outras redes importantes são o Planos Regionais de Perdas (PRP) e o Planos Regionais de Esgoto (PRE), onde foca em áreas críticas e/ou ações específicas para reduzir as perdas e diminuir a quantidade de serviços corretivos de esgoto, além de interagir e trocar experiências com as outras áreas. As informações das redes são utilizadas na elaboração do Planejamento Operacional da UGR Mooca, tais como PRP nas ações água e PRE nas de esgoto. Nas ações comerciais, foram utilizadas informações do GFA, um dos grupos da Colmeia.

As tecnologias relevantes necessárias para os processos da cadeia de valor e processos gerenciais são identificadas durante o detalhamento dos OOs, na etapa "Plano Operacional" quando são definidas as ações necessárias para alcançar as metas estabelecidas. Um exemplo de utilização das informações de *benchmarking* foram as melhorias implantadas nos equipamentos *Sewer*, *Jet Rodder* e *Vacon*, tiveram suas funções adequadas conforme as sugestões e necessidades do GEE, coordenado pelo encarregado de esgoto da Mooca. Durante as reuniões de análise crítica da área também são identificadas tecnologias para melhoria do processo, como por exemplo a prática "100% de Fiscalização em Serviços Executados", que consiste na análise, avaliação e gestão de serviços e reaproveitamento da mão de obra nas demais atividades da área.

c) Os estudos dos cenários que permitem a análise e avaliação do mercado de atuação e suas tendências são realizados durante o PE. O produto destas análises é entrada para análise do mercado de atuação específico da Diretoria M, da MC e da UGR, A análise do mercado específico MC e da UGR Mooca é realizada durante a etapa "Análise do Ambiente" do PO MC. As informações e respectivas fontes dos temas abor-

dados no último PO MC (2017-2018) estão citadas na Fig. 2.1.1. A análise e discussão dessas informações habilita os participantes a identificarem as principais ameaças e oportunidades que são usadas para a elaboração das Matrizes SWOT MC e da UGR.

**Fig. 2.1.1 – Principais informações para análise do mercado de atuação e do ambiente interno (PO MC)**

|                  |   |
|------------------|---|
| Ambiente Externo | Perspectiva Econômico-Financeira - Agnaldo Pacheco Sampaio (Superintendente de Controladoria Econômico Financeira FT - SABESP)                                  |
|                  | Dinâmica Urbana - Novo Plano Diretor e Perspectivas Urbanísticas no Município de SP - Heitor Marzagão Tommasini (Advogado - PPA - Política e Planejamento Ltda) |
|                  | A visão Sabesp sobre Sustentabilidade - Dante Ragazzi Pauli (Superintendente de Planejamento Integrado PI - SABESP)   |
|                  | Contrato de Programa - Revisão do Contrato SP e Desafios Futuros - Maycon Rogério de Abreu (Gerente de Departamento de Planejamento Integrado MPI - SABESP)     |
|                  | ARSESP - perspectivas e expectativas futuras - Hélio Castro (Diretor de Regulação Técnica e Fiscalização dos Serviços de Saneamento Básico - ARSESP)            |
| Ambiente Interno | Riscos Operacionais - Rogério Moraes (Gerente de Departamento de Planejamento e Relações Comerciais - MCI)  |
|                  | Matriz SWOT - Rogério Moraes (Gerente de Departamento de Planejamento e Relações Comerciais - MCI)  |
|                  | Receita, Despesa e Investimento - Rogério Moraes (Gerente de Departamento de Planejamento e Relações Comerciais - MCI)  |

**d)** A MC utiliza a metodologia *Intangible Assets Management* (IAM) desenvolvida pela empresa de Consultoria DOM *Strategy Partner*. Essa metodologia propõe a identificação e classificação dos Ativos Intangíveis pela utilização de tabela de referencial de qualidades, que agregam valor ao negócio, descritas em quatro categorias de capital: Institucional, Organizacional, de Relacionamento e Intelectual. O principal critério é de que o ativo intangível possa ser monitorado e que a empresa tenha interferência em seu desempenho. Atualmente essa prática é coordenada pelo GCOR, com a participação da UGR Mooca.

As etapas desta metodologia para gestão de ativos intangíveis são quatro: Identificação, Categorização, Apropriação e Monitoramento conforme Fig.2.1.2. Na MC, a prática é bianual e envolve os gerentes da UGR Mooca e dos demais departamentos responsáveis pelos processos aos quais os ativos intangíveis estão relacionados.

**Fig. 2.1.2 – Ciclo de Gestão dos Ativos Intangíveis**



Seu início acontece na etapa 'Análise do Ambiente' do PO MC, quando os ativos intangíveis são inseridos, analisados e priorizados na Matriz de Análise Empresarial.

Em 2011, no PO MC, houve o alinhamento dos ativos intangíveis MC com os da Diretoria M e a hibridização da metodologia IAM com a metodologia VRIO facilitando a priorização destes ativos. Desde 2012, a UGR Mooca nas reuniões de análise crítica monitora e avalia os ativos intangíveis por meio de indicadores que funcionam como mecanismos de proteção. Os principais ativos intangíveis são desenvolvidos e protegidos com ações locais, desdobramento de ações corporativas ou benefícios decorrentes de ações exclusivamente corporativas (Fig. 2.1.3).

**e)** Desde 2002, a análise do ambiente interno da MC é realizada anualmente em evento específico no PO MC denominado "Análise do Ambiente", onde são realizadas apresentações sobre os temas descritos na Fig. 2.1.1. O conteúdo e os palestrantes são pré-definidos pelo GEP e validados pelo GRA, tendo em vista que o resultado esperado é a formação de um contexto do ambiente interno que considera os riscos e as respectivas ações de mitigações relativos aos ativos de infraestrutura operacional e aos recursos hídricos, conforme Fig. 2.1.4.

**f)** As estratégias da MC e da UGR Mooca são definidas na etapa Análise do Ambiente com base no resultado da priorização de duas matrizes:

- **Matriz SWOT:** é realizada por meio de *pré-work*, de forma participativa em reuniões nas áreas, sendo envolvidos todos os gerentes, encarregados e pessoas chave. É avaliado o impacto das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da MC em cada Diretriz Estratégica Sabesp por meio da atribuição de notas, utilizando a ferramenta *Quality Function Deployment* (QFD) que permite obter a capacidade ofensiva da MC e UGR Mooca, e

- **Matriz de Análise Empresarial** que analisa os seguintes itens: Direcionadores táticos da Diretoria M, Requisitos das partes interessadas, Riscos operacionais, Ativos intangíveis e Sistema de gestão. A pontuação final de cada item analisado indica o grau de importância e impacto para a MC priorizar esforços e assegurar alinhamento aos Planejamentos Estratégico e Tático.

Nessa fase do Planejamento Operacional Departamental é analisada as competências essenciais necessárias para a UGR Mooca considerando suas características, tomando como base as já definidas pela MC (fig.2.1.5). Os gerentes de departamentos da MC preenchem *pré-work* com propostas de OOs, que são levadas ao evento 'Onde queremos chegar'. É utilizada a metodologia de *road-show*, com o objetivo de propiciar a análise participativa do conteúdo, garantindo a uniformização do conhecimento. Desde 2013, de forma inovadora, passou a constar nos nomes dos OOs informações mensuráveis (o que, quanto e quando), propiciando clareza na definição das estratégias. Como consequência, a MC obteve um planejamento com maior foco em resultados. A UGR Mooca adotou a mesma metodologia para nomear os ODs.

Nessa etapa é escolhido o coordenador de cada OO, levando em conta o perfil pré-definido. O coordenador tem como atribuições: atuar como gestor de projetos, coordenar e integrar as diversas ações de sua equipe, gerir recursos e zelar pelo cumprimento dos prazos e qualidade do trabalho. Na UGR Mooca o coordenador

Fig. 2.1.3 – Ativos Intangíveis, indicadores e desenvolvimento

| Categoria                 | Ativos   | Indicadores   | Mecanismos para desenvolvimento   | Práticas para proteção   |
|---------------------------|--|---|---|--|
| Capital institucional     | Marca Sabesp                                     | Satisfação geral com o atendimento (8.3.15)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de Campanhas Institucionais</li> <li>Informações e tratamento das pesquisas de satisfação dos clientes (Fig. 3.2.4)</li> <li>Implantação Sabesp Soluções Ambientais (SSA)</li> <li>Governança corporativa</li> <li>Lei Federal nº 11.445/07 – Diretrizes para o Setor de Saneamento</li> <li>Estudos para desenvolvimento de novas tecnologias ou para adequação das existentes no mercado</li> <li><i>Benchmarking</i></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identidade visual, conforme padrão estabelecido no procedimento empresarial Identidade Visual (PE-CO0005)</li> <li>Registro, controle, manutenção e concessão de patentes, prática controlada pela Superintendência Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (TX) e legislação do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI)</li> <li>Atendimento aos requisitos da Lei <i>Sarbanes-Oxley</i></li> <li>Certificação do Sistema de Gestão</li> <li>Termos de Cooperação com empresas de Saneamento (JICA-Japão)</li> <li>Concorrência e ganho de licitações nacionais e internacionais (Alagoas e Panamá)</li> <li>Monitoramento de indicadores em análise crítica</li> </ul> |
|                           | <i>Know how</i> de processos                     | Indicador de perdas totais de água por ligação (8.5.6)<br>Desobstruções domiciliares (24h) (8.3.20)                       |   |  |
| Capital Organizacional    | Sistema de Gestão MC                             | Índice de Maturidade da Gestão (8.5.29)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adoção do Modelo de Excelência da Gestão (MEG®)</li> <li><i>Benchmarking</i></li> <li>Adoção do sistema colaborativo e integrado dos Grupos da Colmeia</li> <li>Estruturação de células de trabalho nas áreas</li> <li>Atualização contínua dos processos, versões dos procedimentos e das bases de dados dos sistemas</li> <li>Análise dos resultados dos indicadores de desempenho, correlacionados ao ativo intangível</li> <li>Sistema de Aprendizado Organizacional (PO-QA0053)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Relatórios de Avaliação (Interna e externa)</li> <li>Transformar o conhecimento tácito em explícito</li> <li>Certificação do Sistema de Gestão</li> <li>Procedimentos operacionais no Gedoc</li> <li>Gerenciamento da segurança das informações</li> <li>Monitoramento de indicadores em análise crítica</li> <li>Sistema de Aprendizado Organizacional (PO-QA0053)</li> </ul>  |
| Capital de Relacionamento | Relacionamento com Grandes Consumidores          | Volume fidelizado em contratos de demanda firme (8.3.10)<br>Faturamento fidelizado em contratos de demanda firme (8.3.11) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ações para fidelização dos clientes</li> <li>Criação dos representantes comerciais</li> <li>Flexibilidade nas negociações</li> <li>Diretrizes governamentais</li> <li>Estabelecimento e atualização de procedimentos</li> <li>Análise dos resultados dos indicadores de desempenho, correlacionados ao ativo intangível</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta dos produtos da Sabesp Soluções Ambientais (SSA)</li> <li>Celebração de contratos de demanda firme</li> <li>Adoção do Código de Ética e Conduta Sabesp</li> <li>Monitoramento de indicadores em análise crítica</li> <li>Período de leitura quinzenal, atuando de forma proativa na resolução de problemas (vide 3.2c)</li> <li>Agência de atendimento exclusivo</li> </ul>  |
| Capital intelectual       | Conhecimentos da força de trabalho               | Índice de capacitação em conhecimento relevante (8.4.17)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação de competências e desempenho (Fig. 6.1.2)</li> <li>Convênios com instituições de ensino, inclusive no exterior, para o aperfeiçoamento profissional</li> <li>Participação de empregados em encontros técnicos, feiras e congressos</li> <li>Equipes interdepartamentais</li> <li><i>Benchmarking</i></li> <li>Difusão novas tecnologias (identificação e disponibilização das tecnologias desenvolvidas pelas áreas)</li> <li>Disponibilização das monografias, dissertações, teses e trabalhos técnicos no portal da Universidade Empresarial Sabesp (UES)</li> <li>Expansão e utilização das patentes</li> <li>Criação do Grupo Gestão do Conhecimento Organizacional (GCOR)</li> <li>Análise dos resultados dos indicadores de desempenho, correlacionados ao ativo intangível</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Portal Sabesp Gestão do Conhecimento</li> <li>Gerenciamento da segurança das informações</li> <li>Feira da Inovação</li> <li>Manhã do Conhecimento</li> <li>Monitoramento de indicadores nas análises críticas</li> <li>Atuação do Grupo Gestão do Conhecimento Organizacional (GCOR)</li> <li>Universidade Empresarial Sabesp (UES)</li> <li><i>Benchmarking</i></li> <li>Procedimentos operacionais no Gedoc</li> <li>Registro e manutenção de patentes</li> <li>Biblioteca Sabesp</li> </ul>   |
|                           | Capacidade de inovação                           | Índice de aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na Manhã do Conhecimento (8.4.16)                                   |   |  |
|                           | Processo de Desenvolvimento da força de trabalho | Índice de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento (8.4.14)  |   |  |

Fig 2.1.4 - Mitigação de Riscos

| Principais Riscos                              | Como mitigar  |
|--|---|
| Indisponibilidade de água tratada              | MCB-OD-03-Reduzir o Índice de Perdas para 305L/ligxdia em 2018  |
| Aumento de perdas reais e/ou aparentes de água | MCB-OD-03-Reduzir o Índice de Perdas para 305L/ligxdia em 2018  |
| Não atrair ou perder o capital humano          | MCB-OD-01 -Aumentar a Satisfação dos Empregados   |
| Comprometimento da imagem                      | MCB-OO-02 - Aumentar a Eficiência do Sistema de coleta e reduzir em 10% por ano a quantidade de intervenções corretivas nas redes coletoras e 15% em ramais de esgoto |
|  | MCB-OD-04- Aperfeiçoar o sistema de gestão do MCB   |
|  | MCB-OD-05 - Reduzir em 8 % Índice de Reclamação de Reposição de pavimento até 2018  |
| Diminuição da receita                          | MCB-OD-07 -Faturar 478 milhões e obter um índice de evasão de receita privado de 3,5%   |
| Contaminação do solo e corpos d'água           | MCB-OO-02 - Aumentar a Eficiência do Sistema de coleta e reduzir em 10% por ano a quantidade de intervenções corretivas nas redes coletoras e 15% em ramais de esgoto |

analisa e adota algumas estratégias da MC e faz reunião com a força de trabalho para coleta de sugestões com objetivo de elaborar as ações do OD. A Fig.2.2.1

apresentam as principais estratégias traduzidas em ODs, alinhadas às Diretrizes Estratégicas da Sabesp e as estratégias da MC traduzidas em OOs.

O *Workshop* de RPI realizado pelo GEP tem como objetivo de analisar e validar as informações referentes às partes interessadas que constituem a Matriz de RPI MC, adotada pela UGR Mooca (vide 1.3.a). Essas informações são entradas para analisar o ambiente empresarial que antecipa a definição de OOs e ODs.

O desenvolvimento sustentável é parte da filosofia empresarial da Sabesp sedimentada na perspectiva Sustentabilidade do Mapa Estratégico (m\_2016). A UGR Mooca considera na sustentabilidade os aspectos econômicos, sociais e ambientais, alinhados com o PE e se destaca nos aspectos de saúde financeira, responsabilidade socioambiental, qualidade de vida e escassez hídrica. No Planejamento Operacional Departamental, dentre as ações que compõem a estratégia, o desenvolvimento sustentável e o saneamento ambiental integrado estão presentes nas ações para aumentar a receita e arrecadação, reduzir o índice de perdas, aumentar a eficiência do sistema de coleta e aumentar a vazão de esgoto para tratamento contribuindo para melhoria de qualidade de vida e saúde da sociedade, considerando

Fig 2.1.5 - Competências Essenciais da UGR Mooca

| Competência               | Descrição  | Criação de valor para partes interessadas |
|---------------------------|--|---|
| Atualização tecnológica   | Busca constante na identificação, análise e aplicação de novas tecnologias na implantação de sistemas de distribuição de água e coleta de esgoto | Acionista e Fornecedor                    |
| Prontidão                 | Capacidade de atendimento das necessidades dos clientes na execução de serviços  | Clientes                                  |
| Infraestrutura            | Ampla rede de distribuição de água e de redes coletoras de esgotos   | Poder Concedente                          |
| Capacidade técnica        | Confiabilidade nos produtos, serviços e na capacidade técnica dos profissionais  | Clientes e Força de Trabalho              |
| Eficiência Operacional    | Agilidade na prestação de serviço por meio de gestão estruturada de processos, em ambiente de alta complexidade operacional                      | Clientes                                  |
| Eficiência do Faturamento | Capacidade na gestão do processo de faturamento com impacto na redução de clientes na agência de atendimento e impostos                          | Acionista e Clientes                      |

a sinergia das políticas públicas relacionadas, ou seja contribuindo com o saneamento ambiental integrado.

A tecnologia da informação possui cada vez mais importância, sendo diferencial na produtividade, qualidade e agilidade nas operações e tomada de decisão. São utilizados os sistemas (Fig. 5.1.5) e bancos de dados externos (exemplo: IBGE, EMBRAESP, PMSP) tratados, atualizados e utilizados pelo MCI/Planejamento Integrado, desde 2002, na elaboração de diagnósticos e prognósticos. Em 2011, foi criada a célula MCIC/Informações, com propósito de subsidiar a MC e a UGR Mooca com informações estratégicas, para auxiliar nos processos de gestão e tomada de decisão, contribuindo com a melhoria dos resultados do negócio.

**g)** Desde de 1996, a avaliação do modelo de negócio ocorre durante o Planejamento Estratégico (Fig. 2.a). O superintendente da MC participa da elaboração das diretrizes estratégicas da Sabesp, que consideram os aspectos relativos ao mercado e setor de atuação, contribuindo com sugestões consolidadas com o gerente da UGR Mooca e demais departamentos, informações e análises realizadas no âmbito do negócio e, 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 da Sabesp.

Na MC, desde 1996, as parcerias internas e externas são identificadas a partir de solicitação, das necessidades geradas no PO MC ou captadas na análise das demandas das partes interessadas, devem estar alinhadas e justificadas de acordo com as estratégias da MC, as diretrizes empresariais e o Código de Ética e Conduta Sabesp.

O processo de parcerias, padronizado no procedimento de Parcerias (PO-QA0132) segue as seguintes etapas: identificação da oportunidade de parceria; avaliação da demanda, aprovação, constituição do grupo de trabalho, elaboração do projeto, seleção e definição de parceiros, negociação, formalização, assinatura do termo de cooperação mútua, execução e acompanhamento do projeto. Exemplo de parcerias estabelecidas (Fig. P6):

- Comgás – compartilhamento de rede cadastral a fim

de não ocorrerem rompimentos de tubulações durante os trabalhos de manutenção;

- PMSP – Programa Córrego Limpo – despoluição dos cursos d'água no MSP;
- PMSP/Comgás – Programa asfalto novo – revitalização das vias públicas onde houve ação da troca de infraestrutura de água, esgoto e gás.

A MC, desde 2006, com a implantação do SIS, identifica e revisa, de forma estruturada, seus processos da cadeia de valor, por meio da análise dos gerentes e de pessoas chave da UGR Mooca e demais departamentos, responsáveis pelo processo e com apoio do Grupo de Melhorias (GM). Os processos são analisados nas reuniões de análise crítica e/ou fóruns específicos, quanto à sua adequação, considerando as estratégias, as mudanças nos ambientes internos, externos e diretrizes corporativas.

Na Fig. 2.1.6 estão apresentados exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à Formulação das Estratégias do item 2.1.

Fig. 2.1.6 – Exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à Formulação das Estratégias

| Principais práticas               | Aprendizado                            | Exemplos de melhorias, refinamentos e exemplaridades  |
|-----------------------------------|--|---|
| Análise do Macroambiente          | Planejamento Estratégico               | Participação do Secretário do Estado de São Paulo, que apresentou perspectivas e tendências macro-econômicas com foco em indicadores econômicos e resultados fiscais de SP e da União (m_2016)  |
| Análise do setor de atuação       | Avaliação do modelo de gestão          | A atuação em rede com órgãos públicos e instituições dos diversos setores da sociedade, foram planejados e desenvolvidos os programas "Guardiões das Águas" e "Água Sabendo Usar não Vai Faltar". (m_2016)  |
| Análise dos mercados e tendências | Planejamento Operacional               | Participação de especialista sobre a Dinâmica Urbana - Plano Diretor de São Paulo e Lei de Uso e Ocupação do Solo (m_2016)  |
| Ambiente Interno                  | Código de Ética e Conduta              | Implantação de macroações e planos de ações norteados pela análise de riscos de corrupção e fraude corporativas, priorizando os processos de maior vulnerabilidade. Contratação de consultoria com objetivo de realizar uma análise criteriosa do nível de aderência do Programa de Compliance da Sabesp (m_2015) |
| Avaliação das alternativas        | Planejamento Operacional               | Criação da perspectiva Sustentabilidade do Mapa Operacional (m_2016)  |
| Inovação                          | Planejamento Operacional Departamental | Desenho do processo de planejamento operacional do departamento e implantação do planejamento departamental MCB (m_2015)  |
|                                   | Tecnologia                             | Implementação de Mapas temáticos para diagnósticos e prognósticos de água e esgoto (m_2015)   |

## 2.2 Implementação das estratégias

**a)** Os indicadores e metas são definidos no Planejamento Tático por um período considerado a longo prazo, cinco anos. No PO MC considera as metas desdobradas do PT, a série histórica dos resultados, os referenciais comparativos definidos conforme critérios descritos em 1.4.b e requisitos das partes interessadas (vide 1.3a). Para avaliação e acompanhamento das estratégias são definidas, na etapa 'Onde queremos chegar', as metas de curto prazo e planos de ação. Esses indicadores são validados pelo GRA e passam a integrar o Sistema de Medição do Desempenho, apresentado na Fig. 1.4.1. Os indicadores e metas da UGR Mooca são definidos e desdobrados do PO MC, também considerando as ca-

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

|  | Objetivo Operacional da MC  | Objetivo Operacional da UGR Mooca   | Principais ações planejadas   | Indicadores   | Metas UGR Mooca  | RPI   | SWOT   | RISCOS   | ATIVO INTANGÍVEL   |                                       |      |
|--|---|---|---|---|--|---|--|--|--|---------------------------------------|------|
|  |   |   |   |   | 2018   |   |  |  |  |                                       |      |
| Pessoas e Inovação   | MC-OO-01 - Aumentar a Satisfação dos Empregados   | MCB-OD-01 - Aumentar a Satisfação dos Empregados  | Você Sabia  | Favorabilidade total da Pesquisa de Clima Organizacional (%) (8.4.18)   | 89,3   | FT Satisfação dos Empregados  | Perda de conhecimento, sem que haja um processo de retenção estruturado. | Não atrair ou perder capital humano  | Conhecimentos da força de trabalho e Processo de desenvolvimento da força de trabalho                      |                                       |      |
|  |   |   | Confraternizações temáticas   |   |  |   |  |  |  |                                       |      |
|  |   |   | UGR do Bem  |   |  |   |  |  |  |                                       |      |
|  |   |   | Ginástica Laboral   |   |  |   |  |  |  |                                       |      |
| Processos  | MC-OO-02 - Reduzir em 5% e 6% por ano o IORD e IORC respectivamente   | MCB-OO-02 - Aumentar a Eficiência do Sistema de coleta e reduzir em 10% por ano a quantidade de intervenções corretivas nas redes coletoras e 15% em ramais de esgoto | Filmar por amostragem trocas consertos de ramais e redes e efetuadas pela contratada  | IORD - Índice de Obstrução de Ramais Domiciliares (Serv ramal/ligações) (8.5.14)  | 5,27   | CLIENTE: Qualidade no atendimento e serviços executados<br>ACIONISTA: Preservação Ambiental - Diminuição dos extravazamentos<br>ARSESP: Cumprimento das solicitações e/ou deliberações ARSESP | Foco em resultados, Degradação dos mananciais                            | Comprometimento da imagem; Contaminação do solo e corpos d'água                  | Know how de processos e Marca Sabesp   |                                       |      |
|  |   |   | Manter a carteira de limpeza de PV e mantê-la em dia, de forma que não cresça   |   |  |   |  |  |  |                                       |      |
|  |   |   | Lavagem de rede em todas as quadras que ocorrerem mais de uma DC (15 km/mês)  |   |  |   |  |  |  |                                       |      |
|  |   |   | Força tarefa para atuar nas comunidades de baixa renda ou maior vulnerabilidade social  | % de DD realizada em até 24h (8.3.20)   | 100%   |   |  |  |  |                                       |      |
|  |   |   | Analisar a causa da DC (olhar preventivo)   |   |  |   |  |  |  |                                       |      |
|  |   |   | Fiscalizar e cobrar da contratada qualidade na execução dos serviços  |   |  |   |  |  |  |                                       |      |
|  | MC-OO-04 - Aumentar a eficiência do sistema de coleta da MC modelando 260km de redes coletoras de esgoto até 2018 |   |   | Elaborar mapas temáticos de DC, indicando os trechos de redes críticas. (mensal)  | IORC - Índice de Obstrução da Rede Coletora (Serv./rede esgoto) (8.5.13)     | 44  |  |  |  |                                       |      |
|  |   |   |   | Filmar 50% de todas as DCs executadas, todas os ramais concomitante a execução da DD, os imóveis que ocorrerem mais de uma DD em 2017 |  |   |  |  |  |                                       |      |
|  |   |   |   | Distribuir panfleto (orientador) em todos os imóveis vistoriados.   |  |   |  |  |  |                                       |      |
|  |   |   |   | Encaminhar ao MCEF os endereços dos imóveis comerciais que de alguma forma impactam no índice de obstrução do sistema de coleta       |  |   |  |  |  | % de DC realizada em até 24h (8.3.21) | 100% |
|  | Notificar todos os imóveis que apresentam irregularidade  |   |   |   |  |   |  |  |  |                                       |      |
|  | MC-OO-03 - Reduzir o Indicador de Perdas para 439 L/ligxdia até 2018  | MCB-OD-03 - Reduzir o Índice de Perdas para 305L/ligxdia em 2018  |   | Trocar 1% da extensão de rede de água   | IPDt - Índice de Perdas Totais na Distribuição (Litros/ligação/dia) (8.5.16) | 305   | ACIONISTA: Preservação Ambiental - Foco Água                             | Foco em resultado, Programa de redução de perdas, Escassez de recursos hídricos, | Indisponibilidade de água tratada; Aumento de perdas reais e/ou aparentes de água e Diminuição da receita. | Know how de processos e Marca Sabesp  |      |
|  |   |   |   | Trocar preventivamente 8.000 ramais de água em áreas críticas   |  |   |  |  |  |                                       |      |
|  |   |   |   | Manter 100% das VRPs existentes em operação   |  |   |  |  |  |                                       |      |
|  |   |   |   | Potencializar Força Tarefa  |  |   |  |  |  |                                       |      |
|  |   |   |   | Incentivar a FT a informar vazamentos dentro de PVs, caixa, etc   |  |   |  |  |  |                                       |      |
| Dificuldades com o novo contrato e excesso de troca da mão de obra prejudicando treinamento                                |   |   |   |   |  |   |  |  |  |                                       |      |
| Potencializar descobrimento de registros para minimizar fechamentos  |   |   |   | IANC - Índice de Água Não Comercializada (%) (8.5.7)  |  |   |  |  |  |                                       | 33   |
| Intensificar fraudes/irregularidades   |   |   |   |   |  |   |  |  |  |                                       |      |
| Potencializar a troca de hidro de grande capacidade  |   |   |   |   |  |   |  |  |  |                                       |      |
| Incentivar a força de trabalho de MOP a trazer casos de correção de cadastro das ligações referente a mudança de categoria |   |   |   |   |  |   |  |  |  |                                       |      |
|  |   |   | Monitoramento dos sistemas de controle de VRP's para identificar rapidamente problemas de operação ou aumento de perdas dentro dos setores de VRP's |   |  |   |  |  |  |                                       |      |

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

|                     | Objetivo Operacional da MC  | Objetivo Operacional da UGR Mooca  | Principais ações planejadas   | Indicadores  | Metas UGR Mooca | RPI  | SWOT   | RISCOS                    | ATIVO INTANGÍVEL                                       |
|---------------------|---|--|---|--|-----------------|--|--|---------------------------|--|
|                     |   |  |   |  | 2018            |  |  |                           |  |
| Processos           | MC-OO-05-<br>Aperfeiçoar o sistema de gestão, atingindo a faixa 7 de pontuação até 2018               | MCB-OD-04-<br>Aperfeiçoar o sistema de gestão do MCB                                     | Elaborar case para Melhores Práticas / IGS  | Índice da maturidade da gestão (8.5.29)                  | 651             |  | Aplicação do Modelo de Excelência da Gestão e outros modelos de referência       | Comprometimento da Imagem | Sistema de Gestão MC                                   |
|                     |   |  | Elaborar Planejamento Operacional do Depto.   |  |                 |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Atualizar resultados 2017   |  |                 |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Preparar a UGR para o novo MEG - Treinamento  |  |                 |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Participar do PNQS 2018   |  |                 |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Comunicar e incentivar a prática  |  |                 |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Criar espaço da Qualidade na Estruturada  |  |                 |  |  |                           |  |
| Cliente e Sociedade | MC-OO-06<br>-Reduzir em 10 % Índice de Reclamação de Reposição de pavimento até 2018                  | MCB-OD-05<br>- Reduzir em 8 % Índice de Reclamação de Reposição de pavimento até 2018    | Sensibilizar Contratadas em relação ao Programa (agendar reunião)   | IRERE – Índice de Reclamação de Reposição(%) (8.5.17)    | 5,7             | CLIENTES: Qualidade no atendimento e nos serviços executados   | Perda de qualidade dos serviços, impactando os clientes internos e externos      | Comprometimento da imagem | Marca Sabesp   |
|                     |   |  | Treinar mão de obra da contratada em serviços de reaterro de vala (MOP) (Em andamento)                                |  |                 |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Treinar mão de obra da contratada em serviços de água (Terceirizada)  |  |                 |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Preparar e aplicar treinamento para a mão de obra da contratada em serviços de esgoto                                 |  |                 |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Treinamento no Siges  |  |                 |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Alinhamento da fiscalização Sabesp com foco na melhoria dos serviços prestados pela contratada (reuniões específicas) |  |                 |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Consolidação da prática "Somos Todos Fiscais".  |  |                 |  |  |                           |  |
| Sustentabilidade    | MC-OO-07-<br>-Ampliar a coleta de esgoto para 94,66% até 2018   |  | Intensificar ação em Alteração Cadastral com foco no faturamento.   | IACE - Índice de Atendimento de Coleta de Esgoto (8.3.4) | 97,37           | CLIENTES: Qualidade no atendimento e nos serviços executados<br>PODER CONCEDENTE: Universalização do atendimento com coleta de esgoto<br>ACIONISTA: Equilíbrio Financeiro (margem) | Foco em resultados, Mudança do padrão de consumo afetando as finanças da empresa | Diminuição da receita     | Relacionamento com Grandes Consumidores e Marca Sabesp |
|                     |   |  | Intensificar as ações de cadastro utilizando a ferramenta WebCad  |  |                 |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Intensificar ação em Novas Ligações de Esgoto com foco no Faturamento   |  |                 |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Intensificar as ações em troca de TL  |  |                 |  |  |                           |  |
|                     | MC OO-08<br>-Faturar R\$ 3,048 bilhões e obter um índice de evasão de receita privado de 3,9% em 2018 | MCB-OD-07<br>-Faturar 478 milhões e obter um índice de evasão de receita privado de 3,5% | Intensificar ação em Novas Ligações de Agua com foco no faturamento.  | Índice de Evasão de Receita Privado (%) (8.1.4)          | 3,5             |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Intensificar ação de troca de Hidrômetro com foco no faturamento  |  |                 |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Aquisição de hidrômetros com nova tecnologia.   | Volume Faturado (milhões m³) (8.3.9)                     | 106,75          |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Comparativo entre consumo pré-crise e pós crise hídrica dos maiores consumos da UGR Mooca.                            |  |                 |  |  |                           |  |
|                     |   |  | Identificação e vistoria de poços, visando recuperação de faturamento.  | Faturamento Líquido (milhões de R\$) (8.3.7)             | 478,09          |  |  |                           |  |

racterísticas, histórico e potencial da área. Os principais indicadores estão representadas na Fig.2.1.1.

A UGR Mooca, têm como base o método *Balanced Scorecard* (BSC) para traduzir a missão e a estratégia em objetivos departamentais estruturados como uma relação de causa e efeito, aliados a um conjunto de indicadores de desempenho desdobrados do PT e PE (d\_2015). As estratégias da MC e da UGR Mooca são definidas bianualmente durante o processo de Planejamento Ope-

racional e Departamental e revisada anualmente no processo que denominamos "Recalculando Rota". Como exemplo de mudança, é possível citar a mudança do "MC-OO-05 Aperfeiçoar o sistema de gestão atingindo a faixa de Pontuação 7 em 2018", para realizar as adequações necessárias para o MEG 21, e este OO foi desdobrado no Departamento como "MCB-OD-04 Aperfeiçoar o sistema de gestão do MCB" com o mesmo foco.  
b) As metas da MC são desdobradas em metas anu-

ais e mensais por departamento com envolvimento de pessoas chave das UGRs. Para garantir o alinhamento, a coerência com a estratégia e a integração entre as áreas, esta proposta de metas é levada para uma reunião específica com a participação do CQG e do GEP, onde os integrantes têm a oportunidade de examinar e discutir as metas e seus desdobramentos e validar a proposta final que será implantada para o ciclo. Todas as informações e decisões relacionadas a indicadores, metas e referenciais comparativos são registradas no Formulário de Detalhamento de Indicador (FDI), com conteúdo disseminado para toda a força de trabalho.

Após essa etapa são realizadas reuniões com os gerentes de departamentos, gerentes de Polo de Manutenção e de ER com objetivo de definir os respectivos painéis mínimos de indicadores, sendo assim a UGR Mooca além dos indicadores estratégicos definidos no PO, possui ainda os painéis de indicadores operacionais específicos, sendo um da UGR Mooca, outro do Polo de Manutenção e o outro ainda do Escritório Regional.

A definição dos planos de ação para guiar a implementação das estratégias é realizada na etapa 'Plano Operacional conforme Fig.2.1.1', que se inicia com uma reunião de alinhamento, com os coordenadores de OOs e GEP, com o objetivo de provê-los de todas as informações necessárias para a construção e gestão dos planos de ação, de modo a garantir o alinhamento desses planos com as estratégias. Os planos de ação são desdobrados em ações multidepartamentais, em conjunto com as áreas, e envolvidos os parceiros quando aplicável, detalhados seguindo a metodologia 5W2H, durante as etapas 'Onde queremos chegar' e 'Plano Operacional'.

A Fig.2.2.1 apresenta os ODs da UGR Mooca, principais ações, indicadores e as metas para 2018, alinhadas às Diretrizes Estratégicas da Sabesp e aos Objetivos Operacionais da MC. Os planos de ação, indicadores e metas são desdobrados para os fornecedores e força de trabalho em eventos específicos.

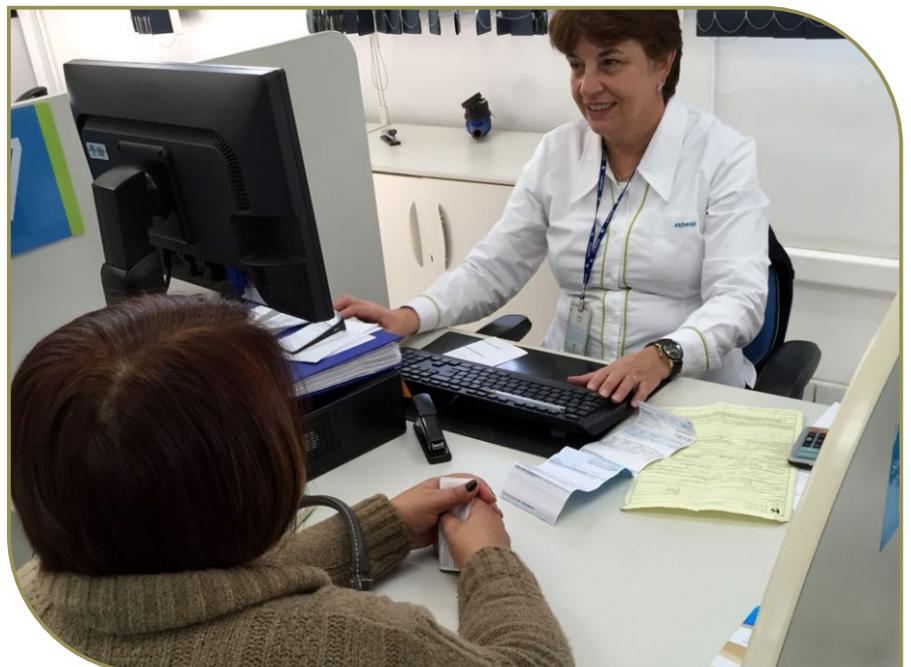
**c)** As necessidades dos recursos financeiros são consideradas na elaboração do orçamento plurianual (vide 7.3c) e na etapa 'Plano Operacional' do PO MC, onde todos os recursos para as ações dos OOs são previstos e ajustados. Os coordenadores de OOs detalham as necessidades de recursos humanos (equipes e capacitação), materiais (equipamentos e infraestrutura) e financeiros (despesas e investimentos) no formulário para detalhamento das ações operacionais durante a construção dos planos de ação. Na UGR Mooca as necessidades de recursos financeiros que não foram contempladas no PO MC, são cobertas com os recursos da própria UGR Mooca.

**d)** Na UGR Mooca o acompanhamento dos planos de ação do Planejamento Operacional do Departamento é efetuado quadrimestralmente de forma integrada, em reunião específica, onde cada coordenador de OD apresenta as respectivas ações e resultados. O painel de indicadores da UGR Mooca é acompanhado através de reunião estruturada bimestral, os indicadores dos painéis do Polo de Manutenção e do Escritório Regional também são acompanhados através de reuniões de análise crítica, porém a periodicidade é mensal, onde as ações preventivas e corretivas são efetuadas de imediato. Em todas as reuniões participam o gerente de departamento, gerentes de divisões, coordenadores de ODs, encarregados e pessoas chave. Na reunião de

análise crítica mensal do Polo, também participa o principal fornecedor de prestação de serviços operacionais. Na Fig. 2.2.2 estão apresentados exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à implementação das estratégias da MC.

**Fig. 2.2.2 – Exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à Implementação das Estratégias da MC**

| Principais práticas                     | Forma de Aprendizado                   | Exemplos de melhorias, refinamentos e exemplaridade  |
|---|--|--|
| Avaliação do êxito                      | Planejamento Operacional Departamental | reunião específica de Análise de Desempenho dos Objetivos Departamentais (m_2017)  |
| Desdobramento de plano de ações e metas | Planejamento Operacional               | Adoção do "Recalculando Rota" dentro do ciclo do PO MC vigente (m_2016)  |
| Alocação de Recursos                    | Fórum M                                | Priorização de obras e investimento utilizando a metodologia AHP (m_2017)  |
| Implementação dos planos de ação        | Sistema de Medição de Desempenho       | Dentro das etapas do PO, criação de evento específico para validação de indicadores, metas e referenciais, permitindo melhor análise, foco e decisão sobre as metas. 2) Revisão/validação dos BSCs dos departamentos/áreas. 3) Para melhor acompanhamento e controle do PO MC houve simplificação da forma de avaliação dos coordenadores de OOs, deixando-se de enviar formulário específico ao Coordenador do GEP: o Coordenador passou a informar diretamente no respectivo Plano Operacional, entrada para o processo de Análise Crítica (m_2015). |





### 3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

a) Na UGR Mooca, a segmentação de mercado (d\_1996) está alinhada aos critérios estabelecidos corporativamente com base no Decreto Tarifário Estadual nº 41.446/96 e no procedimento Relações com o Cliente (PO-MR0054) (d\_2009) e pelo Procedimento Empresarial (PE-MK0016) (d\_2010) permitindo ações dirigidas para cada segmento. O mercado de atuação é definido geograficamente e compreende parte da região central e da zona leste do Município de São Paulo. Os clientes são segmentados por porte: Rol Comum (RC) e Rol Grandes Consumidores (GC), diferenciados por características de demanda e consumo, sendo subdivididos em quatro categorias: residencial, comercial, industrial e pública (Fig.3.1.1), definidas a partir de critérios de ocupação, tipo de tarifa e por ramo de atividade, conforme classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esses critérios foram ratificados pela deliberação Agência Reguladora dos Serviços de Saneamento e Energia de São Paulo (ARSESP) por meio da resolução normativa nº 106 de 13/11/09, que estabelece as condições gerais da prestação e da utilização de abastecimento de água e de esgotamento sanitário. O RC compreende, essencialmente, a categoria residencial, comércios, indústrias e entidades públicas representando 99,5 % dos clientes e 86% do faturamento.

Os GC compreendem clientes com características diferenciadas de demanda e de consumo, tais como, demanda de grande volume de água, abastecimento por meio de fontes alternativas, como poços e caminhão-pipa; grupos empresariais ou clientes potenciais em fase de implantação do empreendimento; necessidades de serviços específicos, como destinação adequada para seus esgotos devido carga poluidora e medição de perda de água. Esse segmento com apenas 0,5% dos clientes representa 14,3% do faturamento. A Divisão de Grandes Consumidores (MCIG) e o Escritório Regional Mooca analisam continuamente o perfil dos clientes seguindo os critérios de segmentação (Fig.3.1.1), e também as migrações dos clientes entre o RC e GC, acompanhados mensalmente na análise crítica. Os clientes-alvo são estratificados em atuais e potenciais. Os atuais são considerados todos os clientes que utilizam os nossos serviços e os potenciais aqueles que tem possibilidade de utilizar (Fig.3.1.2). A definição dos clientes-alvo ocorre durante o Planejamento Operacional MC com a participação da liderança e representantes UGR Mooca, e representantes da UGR Mooca gerando ações para cada segmento, como por exemplo, MCB-OD-06 – Atingir 93% de satisfação dos clientes em relação aos serviços de manutenção prestados pelas contratadas até 2018.

Fig.3.1.1 - Segmentação de Mercado

| Porte | Categoria   | Tipo de Tarifa   |
|-------|---|--|
| RC    | Residencial<br>81,08% clientes e 56,66% do faturamento  | Normal: Imóveis exclusivamente residenciais, com consumo inferior a 800m <sup>3</sup> por ligação ou inferior a 17m <sup>3</sup> por economia  |
| GC    |   | Normal: Imóveis exclusivamente residenciais, com consumo igual ou superior a 800m <sup>3</sup> por ligação ou igual ou superior a 17m <sup>3</sup> por economia  |
| RC    |   | Social: Residências unifamiliares e habitações coletivas (cortiços) e verticalizadas decorrentes do processo de urbanização de favelas   |
| RC    |   | Favela: Características gerais da construção, ocupação irregular do solo, precariedade quanto ao arruamento e infraestrutura urbana.   |
| RC    | Comercial<br>15,13% clientes e 27,88% do faturamento  | Normal: Ligação na qual a atividade for classificada como comércio pelo IBGE com consumo mensal inferior a 500m <sup>3</sup> .   |
| GC    |   | Normal: Ligação na qual a atividade for classificada como comércio pelo IBGE com consumo mensal igual ou superior a 500m <sup>3</sup> .  |
| RC    |   | Assistencial: Instituições que exerçam atividades filantrópicas, assistenciais e beneficentes, lei LOAS n. 8.742/93 com consumo mensal inferior a 3000m <sup>3</sup> .   |
| GC    |   | Assistencial: Instituições que exerçam atividades filantrópicas, assistenciais e beneficentes, lei LOAS n. 8.742/93 com consumo mensal igual ou superior a 3000m <sup>3</sup> .  |
| GC    | Política de preços - demanda firme: Imóveis com consumo mensal a partir de 500m <sup>3</sup> por ligação e que atenda os critérios estabelecidos e legislação específica com a formalização de contrato de fidelização. |  |
| RC    | Industrial<br>2,15% clientes e 5,80% do faturamento   | Normal: Ligação na qual a atividade for classificada como indústria pelo IBGE com consumo mensal inferior a 500m <sup>3</sup> .  |
| GC    |   | Normal: Ligação na qual a atividade for classificada como indústria pelo IBGE com consumo mensal inferior a igual ou superior a 500m <sup>3</sup> .  |
| RC    | Pública<br>0,18% clientes e 8,14% do faturamento  | Normal: Imóveis utilizados por órgãos públicos com consumo mensal inferior a 3.000m <sup>3</sup>   |
| GC    |   | Normal: Imóveis utilizados por órgãos públicos com consumo mensal igual ou superior a 3.000m <sup>3</sup>  |
| RC    |   | Diferenciada: Para as Secretarias de Estado e as Prefeituras que firmam contrato para redução de consumo e de tarifa e que atendam aos itens: estar e manter-se adimplentes e aderirem ao Programa de Uso Racional de Água-PURA. |

Fig 3.1.2 - UGR Mooca - Estratificação dos Clientes Alvo em Número de Ligações

| Tipo de Ligação | Clientes Atuais    |                                   | Clientes Potenciais     |                                 |                            |
|-----------------|--------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|
|                 | Rol Comum (RC) (1) | Rol Grandes Consumidores (GC) (2) | Concorrência            |                                 |                            |
|                 |                    |                                   | Não-exclusivos (GC) (3) | Crescimento Vegetativo (RC) (4) | Ex-Clientes (RC e GC) (-5) |
| Água            | 179533             | 859                               |                         | 2322                            | 16084                      |
| Esgoto          | 174678             | 882                               | 270                     | 2444                            | 15012                      |
| Total           | 354211             | 1741                              | 270                     | 4766                            | 31096                      |

(1) Ligação que apresente características de demanda e consumo conforme segmentação de mercado fig 3.1.1;

(2) Ligação que apresente características de demanda e consumo conforme segmentação de mercado fig 3.1.1;

(3) Clientes que utilizam fontes alternativas de consumo; poço tubular profundo e/ou abastecimento por caminhão tanque

(4) Novas ligações de água e esgoto

(5) Clientes com ligações inativas: imóveis vagos, demolidos ou inadimplentes que tiveram suas ligações de água suprimidas e deixaram de utilizar os serviços de água e esgoto

b) As necessidades, expectativas dos clientes-alvo são identificadas (d\_2002) por meio das pesquisas de Imagem e de Satisfação dos Clientes (Fig.3.2.4). Com essas informações, é realizado o *Workshop* de RPI para análise e tradução dos requisitos de clientes, conforme descrito em 1.3a. Durante a etapa 'Análise do Ambiente' do PO MC essas informações são utilizadas para a definição de objetivos operacionais e ações para a estratégia da MC, das quais se destacam-se Atingir 93% de satisfação dos clientes em relação aos serviços de manutenção prestados pelas contratadas até 2018. Os requisitos de clientes como atendimento no prazo, qualidade no atendimento e nos serviços executados e respectivos indicadores de desempenho estão apresentados na Fig.P5.

O comportamento e tendências dos clientes são identificados e analisados com a utilização dos sistemas CSI e Sigao e a gestão das informações destas ferramentas ocorre da seguinte forma:

- Anualmente, no Planejamento Operacional da UGR Mooca: para análise de cenário interno e externo, definição de objetivos, planos de ação e projetos e definição de indicadores de desempenho que norteiam o Planejamento Operacional;
- Mensalmente, nas Reuniões de Análise Crítica com a participação dos gerentes dos Departamentos e Divisão, encarregados, analistas e Pessoas chave. Nessas reuniões é realizada a análise das manifestações dos clientes, consolidação das informações obtidas nos canais de relacionamento e pesquisas;
- Diariamente, por meio do atendimento às solicitações, reclamações, sugestões, críticas e solução das insatisfações manifestadas nos diversos canais de relacionamento.

O Departamento de Planejamento e Relações Comerciais (MCI) com a cooperação da UGR Mooca e dos demais departamentos, analisa de forma integrada o comportamento dos clientes, considerando variáveis como: sazonalidade, categoria de uso, ramo de atividade, disponibilidade hídrica e outros. Como exemplo da análise de comportamento que leva à agilidade na tomada de decisão, pode-se citar a intensificação das ações com foco no consumo consciente da água, a partir da crise hídrica ocorrida em 2014. Além de beneficiar os clientes de menor consumo com sua estrutura tarifária, a empresa utilizou mecanismos de incentivo à redução de consumo com o programa de bônus e tarifa de contingência. Proativamente, a Pesquisa de Satisfação e Imagem passou a contar com um bloco de questões que exploram a identificação do comportamento do cliente (m\_2014) em relação a práticas de uso consciente da água.

A importância relativa das necessidades, expectativas e comportamentos é identificada por meio de pesquisa qualitativa, realizada pela Superintendência de Marketing (CM), nos segmentos GC e RC, utiliza a metodologia focus group (d\_2005), técnica de entrevista em grupo com representantes da Sociedade que permite riqueza e flexibilidade na coleta de dados e espontaneidade. Em 2016, foi realizada nova pesquisa qualitativa, onde os atributos que impactam na satisfação com os serviços de água e de esgoto e no atendimento foram reavaliados e confirmados. Complementando a Pesquisa de Satisfação dos Clientes (Fig.3.2.4.) que é realizada anualmente, estas informações são utilizadas para estas informações para classificar os produ-

tos e serviços de acordo com sua importância, relevância e satisfação.

A segmentação de mercado e identificação de clientes-alvo é aprimorada por meio da prática "Inteligência de Mercado". Algumas ações realizadas nos últimos anos:

- Estudos e Mapeamentos Analíticos (EMA) (m\_2017) - como refinamento da identificação de clientes-alvo, a MC, por meio do Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais (MCI), desenvolveu o EMA, que já abordaram os temas, Núcleos de baixa renda, sub-bacias de esgotamento e metodologia de priorização, eixos de desenvolvimento, entre outros, que colaboram na identificação de clientes alvo e no planejamento de atividades futuras.
- Programa Sabesp Soluções Ambientais, onde os representantes comerciais atuam nos clientes potenciais, monitorando os clientes atuais a fim de manter a fidelização e combater a concorrência, como por exemplo carros Pipa e Perfuração de Poços. Nos clientes potenciais mapeando os novos empreendimentos imobiliários antecipando-se as ações da concorrência com o objetivo de trazê-los para a base de clientes Sabesp. Exemplos: Shoppings Mooca (empreendimento fidelizado) e panificadora Cepam-Village.
- Como forma de ampliar o conhecimento sobre os clientes alvo, a MC atua também em rede através dos Representantes Comerciais (Fig.3.2.1), Participação Comunitária (Fig.4.1.4), Redes Sociais (Fig.3.2.1) e Grupos da Colmeia (Fig p16). Como exemplo dessas atuações em rede a regularização de ligações com a Participação Comunitária nas comunidades do Amadeu cerca de 180 ligações, Celso Garcia em média 20 Residências, contemplando 60 pessoas. Na Comunidade Vila Prudente foi realizado o Projeto Adote uma Favela, onde foram revisados e negociados débitos, alterações cadastrais de 1044 RGIs. Outra importante ação de atuação em redes é realizada pelo Grupo de Faturamento e Arrecadação – GFA (Grupo da Colmeia) que utiliza o cruzamento de informações de diferentes fontes como cadastro em associações comerciais, *software WebCad*, entre outros, para verificar inconsistências e disparar vistoria de alteração cadastral, permitindo a identificação correta destes clientes.

c) O desenvolvimento e divulgação da marca Sabesp no mercado ocorre (d\_1996) por meio de campanhas publicitárias na mídia, visando à melhoria da qualidade de vida da população, além de influenciar no comportamento para a conservação de recursos não renováveis, uso racional da água e preservação do meio ambiente. Destacamos as campanhas: Projeto Tietê(d\_1992), Córrego Limpo (d\_2007), Programa Onda Limpa(d\_2007), Uso Racional da Água(d\_1996), Guardiões da Água(d\_2015), Cada Gota Conta(d\_2015), que ilustram a busca contínua para o cumprimento da visão. As principais práticas de divulgação da marca estão referenciadas na Fig.3.1.4. A promoção da marca também ocorre por meio do *website* [www.sabesp.com.br](http://www.sabesp.com.br), participação em eventos e exposições, 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, as ações seguem a padronização da Identidade Visual, conforme procedimento empresarial PE-CO0005(d\_2010).

Uma das formas de monitoramento da marca é realizada pelo Polo de Comunicação (d\_1996) com o acompanhamento mensal das respostas à mídia, garantindo a clareza e transparência das informações e cumprimento de prazos acordados com os veículos de comunicação. No ano de 2017 tivemos 443 reclamações e todas foram respondidas dentro do prazo (vide 8.3.19). A identificação dos níveis de conhecimento dos clientes e mercado, a respeito da marca Sabesp (d\_2004) é realizada por meio de perguntas específicas da Pesquisa de Satisfação de Clientes (Fig.3.2.4). Os últimos resultados obtidos em 2017, na percepção dos clientes, demonstram, apesar da crise, a consolidação da marca no mercado: 80% dos clientes consideram a Sabesp como uma empresa competente e 79% confiam na Sabesp. Como fruto deste trabalho a Sabesp conquistou o Prêmio CIC (Congresso Internacional de Gestão de Clientes) - Troféu Ouro, categoria "Melhores Empresas de Relacionamento com o Cliente".

**d)** A divulgação dos produtos e ações de melhoria para os clientes e mercado da UGR Mooca, segue princípios da Política Institucional Comunicação Empresarial (PI-0013) (d\_1996), que estabelece o processo de comunicação coerente com a missão e visão da empresa. As principais ações de divulgação dos produtos e de melhorias estão apresentadas na Fig.3.1.4.

**Fig. 3.1.4 – Ações de divulgação dos produtos, marca e de melhorias**

| Ações   | Objetivo  |
|---|---|
| Campanhas publicitárias na mídia                          | • Divulgar produtos, serviços, riscos, ações de melhorias da organização e valorizar a marca Sabesp.  |
| Folhetos institucionais                                   | • Influenciar comportamento (conservação de recursos não renováveis, uso racional da água, entre outros).   |
| Patrocínios e parcerias em eventos esportivos e culturais |   |
| Disponibilização do <i>website</i> Sabesp (d_2000)        | • Disponibilizar serviços, por meio da agência virtual, inclusive com atendimento <i>online</i> (chat).<br>• Informar sobre produtos, serviços, programas, projetos, patrocínios e ações de melhorias da organização.<br>• Disponibilizar o Clubinho Sabesp, direcionado às crianças. |
| Comunicados e Press Releases (d_1996)                     | • Divulgar serviços, obras, programas, projetos e interrupção no abastecimento de água.   |
| Folhetos e orientadores (d_1996)                          | • Informar sobre produtos, serviços, programas, projetos, entre outros.   |
| Eventos, palestras e exposições itinerantes               | • Disseminar conceitos para conservação dos recursos hídricos.<br>• Divulgar e ampliar o valor da marca Sabesp.<br>• Divulgar ações de melhorias da organização   |
| Canais de Relacionamento (Fig. 3.2.1)                     | • Fornecer informações sobre produtos, serviços, programas e projetos, além dos direitos e deveres dos clientes.  |
| Carreta "Somos Água"                                      | • Aumentar o conhecimento sobre o Ciclo da Água, Tratamento de água e esgoto, Fortalecendo a cultura de relacionamento interno e externo.   |
| Divulgação APP Sabesp Mobile nas Agências de Atendimento  | • Disseminar a utilização do APP e dos serviços comerciais e operacionais criando mais um canal de relacionamento com comodidade e agilidade.   |

Com o objetivo de assegurar a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas aos seus clientes e mercado, as informações veiculadas são preparadas pelo Polo de Comunicação MC e aprovadas pelo superintendente (d\_1996). O conteúdo também é

submetido à apreciação da Superintendência de Comunicação (PC), que interage com órgãos estaduais quando há necessidade de aprovação do Governo do Estado. Desde 1996, são disponibilizados nas agências de atendimento, no site Sabesp e, quando aplicável, durante a execução de serviços aos clientes, folhetos explicativos sobre o uso e riscos associados aos produtos e serviços, como por exemplo: o folheto 'Esgoto e lixo, saiba por que a Sabesp trata este assunto com tanto respeito', que orienta sobre as consequências de jogar lixo e outros detritos na rede de esgoto; 'Óleo e Água não se misturam', que orienta sobre a utilização correta da rede de esgoto e sobre o descarte do óleo de cozinha, 'Limpeza de caixa d'água', que orienta como garantir a qualidade da água entregue; 'Aprenda a controlar seu consumo de água', que orienta quanto à identificação de possíveis vazamentos nas instalações internas e instruções para a leitura de hidrômetro. Como exemplo de divulgação ao mercado, a Sabesp disponibiliza folheto 'Água Sabesp: da natureza ao consumidor, total transparência', que informa os riscos das fontes alternativas de água. Atualmente a Sabesp incentiva ligação de água junto com a conexão à rede de esgotos entregando o Folheto Ligação de Esgoto: Um benefício para você, sua família e o Meio Ambiente atendendo a Lei Federal do Saneamento Básico 11.445/07 e Deliberação ARSESP 106 art. 10º.

Todo ano, é entregue o Relatório Anual da Qualidade da Água, em todos os imóveis com ligações ativas. Este relatório contém os padrões de potabilidade e o resumo anual da qualidade da água distribuída, além de recomendações para manter e garantir a qualidade da água, de acordo com os parâmetros contidos na Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde (Fig.7.1.1). A partir de 2008, os resultados das análises de qualidade da água são informados, mensalmente, nas contas emitidas aos clientes.

A identificação dos níveis de conhecimento dos clientes e mercado, a respeito dos seus produtos e ações (d\_2004) é realizada por meio de perguntas específicas da Pesquisa de Satisfação de Clientes (Fig.3.2.4).

**e)** A imagem da organização perante os clientes e mercado é avaliada anualmente, por meio de pesquisa de satisfação de clientes (Fig.3.1.2) onde o principal objetivo é medir a satisfação dos clientes da Sabesp com água encanada, serviço de esgoto, atendimento, satisfação Geral e aspectos de imagem e marca. Para avaliação são considerados os atributos revalidados na Pesquisa de Imagem: confiabilidade, respeito ao consumidor, honestidade e transparência, competência, modernidade, responsabilidade Sócio Ambiental, sempre aperfeiçoando sua prestação de serviços e manter boa comunicação com o cliente. Dentro desta análise são mensurados a fidelização utilizando a metodologia Net Promoter Score destacando-se a Unidade de Negócio Centro com um índice positivo de 42%, o melhor índice da Diretoria Metropolitana (vide 8.3.12).

Destaca-se também o monitoramento das notícias no âmbito MC, realizado pelo Polo de Comunicação, com o acompanhamento mensal das respostas à mídia, garantindo a clareza e transparência das informações e cumprimento de prazos acordados com os veículos de comunicação.

As principais ações implementadas para consolidar os atributos são:

Fig 3.1.5 - Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas a análise e desenvolvimento de mercado

| Processos Gerenciais                                 | Aprendizado   | Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações   |
|--|---|--|
| Segmentação de Mercado                               | Fóruns de Análise Crítica RC e GC para análise de mercados e concorrência.<br><i>Benchmarking</i>   | <i>Market Share</i> da Diretoria - Análise de comportamento e percepção dos clientes por segmento (m_2016);<br>Cliente Georeferenciado – Cadastro do Século XXI;                           |
| Utilização dos requisitos                            | Fórum de Vendas;<br>Reuniões de Análise Crítica específicas para manifestações de clientes nas UNs; | Novo APP (m 2016);<br>Reestruturação da agência Virtual (m_2016)<br>Programa de Melhorias no Atendimento (2016)  |
| Desenvolvimento da marca/<br>Divulgação dos produtos | Reuniões do Grupo de <i>Marketing</i> M;<br>Interação com Unidade Funcional CM;                     | Projeto itinerante “Somos Água”(m_2016);<br>Projeto Doutores da Satisfação (m_2016);<br>Campanha Publicitária com foco na valorização da Água;<br>Parceria com a Editora Maurício de Sousa |
| Avaliação da Imagem                                  | Fórum de Vendas<br>Fóruns de Análise Crítica  | Acompanhamento da fidelização mensal pela Pós Serviço - <i>Net Promoter Score</i> (m_2016)   |

- Parcerias em datas temáticas (Campanhas: Dia Mundial da Água e Meio Ambiente e Dia do Rio Tietê)
- Atuação dos Representantes Comerciais (Fig.3.2.1)
- Canal Especial, boletim eletrônico enviado trimestralmente aos clientes do Rol Grandes Consumidores
- Mala Direta convidando os síndicos e zeladores de condomínios para participarem do Curso de Pesquisa de Vazamentos
- PURA - Programa de Uso Racional da Água: a MC, através de sua célula de Meio Ambiente ministra palestras sobre o tema em órgãos públicas e empresas privadas (Fig. 4.1.5)
- Abertura de espaços da empresa para lazer da sociedade, como exemplo, O Parque Sabesp – Mooca consiste na disponibilização do espaço físico de 23mil m<sup>2</sup> de área verde para lazer da sociedade conforme citado 4.1.f.
- O Contrato de Demanda Firme faz parte do programa “Sabesp Soluções Ambientais”, que vem praticando tarifas diferenciadas para consumidores classificados nas categorias de uso comercial e industrial. As tarifas diferenciadas aplicam-se por meio de formalização de contrato denominado Demanda Firme, de no mínimo 500 m<sup>3</sup>/mês (quinhentos metros cúbicos por mês). Em 2017 o valor faturado através destes contratos aumento em 12% atingindo o valor de R\$ 899.218,97 (conforme resultados em 8.3.11).

Na Fig.3.1.5 estão apresentados exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas a análise e desenvolvimento de mercado.

### 3.2 Relacionamento com Clientes

a) Os principais canais de relacionamento disponibilizados (Fig.3.2.1) são definidos considerando a segmentação de mercado, conforme regras e responsabilidades estabelecidas no procedimento empresarial Infraestrutura de Atendimento (PE-MK0018), com o objetivo de proporcionar condições adequadas ao atendimento relacionado à prestação e utilização dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário (d\_1996). Os canais de relacionamento corporativos e locais são gerenciados pelas áreas responsáveis. A avaliação desses canais é realizada por meio de Pesquisas (Fig. 3.2.4). A Fig. 3.2.2 apresenta os principais critérios para disponibilização dos canais.

Para aumentar a acessibilidade aos canais de atendimento da Sabesp, foi criado um número de telefone gratuito para deficientes auditivos ou de fala (0800-77737000) e foi disponibilizada a entrega de conta de água e esgotos, em braile, para deficientes visuais.

Em 2017 fruto da parceria entre as Superintendências Comercial e de Relacionamento com os Clientes (CM),

Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana (MP) e de Tecnologia da Informação (CI), seguindo as tendências de mercado, criou-se um APP para facilitar o relacionamento com seus clientes. Hoje o aplicativo já conta com mais de 1,6 milhão de acessos e já está consolidado entre os clientes por trazer alguns dos principais serviços da companhia ao alcance dos dedos. A ferramenta abrange todos os 366 municípios operados pela Sabesp e oferece serviços como acesso a segunda via da conta, histórico das 12 últimas contas de consumo, alta de consumo e orientação sobre débito automático, também envia alertas para lembrar o fechamento e vencimento das faturas e alterações no padrão de consumo do imóvel cadastrado. A comunicação de vazamentos de água e esgoto também está disponível. Em novembro do ano passado, o Sabesp Mobile ganhou a funcionalidade “parcelamento de contas”, que está fazendo a diferença no quesito agilidade e comodidade para os clientes. Em fevereiro deste ano implantamos a funcionalidade “Informar Pagamento” (quitação). A grande vantagem desse serviço é a agilidade para o cliente ter a sua situação regularizada, visto que ao informar a quitação dos seus débitos ele está apto a ter sua religação efetuada. Normalmente, o cliente efetua o pagamento dos seus débitos no banco, a Sabesp é informada e então ele tem a sua situação regularizada. Esse processo leva aproximadamente três dias. Agora, em uma relação de confiança, ao informar a quitação via *app*, a Sabesp considera o cliente regularizado antes mesmo de ser validado pelo banco.

b) As solicitações, reclamações e sugestões formais e informais, são acatadas (d\_1996) por meio dos canais de relacionamento, registradas nos sistemas corporativos e direcionadas às áreas responsáveis para tratamento, que é realizado conforme os padrões estabelecidos no Procedimento Relações com o Cliente (PO-MR0054) e Procedimento Processo Comercial - Subprocesso Atendimento ao Cliente (PE-MK0016) e a Deliberação 106 da ARSESP (Fig. 3.2.3).

Para assegurar o pronto atendimento, as manifestações dos clientes são diariamente gerenciadas e analisadas mensalmente por meio de indicadores nas reuniões de análise crítica das áreas (PO-QA0056) (d\_2007). O monitoramento dos prazos para cada tipo de manifestação é realizado de acordo com a ARSESP, com padronização definida pela Alta Administração, com suporte do Sistema Protonet (d\_2005), CSI (Sistema Comercial de Informações), e Sistema de tratamento de insatisfação dos clientes - STIC. Estes sistemas permitem um acompanhamento detalhado das manifestações pelas áreas da MC e Sabesp. As pesquisas de satisfação também geram solicita-

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

| Gestão   | Tipo  | Canal / Meio de Contato                                      |  | Finalidade   | Divulgação                                | Clientes |
|--|---|--|--|--|---|----------|
| Corporativo                                      | Atendimento Telefônico  | Central de atendimento telefônico                            | 195 (d_1978)<br>08000119911 (d_1990)   | Acatar solicitações, reclamações, sugestões e prestar informações referentes a serviços.   | Website Sabesp, contas e faturas e mídia. | RC e GC  |
|  |   | Ouvidoria  | 08000550565 (d_1999)   | Atender reclamações e acatar críticas ou denúncias ou prestar atendimento para clientes que não obtiveram suas expectativas atendidas nos demais canais disponibilizados – pessoal e telefônico. |   |          |
|  | Atendimento Virtual   | Website Sabesp: www.sabesp.com.br                            | Atendimento on line (chat) (d_2009)  | Acatar solicitações, reclamações, sugestões e prestar informações referentes a serviços.   |   |          |
|  |   |  | E-mail Fale Conosco  |  |   |          |
|  |   |  | Agência virtual (d_1999)   |  |   |          |
|  |   | Redes sociais: <i>Twitter, Facebook</i> (d_2010)             | Comunicar assuntos institucionais de utilidade pública e responder às demandas recebidas.  | Website Sabesp e Redes Sociais.  |   |          |
|  |   | APP Sabesp <i>Mobile</i> (d_2017)                            | Acatar solicitações e prestar informações referentes a serviços.   | Folhetos, Agência, Redes Sociais, <i>website</i> .   |   |          |
| 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.                               | Website Sabesp.  |  |  |   |          |
| MC/UGR Mooca                                     | Atendimento Presencial  | Agências de atendimento (d_1996)                             | Acatar, analisar e responder as solicitações, reclamações e sugestões  | Contas, <i>website</i> Sabesp, totens e folhetos.  | RC  |          |
|  |   | Participação Comunitária (d_1996)                            | Identificar as necessidades e expectativas dos clientes de baixa renda;  | Encontros e reuniões com a comunidade.   |   |          |
|  |   |  | Atender as solicitações, reclamações e sugestões referentes a serviços.  |  |   |          |
|  |   | Poupatempo Sé (d_1997)                                       | Acatar, analisar e responder as solicitações, reclamações e sugestões.   | Contas, e-mail, cartas, visitas, <i>website</i> Sabesp.  |   |          |
|  |   | Agências Móveis do Contrato de Risco Administrativo (d_2017) | 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.  |   |          |
|  |   | Agências do Contrato de Risco Judicial (d_2002)              | Resolver questões referentes a débitos e providenciar parcelamento de dívidas, atendimento telefônico e pessoal.   | Cartas de cobrança.  |   |          |
|  |   | Agência MCIG (d_1996)  | Acatar, analisar e responder as solicitações, reclamações e sugestões.   | Faturas, e-mail, cartas, visitas, <i>website</i> Sabesp e Manual do Empreendedor.  | GC  |          |
|  |   | Representantes Comerciais (d_2006)                           | Estreitar o relacionamento, conquistar e fidelizar clientes com potencial de consumo elevado.  | Pessoal, telefônico e e-mail.  |   |          |
|  |   | Polo de Comunicação (d_1996)                                 | Comunicar assuntos institucionais de utilidade pública. Responder às demandas recebidas.   | Todos os veículos da mídia, cartas, e-mails, telefone.   | RC e GC                                   |          |
| 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.     |  |  |   |          |

**Fig. 3.2.2 – Principais critérios para disponibilização de canais de relacionamento**

| Tipo de Atendimento | Principais Critérios e Necessidades  |
|---------------------|--|
| Presencial          | Facilidade de localização e acesso; expectativa da demanda de atendimento e tempo de espera; viabilidade financeira e tecnológica; recursos humanos treinados; necessidades empresariais e dos clientes.   |
| Telefônico          | Central de atendimento gratuito com limite de tempo de espera para registro de solicitações e reclamações operacionais e emergenciais; disponível 24 horas, 7 dias por semana; horário diferenciado para registro de serviços comerciais; central de atendimento exclusiva para a Ouvidoria. |
| Virtual             | Acesso disponibilizado por meio de site na Internet com informações sobre tarifas, preços e prazos de serviços, endereços para atendimento presencial; acatamento de serviços operacionais e comerciais; emissão de 2ª via da conta.   |

ções, reclamações ou sugestões, que são tratadas conforme sistemática descrita em 3.2d.

De forma preventiva, são realizadas análises de consumo nas contas emitidas diariamente onde são consideradas a média de consumo do imóvel, sendo estas contas retidas e analisadas internamente, podendo gerar ações como: reforma de valores, nova leitura, vistorias e orientação ao cliente quanto a vazamentos. Posteriormente as contas são enviadas ao imóvel, permitindo assim interação com o cliente sem que ele tenha que se deslocar até a Agência minimizando impacto

em tempo de espera e filas. Outra ação resultante da análise de manifestações dos clientes é a avaliação de áreas através de mapa temático, com maior incidência de vazamentos de esgoto onde são intensificadas as ações preventivas como lavagem, reparos ou troca de redes coletoras reduzindo reclamações e contribuindo para melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente. Conforme o PE-MK0016 foi implantado a 'Negociação Imediata' nas agências (d\_2013), que consiste na reforma e entrega da conta reclamada sem necessidade prévia de vistoria e aferição do hidrômetro. Para garan-

Fig. 3.2.3 – Etapas básicas do tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes

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

tir a satisfação e pronto atendimento ao cliente, foram implementadas melhorias no Processo de Negociação Imediata (m\_2015). A conta reformada no ato do atendimento de acordo com a declaração de próprio punho pelo cliente do ocorrido no seu imóvel estendeu-se também para segmentos comerciais e industriais.

c) O acompanhamento de todas as transações de clientes do RC e GC, inclusive dos novos clientes, segue o disposto no Procedimento Relações com o Cliente (PO-MR0054) e Procedimento Processo Comercial (PE-MK0016) e é realizado por meio de análise de relatórios dos sistemas: CSI, SIGAO, SACEweb, Protonet, STIC e SIGNOS, de forma proativa, garantindo o controle e a rastreabilidade das informações e permitindo à UGR Mooca e a Divisão de Grandes Consumidores (MCIG) atuar de forma preventiva e corretiva nas etapas da Fig. 3.2.3.

A UGR, por meio do Técnico de atendimento Comercial Externo (TACE), visita mensalmente 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, neste momento podem ser identificadas e/ou acatadas outras demandas como vazamentos, alterações cadastrais, avarias no hidrômetro, entre outros. Para o segmento dos Grandes Consumidores é realizada, 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 acompanhamento de transações recentes com novos clientes é realizado por meio de visitas de técnicos ao imóvel do cliente, quando da solicitação de uma nova ligação, recebem o Contrato de Adesão e todas as instruções necessárias quanto às especificações para a execução das ligações de água e esgoto.

Desde 2016 os clientes do Rol Comum são orientados a utilizar a Unidade de Medição de Água (UMA), que é uma caixa padronizada que facilita o acesso à leitura,

inibe eventuais irregularidades e protege o cavalete e hidrômetro, evitando transtornos ao cliente e eventuais problemas de relacionamento.

Os novos clientes do Rol de Grandes Consumidores recebem uma carta de boas-vindas, informando as vantagens de ser um cliente da Sabesp, demais canais de atendimento, serviços colocados à sua disposição e o cronograma de leitura dos próximos meses. Todo novo cliente, que contrata os serviços do SSA, recebe visitas periódicas dos representantes comerciais da Divisão de Grandes Consumidores – MCIG, com o objetivo de aferir a sua satisfação em relação aos serviços prestados e identificar novas demandas e/ou expectativas. Também é disponibilizada a telemedição (d\_2008), que é um monitoramento onde a Sabesp e o cliente podem acompanhar online o consumo do imóvel, identificando oscilações de consumo, proporcionando agilidade de atuação tanto por parte do cliente como

da UGR Mooca.

Os clientes também têm à disposição o Manual do Empreendedor que tem o objetivo de orientar os empreendedores, projetistas e construtores do Estado de São Paulo quanto aos produtos e serviços oferecidos e critérios adotados pela Sabesp para possibilitar a interligação de um empreendimento imobiliário aos sistemas públicos de água e/ou esgotos. Também é oferecida a Medição Individualizada onde cada unidade paga o que consumiu com ganhos para o meio ambiente e para a administração do condomínio. Neste tipo de medição, moradores pagam efetivamente o que foi consumido em cada unidade e conseguem adotar um programa de economia com mais eficiência. Existem empresas certificadas pela Sabesp e que podem apresentar a tecnologia mais adequada ao condomínio, bem como análises técnicas e orçamentos. Na UGR Mooca temos 28 Condomínios que já estão cadastrados neste novo Modelo de Medição.

d) A satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes da UGR Mooca são avaliadas por meio do resultado das pesquisas padronizadas no procedimento Pesquisa de Satisfação e Insatisfação, que verificam aspectos relativos a produtos, serviços e atendimento, conforme Fig. 3.2.4 e o inter-relacionamento entre as pesquisas na Fig. 3.2.5. Essas informações são encaminhadas às áreas responsáveis para que possam realizar análises críticas e implantar ações locais de melhoria, se pertinente. A Pesquisa Pós-serviço, por exemplo, apresenta um painel de acompanhamento on-line, em que as áreas identificam e tratam as insatisfações. Os resultados globais são analisados como entrada do Sistema Integrado Sabesp (SIS), anualmente, na reunião de análise crítica do CQG, para definição de ações globais de melhoria. As informações das pesquisas também são utilizadas como entradas do PO MC na etapa Análise de Ambiente.

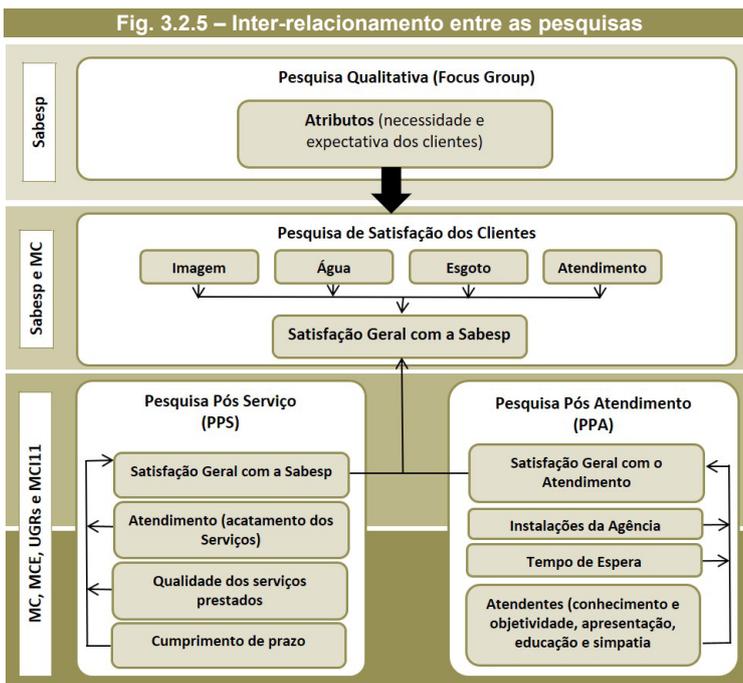
Os resultados da satisfação e insatisfação dos clientes estão apresentados no Item 8.3.14.

Para ampliar e manter a fidelização, a UGR Mooca de maneira proativa, analisa os dados referentes as

Fig. 3.2.4 – Pesquisas junto aos clientes

| Pesquisa (Responsável)                    | Objetivos   | Principais itens pesquisados   | Aplicação (Continuidade)   | Público (Periodicidade)   |
|---|---|--|--|---|
| Imagem (CM)                               | Avaliar a imagem junto aos clientes da sua região de atuação. Comparação com outras concessionárias   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hábitos de uso da água, esgoto e outros serviços oferecidos.</li> <li>Imagem da Sabesp.</li> <li>Hábitos dos clientes em relação aos meios de comunicação e publicidade.</li> </ul>   | As pesquisas são realizadas por instituto contratado, por amostragem, através de entrevistas pessoais (d_2005) Compor entrada do PO MC.  | Clientes da Sabesp (Quadrienal)                                   |
| Satisfação de Clientes (CM)               | Verificar a importância e medir a satisfação com: água encanada, coleta de esgoto, atendimento, satisfação geral e aspectos de monitoramento da imagem. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hábitos de consumo de água;</li> <li>Satisfação/avaliação com: água, esgoto e atendimento aos clientes;</li> <li>Impacto de alguns aspectos na satisfação geral;</li> <li>Índices de responsabilidade socioambiental;</li> <li>Sugestões que os clientes dariam para a Sabesp.</li> </ul> | As pesquisas são realizadas por instituto contratado, por amostragem, através de entrevistas domiciliares. (d_2004) Compor entrada do PO MC.   | Clientes da Sabesp  |
| Pós-atendimento (MC/MKT)                  | Explorar a opinião dos clientes para melhorar o processo de atendimento (críticas, sugestões e motivos de insatisfação).                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento recebido e principais atributos do atendimento.</li> <li>Satisfação geral com a agência de atendimento.</li> </ul>  | Os clientes são estimulados a preencher questionário estruturado e depositar em uma (RC) e por telefone (GC). Pesquisa quantitativa não probabilística (d_2006)  | Clientes atendidos nas agências (Semestral)                       |
| Pós-serviço (MP)                          | Monitorar a qualidade do atendimento e do serviço prestado pela Sabesp  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação do acatamento.</li> <li>Status da solicitação.</li> <li>Avaliação da prestação do serviço no local.</li> <li>Apresentação pessoal e identidade visual dos veículos.</li> <li>Prazo e Pontualidade.</li> <li>Satisfação geral com a Sabesp.</li> </ul>                           | Para a constituição do universo são válidas todas as formas de acatamento (195, Atendimento Pessoal, Tace, etc). As entrevistas são realizadas pelo Call Center, por telefone. Pesquisa quantitativa probabilística (d_2008 e m_2012). | Clientes que solicitaram serviços (Mensal e Relatório Trimestral) |
| Pesquisa de Avaliação dos Atendentes (MP) | Monitorar a satisfação dos clientes com o atendimento e com a Sabesp  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação do cliente com o atendimento prestado na agência</li> <li>Satisfação geral com a Sabesp</li> </ul>   | O cliente avalia por meio de um dispositivo eletrônico ao final de cada atendimento.   | Todos os clientes atendidos nas agências (Contínuo)               |

Fig. 3.2.5 – Inter-relacionamento entre as pesquisas



variações no perfil de consumo, vistoria e realiza tratativas necessárias nas ligações inativas, acompanha a utilização de fontes alternativas e supressões e religações. A Divisão de Grandes consumidores também atua de maneira proativa, realiza reuniões de negócio previamente agendadas por meio dos representantes comerciais para identificar demandas, insatisfações e apresentar propostas. Neste segmento, onde a concorrência é mais significativa, as questões relativas à preço e qualidade do produto da concorrência são analisadas pela MCIG, gerando estratégias de vendas para a fidelização dos clientes. A Política de Flexibilização Tarifária possibilitou avanços na prática de fidelização, com a redução da faixa inicial da demanda a ser contratada de 3.000m<sup>3</sup> para 500m<sup>3</sup>. Esta prática permite minimizar a evasão de grandes consumidores

para a concorrência, bem como atrair e manter estes clientes no rol de clientes MC. Entre os resultados desta prática destacam-se os volumes e valores arrecadados com os contratos de fidelização, que estão apresentados em 8.2.10 e 8.2.11.

A UGR Mooca realiza o tratamento das insatisfações da Ouvidoria, Procon, Arsesp, Poder Judiciário, Imprensa e demais Órgãos Públicos via Sistema STIC, e analisa minuciosamente, realizando vistorias e mantendo contato com o cliente, orientando das providências que estão sendo tomadas e a solução final. Para uma gestão eficaz dessas insatisfações é utilizado desde 2017 o gerenciador GIC (Gestão de Insatisfação de Clientes) que aponta os principais motivos de insatisfação dos clientes, o que é avaliado nas reuniões de análise crítica do Escritório Regional, do Polo de Manutenção, e da UGR, e são propostas ações de melhoria nos processos, quando necessário. Adicionalmente, o indicador de Insatisfações atendidas no prazo é analisado criticamente e também na reunião de análise crítica do CQG.

Essas insatisfações são mapeadas pelo MCI e analisadas, trimestralmente, na reunião do GRA. Quando pertinente, são definidas ações de melhoria, que geram tarefas que são acompanhadas em reuniões posteriores. Após todas as tratativas encaminhamos para a MCIC/VIP para baixa no sistema e novo contato garantindo assim a plena resolução das solicitações/reclamações.

Com relação ao índice de solução de reclamações no Procon na fase preliminar a Unidade de Negócio Centro apresentou em 2017 um índice de 95%, enquanto que a UGR Mooca atingiu 100%. Esse indicador demonstra que a UGR Mooca procura solucionar as reclamações na fase preliminar antes da reclamação evoluir para o processo administrativo de mediação. Esse tratamento ainda na fase preliminar é fundamental para melhorar o relacionamento com o cliente e consequente melhoria na posição da Sabesp no

Ranking de Atendimentos – Procon SP.

e) A UGR Mooca, utiliza as informações obtidas por meio das práticas descritas nas Fig 3.2.1 e Fig 3.2.4, nas reuniões de análise crítica nas áreas. Essas análises são utilizadas para desencadear ações de melhorias para intensificar a satisfação dos clientes.

As demandas estratégicas advindas das pesquisas também são utilizadas como entrada para o PO MC, na etapa Análise de Ambiente e transformadas em ações estratégicas que são desdobradas no PO da UGR Mooca, como o OD-06 - Reduzir em 8% a reclamação por reposição de pavimento, em relação aos serviços de manutenção realizados pela contratada. Com o objetivo de melhorar lançou, em 2013, o projeto 'Doutores da Satisfação' a partir de diagnóstico das pesquisas de clientes e Fórum de Vendas M. O Projeto é composto por três pilares: imagem, reputação e foco no cliente, e tem como objetivo promover a integração e melhoria dos processos operacionais, desenvolvendo a visão sistêmica e melhorando a satisfação do cliente. Esse grupo participou de visitas monitoradas aos pontos de atendimento como *call center* e acompanharam também serviços de rua, visando a melhoria dos processos operacionais e estreitamento do relacionamento com os clientes. Em 2014 e 2015 todos os esforços estavam voltados para a solução da crise, e a retomada do Programa ocorreu a partir de 2016 onde esse projeto tomou proporções maiores devido a sua abrangência e dimensão transformando-se em um Programa de relacionamento e mudança de cultura. Foram realizadas ações como "Á água não nasce na torneira" onde 6200 colaboradores passaram pela visita da Carreta Somos Água para conhecer o ciclo do Saneamento Sabesp e sua colaboração na água que sai da torneira. Em 2017 foi realizada a comunicação em massa do Programa à força de trabalho através do MC informa e da mobilização das equipes de terceiros para assistir aos *storytellings* que contam a história do Programa com depoimentos da FT, gerentes, encarregados e do diretor. Neste ano, foi iniciado o *pipeline* de liderança para 588 líderes da Diretoria, que consiste em desenvolver a liderança em todos os níveis organizacionais com base nos papéis e responsabilidades de cada nível de liderança da organização, considerando também o perfil de cada profissional, avaliando suas potencialidades e focando em seus melhores pontos para nortear suas ações e construir um time alinhado para dar sustentação ao Programa Doutores da Satisfação. E as próximas etapas serão as transmissões ao vivo utilizando ferramenta corporativa para 80% de mão de obra própria e 60 % de mão de obra terceira, onde serão apresentados e discutidos processos para que a força de trabalho conheça, reveja e contribua com melhorias. E para a próxima etapa todo o material das transmissões serão utilizados nas oficinas de processos que contará com a participação de diversas áreas da empresa que participam direta ou indiretamente do processo, inclusive clientes.

Também devido a crise hídrica e aos Programas de Incentivos a redução de consumo em 2014 e 2015 o número de clientes atendidos pela agência aumentou significativamente no último ano. Por este motivo a pesquisa realizada em fevereiro de 2015, mês de início da cobrança do ônus, teve seu resultado prejudicado. Em função deste resultado a UGR Mooca iniciou

ações para melhoria no atendimento, como: Negociação flex, novas diretrizes para negociação imediata e a Análise Prévia de Consumo. Essas ações gerenciais tiveram um efeito positivo na pesquisa que melhorou de 92% em fevereiro de 2015 para 99% em agosto do mesmo ano. A última pesquisa realizada em abril de 2018 apresentou o resultado de 100% de satisfação geral com o atendimento.

f) A UGR Mooca identifica e desenvolve parcerias com os clientes e demais partes interessadas, com o objetivo de aumentar a competitividade e atuar conjuntamente, beneficiando as partes envolvidas. As parcerias são identificadas a partir das necessidades da organização, que podem ser geradas no PO MC, no PO da UGR Mooca, captadas na análise das demandas das partes interessadas ou a partir de solicitação externa. As ações provenientes dessas parcerias estão alinhadas e integradas às estratégias da MC, diretrizes da Sabesp e ao Código de Ética e Conduta Sabesp.

O desenvolvimento das parcerias segue as etapas de constituição de grupos de trabalho, elaboração de projeto, seleção e definição de parceiros, negociação, formalização, assinatura do termo de cooperação mútua, execução e acompanhamento do projeto, organização de evidências, disseminação e acompanhamento. Destacamos a parceria com a ONG TREVO no Programa de Reciclagem de Óleo de Fritura (PROL), com a disponibilização de ecoponto para recolhimento de óleo já utilizado na agência de atendimento (Fig. P10 e Fig. 4.1.3).

Além disso, temos as parcerias desenvolvidas com líderes das comunidades atendidas pela UGR Mooca, principalmente nos núcleos de baixa renda, nos quais as lideranças de bairro atuam como interlocutores da Companhia esclarecendo dúvidas, diagnosticando necessidades e proporcionando rapidez nas regularizações de abastecimento de água e coleta de esgoto, o que melhora sua imagem junto à comunidade. Podemos citar a parceria com a Comunidade do Amadeu realizada em 2017, onde foram beneficiados cerca de 180 imóveis, entre ligações, regularizações e trocas de ramais, além de tratativas de débitos, cadastramento em tarifa social e orientações quanto ao uso consciente da água.

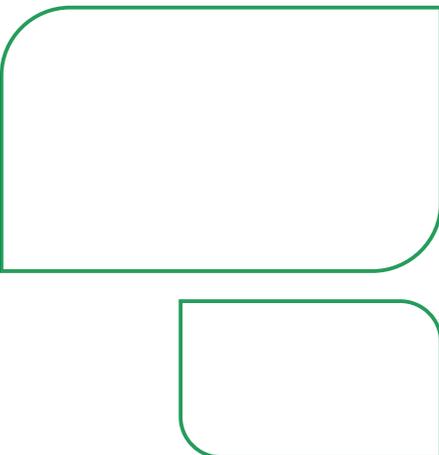
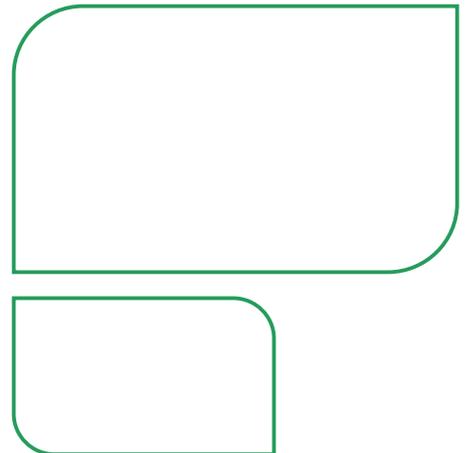
As parcerias desenvolvidas pela UGR Mooca também envolvem projetos executados pelos empreendedores, com acompanhamento de conformidade técnica e doação do sistema para a Sabesp o empreendedor deve elaborar o projeto e orçamento para execução do serviço e executar a obra complementar, às suas expensas. Caberá à Sabesp a análise e aprovação do projeto e supervisão da obra. Posteriormente, as redes construídas ou substituídas em vias públicas ou, ainda, as adequações dos sistemas devem ser doadas à Sabesp para que esta assuma a responsabilidade por manutenções futuras.

Na Fig. 3.2.6 estão apresentados exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas a relativas ao relacionamento com o cliente.

Fig.3.2.6 EXEMPLOS DE EVOLUÇÃO DO APRENDIZADO DAS PRÁTICAS RELATIVAS AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES

| Processos Gerenciais                               | Aprendizado  | Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações   |
|--|--|--|
| Canais de interação                                | Fórum de Vendas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução de novos serviços no atendimento telefônico, possibilitando ao cliente fazer parcelamentos, associar/desassociar seu nome da conta e revisão de contas. Esta implantação amplia as possibilidades de atendimento dos clientes, facilitando a sua relação com a Sabesp (m_2018);</li> <li>• Implementação da ferramenta Vocalcom para as agências de atendimento M (m_2016).</li> </ul> |
| Relacionamento com o cliente                       | Planejamento Estratégico<br>Fórum M<br><i>Benchmarking</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação da Fase II do Programa Doutores da Satisfação (m_2016);</li> <li>• Gerenciador de Atendimento - SIGA Versão II (m_2016);</li> <li>• Implantação da "Negociação Imediata" nas agências, que consiste na reforma e entrega da conta reclamada sem necessidade prévia de vistoria e aferição do hidrômetro (m_2015).</li> </ul>  |
| Acompanhamento das transações                      | Fórum M<br>Fórum de Vendas                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação e aprimoramento das regras de negociação de débitos (m_2015).</li> </ul>  |
| Avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação | Fórum de Vendas<br><i>Benchmarking</i>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração da pesquisa pós-serviço com a ferramenta STIC (m_2015);</li> <li>• Automatização da discagem para a realização da Pesquisa pós-serviço (m_2015);</li> <li>• Integração dos atendimentos de Alta Prioridade da central telefônica com STIC (m_2015).</li> </ul>   |
| Análise e utilização das informações               | Fórum M<br>Fórum de Vendas                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de nova metodologia no Relatório de Manifestações dos Clientes com utilização da ferramenta <i>Advizor</i> (m_2015);</li> <li>• Integração com a Ferramenta STIC para monitorar e acompanhar as ações elaboradas para tratar as insatisfações dos clientes (m_2015).</li> </ul>  |
| Identificação e desenvolvimento das parcerias      | Fórum M<br>Fórum de Vendas                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão do procedimento PO-QA0132: Inclusão do Conceito de Parcerias; Estabelecimento dos Tipos de Parceria; Criação do formulário FO-QA0115 para o registro das parcerias + conceitos. Inclusão de <i>link</i> no Portal MC para o registro das parcerias.(m_2015).</li> </ul>   |







#### 4.1. Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental

O compromisso com a sustentabilidade está presente na Missão, Visão e Objetivos Estratégicos (Gerar Impacto Socioambiental Positivo e Garantir a Disponibilidade Hídrica) e é materializado por meio de um conjunto de programas, projetos e ações alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS) (m\_2016).

**a)** A Superintendência Jurídica (CJ) coordena corporativamente o processo de identificação, sistematização e geração de mecanismos de atendimento à legislação, aos requisitos legais e regulamentos que impactam o negócio (d\_1996). Conta com a especialização técnica do Departamento CJ Ambiental (m\_2007) que atua em cooperação com as células jurídicas das Unidades da Diretoria Metropolitana (M), conforme as diretrizes da PI 0016 - Jurídica, do PE MB 0008 - Requisitos legais e outros (m\_2009).

A consulta as atualizações da legislação, normatização infra legal, publicações e sites ocorre diariamente e quando pertinente são disseminadas por meio do boletim eletrônico CJ Informa (m\_2015). As atualizações, seus requisitos aplicáveis e especificidades legais de cada município são analisados em conjunto com os jurídicos locais e com as áreas interessadas, por meio de reuniões e grupos de trabalho permitindo agilidade na adequação às inovações legislativas e jurisprudenciais. O acompanhamento das atualizações da Legislação Ambiental é realizado corporativamente pela Superintendência de Gestão Ambiental (TA). As alterações relacionadas à M são apresentadas ao Fórum M pelo Superintendente da TA. Existem ainda informativos: Ambiental, para o quadro gerencial, e um dirigido aos representantes dos Comitês de Bacias Hidrográficas. No tocante aos aspectos envolvendo a ARSESP e Contratos de Programa com municípios a atuação é feita pela CJ e a PR. Tais ações possibilitam a melhor gestão dos recursos, a otimização das intervenções e a prevenção de penalidades. Sob o aspecto corretivo, tratam de eventuais pendências, sanções contratuais, regulamentares ou legais, de forma extrajudicial ou judicialmente. Quando necessário, são assinados TACs, que são controlados e monitorados pela CJ e TA, apoiadas pelas células jurídicas da M.

Os aspectos ambientais são acompanhados por meio do Sistema de Informações para a Gestão Ambiental (SIGA) (m\_2012), sob a responsabilidade da TA. As exigências dos municípios, materializadas no Contrato de Programa, sob o acompanhamento da ARSESP e os requisitos legais são considerados como entrada no ciclo de planejamento utilizando a análise PESTAL (ver 2.1.a) e, quando pertinentes, traduzidos em requisitos de desempenho e acompanhados nas reuniões de análise crítica da M (PE-QA0006).

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 CJA.

São consideradas sanções as penalidades impostas por entes que detenham poder de polícia e competência para atuar. Já a condenação judicial decorre do trânsito em julgado de processo judicial. Não há sanções tão pouco condenações judiciais de natureza ambiental. São identificadas de forma corporativa pela Superinten-

dência de Gestão de Pessoas – CH, Normas e códigos de adesão voluntária e aplicados a todas as unidades da empresa, em processos de interação com as diversas entidades da sociedade firmando o auto compromisso. Citam-se como exemplos o Instituto Criança Cidadã, Pacto Global e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. A Fundação ABRINQ, outra das entidades com a qual foi estabelecido compromisso voluntário, reconheceu a Sabesp, em 2017, com o selo do Programa Empresa Amiga da Criança.

Os principais Indicadores e Requisitos Relativos às Leis, Regulamentos e Normas e/ou Código de Adesão Voluntária estão apresentadas na Fig. 4.1.1

**Fig. 4.1.1 Principais Indicadores e Requisitos Relativos às Leis, Regulamentos e Normas**

| Leis, Regulamento e/ou Códigos de Adesão Voluntária                                    | Requisito  | Indicador  |
|--|--|--|
| Deliberação ARSESP nº 106/2009 – Art. 4º e Parágrafo 6º.                               | Cumprimento das deliberações ARSESP pelas unidades envolvidas  | Índice de penalidades recebidas ARSESP                     |
| Lei nº 9.795, de 27/abril/1999-Educação Ambiental.                                     | Ações de Educação Ambiental  | IORC   |
| 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 |

**b)** Os aspectos e impactos socioambientais de produtos, processos e instalações são identificados e tratados por meio dos licenciamentos de empreendimentos, instalações e de operações, nos quais são obtidas licenças e autorizações ambientais (d\_1996). A responsabilidade por este processo é definida conforme o porte do projeto ou processo, sendo: grande porte (Diretoria de Tecnologia, Empreendimentos e Meio Ambiente - T); médio (Superintendência de Gestão de Empreendimentos da Metropolitana - ME) e pequeno (Unidade de Negócio Centro - MC).

O uso dos recursos hídricos é regulado pela concessão de outorgas de direito de uso, por parte dos órgãos concedentes (ANA e DAEE), e a qualidade da água distribuída é regulada pela portaria 2914/2011 do Ministério da Saúde e é garantida na M por laboratórios de controle do processo de tratamento de água e de controle sanitário do sistema de distribuição.

As Superintendências identificam e priorizam seus aspectos e impactos bianualmente, por meio da metodologia de Levantamentos de Aspectos e Impactos Sociais e Ambientais (LAISA) (m\_2009). A metodologia é aplicada por equipes multidepartamentais e está alinhada ao procedimento PE-MB0007, tendo como base os requisitos da ISO 14.001 e Extrato da Política Ambiental Corporativa PI 0014. Foi formado um grupo multidisciplinar de diversos níveis e funções, por profissionais dos processos principais e de apoio, para avaliar os aspectos e impactos ambientais identificados nos processos, atividades, produtos e serviços. As áreas responsáveis por esses processos proativamente realizam o monitoramento dos impactos e informam ao MCI quaisquer alterações. São analisados: os aspectos quanto a sua condição, influência e temporalidade e os impactos quanto à probabilidade e consequência (severidade, abrangência e imagem). A classificação define a signifi-

ficância dos impactos em baixo, moderado e crítico e é utilizada como critério para priorização do tratamento. Os impactos considerados críticos são tratados e acompanhados nas reuniões de análise crítica por meio de indicadores, metas e planos de ação. Para os moderados são estabelecidas medidas de controle e formas de monitoramento visando mitigá-los, e os impactos baixos são tratados na rotina das áreas.

Os principais processos mapeados na Gestão do LAISA da unidade são: Manutenção de sistemas de distribuição e coleta, Logística, Atendimento ao cliente, Administrativo e Transporte e no ciclo atual do Planejamento Operacional, com o intuito de priorizar e minimizar os principais impactos socioambientais relacionados ao negócio foram definidos os seguintes Objetivos Departamentais: MCB-OD-02 - Aumentar a Eficiência de Sistema de coleta e reduzir em 10% por ano a quantidade de intervenções corretivas nas redes coletoras e 15% em ramais de esgoto e MCB-OD-03 - Reduzir o Índice de Perdas para 305/lig/dia em 2018. As principais ações, indicadores e metas do Objetivo Departamental estão descritas na Fig. 2.2.1 e os principais riscos Operacionais, tratamento e monitoramento e ações em andamento estão relacionadas na Fig. (1.2.3).

Os aspectos e impactos sociais também são identificados e tratados pela Participação Comunitária (d\_1997), formado por um grupo de técnicos que atuam na UGRs, por meio de reuniões e visitas conforme Relacionamento com Comunidades de Baixa Renda (d\_2012). Uma das ferramentas utilizada para auxiliar na identificação das áreas de atuação é o Índice Paulista de Vulnerabilidade Social (IPVS) (d\_2010), que consiste numa classificação de 1 a 6 onde o 1 tem vulnerabilidade inexistente e 6 vulnerabilidade máxima (abaixo da linha

da pobreza). Nessa análise a prioridade de atendimento fica para as comunidades com nível 6, 5 e 4, após pesquisa de levantamento dos dados, como possibilidade de atuação e presença de impedimentos legais, a proposta é discutida em reunião de análise crítica e se aprovada é apresentada para a Parte interessada, com posterior implantação do Projeto Comunidade Legal (m\_2018), anteriormente nomeado de Projeto Adote uma Favela (d\_2006). Exemplos de ações realizadas pela participação comunitária com o intuito de reduzir os impactos na saúde pública e meio ambiente, além de melhorar a imagem da empresa, e gerar inclusão social, são: Reunião com as Prefeituras Regionais, ONGs, Associações de Moradores e CONSEG, Mapeamento das áreas de baixa renda, Visitas Técnicas, Encontro com as Comunidades, negociação de débitos e parcelamentos, individualização de ligações, palestra de Uso Consciente da Água e Inclusão do nome do cliente na conta. Na unidade para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais são estabelecidos programas, projetos e ações socioambientais 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), gestão de pressão nas redes de água e lavagem preventiva das redes coletoras de esgoto para evitar rompimentos e obstruções. Na Fig.4.1.2 estão apresentados os principais aspectos e impactos socioambientais, as ações para mitigação, indicadores e medidas de controle.

Alinhada ao Objetivo Estratégico de “despoluir corpos d’água encaminhando esgoto para tratamento”, também passaram a orientar a população sobre a importância do uso correto da rede de esgoto e da destinação adequada

Fig. 4.1.2 Principais Impactos Socioambientais dos Processos, Produtos e Instalações

| Processos principais                       | Atividades, produtos, serviços, instalações  | Aspectos   | Impactos ambientais   | Impactos sociais                                       | Ações mitigadoras  | Indicadores  | Controle                                     |
|--|--|--|---|--|--|--|--|
| Distribuição de água                       | Execução de ligações, redes e prolongamentos | Consumo de Água  | Esgotamento dos recursos naturais                             | Incômodo a Sociedade                                   | MCB-OD-03; Programa de Redução de Perdas de Água - PRP Irregularidades; PURA ; Educação Ambiental  | IPDT – índice de perdas totais na distribuição 8.5.6 Índice de irregularidade 8.2.7 PURA 8.2.18 Educação ambiental 8.2.5   | COD Análise Crítica                          |
| Coleta de Esgoto                           | Execução de ligações, redes e prolongamentos | Geração de resíduos, emissões e ruído  | Esgotamento dos recursos naturais                             |  | MCB-OD-02; Plano Regional de Esgoto-PRE; Córrego Limpo; Educação Ambiental; PROL   | IORC-Índice de Obstrução de Rede Coletora 8.5.12 IACE- índice de atendimento coleta de esgoto Córrego Limpo 8.2.13 Volume de óleo de fritura usado coletado 8.2.15 | Análise Crítica Painel de Bordo - MCEO       |
| Serviço ao cliente                         | Atendimento (Agências)<br>Operacional        | Geração de resíduos; consumo de recursos (água, combustível e energia)           | Qualidade do ar/ solo/água, esgotamento dos recursos naturais | Incômodo à sociedade                                   | 3Rs  | Índice de satisfação dos clientes 8.3.14 Quantidade de recicláveis coletada no Sabesp 3Rs 8.2.22 PURA 8.2.18   | Sistema de Gestão do uso de energia elétrica |
| Administrativo                             | Atividades administrativas diversas          | Geração de resíduos e consumo de recursos (água, energia elétrica e combustível) | Qualidade do ar/ solo/água, esgotamento dos recursos naturais |  | 3Rs<br>PURA  |  |  |
| Eventos emergenciais e riscos operacionais | Distribuição de água                         | Perdas de água   | Esgotamento dos recursos naturais                             | Incômodo à sociedade                                   | Programa de Perdas; PURA; Educação Ambiental   | IPDT – índice de perdas totais na distribuição 8.5.6 PURA 8.2.18 Educação Ambiental 8.2.5  | Sistema de Gestão de Perdas                  |
|  |  | Rompimento de Rede   | Esgotamento dos recursos naturais                             | Descontinuidade do abastecimento; Incômodo a sociedade | Plano de Contingências Operacionais; manutenção preventiva e corretiva da rede; renovação de ativos de infraestrutura operacional; PO-SO0059 | IRD –Índice de regularidade na distribuição  | COD, GES e SCOA                              |

do óleo de cozinha, que ao ser despejado na rede coletora ocasiona o acúmulo de gordura, provocando obstruções (d\_2011), também limpeza de PVs, Pls, televisionamento das redes coletoras para diagnóstico preciso das causas das obstruções, consertos em ramais, prolongamentos e remanejamentos de redes coletoras de esgoto. Em 2017, foram identificados e mapeados: o cortiço da Avenida Celso Garcia, gerando uma grande quantidade de desperdício de água, além de contaminar o solo com despejo de esgoto a céu aberto, assim foi regularizado o abastecimento de ligação de água e esgoto beneficiando aproximadamente 20 residências, contemplando em média 60 pessoas, utilizando seu *know how* de processos para agregar valor a imagem da empresa. Comunidade do Amadeu, onde foram beneficiados cerca de 180 imóveis, entre ligações, regularizações e trocas de ramais, além de tratativas de débitos, cadastramento em tarifa social e orientações quanto ao uso consciente da água.

A revisão da metodologia de cálculo de perdas sociais de água, tema priorizado no Fórum M, é um exemplo de análise crítica, melhoria e integração das unidades e Fóruns. Esse trabalho atualiza a base de dados, sistema de análise crítica, melhoria e integração das unidades e Fóruns. Esse trabalho atualiza a base de dados, sistema Signos, e refina os cálculos de perdas de caráter social, item fundamental na composição das perdas totais de água e tem a análise integrada dos indicadores feita pelos Fóruns de Água e de RSA (m\_2016).

c) A UGR Mooca atua na prevenção de acidentes e/ou incidentes que possam impactar sua força de trabalho e processos, capacitando as equipes para atuar em situações de emergência e estabelecendo procedimentos e práticas que garantam a uniformidade e agilidade no atendimento de forma sistemática conforme descrito na Fig. 4.1.3. As principais etapas de atendimento as situações de emergências estão descritas na Fig. 4.1.4.

Em casos de sinistros, a UGR Mooca utiliza o procedimento PE-FN0007 a fim de dar agilidade ao processo. A unidade é responsável por identificar o nexos causal, a necessidade ou não de desocupação do imóvel, a insalubridade, a extensão dos danos e a necessida-

de de apoio de profissionais especializados, como por exemplo, o apoio da MCD 12 e da área de serviço social que atende a unidade nos casos que necessitam de acomodação, alimentação e assistência médica. É elaborado um dossiê de sinistro para providenciar as indenizações e todas as etapas do processo são registradas e acompanhadas pelo Sistema SGS/GES.

Durante a crise hídrica de 2014/2015, de forma inédita no setor de saneamento, a diretoria da Sabesp elaborou o relatório “Crise Hídrica: Estratégias e Soluções” (CHESS) a partir da análise crítica da escassez hídrica e seu aprendizado (m\_2015). Nele é apresentada a resposta evolutiva do Sistema Integrado de Abastecimento Metropolitano e as medidas adotadas para sustentar o abastecimento da população, iniciar a recuperação dos mananciais atingidos e minimizar os impactos sociais e ambientais. Esse relatório subsidiou com informações o Planejamento Estratégico (ver 2.1a). Os fatos relevantes capazes de causar situações de anormalidade são prontamente comunicados à sociedade e às demais partes interessadas.

A unidade em 2015 se preparou para atender a possibilidade de risco de colapso de abastecimento com as seguintes ações: os equipamentos de desobstrução de esgoto e lavagem de rede coletora foram utilizados com água reuso da ETE Jesus Neto (m\_2015) e Interligação de Hospitais, Clínicas de Hemodiálises, Presídios e Casa do Menor e Plano de Contingência para eventual rodízio de abastecimento.

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

d) As ações para o desenvolvimento sustentável são selecionadas no Planejamento Tático (Fig.2.1.a) onde são analisadas várias entradas, inclusive diretrizes corporativas como os ODs, e estabelecidas as que contribuirão efetivamente para os resultados sociais,

Fig. 4.1.3 Práticas para Prevenção de Acidentes

| Prática  | Objetivo   | Frequência                                    |
|--|--|---|
| Simulados de emergência (d_1996)   | Efetuados pelas brigadas de emergência em todas as áreas, conf. PE-RH0001 (d_2001). Os resultados são analisados, investigados e documentados. Quando pertinente, são realizadas modificações nos procedimentos, treinados os envolvidos e divulgada a ação.             | Semestral ou sempre que necessário            |
| CIPA (d_1996)  | Identifica os riscos e estabelece ações preventivas para preservar a integridade física e a saúde da FT. Promover conscientização sobre a importância do uso de EPI e EPC para evitar acidentes. Os acidentes ou incidentes são analisados, investigados e documentados. | Ação diária, reunião mensal ou extraordinária |
| APR (Análise Preliminar de Riscos) (d_1996)  | Aplicada para identificar os riscos e estabelecer ações preventivas e é disponibilizada para conhecimento dos envolvidos.  | Anual   |
| Segurança, Medicina e Meio Ambiente do Trabalho em Obras e Serviços Contratados (d_2006) FE-EM0001 | Orientar a mão de obra própria e fiscalizar as contratadas quanto aos preceitos e as diretrizes básicas de segurança e saúde do trabalho, visando a preservação e a proteção dos trabalhadores e sociedade   | Mensal  |

Fig. 4.1.4 Principais etapas de atendimento às situações de emergências

| Ação  | Descrição   | Responsável  |
|---|---|--|
| Receber a informação situação de emergência   | Confirmar <i>in loco</i> a situação de emergência; acionar o coordenador da contingência; identificar e avaliar os danos; acionar o polo de comunicação e segurança do trabalho   | 195, COD, polos de manutenção, plantonista, encarregado.                     |
| Comunicação e Segurança do Trabalho   | Providenciar formas de comunicação focada na população da área afetada e providenciar equipamentos de segurança individual e coletivos.   | Polo de Comunicação da Superintendência afetada                              |
| Atendimento a Sinistro  | Confirmar o nexos causal, avaliar os danos, a insalubridade, a necessidade de apoio de assistente social, acomodação, alimentação e assistência médica da comunidade impactada.   | Polos de Manutenção, coordenador da contingência, plantonista e encarregado. |
| Acompanhar as ações e analisar as causas da situação de emergência, finalizar o Plano de ação | Elaborar relatório conclusivo sobre a ocorrência, divulgar internamente, informar ao público atingido, ARSESP ou CETESB sobre a conclusão dos trabalhos de manutenção e o restabelecimento do abastecimento ou do processo. | Superintendentes, coordenador da contingência, operação, manutenção.         |

empresariais e ambientais. As ações são desdobradas de forma transversal para os fóruns de processos que estabelecem macroações e planos de ação sob responsabilidade dos representantes das unidades de negócio. Ex.: Revisão da metodologia de Governança Colaborativa, promover a cultura da sustentabilidade, reter o conhecimento socioambiental na M.

O incentivo aos projetos e ações externas visando o desenvolvimento sustentável (d\_1996) ocorre em conformidade com a PI0014 e Deliberação da Diretoria (DD) 0191/2013, por meio de apoio e/ou patrocínio. É realizado pela PC em conjunto com os polos de comunicação das superintendências. Os projetos selecionados são analisados e priorizados de acordo com os seguintes critérios: Projetos e/ou atividades em municípios operados, em processo de renovação ou prospectados pela M; envolvimento da comunidade; em prol do saneamento ambiental, sustentabilidade, preservação dos recursos hídricos, matas ciliares e programas de plantio de mudas, de caráter cultural, esporte, lazer e educação que abordem os temas citados; divulgação e adição de valor à imagem da empresa; fortalecimento de parcerias com organizações da sociedade civil.

As principais ações para promoção de educação ambiental, envolvimento e sensibilização das partes interessadas para minimização do consumo de recursos renováveis e conservação dos não renováveis, estão descritas na Fig. 4.1.5 e são realizadas de forma descentralizada nas superintendências. Para sua realização, são estabelecidas parcerias com prefeituras, rede de ensino, órgãos governamentais, comunidades, empresas e ONGs, por meio de convênios, contratos e reuniões, interagindo em conjunto com as redes internas e externas, de modo a utilizá-las como fomentadoras dos resultados.

A Célula de Meio Ambiente, monitora os resultados das ações e programas ambientais na MC, as ações corporativas ligadas ao desenvolvimento sustentável e voluntariado são repassadas para os departamentos, com objetivo de envolver e incentivar a participação da Força de Trabalho (FT). As ações desenvolvidas devem seguir os critérios de comprometimento com a conservação do meio ambiente e em especial dos recursos não renováveis e estar alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e ao procedimento Voluntariado Empresarial- "Programa de Voluntariado" (m\_2009), conforme PE-RS0001. Na unidade, os representantes promovem atividades, tendo como premissas o estímulo e incentivo a participação de partes interessadas como a força de trabalho, fornecedores, organizações da sociedade civil e comunidades, com foco no desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida da sociedade, intensificando o relacionamento com as partes interessadas, mobilizando-as para a execução em rede de ações de reponsabilidade socioambiental. E também atua nas ações que contribuem para as soluções de grandes temas mundiais como as campanhas desenvolvidas para alcançar os '17 Objetivos do Milênio'.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram acordados em 2015 entre os 193 países membros da Organização das Nações Unidas (ONU), que assim celebraram o compromisso com a Agenda 2030. Desta forma, reforçamos a importância de ouvi-lo como parte indispensável deste ambicioso projeto para o Planeta, cuja responsabilidade envolve as pessoas, empresas e governos com impactos sobre o atendimento

na prestação de serviços de saneamento básico.

**e)** A acessibilidade aos produtos é proporcionada pela Agência Virtual (d\_1999), totalmente adaptada (d\_2012), considerando os requisitos de acessibilidade para deficientes físicos, com fornecimento de segundas vias de contas (d\_1996) e outros serviços. A acessibilidade às informações também é possibilitada pelo site Sabesp, pelo relatório de sustentabilidade e pelo balanço social. É emitido também um relatório, para os clientes, sobre a qualidade da água distribuída. Como melhoria da acessibilidade aos produtos, informações e serviços foi desenvolvido, em 2017, o APP Sabesp *Mobile* (ver 3.2.a).

A Sabesp emite fatura em Braille (i\_2012), desenvolvida, de forma inédita, com a Secretaria Estadual dos Direitos da Pessoa com Deficiência, tendo entrevistado 400 (deficientes visuais) para identificar a melhor forma de atender às suas necessidades. A Central de Atendimento ao Cliente garante o atendimento a deficientes auditivos através do *Telecommunication Device for the Deaf* (TDD), que converte voz em texto e vice-versa (m\_2010).

O acesso aos produtos e serviços para pessoas de baixa renda e entidades sem fins lucrativos é proporcionado por tarifas diferenciadas que reduzem o comprometimento da renda, contribuindo com o desenvolvimento social e melhoria da qualidade de vida. Na unidade, por meio de benefícios e tarifas diferenciadas de acordo com o perfil de categoria de uso dos clientes, como exemplo: para as entidades assistenciais desconto de 50% da tarifa; ligação gratuita para população localizada em núcleos de baixa renda, gerando economia para estas famílias; parcelamentos de débitos para clientes inadimplentes e regularização de ligações por meio de parcerias com a PMSP e a comunidade.

A acessibilidade aos processos é promovida de forma alinhada ao Código de Ética e Conduta da empresa, assegurando o tratamento ético, a igualdade de oportunidades e a não discriminação, proporcionando as condições adequadas para que pessoas com deficiência possam desempenhar funções produtivas. Com base no Decreto Federal 3298/99, nos processos de seleção é estabelecido um percentual de vagas para pessoas com deficiência. Os empregados portadores de deficiência, com dificuldade para exercer suas atividades, passam por processo de readaptação profissional. A unidade não possui empregados portadores de necessidades especiais.

A acessibilidade às instalações é orientada pelo Manual de Identidade Visual (d\_2012), havendo um constante processo de adaptação para pessoas com deficiência visando atender a NBR 9050/2015. Na unidade, a Agência de Atendimento dispõe de sanitários especiais, rampas de acesso e instruções em Braille para locomoção interna.

As principais Práticas de Inclusão Social e Acessibilidade estão apresentados na Fig. 4.1.6.

**f)** A M avalia sua imagem por meio do monitoramento das inserções na mídia (d\_1996), além de acatar, tratar e responder as manifestações, analisando a quantidade de matérias positivas e negativas referentes à imagem. Corporativamente para avaliar a imagem na sociedade a M adota alguns atributos na Pesquisa de Satisfação e Imagem (ver 3.2.4). Os resultados são divulgados e encaminhados às gerências responsáveis para conhecimento, análise, ação imediata ou elaboração de plano

Fig. 4.1.5 Principais Ações Socioambientais

| Tema  | Ação / descrição   | Parceiros/Rede   |
|---|--|--|
| Conservação dos Recursos Renováveis                       | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Programa de Redução de Perdas de Água</b> (d_2006) - identifica as causas que impactam nas perdas de água e contribui para a diminuição do volume de água bruta retirada dos mananciais. Propicia a disseminação das técnicas utilizadas no Japão e transferidas à empresa. O MCE em conjunto com UGR Mooca acompanha, periodicamente, os resultados dos indicadores, planeja e implementa medidas para redução de perdas reais e aparentes através de ações como gerenciamento de redes de distribuição de água, pesquisa de vazamentos não visíveis, instalação de VRPs, Reabilitação de redes e adutoras, combate às ligações irregulares, troca de hidrômetros e etc.</li> </ul> | Japan International Cooperation Agency (JICA)  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Programa Córrego Limpo</b> (d_2007) - conjunto de ações integradas para reverter a degradação dos córregos urbanos, entre elas a governança colaborativa que visa a sensibilização e envolvimento das comunidades do entorno para manutenção dos benefícios do programa e as "Zeladorias" dos córregos. Na unidade os córregos adotados são: Córrego Tapera, Córrego Taubaté e Córrego Robério Dias</li> </ul>   | Prefeitura Municipal de São Paulo e Participação Comunitária                                   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Programa de Uso Racional da Água - Pura</b> (d_1996) Redução do consumo de água. Para empresas e comunidade em geral é oferecido: Curso de Pesquisa de Vazamento e Palestras sobre Gestão e Uso Racional da Água; aperfeiçoamento tecnológico dos equipamentos e processos de utilização de água. Para entidades públicas são oferecidas adicionalmente tarifas reduzidas, condicionadas ao cumprimento de um plano de redução de consumo.</li> </ul>  | Setor Público  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Palestra Educação Ambiental</b> (PO-QA0062) (d_2000). É elemento essencial para a sustentabilidade dos recursos hídricos e sensibilização da sociedade nas questões ambientais. A unidade realiza palestras para diversos públicos de interesse por meio de empregados capacitados.</li> </ul>   | Setor Público  |
| Conservação dos Recursos não Renováveis                   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestão de energia elétrica</b> (d_2003) - desenvolve trabalhos voltados à otimização do consumo de energia elétrica nos seus processos e instalações, contribuindo para a conservação dos recursos não renováveis. Na unidade foram substituídas as lâmpadas existentes por LED, que são mais econômicas.</li> </ul>   | Governo do Estado de São Paulo   |
| Gestão de emissões dos gases do Efeito Estufa             | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Programa de renovação da frota</b> (d_2013) prevê a substituição gradativa dos veículos próprios leves, acima de 7 anos de fabricação e para os locados de 2 em 2 anos; e os pesados acima de 20 anos. Os pesados usam diesel P50, tecnologia <i>flex</i>, contribuindo com a redução de emissão de poluentes.</li> </ul>  | Superintendência de Gestão Patrimonial - CP  |
| Redução de Gargas poluidoras e resíduos sólidos           | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Programa 3Rs</b> (d_2008) - Coleta seletiva de materiais e resíduos sólidos gerados em atividades administrativas, prevendo ações de redução, reutilização, reciclagem e destinação ambientalmente correta.</li> </ul>   | Prefeituras; Cooperativas; Recifavela  |
| Ações que contribuem com a minimização da pobreza extrema | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Programa de Reciclagem do Óleo de fritura</b> (PROL) (d_2007) - Como parceiros do programa, a UGR Mooca conta com a força de trabalho e a comunidade do entorno, que contribui com o volume de óleo coletado; ONG Trevo que compra o óleo coletado e destina para fabricação de biodiesel; Samorcc, Subprefeituras, Shoppings, Parques e Secretaria de Meio Ambiente (SMA), que colaboram com a divulgação fortalecendo o programa. O PROL é considerado prática exemplar e faz parte do Banco de Boas Práticas da FNQ.</li> </ul>   | Prefeituras e subprefeituras, Empresas ONG Trevo Secretaria do Meio Ambiente                   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Programa Se Liga na Rede</b> (d_2013) Ligação de esgoto, intradomiciliar, gratuita, para clientes de baixa renda.</li> </ul>   | Governo do Estado de São Paulo e Comunidades   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Programa sabendo usar, não vai faltar</b> (d_2015) - Durante a Crise Hídrica, por meio de avaliação da equipe de técnicos comunitários, foram selecionadas famílias de baixa renda, residentes em áreas de vulnerabilidade social, que não tinham reservatórios para receberem caixas de água. Na UGR foram concedidas 144 caixas de águas durante a crise hídrica e na regularização da Comunidade Jorge Ogushi, Favela da Vila Prudente e a Favela Mata Porco.</li> </ul>  | Governo do Estado de São Paulo e Comunidades   |
| Calamidade Pública  | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Comunicação de Eventos Operacionais</b> (PE-CO 0006) - A MCEA comunica as áreas internas com antecedência de 3 a 5 dias, e de imediato, para emergenciais. O comunicado sobre a falta de água é elaborado pelo Polo de Comunicação e PC divulgado para mídia ou diretamente para o cliente por meio de mensagem fonada ou SMS pela Central de Atendimento Telefônico.</li> </ul>   | MCEA, COD, Polo de Manutenção e Polo de Comunicação  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Flexibilidade Operacional de Abastecimento</b> (1996-MCE). Para minimizar o desabastecimento durante intervenções nas redes de água, por exemplo são realizadas manobras em válvulas na rede, interligações entre setores para assegurar a continuidade no abastecimento, etc. Também são disponibilizados caminhões tanque para abastecimento emergencial de hospitais, creches e delegacias.</li> </ul>  | MCE -COD - Polo de Manutenção  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Programa de Reabilitação de Redes e Adutoras</b> (2005-MCE) - Em 2012, a unidade executou contrato exclusivo para reabilitação de redes de água, com foco na diminuição de perdas reais no sistema de distribuição.</li> </ul>   | Polo de manutenção, MCI e MCE  |
| Geração de efluentes domésticos e industriais             | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Programa de Recebimento de Esgoto não Doméstico</b> (PREND) (1993-MCE) - Sua principal finalidade é controlar o recebimento dos efluentes não domésticos (END) no sistema público de esgotos. O controle de END é de fundamental importância, pois além dos efeitos físico-químicos advindos das suas cargas poluidoras, representam custos adicionais para a coleta e o tratamento em relação aos esgotos tipicamente domésticos.</li> </ul>  | MCEF   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Plano Regional de Esgoto - PRE</b> (2012-MC). Consiste em selecionar uma Bacia/Sub-Bacia de Esgotamento com alto índice de serviços corretivos (desobstrução e reparo de redes e ramais de esgoto), e reduzir ao máximo a demanda de manutenções corretivas nessa bacia</li> </ul>   | Polo de manutenção, MCEO, MCER, MCEF, Célula de Marketing, Escritórios Regionais e comunitário |
| Ações sócio ambientais                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ping Pong do Meio Ambiente</b> (d_2015) é uma prática de Educação Ambiental - com "Questão de Temática Ambiental" é lançado trimestralmente pelo jornal eletrônico da MC para ser respondida de forma espontânea pelos empregados, e a partir das respostas e com base em pesquisas é elaborado um texto referência com esclarecimentos para nova publicação e conhecimento de todos e Hora da Economia - disponibilizado MC Informa- periodicamente com dicas de economia de energia e água.</li> </ul>   | MCI - Célula do Meio Ambiente  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>A Campanha do Agasalho</b> (d_1996) - em 2017, os representantes divulgaram as caixas coletoras, realizaram a organização dos eventos (café da Manhã e rifa Solidária), para arrecadação de peças e organizaram a distribuição em instituição escolhida pelos funcionários locais e também para moradores de rua.</li> </ul>   | Governo do Estado de São Paulo   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Estagiários e Aprendizes</b> (d_2005), Contratação de estagiários e aprendizes selecionados através de concurso público, tem o objetivo de propiciar ao estudante a oportunidade de aprendizado prático em atividades relacionadas à sua formação escolar e inserção no mercado de trabalho.</li> </ul>  | SENAI  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>A Campanha para arrecadação de latinhas de alumínio para conversão em cadeira de rodas</b> (d_2012) - tem como objetivo envolver a força de trabalho em causas socioambientais. Na unidade temos um local disponibilizado para que os empregados depositem latinhas de alumínio. Cada 130 quilos de alumínio podem ser revertidos em 1 cadeira de rodas.</li> </ul>  | ONGS   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Realização da Festa Junina</b> (d_2013) do Centro Espirita Reencontro, a unidade colabora para a sua realização com objetivo de arrecadar fundos para suas atividades assistenciais</li> </ul>   | Centro Espirita Reencontro   |

Fig. 4.1.5 Principais Ações Socioambientais

| Tema                   | Ação / descrição  | Parceiros/Rede  |
|------------------------|---|---|
| Ações sócio ambientais | • <b>Parque Sabesp Mooca</b> (d_2014) em parceria com o Hospital São Cristóvão, desenvolve atividades físicas voltadas para melhoria da qualidade de vida e Oficina de leitura e escrita para adultos e infantil.   | Governo do Estado de São Paulo e Hospital São Cristóvão |
|                        | • <b>Os representantes da unidade “Guardião das Águas”</b> (d_2014), participam de eventos como “Comemoração ao Dia Mundial da Água” com distribuição de folhetos e gibi Turma da Mônica no Parque Sabesp Mooca, Escolas (quando solicitado), Condomínios, e nas Residências (Taces).   | Governo do Estado de São Paulo                          |
|                        | • <b>Medição Individualizada Sabesp</b> (d_2015), aproximadamente 3500 ligações individualizadas e são acompanhadas pelo processo de apuração de consumo a fim de promover uso racional da água.  | Pro-Acqua   |
|                        | • <b>“Ações estruturadas em áreas de vulnerabilidade social”</b> (d_2016) (Comunidade Vila Prudente, Comunidade Pau Queimado e CDHU), com o objetivo de conscientizar a população quanto ao uso correto das instalações de esgoto e reduzir as obstruções na rede coletora de esgoto e consequentemente, reduzir os transbordamentos de esgoto nas vias e nos imóveis. O Trabalho vencedor do Programa Melhores Práticas da Metropolitana na categoria Socioambiental 2017 e finalista da Categoria Inovação da Gestão em Saneamento -IGS 2017. | Participação Comunitária                                |
|                        | • <b>Feirão de Débitos</b> (d_2017), no Parque Sabesp Mooca e Estacionamento Extra da “Av Anahia Melo” com o objetivo de propiciar aos clientes em dificuldades financeiras, quitarem seus débitos.   | Governo do Estado de São Paulo                          |
|                        | • <b>Campanha da Água do Bem</b> (d_2017), a força de trabalho colabora semanalmente com a água potável armazenada em garrafas pets, e os parceiros retiram na unidade onde posteriormente são distribuídas para moradores de rua.  | Grupo de Voluntários Externos                           |
|                        | • <b>Carreta Somos Água</b> (2017) – Shopping Mooca Plaza – teve como objetivo de forma interativa, conteúdo educacional, como ciclo do saneamento, mostrando a sua importância na vida das pessoas.  | Governo do Estado de São Paulo                          |

Fig. 4.1.6 Práticas de Inclusão Social e Acessibilidade

| Objetivo  | Programa                                  | Ações/Benefícios   |
|---|---|--|
| Acesso aos produtos e serviços/ inclusão social | Regularização de áreas Tarifa Social 1997 | Tarifa Social – Alinhados a critérios como: renda salarial, tamanho da morada, consumo de energia elétrica, propiciando maior disponibilidade dos recursos e poder de consumo  |
|   | Tarifa Assistencial -1997                 | Subsídio de 50% da tarifa normal que reduz o comprometimento da renda das entidades (ex.: asilos e orfanatos)  |
|   | Ligação Gratuita de Água e Esgoto         | Concedida à população de baixa renda, reduzindo o comprometimento da renda familiar  |
|   | Call Center 195 (d_1979)                  | Disponível 24 horas por dia às solicitações, reclamações e situações de emergência que são direcionados, via sistema SIGAO, conforme critério de prioridade. A Ligação é gratuita  |
|   | Conta em BRAILLE (d_2012)                 | Possibilita o cliente com deficiência visual receber contas em <i>BRAILLE</i>  |
|   | Agência Virtual (d_1998)                  | Disponível 24 horas na internet e possibilita o acesso às informações e serviços disponíveis da empresa  |
|   | SABESP MOBILE (d_2017)                    | Novo aplicativo da Companhia, disponível para todos os municípios operados pela SABESP, oferece serviços como: acesso a segunda via de conta, histórico de consumo, aviso de vencimento de débitos e alta de consumo e comunicação de vazamento de água e esgoto |
| Acesso  | Instalações (Agência) (d_2012)            | Realizadas adaptações para acesso de pessoas com mobilidade reduzida (ex. rampas, sanitários e etc)  |

de ação. A Sabesp possui diversas formas de zelar pela sua imagem perante a sociedade por meio da divulgação anual do Relatório de Sustentabilidade (d\_2009), dos patrocínios culturais, esportivos e a projetos socioambientais (Fig.4.1.d), das campanhas publicitárias, etc. Eventos desenvolvidos envolvendo Dia Mundial da Água, Semana do Meio Ambiente, Córrego Limpo, Projetos da Célula Meio Ambiente, voltados para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, participação em atividades de interesse comunitário, disponibilização de equipamentos e a própria tarifa social demonstram também o zelo com a imagem. A adoção do Código de Ética e Conduta (ver 1.1.c) contribui para fortalecer a percepção positiva da sociedade quanto à imagem da Sabesp, que para intensificar o controle e transparência tem entre suas principais frentes o Programa de Integridade Sabesp, que reúne diversas iniciativas, transformando a Sabesp na primeira organização pública estadual com uma estrutura de *compliance*.

A avaliação da imagem na unidade é feita pelo Polo de Comunicação MC, que zela pela imagem representada perante a sociedade pela marca Sabesp e considerada ativo intangível (Fig. 2.1.6) por meio do aperfeiçoamento contínuo do sistema de gestão, orientado MEG 21ª edição, em seus processos, preservação da identidade visual, *website* Sabesp, campanhas publicitárias para valorização da marca, participação em feiras, encontros técnicos, congressos e práticas para tratamento dos impactos socioambientais.

A Pesquisa de Satisfação e Imagem da MC de 2017

mostra que 63% dos clientes concordam que a Sabesp se preocupa com a melhoria das condições de vida das pessoas e com o bem-estar social.

O Parque Sabesp Mooca Radialista “Fiori Gigliotti”, que fica localizado onde há a Torre da Caixa d’Água, e o maior reservatório subterrâneo de água da América Latina no Alto da Mooca, que tem 23 mil m<sup>2</sup> de área verde, inaugurado em 13/09/2014. Nas obras foram utilizados materiais ecologicamente sustentáveis (sistemas pré-fabricados e o conceito de obra seca), com pisos drenantes que propiciam a absorção da água das chuvas pelo subsolo, alimentando o lençol freático.

Sua infraestrutura é composta por rota acessível, onde há um percurso lúdico com *displays* do museu aberto, trilha e pistas para caminhadas, *playground*, equipamentos de exercício físico, espaços para variadas atividades esportivas e culturais e sanitários. Há também painéis que orientam sobre o uso racional da água e rampas para garantir a acessibilidade aos portadores de deficiência, também houve a preservação das árvores e plantio de outras das mais variadas espécies, dedicado a estimular a conscientização ambiental, a convivência social, lazer, prática de esportes, educação ambiental e cultura.

Para as atividades de recreação e lazer da comunidade do entorno, foi desenvolvida parceria com o Hospital São Cristóvão, com atividades voltadas para melhoria da qualidade de vida dos frequentadores, como: Alongamento, Auto postura, Caminhada, Coro terapêutico, Dança mix, Dança sênior, Dança zumba, ginástica localizada, ginástica orientada, *Lian gong*, Oficina de leitura

e escrita para adultos, Oficina de leitura e escrita infantil, Pilates e Prevenção de quedas. Também escolhido como local de importantes eventos sobre Saneamento Ambiental, como o lançamento da Cartilha Uso Racional da água para Comemoração do Dia Mundial da Água com a presença de vários Secretários de Estados e da Primeira Dama do Estado de São Paulo. Outro evento realizado foi o Movimento Ecumênico Mundial a favor da Paz “Você e a Paz”, realizado em diversas cidades do mundo e pela primeira vez na cidade de São Paulo. Além disso, a Sabesp foi reconhecida com os seguintes prêmios:

- “Selo de Empresa Amiga da Justiça”, fruto da adesão da Sabesp ao programa do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP). O gesto significa na prática que a empresa assume pública e voluntariamente o compromisso de diminuir a quantidade de ações judiciais como autora ou ré, privilegiando acordos alternativos e conciliações fora dos tribunais 2016.
- Prêmio da Associação Paulista de Críticos de Arte

(APCA) 2015 - pela transformação de áreas onde eram reservatórios de água em parques para a população do entorno. (Parque Sabesp Mooca).

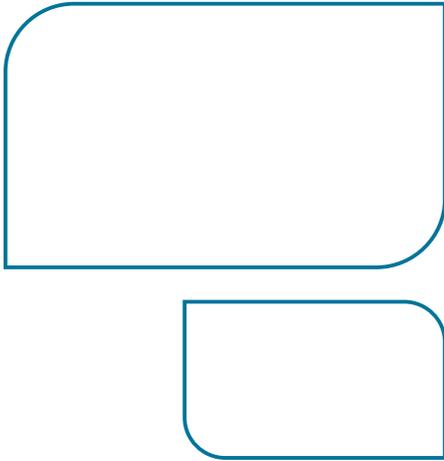
- Sabesp foi finalista do *Global Water Awards* na categoria *Water Company of the Year* que reconhece a empresa com a contribuição mais significativa para o desenvolvimento internacional do setor de água.
- A Sabesp foi reconhecida com o Prêmio Detentores das Melhores Práticas de Sustentabilidade do País, promovido pela *Benchmarking* Brasil, pela gestão de práticas de sustentabilidade (2014) e gestão da escassez hídrica de água (2015). Merece destaque na atuação da Sabesp para minimizar impactos na sociedade, sua atuação durante a crise hídrica ocorrida no Brasil, principalmente na região sudeste, durante os anos de 2014 e 2015.

A Fig.4.1.7 apresenta os exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas a Responsabilidade Socioambiental.

Fig.4.1.7 Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas a Responsabilidade Socioambiental

| Processos Gerenciais        | Aprendizado   | Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações   |
|-----------------------------|---|--|
| Requisitos legais           | Fórum M<br>Fórum RSA  | • Alinhamento das Ações de RSA aos ODS da ONU (m_2016)   |
| Identificação dos aspectos  | Encarregado do Comunitário  | • Distribuição de caixas de água para comunidades de baixa renda, garantindo o abastecimento (m_2015).   |
| Situações de emergência     | Fórum M   | • Revisão do Plano de Contingência de Atendimento (m_2016)<br>• Prêmio de Reconhecimento 2018 –Brigada de emergência UGR Mooca   |
| Desenvolvimento Sustentável | Fórum M - MCI - Departamento de Planejamento de Relações Comerciais Centro - Divisão de Operação de Esgotos Centro (MCEO) - | • Desde 2016 foi adotado como estratégia o alinhamento dos ODS às diretrizes da M. Pesquisa ODS na Metropolitana (m_2018)<br>• Educação Ambiental para Empregados (Ping-Pong do Meio Ambiente) Publicação de diversas matérias escrita/vídeos de caráter ambiental (MC Informa/Vídeo Jornal) (m_2017) Finalista Melhores Práticas M 2017 categoria socioambiental.<br>• Etapas do Programa Córrego Limpo (Ano 2017 - Final do 1º Semestre) - 26 córregos entregues pela MC de um total de 33 córregos adotados. (m_2017)<br>• Associado ao PRE – Plano Regional de Esgoto da MC (m_2017) - PROL - Programa de Reciclagem do Óleo de Fritura.<br>• UGR Mooca vencedor no Programa Melhores Práticas da Metropolitana na categoria Socioambiental 2017 - “Ações estruturadas em áreas de vulnerabilidade social” (d_2016). |
| Acessibilidade              | Fórum Clientes  | • APP Sabesp (m_2016), Parcelamento de Contas por meio do APP (m_2017)   |
| Avaliação da imagem         | MC Polo - Comunicação e Marketing   | • Coleta de dados: Os dados foram coletados com auxílio de questionário eletrônico, aplicado via tablets. O dispositivo permitiu a gravação dos áudios das entrevistas (m_2015).   |







## 5.1 Informações da organização

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

**a)** A identificação e tratamento das necessidades de informações, necessárias para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisões da UGR Mooca são realizadas por meio de diretrizes corporativas e também pela força de trabalho em suas atividades cotidianas. O fluxo para identificação, análise e tratamento das necessidades de informações está demonstrado na Fig.5.1.1. As operações são apoiadas pelas informações dos sistemas corporativos, disponibilizados e administrados pela Superintendência de Tecnologia da Informação (CI), seguindo as regras de acesso e operações adequadas a cada sistema, em conformidade com a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX). As novas demandas por informações estratégicas e operacionais são oriundas da análise do ambiente externo e interno, e especialmente, no desdobramento do planejamento operacional (PO) e seu impacto nas operações e nos processos da cadeia de valor. As informações pertinentes aos cenários políticos, econômico, ambiental e dos indicadores de monitoramento são coletadas e organizadas para serem analisadas pelos coordenadores dos objetivos departamentais (OD), para que sejam utilizadas para tomada de decisão e consequentemente transformadas em conhecimento organizacional.

As novas demandas são atendidas prontamente de acordo com a abrangência das áreas ou dos processos, seguindo políticas e diretrizes da Alta Administração ou Direção MC. Como exemplo de agilidade no tratamento das informações, desde o início de 2018, de forma es-

truturada, todas as equipes de Desobstrução de Ramal Domiciliar de Esgotos possuem em seus equipamentos uma filmadora de ramal de esgotos para diagnosticar um possível defeito ou irregularidade para o seu correto encaminhamento. Outro exemplo de agilidade no tratamento das informações é o uso da ferramenta *Hotkey* para automação de serviços, reduzindo o tempo de execução das atividades conforme descrito em 5.1b. 

**b)** A definição dos sistemas de informação a serem desenvolvidos, implantados ou melhorados é originária das estratégias e das necessidades dos processos na MC e na UGR (Fig. 5.1.2). Desde 2006, de acordo com as exigências da Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) e com base nas diretrizes da PI0006 – Tecnologia da Informação, todas as demandas de novos sistemas onde melhorias evolutivas passaram a adotar o PO-TI0017 (d\_2008)-Metodologia para Projetos de Sistemas (SOMPS), que contempla desde a concepção, análise, desenvolvimento, aceitação e implantação, visando incrementar produtividade, racionalizar a execução de tarefas e atividades, reduzir os prazos de desenvolvimento e manutenção dos sistemas corporativos, garantindo a participação efetiva dos clientes internos (Fig. 5.1.3). O gerenciamento destas demandas é realizado pelo escritório de projetos, vinculado à CI, que utiliza o padrão PMBOK, através do Sistema de Gestão de Demanda e Projetos (m\_2014). Finalizada a implantação da parte estrutural, seguem-se os treinamentos dos usuários e comunicação de funcionalidade a todos os envolvidos, cumprindo o plano de implantação do projeto.

O processo local (MC) para desenvolver sistemas ou gerar produtos de informação está descrito na Fig. 5.1.2

As solicitações 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

**Fig 5.1.1 – Identificação, análise e tratamento das necessidades de informações**

| Fontes de identificação das necessidades de informação   | Formas de análise das necessidades de informação   | Responsáveis pelo tratamento das necessidades de informação                   | Canais de disponibilização das informações   |
|--|--|---|--|
| <b>UGR Mooca</b>   | <b>Técnicas</b>  | <b>MC - Sistemas Informatizados</b>   | <b>UGR Mooca Informatizados</b>  |
| Planejamento Operacional (PO)<br>Reuniões dos Objetivos Departamentais (OD)<br>Reuniões de Análise Crítica do Pólo e do Escritório Regional<br>Reuniões do PRP - Plano Regional de Perdas<br>Reuniões do PRE - Plano Regional de Esgoto<br>Reuniões Estruturadas<br>Reuniões com fornecedores e prestadores de serviço | Avaliação dos sistemas atuais<br>Avaliação dos sistemas em outras Uns<br>Viabilidade Técnica<br>Apropriação dos custos | Célula de Informática - MCD15<br>Célula de Informações<br>Polo de Comunicação | Servidor departamental<br>Portal departamental<br>Planilhas  |
| <b>Participação de Representantes da UGR Mooca</b>   | <b>Estratégicas</b>  | <b>MC - Sistemas não Informatizados</b>                                       | <b>UGR Mooca Não Informatizados</b>  |
| Etapa "Onde Queremos Chegar" do Planejamento Operacional MC<br>Planejamento Operacional da Colmeia<br>Reuniões do Grupo da Colmeia<br>Workshop do Aprendizado Global<br>Planejamento Tático  | Análises dos objetivos<br>Análise dos benefícios<br>Reuniões com a MP  | Polo de Comunicação<br>Agentes de informação                                  | Jornal Mural<br>Reuniões estruturadas<br>Reuniões de Análise Crítica<br>Reuniões com fornecedores e prestadores de serviço<br>Reuniões dos ODs |
| <b>Participação da Mc com contribuição da UGR Mooca</b>  | <b>Integração</b>  | <b>Diretoria M Sistemas Informatizados</b>                                    | <b>MC - Informatizados</b>   |
| Planejamento Estratégico<br>Fórum de Tecnologia da M   | Reuniões com os envolvidos<br>Entendimento do processo   | Superintendência de Informática - CI  | Servidores MC<br>Portal MC<br>MC Informa<br>Vídeo Jornal<br>Aplicações Office<br>Correio Eletrônico  |
|  | <b>Decisórias</b>  |   | <b>Superintendência de Informática</b>   |
|  | Reunião do GRA e do CQG<br>Reuniões da Diretoria M   |   | Portal da CI<br>Sistema de Operacionalização da Metodologia de Projetos de Sistemas - SOMPS  |

Fig. 5. 1. 2 – Processo de tratamento às demandas de informações MC

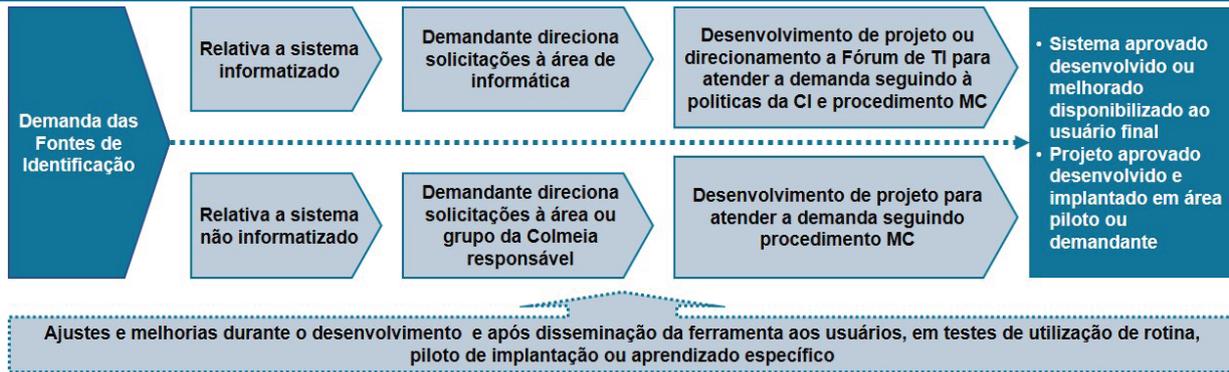


Fig. 5. 1. 3 – Metodologia para projetos de sistemas (SOMPS)



acompanhamento da implantação. Os novos sistemas de informações locais são desenvolvidos de acordo com as demandas que são priorizadas no Grupo Reunião de Alinhamento (GRA), por ordem de relevância, utilizando os seguintes critérios: novo sistema, novo módulo, integração e interface com outros sistemas, novos relatórios, atualização ou adequação do banco de dados e implantação de sistemas decorrentes de *benchmarking*. Após priorização, é feito o estudo de viabilidade para encontrar a solução mais adequada para a implantação. 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. Como exemplo, em 2017, a UGR Mooca serviu de referência para todas as UGR's da MC com dois trabalhos inovadores de automação de serviços, que são utilizados por todas as áreas operacionais e comerciais. Um dos trabalhos foi dedicado à área comercial, que após uma mudança de contrato, teve que efetuar serviços em um novo sistema. Ocorreu aumento considerável de serviços e a Mooca uniu sua parte operacional e comercial para ser a primeira a dedicar-se em achar soluções e a precursora em apresentá-las. Utilizamos um *software* de automação que reduziu drasticamente o tempo para exe-

cução de serviço e tornamos possível adaptar-se a esta mudança com aumento de qualidade no serviço. Após os resultados desta união, foi verificada a oportunidade de melhoria para gerir as informações do nosso Sistema de Gestão dos Serviços de Campo (Siges). Utilizamos o mesmo software de automação para viabilizar a fiscalização de todos os serviços executados, organizando-os de maneira que deixasse a fiscalização ágil e organizada para os funcionários, melhorando nossos resultados conforme Fig. 5.1.4. Este trabalho foi disseminado por toda MC e novamente servimos de referência no ano de 2017. Em questão dos focos nos objetivos da empresa, ambos os trabalhos, serviram para aumentar a satisfação dos empregados - MC OO-01, pois diminuímos trabalhos repetitivos, também auxiliamos no MC OO-08 – (Faturar 3,048 Bilhões e obter um índice de evasão de receita privado de 3, 9% em 2018), dado que os funcionários das células de recuperação de perdas da Sabesp ficaram com mais tempo livre para dedicar-se ao retorno financeiro, após automatização e MC OO 06 (Reduzir em 10% o Índice de Reclamação de Reposição de Pavimento em 2018”), por conta do controle de qualidade com fiscalizações, que criamos. Após a conclusão destes trabalhos, tivemos muitos ganhos tratando-se das relações com outras unidades e fornecedores. *Benchmarkings* se tornaram mais comuns e passamos a ter uma análise mais concisa em reuniões com fornecedores. As informações não sistematizadas, incluindo as estratégicas, são de responsabilidade do Polo de Comunicação MC, seguindo orientações corporativas quanto à segurança e disponibilização. Para disponibilizar estas informações corporativas de forma ágil e eficiente à força de trabalho, a UGR utiliza seus Agentes de Informação, coordenados pelo Polo de Comunicação MC. 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, tendências e práticas recomendadas para enfrentar uma infinidade de desafios. Anualmente são promovidos pela Superintendência de Tecnologia da Informação (CI) se-

Fig 5.1.4 - Resultados e indicadores após a implantação da prática 100% Fiscalização

| Partes interessadas beneficiadas |                                     |                                       |                                      |                         |
|----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Clientes Externos e Internos     |                                     |                                       | Poder Concendente                    | Clientes e Sociedade    |
| Desempenho médio Equipes de Água | Desempenho médio Equipes de Esgotos | Desempenho médio Equipes de Reposição | Notificações de irregularidades PMSP | Ouvidorias de Reposição |
| 9% ↑                             | 16% ↑                               | 15% ↑                                 | -44% ↓                               | -22% ↓                  |

minários voltados para modernização tecnológicas, estratégias de TI, entre outros temas relacionados.

Visando melhorar a integridade das informações a Sabesp, em 2013, constituiu o Projeto SiiS (Sistema Integrado de Informações Sabesp), que buscou no mercado o ERP-SAP, sistema desenvolvido pela empresa alemã SAP, atualmente o mais utilizado em termos de gestão integrada de informações, abrangendo os processos administrativos, financeiros, informações gerenciais, orçamentos, recursos humanos e alguns processos técnicos. Os principais sistemas corporativos e locais, estão apresentados na Fig.5.1.5 e as soluções adotadas para integração dos sistemas e partes interessadas na Fig.5.1.6.

c) A infraestrutura para disponibilização das informações (Fig.5.1.7) está em conformidade com as dire-

trizes do planejamento estratégico de TI da empresa. Essa infraestrutura, interligada e interdependente é avaliada de acordo com as novas demandas de aplicações, de serviços e das atualizações tecnológicas. O plano estratégico de TI da Sabesp contempla as ações que atenderão corporativamente aos requisitos de funcionalidade, agilidade e disponibilidade de informação. Os projetos operacionais de TI da MC contemplam ações localizadas para ampliação e modernização da infraestrutura local já instalada. Nessa abordagem, considera-se o parque estrutural de TI (todas as localidades da MC) de forma que estejam compatíveis com as demandas e estejam disponíveis para atender com agilidade e de forma sistêmica, as necessidades dos usuários. Para assegurar a atualização tecnológica e a

Fig. 5.1.5 - Principais Sistemas

| Fig. 5.1.5 - Principais Sistemas |  |  |   |
|----------------------------------|--|--|---|
|                                  | Sistemas                                       | VIGÊNCIA   | FINALIDADE OU APLICAÇÃO   |
| Principais sistemas              | <b>Sistemas Corporativos</b>                   |  |   |
|                                  | SIGAO  | 1993   | Gerenciamento ao atendimento e controle dos serviços operacionais solicitados e prestados aos clientes. Implementação de melhoria para atendimento a Deliberação 550, da ARSESP. (2015)   |
|                                  | CSI Web (Vocalcom)                             | 1996<br>2016   | Sistema corporativo que permite acatar solicitações, bem como o gerenciamento de todas as informações cadastrais e comerciais dos clientes. Implementação de melhoria para atendimento a Deliberação 550, da ARSESP (2015). Disponibiliza relatórios, informando valores faturados e arrecadados, volumes emitidos, débitos, inadimplências e quantidades de ligações.  |
|                                  | SIGA-WEB<br>SIGA-NET                           | 2012   | Melhoria do Sistema de Gerenciamento do atendimento com a implantação do SIGA WEB - permitindo gerenciamento de tempo de atendimento, mesas em funcionamento, atendimento, tipo de serviço com emissão de relatórios gerenciais personalizados e o SIGANET melhoria do sistema funcional de emissão de senhas para atendimento nas agências.  |
|                                  | AGÊNCIA VIRTUAL Sabesp Mobile                  | 1998<br>2017   | Permite por meio do site www.sabesp.com.br, prover serviços e informações aos clientes, integrados ao CSI e call-center - Sabesp. (2016). Implantação do Sabesp Mobile para Smartphones (Andróides e IOS)   |
|                                  | Correio Eletrônico Lotus Notes                 | 1998   | Envio e recebimento de arquivos e mensagens eletrônicas (e-mail) gerenciado pelos sistemas da TI que garantem integridade das informações. Single Sign-on. (2014)   |
|                                  | SACE   | 1998   | Utilizado na apuração de consumo e emissão imediata de contas. Permite atender solicitações de alterações cadastrais e/ou reclamações in loco. As informações geradas são transferidas para o CSI, onde gera relatórios para análise.   |
|                                  | ANTARES  | 1998   | Gerenciamento das questões ligadas à administração dos recursos humanos.  |
|                                  | Protonet (1999)<br>SIGO (2013)<br>STIC (Atual) | STIC 2015  | Melhoria da gestão - permite acompanhar a tramitação de solicitação de serviços e monitoramento das reclamações e prazos, destacando Ouvidoria, VIP, PROCON, e Juizado Especial Cível - JEC. Atualizado pela Superintendência de Comunicação - PC, CI e CDG-Comunicação.  |
|                                  | SIGNOS   | 2004   | Sistema integrado que permite visualizar o georreferenciamento das informações cadastrais e comerciais dos sistemas de abastecimento de água e coleta de esgoto. Implantação da vetorização da malha hidrográfica do município de São Paulo (2014) Implantação de mapas temáticos Água, Esgoto e Manutenção (2016)  |
|                                  | SOE (GEDoc)                                    | 2005   | Gerenciamento e controle dos procedimentos empresariais e operacionais referentes à certificação NBR-ISO-IEC 17025  |
|                                  | PAINEL DE BORDO                                | 2006   | Sistema Web desenvolvido na MS para acompanhar as estratégias e resultados das UGR's. (2014-2016)   |
|                                  | SGH  | 2006   | Utilizado na gestão de troca de hidrômetros, permite de maneira estratégica controlar e selecionar as trocas conforme parâmetros previamente estabelecidos.   |
|                                  | SCOAWEB  | 2006   | Gerenciamento e controle do sistema de abastecimento: níveis e vazão de reservatórios, pressão na saída das estações de bombeamento e operação remota. Ampliação do sistema de alarmes no painel do CCO, passando de 1 para 16 tipos diferentes de alarmes. (2016)  |
|                                  | COP  | 2007   | Controle on-line de Perdas - Gerenciamento do Programa de Redução de Perdas.  |
|                                  | SIGES  | 2008   | Permite a utilização de equipamentos móveis PDAs, com tecnologia 3G, câmera digital e GPS, possibilitando o envio e recebimento on-line de ordens de serviços às equipes de campo. Implementação de melhoria no módulo de monitoramento de equipes e serviços pendentes/executados (2015); Implantação do módulo de manobra (2014)  |
|                                  | SIATI  | 2008   | Sistema de Atendimento de Tecnologia da Informação, tem como objetivo atender as solicitações dos usuários nos diversos serviços de TI. Substituição da antiga ferramenta WEBCYCLE pela nova CA Service Desk (2014)   |
|                                  | SAP  | 2017   | O SAP é um ERP (Enterprise Resource Planning ou Sistema de Gestão Integrada), é um aplicativo modular integrado que cobre os processos padrões de uma empresa, utilizando uma base de dados única, com atualização dos dados em tempo real dos principais módulos: Finanças e Controladoria, Gestão de Materiais, Manutenção e Frota, Gestão de RH, Segurança e Saúde, Empreendimentos, Orçamento, Governança e Informações Gerenciais. |
|                                  | <b>Sistemas Locais MC</b>                      |  |   |
|                                  | Gidesc   | 1998   | Gerenciar as atividades de cadastro técnico.  |
| CGL                              | 2000   | Acompanhar a entrega de materiais e equipamentos nos almoxarifados.  |   |
| Protend                          | 2005   | Controlar documentos e solicitações dos clientes de esgoto não doméstico.  |   |
| Marmota                          |  | Sistema de acompanhamento das inconsistências de consumo advindas do SACE antes do envio dos arquivos para o CSI.  |   |
| Simon                            | 2006   | Monitorar os efluentes dos clientes END ligados à rede coletora de esgoto.   |   |
| SAI                              | 2007   | Gerenciar ligações irregulares.  |   |
| SPAC                             | 2009   | Acompanhar resultados do faturamento.  |   |
| De Olho no Gato                  | 2013   | Receber denúncias de ligações irregulares, demolições, fontes alternativas, entre outras oportunidades, para alavancar os resultados de vendas, disponível no Portal MC. |   |

Fig 5.1.6 – Soluções para integração dos sistemas e partes interessadas

| Parte interessada | Tecnologia   | Benefícios   |
|-------------------|--|--|
| Clientes          | Consulta por região de áreas abrangidas pela redução de pressão. Envio de SMS para avisar sobre intermitência do abastecimento. Site e Sabesp <i>Mobile</i> , para consultas sobre o endereço. | Comunicação ágil e prevenção de problemas junto ao cliente.  |
| Força de trabalho | Acesso ao App Rede Sabesp, e-mail, intranet e internet.  | Acesso assegurado a todos os empregados, dentro dos limites de segurança. Acesso remoto via VPN.   |
| Fornecedores      | Sistema de Licitação Eletrônica (SGL) (d_2003). <i>Website</i> Sabesp.   | Possibilita a participação nos processos licitatórios pela Internet em qualquer parte do mundo. Consultar pagamento e informações específicas. |
| Sociedade         | Página de acompanhamento dos níveis dos mananciais com atualização diária. <i>Website</i> Sabesp, Sabesp <i>Mobile</i> e redes sociais.  | Agilidade e democratização das informações.  |
| Acionista         | <i>Website</i> Sabesp e Sabesp <i>Mobile</i> .   | Página com informações específicas.  |

Fig. 5.1.7 – Ações para assegurar a continuidade da infraestrutura

| Ações   | Benefício   |
|---|---|
| Programa de Renovação do Parque de TI. Em 2013, esta prática implantada pela MC, tornou-se corporativa.   | A partir da análise da obsolescência, término da garantia e necessidade de crescimento do parque de TI.<br>Redução do custo de manutenção, padronização dos equipamentos.   |
| Ampliação da capacidade de processamento dos servidores, dobrando a memória de dois gigabytes para quatro e os discos ampliados em 50% para todos os servidores locais. | Melhora da resposta na obtenção das informações.  |
| Implantação de um novo sistema de telefonia (PABX).   | Permite ligações ramal a ramal entre as localidades, sem custo.<br>Gestão dos gastos com telefonia fixa e emite relatório de tarifação das ligações. Esta prática trouxe a MC ótimo resultado reduzindo as despesas com telefonia nos 2 últimos anos. |
| Aumento da velocidade dos links, adequando assim às novas necessidades de comunicação de dados.   | Adequação às necessidades de incremento do tráfego de dados<br>Em 2013, foi detectado a necessidade de aumento devido a implantação SiiS em 07/2014.  |
| Instalação de gerenciadores de banda de dados nos sites Alameda Santos e Consolação.  | Ganho de no mínimo 50% da latência dos links.   |
| Implantação de sistema de monitoramento de ativos de rede.  | Permite análise das ocorrências em tempo real, possibilitando proatividade nas suas resoluções.   |
| Contrato de manutenção dos equipamentos de comunicação de dados.  | Agilidade nas intermitências por problemas de equipamentos, com garantia permanente.  |

continuidade da infraestrutura, o MCD15, em parceria com a CI, avalia as necessidades e realiza a renovação tecnológica por aquisições corporativas ou processos locais de compra, alinhadas com o planejamento operacional, nas metas do BSC e macroações. Todos os pedidos são avaliados mediante emissão de parecer técnico pela autoridade funcional, formalizando que o pedido está alinhado com as diretrizes corporativas. A UGR Mooca, por sua vez, está alinhada as estratégias da empresa realizando solicitações de serviço, referentes a aquisição de TI e de aplicativos de mercado, através do Sistema de Atendimento de Tecnologia da Informação - SIATI, auxiliando na interação da organização com as partes interessadas. Desde 2006, por meio das reuniões de análise crítica da 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.

Para assegurar a agilidade, a rapidez e a facilidade no acesso à informação são utilizados diversos mecanismos, tais como: sistemas *web*, portais corporativos e departamentais (intranet), correio eletrônico (Lotus Notes), mensagem instantânea (*Sametime*) e internet, disponibilizados por uma ampla e abrangente rede de comunicação de dados, acessada através de computadores, *notebooks*, *workstations* e dispositivos móveis (*smartphones*, *tablets*, PDAs), além de disponibilizar acesso remoto (VPN) para os colaboradores e prestadores de serviços. A rede física da MC está estruturada de forma interligada, garantindo o acesso às informações. Se ocorrer

problema em uma localidade as outras continuam com acesso monitorado. A MCD15 monitora on-line a situação dos equipamentos nas diversas localidades, proativamente para solucionar eventuais problemas. Na Fig. 5.1.8 está descrita a topologia da rede MC.

Para assegurar a continuidade em situações de emergência e o pronto restabelecimento de toda a capacidade dos sistemas de informação, a Sabesp dispõe de dois Data Centers Corporativos, providos de sala cofre, em locais distintos, interligados e redundantes, através de links de alta performance que garantem a continuidade dos serviços em situações emergenciais. Outra forma de garantir a disponibilidade de informações é a utilização de *notebooks* com acesso à internet, via modem 3G (d\_2010). Em caso de algum imprevisto, como queda do sistema de energia elétrica, dois empregados da unidade se deslocam para outra área da MC ou para outra localidade estratégica, garantindo a continuidade de carga de dados referentes ao processo de faturamento, fora do Escritório Regional e o acesso aos sistemas corporativos pelos Polos de Manutenção.

Para avaliar a satisfação dos usuários dos serviços de informação e de comunicação são realizadas pesquisas conforme exemplificadas na Fig. 5.1.9.

d) A segurança da informação é orientada pela Política Institucional Segurança em Tecnologia da Informação (PI0006) (d\_1996), 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

Fig. 5. 1. 8 – Topologia da rede MC

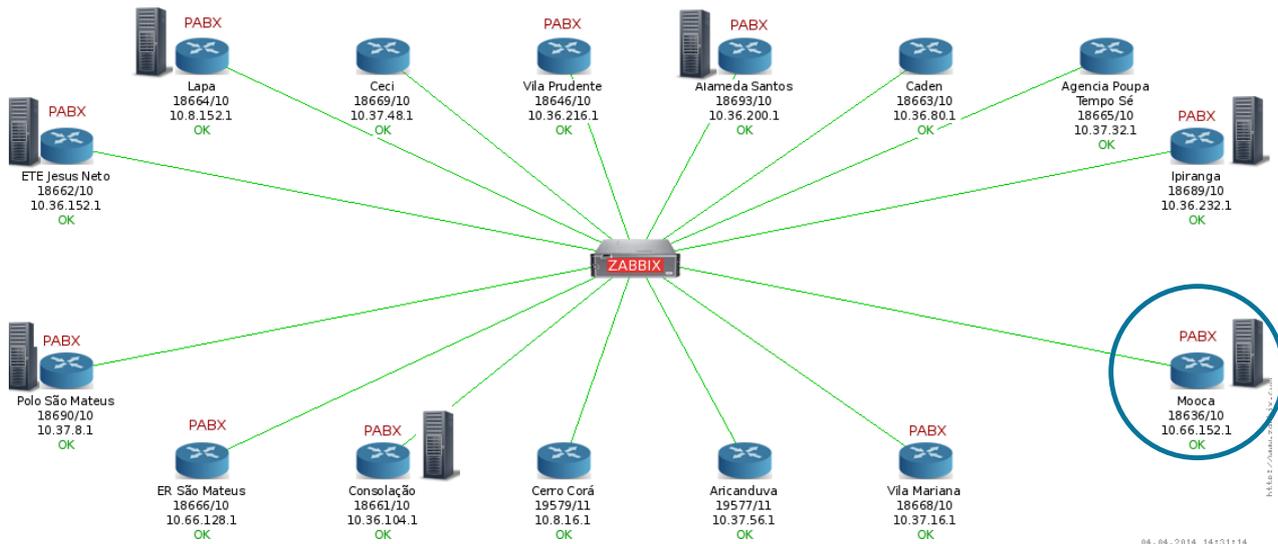
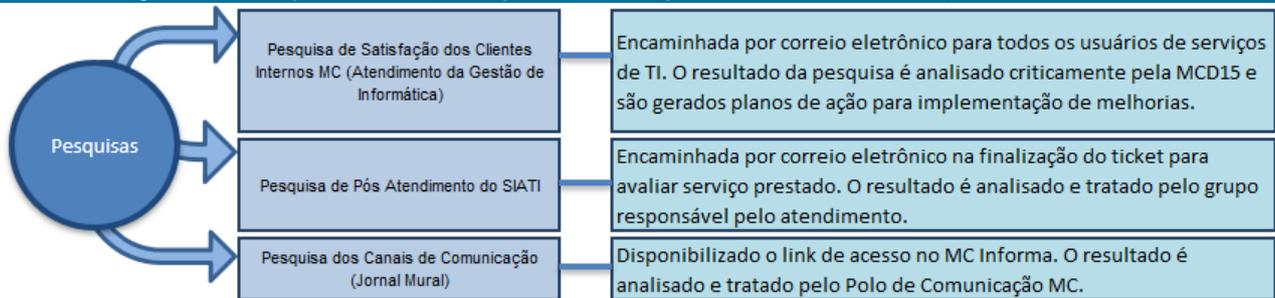


Fig. 5.1.9 - Exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas a Informações e Conhecimento:



Sabesp, à Política de Informações (PI0024) (d\_2008), 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. O acesso é garantido de forma estruturada conforme Fig. 5.1.10.
- O acesso à sala de servidores é restrito a equipe responsável, refrigeradas e com sistema alternativo de energia. Os dados dos sistemas locais são armazenados em servidores departamentais alocados em diferentes salas especiais, monitoradas por sistemas remotos de temperatura que informam se houver problemas.
- 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.

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 (PO-TI0026) (d\_2009) e Teste de restore

dos sistemas (PO-TI0019) (d\_2009). 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. A estrutura contempla duas salas cofre, sendo a principal localizada no complexo Costa Carvalho e a secundária no complexo Ponte Pequena que atendem aos padrões de segurança da informação e que são mantidas em locais diferentes permitindo a recuperação de informações em outra área da organização. Além disso, há um site *backup* contratado junto a Vivo. 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 transparente para os usuários de todos os sistemas. É realizado diariamente o procedimento de *backup* incremental das informações e sistemas seguindo o procedimento de Gestão

Fig. 5. 1. 10 - Estrutura de acesso às informações



Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas as Informações da Organização – Fig. 5.1.11

| Processo Gerencial                          | Aprendizado  | Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações   |
|---|--|--|
| Identificação da necessidade de informações | RAC UGRs   | Contrato de manutenção dos PDAs. (m_2016)  |
|   | Planejamento Operacional   | Incorporação a MCD15, do processo de Desenvolvimento de Soluções. (m_2017)   |
|   | RAC MCD  | Mapeamento de todos os processos da Célula de TI. (m_2017)   |
|   | Revisão anual no ciclo de aprendizado MC através do SAG, com a participação das UGRs   | Abrangência das práticas PO MC, indicadores, Fórum de TI, Fóruns Água, Vendas e Esgotos, Service Desk e reuniões Estruturadas e de Análise Crítica das UGR's.  |
|   | Fórum M de TI  | Inventário da Infraestrutura do Parque Tecnológico MC (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 MC(m_2017)   |
|   | RAC MCD15  | Reestruturação dos arquivos no Servidor de DNS. (m_2017)   |
| Infraestrutura                              | Revisão anual no ciclo de aprendizado MC através do SAG, com a participação das UGR's. | Estabelecimento de estratégia e parceria realizada com as lideranças da MC, autoridades funcionais, CSC e disponibilização da infraestrutura necessária para o crescimento do negócio MC (2014).     |
|   | Políticas Corporativas CI  | Substituição de 10% das estações de trabalho MC (m_2017)   |
| Segurança das informações                   | Revisão anual no ciclo de aprendizado MC através do SAG, com a participação das UGR's. | Criação <i>Cloud Computing</i> de alta disponibilidade, desempenho e resiliência e criação do Comitê de Segurança da Informação, com representantes de todas as diretorias e Célula de TI MC (2014). |
|   | RAC MCD15  | Padronização do <i>backup</i> . (m_2016).  |
|   | RAC MCD15  | Novos servidores WEB MC e SQL MC. (m_2016).  |
|   | RAC MCD15  | Mudança da Estratégia do processo de <i>Backup</i> (m_2017).   |
|   | Políticas Corporativa CI   | Substituição de 10% das estações de trabalho MC (m_2017).  |

de *Backup* Sumidouro (PO-TI0003) e, mensalmente, o *backup* integral. São executados os processos automatizados de criação de cópias de segurança em unidades de dados (HD) e os registros de sucesso e falhas no *link* são acompanhados e registrados em relatório de controle pelo MCD15.

A Fig. 5.1.11 demonstra exemplos de melhorias, refinamentos e inovações da organização.

## 5.2 Conhecimento organizacional

a) A identificação dos conhecimentos mais importantes para realizar as estratégias e a missão Sabesp, tem origem no Planejamento Tático da Diretoria M na construção da Matriz FOFA, em função da classificação da perda de conhecimento e habilidades como fraqueza. A Diretoria M definiu o projeto de Gestão do Conhecimento para desenvolver e implementar um processo de identificação, retenção e disseminação dos conhecimentos críticos e importantes para a organização sendo divididos nas seguintes fases:

- Fase 1 Mapeamento dos conhecimentos
- Fase 2 Projetos de treinamento presencial e treinamento em serviço
- Fase 3 Implementação dos projetos e treinamento
- Fase 4 Plano de comunicação

Foi utilizada a metodologia VRIO (Valor, Raridade, Imutabilidade e Organização) adaptada da metodologia de *J. Barney*. A UGR Mooca participou do mapeamento e priorização do processo Distribuição de Água. A Fig. 5.2.1 apresenta a metodologia VRIO.

Para classificar os tipos de conhecimento e os critérios para definir os que são mais importantes foram desdobrados os Principais Processos da Cadeia de Valor da Diretoria M (Fig. P2 e P3) em subprocessos e atividades. Além da participação nesse projeto geral, os conhecimentos necessários para sustentar suas estratégias são identificados no PO da UGR Mooca quando é definido o coordenador de OD utilizando-se o critério de compatibilização de perfil e conhecimentos de formação e experiência, com as operações e estratégias traçadas. Na etapa 'Plano Operacional' o coordenador de OD com-

Fig. 5.2.1 – Metodologia VRIO para priorização de conhecimentos

| Processo   | Subprocesso                   | Atividade                      | Conhecimento crítico        | Habilidade crítica        | Metodologia VRIO para priorização de conhecimento e habilidades críticas |  |                                     |   | Defetor do conhecimento          | Como repassar      | Público alvo                                  | Requisitos básicos para o treinamento |                          |
|--|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------|--|--|-------------------------------------|---|----------------------------------|--------------------|---|---------------------------------------|--------------------------|
|  |                               |                                |                             |                           | Valor  | Raridade                                       | Imutabilidade                       | Organização   |                                  |                    |   |                                       |                          |
| Nome do processo   | Principal processo decorrente | Principal atividade decorrente | Conhecimento imprescindível | Habilidade imprescindível | Valor para partes interessadas   | Quantidade de pessoas que detêm o conhecimento | Difícil imitação pelos concorrentes | Empresa possui organização para aproveitar a vantagem | Multiplicar os quatro resultados | Nome/cargo/unidade | Curso/procedimento - on the job/outra prática | Identificar                           | Formação ou conhecimento |
| Pontuação de 1 a 5 para cada um dos quatro itens (V x R x I x O = Pontuação) |                               |                                |                             |                           |  |  |                                     |   |                                  |                    |   |                                       |                          |

Fig. 5.2.2 - Principais fontes de conhecimento

| Externas  | Internas   |
|---|--|
| Participação em congressos e palestras nacionais e internacionais | Apresentação de case e práticas de gestão no Prêmio Reconhecimento MC, Programa Melhores Práticas da M e Prêmio Empreendedor Sabesp (2018) |
| Curso ABES  | Programa – Inovação: Você faz ideia?   |
| Consultoria externa   | Você sabia? (informação)   |
| <i>Benchmarkings</i>  | <i>Benchmarkings</i>   |
| Apresentação IGS  | Manhã do Conhecimento (evento de disseminação de cases inscritos no Premio Reconhecimento)   |
| Reunião com fornecedor  |  |

põe a sua equipe, baseado nos mesmos critérios em que ele mesmo foi escolhido, com abrangência interdepartamental. As necessidades de outros conhecimentos prioritários para alavancar as ações são identificadas em formulário 5W2H, conforme descrito na Fig.2.b. Essas necessidades são inseridas no Sistema de Gestão de Capacitação e Desenvolvimento (SGC&D), descrito em 6.2a.

As principais fontes de conhecimentos internas e externas estão descritas conforme Fig.5.2.2.

Outra entrada para identificar as necessidades de co-

Fig. 5.2.3 - Exemplos de conhecimentos mais importantes

| Processos  | Conhecimento Relevante   |
|--|--|
| Distribuição de Água   | Conhecimento sobre manobra, Certificação ABENDI, NR 10<br>Controle de operação de distribuição COD   |
| Coleta de Esgoto   | Sistema de Esgotamento Sanitário, Legislação Ambiental<br>Conhecer bacia, Conhecer Sistema de Esgotamento - Coleta e Afastamento, Sistemas Corporativo SIGNOS.   |
| Atendimento ao Cliente   | Conhecimento dos códigos de acatamento<br>Conhecimento sobre o sistema CSI, conhecimento sobre elaboração de codificação Sabesp  |
| Prestação de Serviço ao Cliente  | Execução de vazamento de água em cavalete, ramal e rede.<br>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 | Detecção de vazamentos não visíveis<br>Colocação de tampão, limpeza, nivelamento, descobrimento, construção, reconstrução e reparo de PV, PI e TL  |

nhocimento e desenvolver empregados é o Plano Individual de Desenvolvimento (PID), dentro do Sistema Avaliação e Competência, que primeiro avalia o potencial do empregado considerando aspectos de desempenho, de competência e de formação requeridos ao cargo, conforme descrito em 6.1e. Os Grupos da Colmeia também realizam o seu planejamento e identificam os conhecimentos necessários para execução das suas ações estratégicas, também utilizando o formulário 5W2H, indicando as necessidades de desenvolvimento. Os tipos de conhecimento mais importantes estão demonstrados na Fig. 5.2.3.

**b)** O desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes identificados na UGR Mooca, com mecanismos que promovam o aumento da agregação de valor e do diferencial competitivo, são realizados conforme a natureza e a necessidade de cada um, por meio de treinamento específico para cada cargo, função ou atuação multifuncional, como exemplo a participação em grupos como os da Colmeia, para cumprir o mapa de 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 (6.2), Plano Individual de Desenvolvimento (6.1e), Planejamento Operacional MC (PO da MC) (2.a), Planejamento Operacional da UGR Mooca (2.a), Planejamento Operacional da Colmeia (POC) (1.1h). Para suprir essas demandas são promovidas ações de treinamento em serviço, *workshops* temáticos, cursos especializados, congressos e participação em feiras, inclusive internacionais, que também criam ambiente favorável à busca e geração de conhecimento. As lideranças têm a cultura de incentivar a autonomia dos empregados, nos momentos de *feedback* e reuniões com a força de trabalho, avaliando e ressaltando as habilidades e pretensões existentes em cada um oferecendo treinamentos em novos serviços, *workshops* temáticos, cursos especializados (técnicos, graduações ou pós-graduações), congressos e participação em feiras, inclusive internacionais, que também criam ambiente favorável à busca e geração de conhecimento.

Este incentivo ao conhecimento, garantiu que a Mooca se destacasse com os dois melhores trabalhos de inovação, reconhecidos na categoria apoio como primeiro e segundo lugar entre 33 trabalhos inscritos de outras

unidades, do Prêmio de Reconhecimento ao ano de 2017. A base de criação destes ambientes favoráveis ao apoio e desenvolvimento de conhecimentos é a formação de redes de pessoas ou organizações, desta forma destacamos na Fig.5.2.4 as práticas de gestão que também desenvolvem e geram conhecimentos e a atuação das redes.

**c)** As principais ações de retenção e proteção dos conhecimentos mais importantes estão estruturadas de maneira sistêmica e convergente com as diretrizes da Diretoria M. Estas ações estão descritas e correlacionadas na Fig.5.2.5.

Em 2018 a MC foi reconhecida entre as melhores empresas em qualidade no Brasil como destaque no prêmio "Melhor em Gestão", da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Com o porte de uma das maiores empresas de saneamento do mundo, possui diversos atrativos para o mercado e a força de trabalho, como a diversificação de cargos para mão de obra especializada, oportunidades de desenvolvimento profissional e intelectual, salários e benefícios compatíveis conforme Fig. 6.3.5. Desde 2012, um novo plano de cargos e salários busca atender o desenvolvimento da carreira de novos empregados com salários iniciais mais atrativos e planos de carreira reformulados. Além da solidez de uma organização que está no mercado com ações nas Bolsas de Valores de São Paulo e Nova Iorque desde 2001. Como exemplo de retenção de pessoas, parceiros e conhecimentos chaves, colaboradores da UGR Mooca realizaram em 2017 visita aos EUA. Dickson em Illinois (EUA) para participar de curso de equipamentos com fornecedores e *benchmark* para conhecer o sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário de Chicago.

No âmbito corporativo, também influencia na atratividade dos parceiros e fornecedores a reputação, o porte da empresa, o *know-how*, a imagem, a credibilidade, transparência e ética, confirmadas na pesquisa de imagem (Fig. 3.2.4) e *rankings* no mercado empresarial, publicados por mídias com credibilidade como: Jornal Valor Econômico com o Prêmio Valor 1000 (16ª edição categoria Setor de Água e Saneamento 2016) e Prêmio *Learning & Performance* Brasil 2015/2016 – categoria Universidade Corporativa Ampliada, promovido pela *Micro Power*, pelo projeto 'Desenvolvendo competências e gerenciando performance para o negócio'.

**d)** De acordo com o modelo de aprendizado organizacional os conhecimentos mais importantes são difundidos internamente através de participações na Feira da Inovação, Manhã do Conhecimento, Prêmio Empreendedor Sabesp e do Vídeo Jornal MC e MC informa. Os cases, práticas e inovações desenvolvidas são difundidos externamente na ABES, FENASAN e IGS, assim como em simpósios, palestras e *workshops*. Sendo armazenados em sistemas específicos e possibilitando acesso e o uso pelos empregados sempre que necessário. Os conhecimentos provenientes da organização são utilizados por meio da disponibilização para toda a força de trabalho dos procedimentos empresariais e operacionais no Sistema de Organização Empresarial (SOE), com aviso de novos procedimentos e atualizações das lições aprendidas via e-mail, ao público de abrangência e de interesse. Em 2006, foi construída a página Gestão do Conhecimento MC com acervo de conhecimento específico em vídeo e apresentações, disponibilizados e difundidos pelo Grupo Gestão do

Fig. 5. 2. 4 – Principais práticas de ambientação favorável à busca e geração de conhecimento

| Práticas                            | Descrição dos mecanismos   | Atuação das Redes de pessoas / organizações   |
|-------------------------------------|--|---|
| Planejamento Operacional (PO MC)    | Participação no processo de planejamento: preenchimento dos pré-works, palestras, debates, identificação das necessidades de conhecimento.   | Rede Grupos da Colmeia: GEP estrutura e conduz o processo do PO MC.   |
| Planejamento Operacional UGR Mooca  | Participação no processo de planejamento: definição dos ODs e das equipes, identificação das necessidades de conhecimento.   | Rede Grupos da Colmeia: representante do GEP estrutura e conduz o processo do PO da UGR Mooca.  |
| Benchmarking                        | Incentivo a visitas físicas ou virtuais em organizações e disponibilização do relatório de visita no Portal MC para consulta por toda Força de Trabalho.   | Rede Grupos da Colmeia: por meio do Planejamento Operacional da Colmeia (POC), realiza benchmarking para melhoria de práticas e processos.                    |
| Grupos da Colmeia                   | Participação e/ou coordenação de grupos e fóruns, promovendo o compartilhamento de conhecimento, aprendizado de práticas e treinamento necessário para concretização do POC.   | Rede Grupos da Colmeia: CQG ou GRA deliberam a partir de propostas dos demais grupos.   |
| Gestão de C&D                       | Plano de capacitação e desenvolvimento (PCD): Desenvolvimento dos empregados, buscando ampliar competências estratégicas por meio de cursos, treinamentos específicos e aperfeiçoamento.   | Rede Parceiros de C&D: são os facilitadores no relacionamento entre o MCD13 e as áreas da MC.   |
|                                     | Participação em feiras, nacionais e internacionais, encontros técnicos e congressos, para adquirir conhecimento de novas práticas, tecnologias e inovações de mercado.   | Rede ABES: atua como promotora dos eventos.   |
| Manhã do Conhecimento               | Apresentações de cases desenvolvidas por empregados com o objetivo de compartilhar as práticas bem sucedidas e analisar sua implantação na UGR. Os arquivos ficam disponíveis no Portal MC.  | Rede Grupos da Colmeia : GCOR seleção dos cases e organização do evento.  |
| Reconhecimento da Força de Trabalho | Programa Melhores Práticas M: Com objetivos de desenvolver a força de trabalho, promover a troca de experiências através de benchmarking.  | Grupo Facilitadores do Programa Melhores Práticas M, auxiliando a redação e a inscrição dos cases.  |
|                                     | Prêmio Reconhecimento MC: objetiva reconhecer os empregados, aprendizes e estagiários que se destacaram através das práticas, ações, programas ou projetos desenvolvidos por eles.   | Rede Grupos da Colmeia: GRE organiza e conduz o evento e GRA analisa os trabalhos e define os vencedores em algumas categorias.                               |
| Planos Regionais de Perdas (PRP)    | Encontro quadrimestral entre grupos de atuação em redução de perdas com troca de experiência e informações sobre técnicas e resultados alcançados.   | Rede PRP: grupo conduz avaliação de resultados de perdas de água.   |
| Planos Regionais de Esgotos (PRE)   | Encontro quadrimestral entre grupos de atuação em processos de esgotos com troca de experiência e informações sobre técnicas e resultados alcançados.  | Rede PRE: grupo conduz avaliação de resultados de redução de manutenção corretiva em redes coletoras de esgoto.   |
| Reunião Estruturada                 | Gincana da Qualidade: Jogo com perguntas e respostas disputadas entre grupos de empregados, testando conhecimento sobre Qualidade, Saúde e Segurança do Trabalho, PO MC, Código de Ética e Conduta. Vídeo Jornal MC: apresentação de trabalhos desenvolvidos pelas unidades. | Rede Grupos da Colmeia: GM conduz a aplicação do jogo e realiza o aprendizado   |
| Fórum da Liderança                  | Encontros entre os líderes da MC para discutir e compartilhar experiências e estudos de temas referentes ao papel de líder.  | Rede Grupos da Colmeia: GDL promove e conduz o fórum.   |
| Feira da Inovação                   | O objetivo é incentivar os empregados e fornecedores à inovação, que contribuem ou desenvolvem produtos com importantes melhorias.   | Rede Grupos da Colmeia: FPM coordena a realização da feira e o GCOR apoia a administração e logística<br>Rede de Fomecedores: apresentam produtos e soluções. |
| Aprendizado Global                  | Workshop realizado anualmente para análise, reflexão e discussão sobre os pontos fortes e oportunidades para melhoria do Sistema de Gestão MC.   | Rede Grupos da Colmeia: GQ organiza e conduz o workshop e CQG participa para tomada de decisão.   |
| Programa Inovação: Você faz ideia?  | Imersão estruturada de um grupo de empregados, em ambiente isolado, para responder a um ou mais desafios pré-estabelecidos, utilizando-se de ferramentas estimuladoras da inovação.  | Rede Grupos da Colmeia: GCOR coordena a imersão, com grupos de pessoas.   |

Fig. 5. 2. 5 – Ações de retenção, proteção e armazenamento de conhecimento.

| Ações corporativas para reter o conhecimento  | Desdobramento na UGR Mooca (participação e contribuição)   | Armazenamento   |
|---|--|---|
| Termo de Cooperação Japão & Sabesp (JICA) para troca de know-how e tecnologias para redução de perdas definição do escopo. (d_2007) | Indicação, preparação e viabilização do intercâmbio.   | Registro e guarda de contrato assinado, ações de intercâmbios e relatórios de serviços efetuados. |
| Portal Gestão do Conhecimento Sabesp(d_2006)  | Utilização e contribuição para o acervo. Em 2006, foi construída página Gestão do Conhecimento MC com acervo de conhecimento específico, onde o GCOR disponibiliza e realiza a gestão do conteúdo. | Armazenamento virtual no portal Sabesp.   |
| Universidade Empresarial Sabesp (UES): cursos à distância e disponibilização de acervo de monografias                               | Indicação de empregado para pós-graduação e elaboração de monografia.  | Armazenamento virtual no portal Sabesp.   |
| Formalização e padronização das Políticas e Procedimentos Empresariais  | Colaboração na elaboração de procedimentos para execução das práticas de gestão e processos no âmbito MC.  | Armazenamento virtual no sistema SOE.   |
| Biblioteca Sabesp   | Utilização e contribuição para o acervo.   | Armazenamento físico e virtual.   |
| Canais de Comunicação com a força de trabalho   | Utilização e contribuição para o conteúdo dos canais corporativos e MC (Fig. 1. 2. 1).   | Armazenamento virtual MC e Sabesp.  |
| Diretrizes do Planejamento Estratégico 'Capital Humano como força competitiva'  | Mapeamento dos conhecimentos críticos relativos aos processos de distribuição de água e elaboração de projetos de treinamento por módulos.   | Armazenamento virtual nas áreas e no CSC.   |

Conhecimento Organizacional (GCOR), por meio da mídia interna (e-mails, MC Informa, Intranet, Jornal Mural). Como forma de impulsionar a inovação, foi estruturado na MC o processo “Inovação: você faz ideia?” (d\_2010) que utiliza ferramentas de mercado para propiciar ambiente adequado para buscar inovações nos processos gerenciais ou de aprendizado.

Como exemplo de melhoria a UGR Mooca desenvolveu seu próprio canal de comunicação interna para divulgação de informações relativas à unidade e conhecimentos importantes para os empregados. O “Você Sabia?” (d\_2014) é enviado por e-mail a toda força de trabalho disseminando esses conhecimentos e informações pertinentes da área.

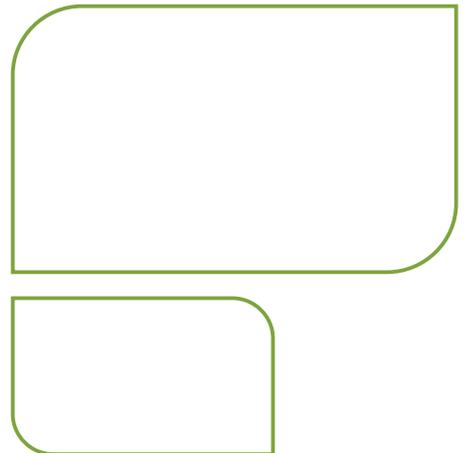
Outras formas de difusão ocorrem em eventos, apoiados pelas redes citadas na Fig.5.2.4, com o foco de transmitir novos conhecimentos, como por exemplo: PRPs, Feira da Inovação, Manhã do Conhecimento e PO da UGR Mooca. Participam destes eventos empregados que necessitam do conhecimento e também outros empregados para ampliarem a visão sistêmica. Todos os produtos gerados são disponibilizados em armazenamento específico (Fig.5.1.5) e de acordo com a temática, com acesso disponível à força de trabalho no Portal MC. A Sabesp disponibiliza informações e serviços de interesse de clientes, fornecedores e sociedade, por meio de plataformas digitais como website e App Sabesp *Mobile*. Como o nível dos principais mananciais, redução de pressão, qualidade da água e a segunda via de conta, entre outros.

A Fig. 5.2.6 apresenta exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas a conhecimento organizacional.

**FIG 5. 2. 6 - EXEMPLOS DE EVOLUÇÃO DO APRENDIZADO DAS PRÁTICAS RELATIVAS A CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

| Principais Práticas                    | Aprendizado   | Exemplo de Melhorias Refinamentos ou Inovações   |
|--|---|--|
| Identificação dos Conhecimentos        | Reuniões de análise crítica do Programa Melhores Práticas                     | Utilização de Questionário informatizado do VRIO (m_2017)  |
|  | Planejamento Tático e PO – RH0660   | Revisitação dos conhecimentos identificados em 2012 e identificação dos demais processos (m_2017)  |
| Desenvolvimento dos Conhecimentos      | Reuniões de análise crítica do Programa Melhores Práticas                     | Retorno do crescimento na pontuação na nota final dos trabalhos do programa melhores práticas relacionadas ao conhecimento relevante para estimular a retenção (m_2017)  |
|  | Planejamento Tático   | Acompanhamento das horas de capacitação relacionadas ao conhecimento relevantes por meio de indicador (m_2016)   |
|  |   | Criação da Modalidade Case (Soluções Engenhosas e Inovações) (m_2017)  |
| Retenção e proteção dos conhecimentos  | Alinhamento Conceitual de Gestão do Conhecimento (SBGC)                       | Inclusão no Fluxo dos Programas de Gestão do Conhecimento do Fóruns de Processo (M_2017)   |
| Difusão e utilização dos conhecimentos | Reuniões de análise crítica do Programa Melhores Práticas <i>Benchmarking</i> | Inscrições dos trabalhos finalistas no Prêmio Gestão do Conhecimento e Inovação - GCI /IPEG (m_2015)<br>Inclusão de "Lista de cursos" e "relatórios de acesso" no Portal de Gestão do Conhecimento agilizando a busca dos conteúdos (m_2016) |







### 6.1 Sistema de Trabalho

a) A definição e implementação da organização do trabalho são baseadas no Modelo de Gestão de Pessoas por Competências (m\_2012) e está estruturada de forma hierárquica e matricial. Alinhada ao negócio e às estratégias proporciona maior grau de autonomia, valorização do alto desempenho individual e das equipes, estimulando a produtividade e a ampliação das atividades em sintonia com as tendências mais avançadas do mercado.

A autonomia das pessoas é definida por categoria e nível de cargo, sendo a complexidade das atividades de cada cargo variável, quanto maior o nível, maior é o grau de autonomia no desenvolvimento do trabalho, conforme PE-OR0002 (d\_2009). Os cargos são distribuídos nas categorias: Operacional, Técnica e Universitária, com as respectivas descrições de atividades e pré-requisitos, seguindo a tendência da multifuncionalidade.

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 áreas ou atividades relacionadas à sua formação escolar por um período máximo de dois anos. Em 2006, a Sabesp aderiu ao Programa Jovem Aprendiz, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e alinhada com a estrutura da MC, a unidade conta com 05 aprendizes e 10 estagiários.

Em 2011, foram implantadas as Unidades de Gerenciamento Regionais (UGR's). Em 2012, visando a otimização dos recursos humanos e ganho em escala nos processos de apoio iniciou-se a implantação do Departamento de Serviços Administrativos Integrados - MIS, com apoio de consultoria especializada.

Na estrutura matricial, representantes de diversos níveis hierárquicos da área integram o Grupo do Sistema de Gestão (Fig.P13), conhecido como Grupo Colmeia, padronizado no procedimento PO-QA0050. Esses grupos interdepartamentais têm o objetivo de estimular a gestão participativa, o trabalho, a comunicação e a cooperação entre equipes. As propostas e ações do grupo, com impacto nas estratégias, são submetidas à aprovação do CQG - Comitê da Qualidade da Gestão, composto pela Alta Direção da MC e Área Administrativa, Qualidade, Comunicação e Controladoria, que se reúne periodicamente, possibilitando a agilidade na validação e direcionamento das ações. O resultado apresentado na última pesquisa de clima em 2017 para a pergunta: "As pessoas são encorajadas a participarem e as ideias e sugestões são aproveitadas", subiu de 63,4% para 88,16%.

Nas reuniões de análise crítica que ocorrem mensalmente, são tratados os Indicadores e os Objetivos Departamentais (O.D's). Participam das reuniões todas as categorias profissionais que têm autonomia para gerir, melhorar e inovar processos (Fig.6.1.1).

A implantação do SAP proporcionou maior autonomia da força de trabalho ao permitir, através da funciona-

lidade Portal do Empregado, atualização cadastral, acesso aos demonstrativos de pagamento e emissão de declaração de vínculo empregatício (m\_2017).

O dimensionamento do quadro de pessoal da Sabesp é definido corporativamente a partir das diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Defesa dos Capitais do Estado (CODEC), vinculado à Secretaria da Fazenda do Governo do Estado de São Paulo. Na UGR Mooca, a estrutura é dimensionada utilizando principalmente os critérios de empregados por número de ligações e setores de abastecimento, levando em consideração as necessidades dos processos, as características do negócio, abrangência do atendimento, os conhecimentos e as experiências necessárias. Esse dimensionamento permite o remanejamento de equipes dentro do quadro da área. Como exemplo, no Planejamento Departamental, MCB-OD-03 – "Reduzir o índice de perdas para 305l/lig/dia em 2018" foi definida a ação Potencializar Força Tarefa, em que a unidade capacitou os funcionários para o cumprimento de novas tarefas, com interação entre as áreas comercial e operacional. As atividades terceirizadas atendem a Política Institucional de Terceirização PI0008 que estabelece critérios, princípios e conceitos para a contratação de serviços terceirizados, mantendo o foco nas atividades essenciais e visando a continuidade e qualidade dos serviços prestados à população.

b) A Sabesp adota o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências (d\_2000) e foi revista em 2012 a partir do desenvolvimento de um novo Sistema de Avaliação, para complementar um modelo de gestão de pessoas moderno, ágil e flexível em consonância à diretriz corporativa: Capital Humano como Força Competitiva (m\_2012). Nesta revisão, foram definidas aos empregados seis competências, sendo quatro fixas e duas indicadas pelo gerente; para a liderança, foram estabelecidas seis competências. Além dessas, foram definidas para todos os empregados e líderes mais quatro fatores para avaliação do desempenho. As competências identificadas estão apresentadas na Fig.6.1.2. O processo de avaliação e revisão das competências, assim como o controle e o aprendizado, é de responsabilidade da Superintendência de Gestão de Pessoas-CH, sendo uma prática corporativa.

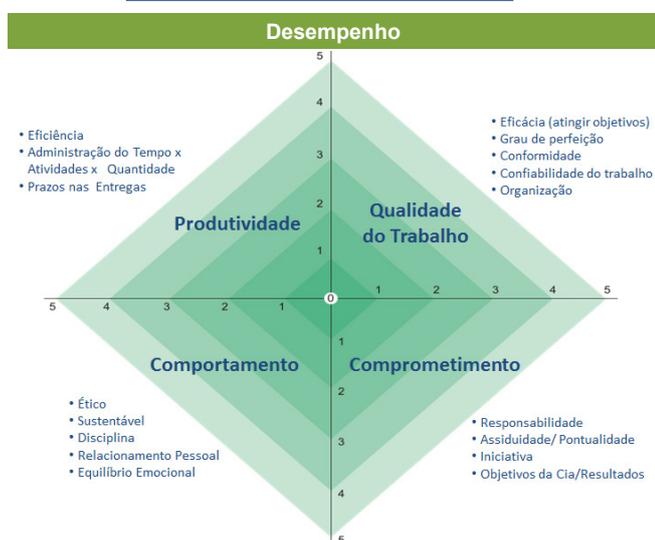
c) O processo de contratação externa de empregados (d\_1992), estagiários e aprendizes (d\_2006) é realizado por concurso público atendendo ao artigo 37º da Constituição Federal. De forma transparente preconiza as políticas não discriminatórias descritas no Código de Ética e Conduta Sabesp, promovendo a equidade de oportunidades, o respeito às diversidades e o desenvolvimento profissional. Para a inclusão de minorias, além dos 5% das vagas do concurso público disponibilizados para portadores de necessidades especiais, está garantido também o pagamento reduzido da taxa de inscrição aos candidatos estudantes e que recebam remuneração mensal inferior a dois salários mínimos ou que estejam desempregados. Estas práticas garantem aos participantes um processo seletivo em igualdade de condições.

O Edital do concurso público é elaborado pela Superintendência de Gestão de Pessoas-CH levando em consideração as necessidades das UN's coletadas pelo MIS, sendo publicado no Diário Oficial, em jornais de grande circulação e na Internet. A prova do concurso é

Fig.6.1.1 – Autonomia dos níveis da força de trabalho processos específicos da UGR Mooca

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

Fig. 6.1.2 – Competência e Desempenho



realizada por entidade externa especializada.

A contratação de estagiários e aprendizes vem em cumprimento à Lei 10.097/2000 – Decreto 5598/2005 com o objetivo de oferecer qualificação profissional gerando oportunidades e contribuindo para a inserção no mercado formal de trabalho.

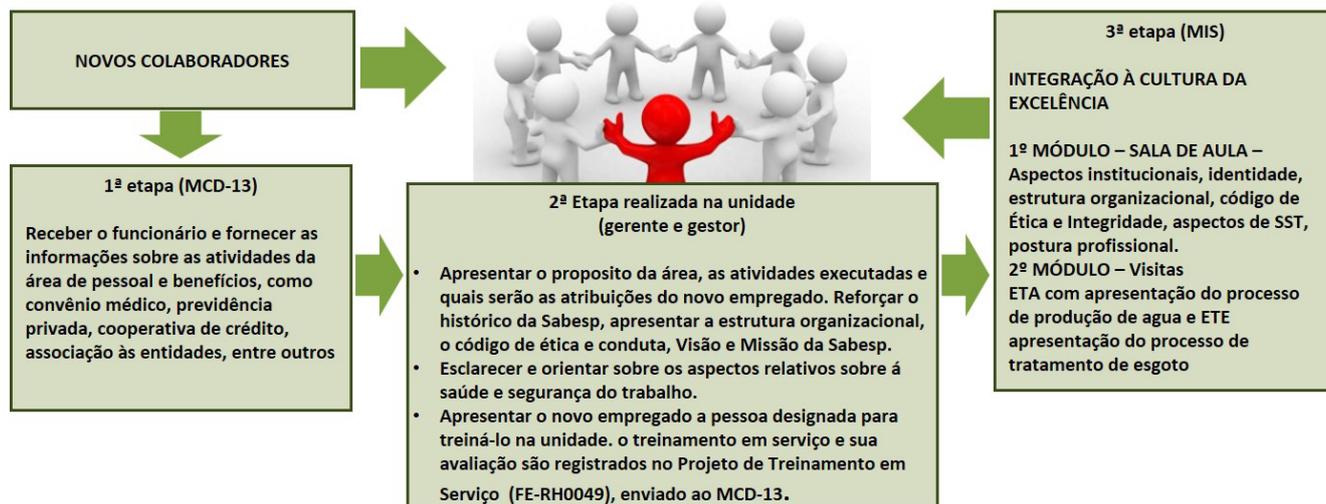
Nas movimentações internas é priorizada a indicação de pessoas da própria força de trabalho. O processo de seleção interna para as funções de liderança ocorre a partir do Programa de Líderes Potenciais MC (d\_2014),

Programa de Sucessão e Carreira (d\_2010), Processo de Seleção Interna, considerando o perfil do líder, mapeado pela ferramenta PI, e a experiência necessária para a vaga. Para encarregados e demais cargos observam-se o perfil e experiência do empregado, sendo a definição da movimentação feita pelo gerente da vaga. Em razão das atividades desenvolvidas pela Sabesp serem específicas e considerando a escassez dessa mão-de-obra especializada no mercado de trabalho, a MC desenvolve seus principais fornecedores capacitando-os para eventual concorrência no concurso público e, para suprir a falta de conhecimento dos candidatos admitidos, após a contratação, eles são treinados no local de trabalho por um colega que detém o conhecimento.

d) Após a contratação do novo empregado, a área de RH envia um orientador para o gerente informando sobre a data de apresentação. Até 2011, o programa era promovido pelo RH local e, em 2012, passou a ser coordenado pelo MIS, em parceria com as UNs, (Fig.6.1.3).

e) Os empregados são avaliados corporativamente pelo Sistema de Avaliação por Competências e Desempenho (SACD), considerando competências genéricas e específicas. A partir de 2012, com apoio de consultoria especializada, a Sabesp aperfeiçoou o sistema implantando um módulo com foco também na avaliação de desempenho. Desta forma, todos os empregados realizam a sua auto avaliação de competências e desempenho, a avaliação de seu superior imediato e também a percepção do cli-

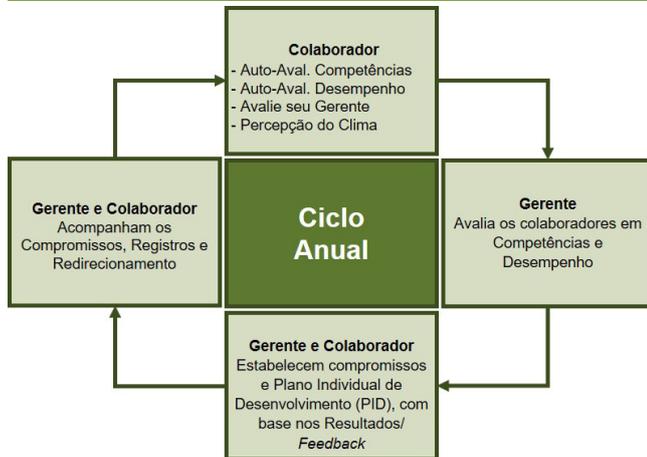
Fig. 6.1.3 Processo de Integração da força de trabalho



ma organizacional, integrados em uma única ferramenta. A melhoria nesta nova metodologia é que o empregado passou a avaliar também o seu líder imediato.

A avaliação é realizada por sistema informatizado, disponível no Portal Sabesp e acessível por senha individualizada. O sistema prevê as etapas descritas na Fig. 6.1.4.

Fig. 6.1.4. Etapas do Ciclo de Avaliações



Após a finalização, os compromissos são formalizados através do módulo Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), para suprir as lacunas identificadas, visando aprimorar as competências e elevar o desempenho aos níveis necessários ao cumprimento das metas.

Complementando a prática, foi implantado também o *feedback* estruturado (FE-RH0059) onde o gerente/superior imediato, em conjunto com o empregado, avalia também o desempenho por meio da indicação de pontos fortes, oportunidades de melhoria e acordo de compromissos e metas a serem cumpridas.

Como forma de avaliação de desempenho e incentivo da Força de Trabalho (d\_1995), a Sabesp adota o sistema de Programa de Participação nos Resultados (PPR), realizado anualmente, conforme estabelecido em acordo coletivo, por meio de cumprimento de metas corporativas (Margem EBITDA; Índice de Satisfação do Cliente; Número de Ligações de Água; Número de Ligações de Esgoto; Índice de Perdas de Faturamento e Índice de Tratamento dos Esgotos Coletados). Essas metas são negociadas entre a Alta Direção Sabesp e Acionista Majoritário (Governo do Estado de São Paulo), na figura da Comissão de Política Salarial (CPS) e validada em Acordo Coletivo com os Sindicatos. Na UGR Mooca, a avaliação e acompanhamento do desempenho das equipes também é realizado através de reuniões mensais de análise crítica nas áreas, sendo medida de acordo com as metas estabelecidas no Planejamento Operacional, desdobrada para a unidade, registrado em atas disponibilizadas no Portal MC. O estímulo para a busca do alto desempenho e cultura da excelência se dá pela Objetivo Departamental "MCB-OD-04 – Aperfeiçoar o Sistema de Gestão do MCB", e participação em avaliações externas, que possibilitam avaliar as equipes pelos fundamentos de excelência do MEG.

f) A busca do alto desempenho é estimulada pelo Plano de Cargos e Salários (PCS) com o objetivo de adequar a política de remuneração à realidade da empresa e do mercado e estimular o autodesenvolvimento dos empregados. A Sabesp alterou a estrutura de car-

gos e salários promovendo a redução de 71 para 19 cargos, tendo como base o conceito da multifuncionalidade, o que proporciona maior flexibilidade e agilidade para compatibilizar as demandas de trabalho e as atividades das equipes (m\_2012). O plano permite o reconhecimento por meio da ascensão na carreira profissional, de acordo com a pontuação obtida no SACD, observada a disponibilidade orçamentária, sendo a remuneração dos empregados composta pelo salário base, acrescida de uma gratificação para empregados que ocupam funções de liderança (líderes, encarregados e gerentes), já o reconhecimento, baseado no alcance de metas, ocorre por meio do PPR.

Além da remuneração e reconhecimento, a UGR incentiva sua força de trabalho para promover a melhoria do desempenho e a cultura da excelência com indicações para participação em congressos, seminários e subsídios para formação em cursos técnicos, de pós-graduação e de idiomas. Outras práticas são adotadas pela MC descritas na (Fig.6.1.5)

As melhorias das práticas de gestão do Item 6.1 estão descritas na (Fig.6.1.6).

## 6.2 Capacitação e Desenvolvimento

a) As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas anualmente coordenada pelo RH, com o apoio de todos departamentos (Fig.6.2.1), suportado pelo Sistema de Gestão de Capacitação e Desenvolvimento (SGC&D), implantado em 2013, permite a gestão de todas as etapas do processo e possibilita que a liderança e os empregados acompanhem o plano anual de capacitação, com o objetivo de padronizar e refinar o controle do processo.

Para atender as estratégias da UGR Mooca, a liderança em conjunto com o MCD13, realiza o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), considerando as diferentes categorias profissionais, por meio das entradas:

- **Planejamento Operacional:** buscando assegurar a coerência entre as atividades de capacitação e o êxito das estratégias, o MCD13 em conjunto com os coordenadores dos objetivos operacionais e lideranças identifica os cursos necessários ao Plano de Capacitação e Desenvolvimento (PCD), inclusive para a cultura da excelência, alinhados ao objetivo de aprimorar o modelo de excelência na gestão.
- **Avaliação de Competências e Desempenho:** Por meio do SGC&D e/ou *Feedback* (d\_2014), os líderes em conjunto com os empregados identificam as necessidades de capacitação, considerando a melhoria das competências, desempenho ou processos.
- **Saúde e Segurança do Trabalho (SST)** (d\_2006) as necessidades são identificadas de acordo com o PE-RH0001, que prevê todos os cursos necessários para atender à legislação e respectiva periodicidade, tendo como base os cargos e Grupo Homogêneo de Exposição (GHE) ao risco, no qual os empregados estão enquadrados. A identificação e gestão dos cursos de SST são conduzidas pelo MIS.
- **Pesquisa de Clima Organizacional:** a cada ciclo de realização os empregados têm a oportunidade de manifestar suas necessidades de treinamento na elaboração dos planos de ação para a melhoria do clima organizacional.

A Fig.6.2.2 apresenta o processo do planejamento de

Fig. 6.1.5 – Práticas de remuneração, reconhecimento e incentivo

| Prática (início) |   | Realização  |
|------------------|---|---|
| Remuneração      | Plano de Cargos e Salários (d_2002)                   | Coordenado pela CH com periodicidade anual, tem por finalidade 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, que equivale a um aumento de 5 a 15%, limitado ao topo da carreira profissional. Para as funções gerenciais a sistemática de gratificação é variável, garantindo que todos os gerentes do mesmo nível hierárquico recebam a mesma remuneração.  |
|                  | Benefícios (d_1996)                                   | A Sabesp adota política de benefícios que contribui para a melhoria na qualidade de vida e o bem-estar de seus empregados, além de propiciar um maior desempenho. Isso favorece a atratividade de profissionais de mercado, a retenção de talentos, propicia um melhor desempenho e a racionalização da gestão dos benefícios. Os benefícios estão descritos em 6.3.5.  |
|                  | PPR (d_1997)  | Prática, descrita em 6.1.e, 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 (d_2010)                     | Empregados, estagiários e aprendizes são reconhecidos, anualmente, pelo Prêmio Reconhecimento que destaca o melhor desempenho entre os departamentos e por análise de trabalhos inscritos. O Prêmio é coordenado pelo Grupo Reconhecimento de Empregados (GRE) e é composto pelas categorias: Água, Esgoto, Clientes, Apoio à Gestão, Inovação e Complexidade. Os vencedores recebem troféus como prêmio durante o evento.  |
|                  | Programa Melhores Práticas M (d_2012)                 | Prática que tem como objetivos desenvolver a força de trabalho, promover a troca de experiências e o <i>benchmarking</i> interno  |
|                  | Campeonato de Operadores M (d_2011)                   | O Campeonato de Operadores é uma iniciativa da Diretoria M para que times de operadores das unidades participem de provas específicas, mostrando sua destreza em atividades em segurança, ligações domiciliares, eletromecânica e leitura, entre outras, buscando o aprimoramento técnico e a melhoria do desempenho operacional. Os componentes das equipes participantes são empregados que exercem funções técnico-operacionais em suas respectivas áreas. É permitida a indicação de uma equipe por UN, por prova. As provas são julgadas por uma comissão com conhecimento específico sobre o tema e uma para decisões institucionais. As equipes participantes recebem certificados e os vencedores recebem como prêmio, além de troféus e medalhas, uma viagem e a participação em congresso do setor de saneamento.       |
|                  | Prêmio Eficiência Operacional da Diretoria M (d_2007) | A Diretoria M instituiu o Prêmio Eficiência Operacional, que reconhece as UNs que obtiveram o melhor resultado referente ao Programa de Redução de Perdas. O evento que marca a premiação tem a colaboração da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária (ABES) e objetiva apresentar aos empregados uma visão externa e atual das práticas mais eficientes no combate a perdas e aproveitar a experiência dos palestrantes para avaliar as ações realizadas pelas unidades.  |
| Incentivo        | Universidade Empresarial Sabesp (UES) (d_2001)        | Coordenada pela CR foi idealizada como uma forma de alavancar os planos estratégicos da empresa por meio da capacitação das lideranças e profissionais de todos os níveis. Seu diferencial é a grade curricular com programas presenciais e de e-learning, com estímulo ao autodesenvolvimento, retenção e compartilhamento de conhecimento. Além desses cursos, também são subsidiados cursos externos de idiomas, pós-graduação, formação técnico-profissionalizante, desenvolvimento gerencial e capacitação profissional. A UES conta com um acervo técnico sobre saneamento, monografias, dissertações, teses e trabalhos técnicos, com possibilidade de apresentação desses estudos/cases nos encontros técnicos, feiras e congressos. Os cursos realizados são registrados no Sistema Antares e no currículo do empregado. |
|                  | Cartão de Pontuação                                   | Valoriza e premia os profissionais que se empenham com os melhores resultados entregue à empresa, contribuindo com o alcance dos objetivos organizacionais.   |
|                  | Capacitação e Desenvolvimento (d_1996)                | Preparar o capital humano da organização subsídios para pós-graduação, curso técnico e de idiomas que possibilitam ao empregado maior capacitação para desenvolver suas atividades. As práticas utilizadas pela MC para essa preparação estão descritas em 6.2.   |

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

| Processos Gerenciais         | Aprendizado                              | Melhoria/Refinamento  |
|------------------------------|--|---|
| Organização do trabalho      | CH e Fórum M                             | Reestruturação dos Fóruns e Grupos de Trabalho (m_2016/2017)<br>Portal Empregado - regularização da própria frequência, atualização cadastral, emissão de declarações e acesso aos demonstrativos de pagamento (m_2017)     |
| Competências                 | Pesquisa de Clima / Grupo de trabalho DH | Implantação do novo Sistema de Pesquisa de Clima (m_2016/2017)  |
| Recrutamento e Seleção       | CH e Grupo de trabalho RH                | Processo de seleção interna (CH) (m_2016/2017)  |
| Integração                   | Grupo de trabalho DH                     | 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 | Pesquisa de Clima / Comitê de RH         | No último ciclo houve a flexibilização das movimentações com a extinção da curva de distribuição e as promoções ficaram atreladas apenas ao orçamento da unidade (m_2016)<br>Revisão do Plano de Cargos e Salários (m_2018) |

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



capacitação e desenvolvimento.

b) A realização dos programas de capacitação e desenvolvimento é definida na etapa de LNT e consolidada no PCD, que podem ser presencial ou EAD/Autodesenvolvimento, considerando as estratégias, competências dos

empregados a serem desenvolvidas e recursos orçamentários, cuja verba é disponibilizada anualmente de forma institucional. Todas as categorias profissionais nos diversos segmentos participam das ações de capacitação e desenvolvimento conforme descrito na (Fig.6.2.3) Anualmente, as necessidades identificadas são consolidadas no PCD e submetidas à validação da liderança, GRA e Superintendente. Após aprovação, estas são atendidas conforme cronograma elaborado pela MCD.13, em parceria com os gerentes das áreas, considerando as prioridades e a verba disponibilizada. O cumprimento do cronograma é

acompanhado, mensalmente, nas reuniões de análise crítica e as ações de treinamento e desenvolvimento são controladas por lista de presença, cadastradas no SGC&D, que permite a emissão de relatórios para

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

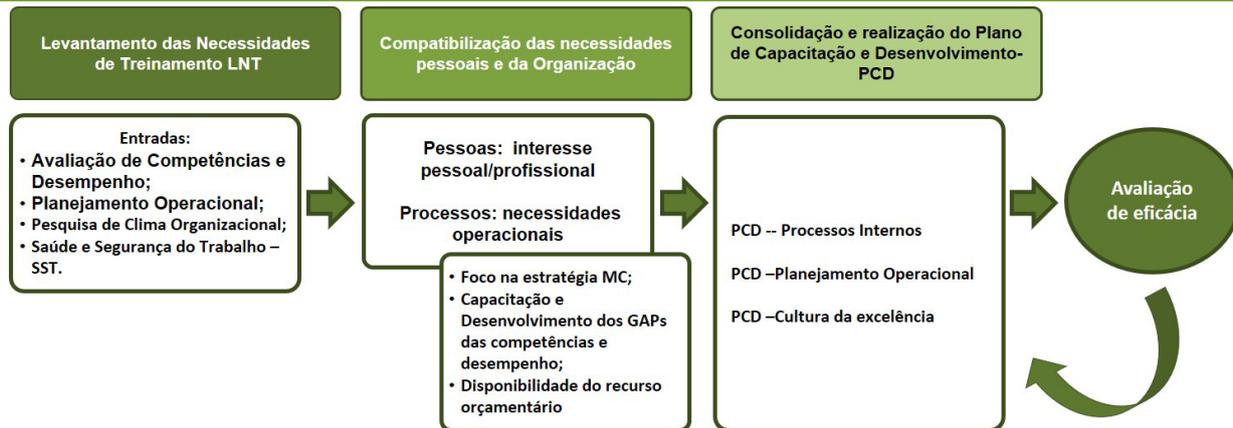


Fig.6.2.3 Formas de realização das ações de capacitação e desenvolvimento

| Forma de realização       |  | Descrição   |
|---------------------------|--|---|
| Presencial                | Curso externo                                  | Desenvolvidos por entidades externas e fora das dependências da empresa. O empregado e o gerente identificam a necessidade de capacitação e a instituição que oferece o treinamento. A MCD13 analisa a necessidade e viabiliza a realização do curso. |
|                           | Pós-graduação                                  |   |
|                           | Idiomas  |   |
|                           | Curso interno                                  | Desenvolvidos e ministrados por empregados da Sabesp. Realizados para treinamentos específicos das áreas. O MCD.13 e a área solicitante elaboram o Projeto de Capacitação e Desenvolvimento.  |
|                           | Curso interno contratado ( <i>in company</i> ) | Desenvolvido por entidade externa, seguindo especificação técnica da MCD 13.  |
| EAD e Autodesenvolvimento | Vídeos didáticos e comerciais                  | Permite ao empregado o planejamento de estudo para seu autodesenvolvimento. A MCD13, UES e Biblioteca Sabesp disponibilizam livros e vídeos..   |
|                           | Leitura de livros                              |   |
|                           | Cursos virtuais                                | Desenvolvidos e disponibilizados pela UES e realizados no próprio local de trabalho.  |

acompanhamento e gestão.

Desde 2012, foi desenvolvido o SGC&D em parceria com MIS, no qual as demandas do PCD são lançadas após aprovação. O sistema emite a convocação para participação, via e-mail, ao empregado e ao líder imediato. Essa funcionalidade permite ao gerente no caso de impossibilidade de participação, substituir o empregado rapidamente a fim de não perder a oportunidade de capacitação.

Para o desenvolvimento da cultura da excelência (d\_1998), são realizados os cursos previstos no PCD. Além disso, o MCB-OD04 “Aprimorar o Modelo de Excelência na Gestão” e a Política da Qualidade e diretrizes organizacionais estimulam a participação em Prêmios de Excelência.

O Grupo de Desenvolvimento da Liderança (GDL) (d\_2012) foi estruturado considerando as necessidades identificadas pela Pesquisa de Clima e tem como objetivo desenvolver gerentes, gestores e encarregados para atuarem nos seguintes papéis/funções: Desenvolver suas equipes, por meio da cultura do *feedback* constante; ser responsável pela transmissão das informações de forma ética e transparente; ser comprometido com os fundamentos do MEG, contribuindo para a obtenção de resultados expressivos. Cabe ressaltar que o GDL considerado exemplar, foi objeto de *benchmarking* para a UN Oeste e selecionado para apresentação da prática na FENASAN 2017.

Para facilitar a participação dos empregados nos cursos internos, a UGR conta com salas de reuniões, com infraestrutura necessária para realização de treinamentos, além de laboratório técnico para capacitação e reciclagem da mão de obra própria em ligações de água e esgoto. Na (Fig. 6.2.4) estão descritas as principais ações de Capacitação e Desenvolvimento.

c) Os profissionais com potencial do exercício da li-

derança são identificados pela direção através do Sistema de Avaliação de Competências e Desempenho, pelo acompanhamento e observação diária das características e comportamentos essenciais para o exercício da liderança.

A preparação de novos líderes e potenciais sucessores também é feita por meio de dois programas:

- **Programa de Preparação para a Sucessão e Carreira (PPSC)** que foi instituído em 2010, coordenado pela CH que contem as seguintes etapas: indicação pelos gerentes, aplicação da metodologia *Predictive Index* (PI) e capacitação dos indicados nas competências essenciais para a liderança.
- **Programa de Desenvolvimento de Líderes “Potenciais”** que contempla empregados das categorias universitária e técnica, por meio de processos de co-

Fig. 6.2.4 – Principais ações de Capacitação e Desenvolvimento - UGR Mooca

| Ações                 |  | Carga horária | Oportunidade | População |
|-----------------------|--|---------------|--------------|-----------|
| Cultura da Excelência | Alinhamento da Liderança MC no Novo Modelo MC MEG – 21ª Edição           | 18            | 6            | G/U/T/O   |
|                       | Avaliação de Sistema de Gestão   | 24            | 3            | T/O       |
|                       | Introdução ao Modelo de Excelência em Gestão – MEG 21ª Edição            | 32            | 4            | G/T       |
|                       | Modelo de Excelência da Gestão - 21ª EDIÇÃO                              | 16            | 1            | U         |
| Liderança             | Deu Ruim: Por que as coisas nem sempre saem como planejamos?             | 12            | 3            | T/O       |
|                       | Fórum da Liderança   | 122,3         | 31           | G/T/O/U   |
|                       | Programa de Formação de Consultores e Líderes Facilitadores - Módulo III | 32            | 1            | U         |

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

*aching* com o objetivo de preparar novos líderes para atuar em funções estratégicas da Sabesp (d\_2013). O desenvolvimento de líderes atuais e potenciais contempla a formação (d\_2001) em sistemas de gestão e competências gerenciais como, por exemplo, o curso Classe Mundial do PNQS, Formação de Examinadores e Critérios de Excelência, Comunicação e *Feedback*, Negociação, Trabalho em Equipe, entre outros. Como complemento de sua formação, os potenciais líderes, exercem as atividades de liderança em substituição ao seu líder imediato, quando necessário, podendo receber salário substituição (d\_2011).

**d)** Para a Avaliação da Eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento são utilizadas as ferramentas Avaliação de Reação (FE-RH0038) e Avaliação de Resultados–Eficácia (FE–RH0040) para verificar os treinamentos em relação à metodologia aplicada e atingimento aos objetivos pretendidos (Fig.6.2.5).

tamentos Administrativos das Unidades, buscando sempre um alinhamento das ações educacionais (d\_2000) propicia para todos os empregados, aprendizes e estagiários, o processo de capacitação e desenvolvimento. São disponibilizados cursos estratégicos presenciais e a distância, voltados principalmente a Sustentabilidade, Governança Corporativa, Meio Ambiente, Responsabilidade Social, Qualidade, Saúde e Segurança e às competências essenciais ao negócio. Também direciona esforços no aumento da qualificação profissional subsidiando cursos de pós-graduação, MBA, Técnicos Profissionalizantes e Idiomas, por meio de parcerias com instituições renomadas no mercado. A UES disponibiliza a Biblioteca Corporativa que conta com mais de 20 mil títulos, incluindo livros, normas técnicas e trabalhos acadêmicos, disponível no Portal Sabesp.

O Portal de Comunicação e Educação à Distância - TV Corporativa DTCOM (d\_2005) oferece um ciclo de pales-

Fig.6.2.5 – Tipos de Avaliação de Treinamento

| Tipo de avaliação (início)         | Controle (registro)  | Aplicação / Descrição  |
|------------------------------------|--|--|
| Avaliação de reação (d_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. A MCD13 envia o resultado ao gerente/gestor que solicitou o treinamento e também ao instrutor, quando este for interno. Essa avaliação também permite implementar melhorias e correções de imediato, quando pertinente.  |
| Avaliação de resultado (d_2003)    | Avaliação de Resultados / Eficácia – Comparativa (FE-RH0040)   | Permite verificar se o conhecimento adquirido e comportamentos desenvolvidos interferem na atuação do empregado no dia a dia e se refletem no alcance das metas da UGR Mooca. É aplicada para cursos internos e externos, relacionados à estratégia, 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, retreinamento ou reforço. |
| Avaliação simplificada (d_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 (d_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.   |

A Avaliação de Reação é aplicada ao término dos eventos, a fim de avaliar a satisfação do treinando quanto à metodologia. Em média de 60 a 120 dias, é verificado pelo gerente e RH se o treinamento atingiu o objetivo esperado, aplicação do conteúdo adquirido e resultados agregados ao processo, aproveitamento pessoal, conteúdo, carga horária do curso e didática do instrutor, bem como a própria participação. A consolidação e o controle das avaliações são de responsabilidade do MCD13. (Fig.6.2.5). Em 2014, aperfeiçoando a prática, as avaliações de eficácia dos cursos de SST passaram a ser efetuadas por meio do SGC&D.

**e)** Os empregados são estimulados ao desenvolvimento pessoal e profissional, objetivando a melhoria da empregabilidade e a multifuncionalidade. O desenvolvimento como indivíduo é realizado por meio de treinamentos e eventos comportamentais com foco em atitudes, comunicação, relacionamentos, trabalho em equipe entre outros que auxiliem a reflexão e autoconhecimento (Fig.6.2.3).

A participação no Voluntariado Empresarial colabora com a formação de cidadãos, estimulando o desenvolvimento social dos empregados que atuam em ações socioambientais (Fig.4.1.5). Além disso, são realizadas *feedback* comportamentais e incentivo com subsídio para apresentação de trabalhos externos que contribuam para o intercâmbio de experiências, enriquecimento pessoal e profissional.

A Universidade Empresarial Sabesp (UES) e os Depar-

tras que são realizadas no Auditório Costa Carvalho e/ou Espaço Vida - Ponte Pequena (d\_2013), para facilitar a participação da FT, o acesso foi disponibilizado de forma corporativa via internet. Desta forma, tornou-se mais ágil podendo ser efetuado no próprio local de trabalho.

Em 2017 a MC foi reconhecida por apresentar o maior número de trabalhos premiados no Programa de Melhores Práticas e recebeu o troféu TOP - Melhores em Gestão. A inscrição dos trabalhos possibilita aos finalistas a participação no treinamento de apresentação em público. Está prática passou a ser corporativa e denominada: “Prêmio Empreendedor Sabesp” (m\_2018). Os principais métodos de aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira são:

- Avaliação por Competências e Desempenho: permite ao empregado acompanhar as competências necessárias para as atividades do cargo, e estabelecer, em conjunto com o líder, compromissos de desenvolvimento que são previstos no PCD;
- Prática de *feedback* (d\_2014): o colaborador recebe do líder observações sobre seus pontos fortes e oportunidades de melhoria para o desenvolvimento das atividades;
- Entrevista com analista de RH: quando o empregado, aprendiz ou estagiário necessita de orientação profissional ou com assistente social, conforme necessidade;
- Participação nos cursos previstos pelo PCD ou via UES;
- Plano de cargos e salários (d\_2002)
- Programa de Formação de Consultores e Líderes Fa-

**Fig.6.2.6 – Práticas para o Desenvolvimento Integral das Pessoas**

|              | Indivíduo  |
|--------------|--|
| Cidadão      | • Desenvolver os profissionais da UGR Mooca para mudança comportamental, por meio do Objetivo Departamental 'Aumentar a Satisfação dos Empregados', com o objetivo de estimular a proatividade e melhorar o relacionamento interpessoal, abordando os aspectos individual, social e profissional. Para avaliação dos resultados foi aplicada pesquisa antes do início do projeto e ao final; |
|              | • Aconselhamento do empregado com médicos do trabalho e assistentes sociais e encaminhamento para tratamento psicológico, via plano de saúde, caso necessário;   |
|              | • <i>Coaching</i> , para auxiliar na orientação do desenvolvimento profissional;   |
|              | • Participação em grupos de trabalho multidisciplinares (Grupos da Colmeia).   |
| Profissional | • Estímulo para a participação em ações de Voluntariado Empresarial como Campanha do Agasalho, Campanha para arrecadação de latinhas de alumínio para conversão em cadeira de rodas, doação de sangue, Campanha da Água do Bem e eventos para atendimento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável,  |
|              | • Atuação de empregados como instrutores em cursos internos, com o acompanhamento de um profissional da MCD13;   |
|              | • Avaliação por Competências e Desempenho, que permite estabelecer em conjunto com o líder compromissos de desenvolvimento e praticar o <i>feedback</i> ;  |
|              | • Convênio com instituições educacionais para concessão de descontos em cursos de graduação, pós-graduação e idiomas;  |
|              | • Formação de consultores internos com enfoque em gestão de mudanças e aspectos comportamentais;   |
|              | • Incentivo a participação dos empregados em Congressos, Seminários e Feiras nacionais e internacionais;   |
|              | • Plano de Cargos e Salários, que direciona o planejamento para a carreira em Y;   |
|              | • Programa Aprendiz;   |
|              | • Programa de Estágio;   |
|              | • Programa de Excelência Gerencial (PEG), prática descrita no Item 6.2b;   |
|              | • Programa de Preparação para Sucessão e Carreira (PPSC), prática descrita no Item 6.2c.   |
|              | • Subsídio pela UES de até 70% em cursos técnico profissionalizante, idiomas e pós-graduação.  |

cilitadores.

As práticas adotadas contribuem para o desenvolvimento integral de sua força de trabalho (Fig.6.2.6).

As melhorias das práticas de gestão do Item 6.2 estão descritas na (Fig.6.2.7).

**Fig.6.2.7 – Exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à Capacitação e desenvolvimento**

| Processos Gerenciais           | Aprendizado             | Exemplos de melhorias, refinamento ou inovações  |
|--------------------------------|-------------------------|--|
| Identificação das necessidades | Grupo de Trabalho de DH | Inter-relacionamento entre os Sistemas SGC&D e Portal Gestão do Conhecimento (m_2018)  |
| Forma de realização            | Grupo de Trabalho de DH | Alinhamento de parceiros C&D antes de iniciar o processo de LNT.(m_2018)   |
| Avaliação da eficácia          | Grupo de Trabalho de DH | Tabulação automática das Avaliações de Eficácia (m_2018) MCD-13  |
| Desenvolvimento integral       | Grupo de Trabalho de DH | Ampliação do público alvo na formação de consultores e liderança facilitadora (d_2016)<br>Vídeo Institucional sobre Valores e Regras de Conduta (m_2018) |

### 6.3 Qualidade de Vida

a) Desde 2006, as práticas para a prevenção de incidentes de trabalho e melhoria da qualidade de vida dos empregados foram intensificadas com a adoção da Política de Segurança e Saúde do Trabalho e o procedimento PE-RH 0001 – Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho, além do Sistema de Gestão de SST. As principais formas de identificação e tratamento

dos riscos relacionados à Segurança e Saúde do Trabalho estão descritas na (Fig.6.3.1)

A Gestão de SST é apoiada pelos sistemas SOE, SAP, Portal Sabesp, Painel de Bordo do MIS e GEDOC que disponibilizam todos os procedimentos relativos à SST para disseminação junto à força de trabalho e, a partir de 2012, a gestão de SST passou a ser centralizada no MIS com o apoio das Uns. As principais metas para eliminar ou minimizar os riscos identificados estão apresentadas na (Fig.6.3.2).

Uma melhoria no processo de identificação e tratamento de riscos na MC foi a implantação do Prêmio CIPA MC e Melhor Brigada de incêndio. A comissão com melhor desempenho é reconhecida no final do ciclo anual (m\_2018).

Em relação às ações de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) das contratadas, são exigidos treinamentos de sinalização viária, escoramento de vala, espaço confinado. Buscando comprometer a força de trabalho, são realizadas inspeções gerais de segurança e saúde do trabalho junto às equipes operacionais dos principais fornecedores, com o foco principal não de auditar e sim comprometer e envolver os empregados nestas questões.

b) As necessidades e expectativas da força de trabalho são identificadas, analisadas e tratadas sendo validadas anualmente no Planejamento Operacional.

Já as necessidades do mercado de trabalho, são identificadas pela CH, a partir de pesquisas externas e *benchmarking*, os quais subsidiam os programas corporativos como o Pacote de Benefícios, Plano de Cargos e Salários e Avaliação por Competências. O Plano de Cargos e Salários, reformulado em 2012, foi desenvolvido em parceria com a FUNDAP e a FIA-USP de forma alinhada às práticas de mercado e atendendo à uma necessidade da força de trabalho, apontada na Pesquisa de Clima Organizacional.

(m\_2016) Houve flexibilização para distribuição de recursos em movimentação o que possibilitou aumentar o total de promoções em relação ao ciclo anterior, de 30% para 49% do efetivo MCB.

Os benefícios oferecidos aos empregados são validados anualmente, em acordo coletivo, e vão além das disposições legais no atendimento dos empregados e seus dependentes, destacando-se também os benefícios oferecidos pelo serviço social.

A Fig.6.3.3 apresenta um comparativo com os benefícios oferecidos por outras empresas de excelência. Destaca-se que o índice de satisfação dos empregados com os benefícios oferecidos é de 92,11%, maior que da MC, cuja média em 2017 ficou em 88,49%.

c) A satisfação dos empregados é um dos objetivos da UGR Mooca que estabelece em seu planejamento uma meta específica para a melhoria do clima organizacional. Para avaliar o bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos empregados é utilizada a Pesquisa de Clima (d\_1999). Em 2003, as questões da pesquisa foram alinhadas ao Modelo de Excelência em Gestão® da FNQ e, em 2013, seguindo a metodologia da pesquisa Melhores Empresas para se Trabalhar, as questões foram reorganizadas em cinco fatores: ambiente de trabalho, equidade, liderança, valorização e orgulho.

Os resultados são divulgados à liderança, em reunião específica e aos empregados na Reunião Estruturada da área (d\_2015). Os fatores identificados são analisados e tratados pelos gerentes da unidade e o coordenador do

Fig.6.3.1 – Formas de identificação e tratamento dos riscos relacionados à SST

| Riscos  | Formas de identificação                                    | Objetivo   | Tratamento/Mitigação   | Responsável  |
|---|--|--|--|--|
| Físicos: umidade, ruído.<br>Biológicos: vírus, fungos, bactérias.<br>Químicos: fumos, poeiras, gases. | APR - Análise Preliminar de Riscos (d_1992)                | Realização de avaliação do risco, em cada área, considerando as atividades desempenhadas e perigos identificados, sendo classificados em risco leve, médio ou grave, com a divulgação para todos os empregados. (PE_RH0001 – Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho). | PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais realizado anualmente. Considera os níveis e probabilidade dos riscos identificados e formas de controle e tratamento. Ex.: disponibilização de EPI, treinamento específico etc.<br>PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional que prevê anualmente os exames clínicos, complementares e campanhas de vacinação para os cargos, conforme os riscos relacionados no GHE. | MIS - SESMT CIPA<br>Gerente da área                              |
| Acidentes: choque elétrico, atropelamento, ataque de cães, soterramento, asfixia queda.               | Elaboração de Grupo Homogêneo de Exposição (GHE) (d_2011)  | Classificação dos empregados em grupos semelhantes de exposição a risco a fim de subsidiar o PCMSO. (PE_RH0001 – Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho).   |  |  |
| Ergonômico: monotonia e repetitividade.   | Inspeções de SST (d_2006)                                  | Realização de inspeções nas áreas de acordo com o procedimento empresarial (PE-RH0001 e PE-RH0003).  | Elaboração de planos de ação para as situações de risco identificadas.   | MIS - SESMT<br>Gerente da área<br>Representante da CIPA          |
|   | CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (d_1992) | Por meio de inspeções, a CIPA da MCB identifica os perigos e riscos existentes nos vários endereços. (PE-RH0001, PO-RH0270).   | Nas reuniões mensais, são propostas medidas preventivas para evitar ocorrências futuras. O controle é feito por meio das atas arquivada na unidade   | CIPA com o apoio do M/MIS - SESMT                                |
|   | Brigada e Atendimento a Emergência (d_2006)                | A identificação de situações de emergência é realizada conforme Procedimento Empresarial. (PE-RH0001).   | É elaborado um Plano de Emergência, o qual é revisado anualmente ou conforme necessidade, com a divulgação aos empregados e realização periódica de simulados de emergência.   | M/MIS – SESMT<br>Gerente da área<br>Brigadistas (100 empregados) |

Fig.6.3.2– Programas e metas para eliminação de riscos de SST

| Programa       | Prática  | Indicador  | Meta                         |
|----------------|--|--|------------------------------|
| PCMSO e PPRA   | Elaboração anual dos Programas com a divulgação nas CIPAS.   | • Total de doenças ocupacionais                            | Zero                         |
| Prêmio CIPA MC | O Programa prevê reuniões inspeções de segurança, divulgação dos Mapas de Risco, simulados de emergência, Minutos da Prevenção, entre outras ações.  | • Índice de Desempenho das CIPAS                           | Superação do índice anterior |
| Gestão de SST  | Fortalecimento da cultura preventivista por meio de:<br>Envio de Relatório Mensal dos indicadores de SST pelo RH às unidades para acompanhamento nas análises críticas e reunião de Análise Crítica de Desempenho Global com toda liderança. | • Índice de Capacitação em SST<br>• Taxa de Frequência –TF | Superação do índice anterior |

Objetivo Departamental MCB-OD 01 “Aumentar a Satisfação dos Empregados”. O acompanhamento do plano de ação é realizado periodicamente pela liderança.

Como aperfeiçoamento da Gestão do Clima, em 2016, foi criado o papel do facilitador com o objetivo de apoiar o gerente nas ações relativas à gestão do clima, orientação à equipe quanto à importância de participar da Pesquisa de Clima; auxílio na divulgação dos resultados nas Reuniões Estruturadas e acompanhamento do plano de ação. A metodologia de trabalho prioriza os índices de menor favorabilidade, originando ações com o objetivo de identificar e implementar atuações para melhorar a satisfação dos empregados. O resultado da Pesquisa de Clima Organizacional realizada em outubro de 2017 apresenta significativa melhoria com índice de 89,3% de favorabilidade (indicador 8.4.6). Destacam-se algumas ações:

- Conversando com o Departamento: encontros estruturados que acontecem entre empregados convidados e a liderança maior da unidade. O objetivo é garantir comunicação eficaz, assertiva e transparente, e cada participante tem a oportunidade de perguntar sobre qualquer assunto de seu interesse.
- Você Sabia: projeto de padronização das informações. A comunicação via e-mail divulga assuntos que impactam nas rotinas da unidade e das pessoas, promovem o reconhecimento por suas ações ou homenageiam as pessoas por meio das datas comemorativas.

FIG. 6.3.3 - COMPARAÇÃO ENTRE OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA SABESP E PELO MERCADO

| BENEFÍCIOS   | CPFL | Suzano | Sabesp    |          |
|--|------|--------|-----------|----------|
|  |      |        | Empregado | Familiar |
| Adicional por Tempo de Serviço   | ★    |        |           |          |
| Ausências Abonadas acima CLT   |      |        | ★         |          |
| Auxílio Creche e Auxílio Creche Especial   | ★    | ★      | ★         | ★        |
| Auxílio medicação sem custo  |      |        | ★         | ★        |
| Centro de Convivência Infantil - CCI   |      |        | ★         | ★        |
| Cesta de Natal   |      | ★      | ★         |          |
| Complemento Aux Doença / Acid Trabalho   | ★    | ★      | ★         |          |
| Gratificação para Dirigir Veículo  |      |        | ★         |          |
| Parcerias com Instituições de ensino   | ★    | ★      | ★         | ★        |
| Parcerias com Escolas de Idiomas   | ★    |        | ★         |          |
| Programa de Participação nos Resultados  | ★    | ★      | ★         |          |
| Reembolso de Quilometragem   |      |        | ★         |          |
| Salário de Substituição Temporária   |      |        | ★         |          |
| Subsídios para cursos Profissionalizantes de nível médio, graduação, pós-graduação e idiomas |      |        | ★         |          |
| Vale Alimentação (Cesta Básica)  | ★    | ★      | ★         |          |
| Vale Supermercado e Farmácia   |      |        | ★         |          |
| Vale Refeição Almoço   | ★    | ★      | ★         |          |
| Vale Refeição Café da manhã  |      |        | ★         |          |
| Parcerias com empresas prestadoras de serviços   |      |        | ★         |          |
| Grêmio Recreativo  | ★    | ★      | ★         |          |
| Colônia de Férias e Clube de Campo   | ★    | ★      | ★         | ★        |
| Seguro Vida / Auxílio Funeral  |      | ★      | ★         | ★        |
| Assistência Médica e Odontológica  | ★    | ★      | ★         | ★        |
| Previdência Privada  |      | ★      | ★         |          |
| Suplementação Aposentadoria  | ★    |        | ★         |          |
| Aplicação com rentabilidade superior à poupança  |      |        | ★         |          |
| Assessoria Jurídica  |      |        | ★         |          |
| Empréstimo pessoal com juros reduzidos   |      |        | ★         |          |

(\*) Benefício para empregados admitidos até 1998.

Fig.6.3.4 Práticas de estímulo à criatividade, inovação, desempenho e desenvolvimento profissional

| Prática  | Descrição  |
|--|--|
| Divulgação de ideias dos empregados                                | 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 | 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. |
| Programa de Preparação para Sucessão e Carreira                    | Empregados selecionados através de processo seletivo que realizará o desenvolvimento previsto no programa (MBA, curso de idiomas, capacitação internacional)   |
| Benchmarking   | UGR Mooca participa da Reunião de Análise Crítica na MN  |

Fig.6.3.5 Programa Prêmio de Reconhecimento do Empregado

| Categoria                | Trabalho Reconhecido  | Nível de Premiação | Unidade | Nº de empregados reconhecidos |
|--------------------------|---|--------------------|---------|-------------------------------|
| Esgoto                   | Metodologia utilizada na prevenção de obstruções nas redes coletoras de esgoto com lavagem preventiva | 1º Lugar           | MCBM02  | 22                            |
| Apoio                    | Somos todos fiscais -100% Fiscalização em serviços executados   | 1º Lugar           | MCBM    | 3                             |
| Apoio a Gestão           | Melhor Grupo do Sistema de Gestão - GD  | 1º Lugar           | MCBO    | 1                             |
| Apoio                    | Utilização da tecnologia para otimização do processo de troca de hidrômetro                           | 2º Lugar           | MCBO    | 6                             |
| Campeonato de Operadores | Prova: Atendimento a Clientes   | 2º Lugar           | MCBO    | 1                             |
| Água                     | Gestão de Vazamento   | 2º Lugar           | MCBM    | 43                            |
| Esgoto                   | Gestão de Desobstrução  | 2º Lugar           | MCBM    | 45                            |
| Apoio                    | Grupo de implantação SAP MC   | 3º Lugar           | MCB     | 4                             |

• Ginástica Laboral: o programa conta com a participação voluntária de um dos empregados da unidade, com formação específica na área, que conduz semanalmente atividades físicas leves com o objetivo de prevenir e aliviar dores e incômodos que ocorrem devido às atividades dos empregados. A prática melhora a qualidade de vida e integra os funcionários.

d) Para estimular a criatividade, inovação e desempenho a UGR Mooca participa do Programa Prêmio de Reconhecimento do Empregado MC (d\_2010) onde, anualmente, os empregados e equipes são destacados através das ações, projetos ou programas desenvolvidos. As subcategorias do prêmio possibilitam que os empregados explorem suas habilidades, inovando processos relativos à sua área de atuação e são premiados a partir da avaliação dos indicadores de desempenho valorizando todas as categorias que desenvolvem uma ação de impacto positivo à MC. Desde a sua implantação passou por vários aperfeiçoamentos para potencializar o estímulo, compartilhamento, reconhecimento e a sistemática de avaliação das inovações, a fim de promover a divulgação das boas práticas implantadas na MC estimulando toda sua força de trabalho.

A manutenção do clima favorável à criatividade, à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional é estimulada pela liderança participativa que incentiva os empregados a contribuírem com novas ideias gerando melhorias e soluções inovadoras. Somam-se às oportunidades de capacitação, desenvolvimento e participações em fóruns específicos, seminários que favorecem o compartilhamento, troca de conhecimentos e experiências. Os resultados estão apresentados no indicador 8.4.3 com o objetivo de incentivar uma maior aproximação entre a força de trabalho e a liderança, promover o bem-estar e a disseminação de conhecimentos implantando algumas práticas, conforme descritas (Fig.6.3.4).

A Fig.6.3.5 apresenta os prêmios recebidos no Programa Prêmio de Reconhecimento do Empregado MC. A unidade também participa do Programa Melhores Práticas da M, atualmente incorporado ao Prêmio

Empreendedor Sabesp. Em 2017, a MC foi a unidade com maior número de trabalhos finalistas e premiados ganhando prêmio "Top em Gestão", a participação da MCB foi significativa, representada com 03 trabalhos, do total de 11 finalistas.

e) O programa corporativo "Viver Feliz" (d\_2007) tem como objetivo promover ações para a melhoria da qualidade de vida dos empregados, dentro e fora da empresa, encorajando e apoiando hábitos e estilos de vida que promovam a saúde e o bem-estar, contribuindo para encontrar o equilíbrio entre corpo e mente. As principais ações para contribuir com a qualidade de vida estão descritas na Fig. 6.3.6

O incentivo à qualidade de vida dos empregados e seus familiares também se verifica nas atividades esportivas e culturais realizadas em parceria com associações:

- Cultural: Disponibilização de ingressos aos empregados e familiares para cinema e teatro. Programa Um Dia na Sabesp, que permite aos filhos dos empregados visitarem as instalações da Sabesp.
- Esportivo: Olimpíadas Sabesp, Clube da Corrida, apoio ao *World Bike Tour*, Campeonatos de *Kart* e *Trekking*.
- Financeiro: Descontos em instituições de ensino, seguradoras e agências de viagem por meio de convênios feitos pela Associação Sabesp.
- Empréstimo pessoal, financiamento e compra de eletrodomésticos com juros abaixo do mercado e palestras de equilíbrio orçamentário e artesanato aos associados da CECRES. , Kit Bebê para empregadas gestantes, assessoria jurídica, palestras de educação financeira e auxílio doença, entre outros.
- Sabesprev: oferece empréstimo pessoal, desconto em medicamentos, assistência em domicílio e Plano de Reforço Previdenciário.

As melhorias das práticas de gestão do Item 6.3 estão descritas na (Fig.6.3.7).

Fig.6.3 6 – Principais ações do Programa de Qualidade de Vida “Viver Feliz”

| Módulos               | Ações   |
|-----------------------|---|
| Saúde                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Controle das condições de saúde: realizado por meio de exames periódicos em todos os empregados para prevenir ou diagnosticar precocemente agravos à saúde e doenças crônicas ou degenerativas.</li> <li>Campanha de Imunização: anualmente é aplicada vacina contra gripe a todos os empregados, aprendizes, estagiários nos endereços da Sabesp, sem custo e vacinação contra a febre tifoide, disponibilizada anualmente, para empregados que trabalham diretamente em serviços de esgoto (d_2004).</li> <li>Campanhas Outubro Rosa e novembro Azul com ações de conscientização e prevenção câncer de mama e câncer de próstata.</li> <li>Prevenção e Controle do Tabagismo</li> <li>Programa Nutrição para Viver Feliz</li> <li>Projeto Agita Sabesp (incentivo às atividades físicas por meio de convênios com academias)</li> <li>Programa Viver Feliz oferece as palestras do “Projeto Nutrição para Viver Feliz”, por meio da UES. Algumas das palestras disponibilizadas: armazenamento correto dos alimentos, preparo e economia de alimentos; cardápios saudáveis e receitas e dicas para perder peso e atividade física.</li> </ul> |
| Lazer                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teatro e Coral Associação Sabesp</li> </ul>  |
| Social e Integração   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Campanha do Agasalho</li> <li>Disponibilização de recursos financeiros de verbas em caráter de empréstimo ou doação, destinadas a auxiliar em situações excepcionais, conforme avaliação do serviço social.</li> <li>Atendimento psicossocial ao empregado e/ou familiar: entrevistas que podem ser agendadas pelo empregado, familiar ou liderança, com assistente social.</li> <li>Acompanhamento de empregados afastados: por meio de visitas hospitalares e domiciliares realizadas periodicamente.</li> </ul>   |
| Segurança do Trabalho | <ul style="list-style-type: none"> <li>SIPAT</li> <li>Minuto da Prevenção</li> </ul>  |

Fig 6.3.7 - Exemplo de Evolução e Aprendizagem das práticas relativas a qualidade de vida

| Processos Gerenciais                                  | Aprendizado   | Melhoria/Refinamento   |
|---|---|--|
| Identificação e tratamento dos riscos                 | Fórum Administrativo                                    | Revisão do GHE, com foco em atividades desenvolvidas (m_2016).<br>Uma melhoria no processo de identificação e tratamento de riscos na MC foi a implantação do Prêmio CIPA MC e Melhor Brigada de Incêndio. A comissão com melhor desempenho é reconhecida no final do ciclo anual (m_2018)   |
| Identificação de necessidades e expectativas          | Reuniões de Diretoria / Fórum M                         | Flexibilização de valores entre Vale refeição e Vale alimentação (m_2016)<br>Recebimento do Gift Card (m_2018)   |
| Avaliação e desenvolvimento do bem-estar e satisfação | Fórum Administrativo                                    | Implantação de sistema para gestão da prática de Pesquisa de Clima (m_2016/2017)<br>Concessão de subsídios para graduação (m_2017)   |
| Criatividade e Inovação                               | Grupo de Reconhecimento (GRE), Prêmio do Reconhecimento | Reconhecimento da CIPA e Brigada MC (m_2018)<br>Alteração das Categorias: Inovação e Complexidade foram substituídas por trabalhos inscritos: Água, Esgoto, Clientes, Apoio e Socioambiental. Ampliação das provas do Campeonato de Operadores MC de 01 para 3 provas: leitura e entrega de contas; atendimento e da Manobra. (m_2017 Extensão do Programa Melhores Práticas com a criação do Prêmio Empreendedor Sabesp (m_2018)) |
| Qualidade de vida fora do ambiente de trabalho        | CH  | Jogos abertos Sabesp (m_2018)  |





### 7.1 Processos da cadeia de valor

a) Desde 1996, os processos, seus requisitos e respectivos indicadores de desempenho foram identificados e redesenhados a partir das necessidades dos clientes e da sociedade, políticas públicas, diretrizes de governo, missão e objetivos estratégicos da Sabesp (Fig. P2). Os processos da cadeia de valor foram projetados a partir da descentralização de atividades, visando maior agilidade na prestação de serviços ao cliente e aumento na produtividade.

As necessidades e expectativas das partes interessadas estão alinhadas com as partes interessadas da MC que, por sua vez, são identificadas, analisadas e traduzidas em requisitos e indicadores (Fig. P5) no *Workshop* de RPI (ver 1.3a). Durante o Planejamento Operacional MC, na etapa 'Onde Queremos Chegar', considerando os requisitos das partes interessadas, é realizada a tradução em requisitos para os processos e estabelecidos os OOs (ver 2.1f) para criação ou melhoria dos processos da cadeia de valor.

Em 2011, com a implantação da nova estrutura – UGRs, considerando o atendimento aos clientes, otimização de setores de abastecimento, bacias de esgotamento, equipamentos instalados, manutenção dos sistemas, monitoramento e manutenção das áreas de risco, novos empreendimentos e controle de perdas foram revistas novas estratégias, requisitos e indicadores. Em 2015, a UGR Mooca, implantou de forma pioneira o Planejamento Operacional Departamental para a melhoria contínua dos processos.

acontecem por meio de projetos relacionados às obras de adequação, melhorias e ampliação de sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário. Desde 1999, estes projetos são desenvolvidos pela Superintendência de Gestão de Empreendimentos da Metropolitana – ME de acordo com o Procedimento Empresarial PE-EM0004 de Gestão de Empreendimentos. No nível corporativo as demandas de novos produtos ou variações nos produtos já existentes, são traduzidas em projetos e desenvolvidas pelas autoridades funcionais em conjunto com a M, conforme procedimento institucional PI0015, sendo as obras contratadas e gerenciadas corporativamente pela Superintendência de Gestão de Empreendimentos – TE (d\_2004) e pela Superintendência de Gestão de Projetos Especiais – TG (d\_2004). Exemplos de produtos desenvolvidos pela 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):

Fig. 7.1.1 - Principais Processos e Requisitos

| Processos                  |   | Principais Requisitos  | Indicadores de desempenho   |
|----------------------------|---|--|---|
| Negócio                    | Prestação de Serviços ao Cliente          | • Prestação de serviços com qualidade e no prazo                 | • Serviços executados dentro do prazo (8.5.20)<br>• Índice de Reclamação de Reposição de Pavimento (IRERE) (8.5.17) |
|                            | Distribuição de Água                      | • Manter a Universalização do atendimento de água                | • Indicador de perdas totais de água por ligação (IPDt) (8.5.6)   |
|                            |   | • Regularidade no abastecimento                                  | • Índice de regularidade da distribuição (IRD) (8.5.5)  |
| Coleta de Esgoto           | • Qualidade da água                       | • Índice de água não comercializada (IANC) (8.5.7)               |   |
| Apoio                      | Manutenção                                | • Ampliar o atendimento com coleta de esgoto                     | • Índice de reabilitação de coletor de esgoto (8.5.16)  |
|                            |   | • Satisfação   | • Índice de Reclamação sobre falta de água (IRFA) (8.5.4)   |
|                            | Contratação e Logística                   | • Eficiência Operacional   | • Índice de obstrução de rede coletora (IORC) (8.5.13)  |
|                            |   | • Qualidade e prazo  | • Índice de atraso nas entregas dos fornecedores (8.5.24)   |
|                            | Capacitação e Desenvolvimento             | • Qualidade e prazo  | • Índice de satisfação quanto as categorias do Prêmio de Reconhecimento - MC (8.4.11)                               |
|                            |   | • Nível de satisfação com reconhecimento e satisfação            | • Índice da maturidade da gestão (8.5.33)   |
|                            |   | • Capacitação e desenvolvimento                                  | • Índice de satisfação dos empregados (Favorabilidade Total da Pesquisa de Clima Organizacional) (8.4.18)           |
|                            | Comunicação                               | • Satisfação dos empregados                                      | • Índice de satisfação dos usuários de informações – MC (8.5.31)  |
|                            |   | • Interna: Satisfação com os canais de comunicação               | • % de Reclamações da Mídia Respondidas no Prazo (8.5.34)   |
|                            | Gestão de TI                              | • Externa: Prazo de resposta                                     | • Índice de Satisfação com os Canais de Comunicação Interna (8.5.35)  |
| • Qualidade no atendimento |   | • Índice da satisfação dos usuários de informações – MC (8.5.31) |   |
| Gestão Financeira          | • Aumento da arrecadação e do Faturamento | • Faturamento Líquido (8.3.7)                                    |   |
|                            | • Nível de evasão                         | • Índice de evasão de receita (cliente privado) (8.1.4)          |   |

b) As demandas por desenvolvimento de novos produtos e serviços surgem a partir de demandas levantadas por meio dos Fóruns de Processos M (i\_2013) e alinhados as estratégias da organização e aos requisitos e necessidades das partes interessadas. São executados por grupos multifuncionais formados por representantes das unidades com conhecimento crítico do processo, que apresentam diagnóstico da situação e propõem solução para implantação, conforme metodologia apresentada na Fig.7.1.2.

As variações nos produtos água e esgoto também

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.

No âmbito da UGR Mooca, desde 2011, o desenvolvimento de novos produtos ou variações nos atuais acontece no dia a dia através de contatos pessoais ou

Fig. 7.1.2 – Metodologia para desenvolvimento de novos produtos ou variações nos atuais e projeto dos processos na MC/UGR Mooca



em reuniões de análise crítica, sempre que constatada uma oportunidade de melhoria nos processos ou produtos buscando favorecer os princípios da economia circular, como exemplo podemos destacar: o pioneirismo na prática de renovação de ativos por meio de empreendedores que precisam executar redes de água para o abastecimento de suas unidades habitacionais. A ideia surgiu no planejamento da Célula de Água, do Objetivo Departamental 03 – Reduzir o Índice de Perdas para 368 l/lg/dia. Em 2017, ocorreu o projeto piloto que privilegiou o reaproveitamento do espaço do subsolo proporcionando de forma inédita que o empreendedor instalasse a rede de água utilizando o mesmo caminhamento da rede existente da Sabesp na Rua Antônio Macedo. Esta prática possibilita a reutilização dos ramais de água dos imóveis, dá durabilidade ao sistema com a renovação da rede reduzindo as perdas de água em 1,9m<sup>3</sup>/Km de rede instalada e atinge a ecoeficiência por evitar o manejo do solo para aterros sanitários já que o processo de instalação é realizado através do método não destrutivo (MND).

c) O projeto de um novo processo surge a partir de demandas levantadas durante o PO MC, PO MCB e por meio da análise crítica, considerando os requisitos aplicáveis, contando com a participação ativa de empregados da UGR. Os processos são identificados, mapeados, revisados e estabelecidos com base no método Suppliers, Inputs, Process, Outputs and Customers (SIPOC), e estão padronizados em Documentos do Sistema Integrado (DSIs), demonstrando as entradas, saídas, responsáveis, principais sistemas informatizados, indicadores, procedimentos, onde estão definidos os padrões, limites e autoridades, normas, legislações e registros (atas, formulários, solicitações), pertinentes aos processos. Esses documentos são disponibilizados pelo sistema SOE, garantindo a atualização e disseminação da documentação.

O mapeamento e revisão dos processos e atividades também acontecem nas reuniões de análise crítica das áreas e no Planejamento Operacional da UGR com a utilização da metodologia 5W2H. Alguns temas trabalhados em 2017: Renovação de ativos através de empreendimentos imobiliários, por método não destrutivo reduzindo os impactos ambientais; Fiscalização de 100% dos serviços executados através do Siges – “Somos todos Fiscais” maximizando a utilização dos recursos disponíveis e reduzindo gastos com a fiscalização; Análise da aplicação de materiais reduzindo o desperdício dos recursos patrimoniais e financeiros; Utilização do “Vaporooter” para desobstrução causada

por gordura visando a preservação dos cursos d’água; Aumento na eficiência da troca de hidrômetros, garantindo a otimização da medição e do faturamento.

d) O potencial de ideias criativas que se convertem em inovações sustentáveis nos produtos e processos é avaliado através das melhorias que a inovação trará ao processo do ponto de vista do prazo de execução, da qualidade do serviço e dos impactos às partes interessadas de projetos piloto onde são medidas essas melhorias.

Como forma de incentivar sua força de trabalho na busca por inovações sustentáveis nos produtos e processos (Fig. 7.1.5), a UGR participa do Prêmio Reconhecimento MC (d\_2010), Programa de Melhores Práticas M (d\_2012), atual Prêmio Empreendedor Sabesp, Manhã do Conhecimento (d\_2010), *Benchmarking* (vide 1.1g), Feira da Inovação (d\_2007) e IGS – Inovação na Gestão de Saneamento (d\_2015) (vide Fig. 5.2.2), criando espaço para que seus empregados inscrevam suas ideias na forma de trabalhos, que são avaliados por equipes multidisciplinares.

Exemplos de melhorias envolvendo clientes, fornecedores e as partes interessadas:

- Conexão de junta mecânica em substituição a de junta rígida de chumbo para interligação em carga eliminando a utilização de material tóxico, o chumbo, e também, a perda de água o que não ocorreria se o serviço fosse executado da forma anterior, as novas peças tornam o trabalho muito mais rápido com menor tempo de ocupação da via, não há desabastecimento, assim, não há reclamações de falta de água, preservando a imagem da empresa, e ainda, preservava-se a saúde dos empregados (i\_2015);
- Análise prévia de consumo, que consiste em reter as contas com suspeita de erro no faturamento ou alta de consumo e trazê-las a análise para que ocorra o faturamento correto, evitando assim, subir no sistema contas que posteriormente necessitariam de reforma. A ação gerou uma grande melhora no resultado de Faturamento Bruto x Líquido, pois as contas são reformadas antes, não sendo necessário reformas posteriores, evitando o pagamento indevido de tributos e a postergação da arrecadação de valores. Outro benefício, foi a redução dos números de clientes que precisavam ir à agência, gerando menos reclamações e aberturas de outros serviços, como exames prediais e aferições de hidrômetro (d\_2015).

e) Os processos da cadeia de valor são controlados a partir de indicadores de desempenho, definidos de modo a assegurar o alinhamento com os Objetivos, com as ne-

cessidades e expectativas das partes interessadas atendendo a legislação vigente e aplicável ao negócio. Com o alinhamento ao MEG (m\_2001), os processos principais e de apoio passaram a possuir padrões de trabalho e indicadores de desempenho (Fig.7.1.1). As normas e procedimentos que subsidiam os processos são gerenciados pelo sistema Gedoc. Existem modelos pré-definidos para garantir a padronização dos processos disponíveis à força de trabalho, por meio do SOE (m\_2006). Em 2013, com o refinamento dessa prática, houve revisão dos procedimentos que passaram a se chamar Padronização dos Procedimentos de Serviços Operacionais – PPSO. Para acompanhar os resultados dos indicadores setoriais, departamentais e estratégicos, conforme BSC de Indicadores são utilizados sistemas informatizados e ferramentas de autogerenciamento (Fig.7.1.3), com os resultados estratégicos apresentados na Ficha de Detalhamento dos Indicadores, que fornecem dados para tomada de decisões nas reuniões de análise crítica, que são realizadas mensalmente, onde é feita a análise comparativa pela equipe de trabalho entre os resultados obtidos e os padrões de desempenho pré-estabelecidos, sendo geradas ações preventivas ou corretivas para eliminação dos desvios identificados (ver 1.2d). Quando necessário, são propostas ações corretivas/preventivas, que geram tarefas com prazos e responsáveis e o controle dessa prática é realizado pelos gerentes e pessoas-chave, a partir da agenda anual disponibilizada no Portal MC e das atas das reuniões. Exemplos: 1) realinhamento no processo de execução de supressão a pedido por imóvel vago, para atendimento do prazo dado pela ARSESP de sete dias, resultado obtido através de implementação de ação corretiva para tratamento de uma não conformidade. 2) avaliação e alteração, quando necessário, o grau de prioridade das solicitações do cliente no sistema SIGES de forma a atender os indicadores dos processos. O autogerenciamento das operações dos processos também é assegurado pela análise diária dos relatórios gerados por sistemas informatizados e por equipamentos automatizados, conforme exemplos na Fig. 7.1.3.

Fig. 7.1.3 – Ferramentas de Auxílio ao Autogerenciamento

| Processos  | Ferramentas / Tecnologia   |
|--|--|
| Atendimento ao Cliente   | PROTONET – Gestão de Prazos dos Serviços Comerciais.   |
| Prestação de Serviço ao Cliente                                    | STIC - Sistema de tratamento de insatisfação do cliente que garante a confiabilidade do controle das manifestações dos clientes.   |
| Distribuição de Água   | SIGNOS - Sistema de Informações Geográficas no Saneamento. A digitalização e consultas no Portal Sabesp e atualizações dos dados diminui custos, recupera e preserva informações e propicia atualização tecnológica.<br>SGD - Sistema de gestão da distribuição, provendo maior confiabilidade e agilidade das informações prestadas aos clientes. |
| Coleta de Esgoto   | Monitoramento DBO (Demanda Bioquímica de Oxigênio) dos córregos despoluídos.<br>SIGNOS – Sistema de Informações Geográficas no Saneamento.   |
| Manutenção dos Sistemas de Distribuição de Água e Coleta de Esgoto | SIGES - Sistema de Gestão dos Serviços de Campo. Trata-se da priorização e fiscalização de serviços de manutenção de sistemas de saneamento.<br>Filmagem da rede coletora de esgotos, facilitando o diagnóstico de pontos críticos.  |

f) A análise e melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor são realizadas no ciclo de Planejamento, nos Fóruns de Processos, em reuniões do CQG,

reunião dos Departamentos da MC, nos grupos da Colmeia, nas reuniões mensais de análise crítica da UGR, *benchmarking* (ver 1.1g) e Sistema de Aprendizado Organizacional (Fig.1.1.5). Para o aprendizado no ciclo de melhoria contínua também são utilizados os Relatórios de Avaliações do PNQS e a avaliação do MEG na Prática. As partes interessadas interagem com sugestões de melhorias, utilizando os diversos canais de comunicação (vide Fig. 1.3.1).

Visando aperfeiçoar e melhorar o desempenho e a ecoeficiência dos processos da cadeia de valor foram implantadas as seguintes ações: em 2015, de forma a aumentar a confiabilidade e reduzir a variabilidade do processo de distribuição de água foram executadas interligações de redes primárias de distribuição de água em locais de grande interesse social. Destacamos os seguintes resultados: Índice de Água não Contabilizada (IANC) e redução do Índice de Perdas de Água (IPDt) em 6,8%, sendo redução do IPDt de grande importância do ponto de vista da ecoeficiência do processo; redução do Indicador de Obstrução de Ramal Domiciliar (IORD) em 19,8%, redução do Indicador de Obstrução na Rede Coletora (IORC) em 29,6%; Mapeamento e diagnóstico de imóveis críticos em obstrução de ramal de esgoto (e\_2017).

A Fig. 7.1.4 apresenta alguns exemplos de métodos para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência.

g) A avaliação, incorporação e implantação das novas tecnologias no desenvolvimento e na melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor ocorrem tanto no nível corporativo, quanto no nível da UGR. No nível corporativo, ocorre a partir da atuação da Superintendência de Desenvolvimento Operacional (TO) que, desde 2007, é a autoridade funcional responsável por liderar o processo de busca de tecnologias e alavancar garantias de investimento em eficiência operacional. Como exemplo do processo desenvolvido pela TO, desde 2011, destaca-se o acordo de cooperação técnica entre a Sabesp e a Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA), para conhecimento das características dos processos de distribuição de água de várias empresas japonesas, incluindo as tecnologias de detecção e investigação de vazamentos, com o propósito de redução de perdas. Este acordo inclui a troca de informações entre a Sabesp e a JICA, visitas de intercâmbio técnico, transferência de tecnologia e aporte de recursos financeiros. Nesse programa, além do treinamento de técnicos da Sabesp no Japão a MC disponibiliza anualmente especialistas como instrutores das turmas de técnicos estrangeiros treinados no Brasil, o *Third Country Training Program* (TCTP), cooperação internacional dentro da parceria entre Sabesp, JICA e Agência Brasileira de Cooperação (ABC). Desde 2010, a Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (TX) é a autoridade funcional relativa à função estratégica de pesquisa, desenvolvimento tecnológico, inovação e acervo técnico. A TX também coordena a elaboração, divulgação e disponibilização de normas técnicas, bem como, atua junto aos órgãos normativos externos. Esses trabalhos se iniciam a partir do Planejamento Estratégico da Sabesp, da necessidade de revisão periódica das normas e da solicitação das unidades de negócio. Em seguida, é criada uma comissão de estudos com representantes de todas as

Fig. 7.1.4 - Exemplos de Métodos para Reduzir a Variabilidade, Aumentar a Confiabilidade e a Ecoeficiência

| Descrição      | Método                                | Processos / Ações  |
|----------------|---------------------------------------|--|
| Variabilidade  | Reuniões                              | Grupos dos Sistemas de Gestão MC e Análise Crítica discutem e direcionam ações ligadas aos processos principais da MC e UGR's de forma a homogeneizar as decisões e compartilhar melhorias nas práticas de gestão (d_2011).  |
|                | COD                                   | O método de tratamento ativo do processo principal de Distribuição de Água monitoram 24 horas o sistema de distribuição de água, as pressões, vazões e níveis dos sistemas de reservação, bombeamento e de válvulas redutoras de pressão por meio de sistemas supervisórios que possibilitam a identificação imediata de alguma anormalidade, permitindo o direcionamento imediato de equipes ao local quando necessário, garantindo a regularidade na distribuição. |
| Confiabilidade | Signos                                | Consiste em um mapeamento e cadastro de toda a rede de água e esgoto que permite o acesso ao cadastro online. Com o software, os técnicos conseguem ter acesso a um mapa digital das instalações subterrâneas da empresa e consequentemente, garantir a localização e atualização ganhando agilidade no processo (i_2005 e possui melhoria contínua).  |
|                | Gestão do Pronto Atendimento          | Realizado pelos Polos das UGRs. Toda solicitação de serviço é priorizada e lançada no sistema SIGAO pela central de atendimento ou agências de atendimento. Os casos mais urgentes e emergentes são automaticamente encaminhados via e-mail para a área responsável, que realiza as tratativas de atendimento garantindo agilidade e pronto atendimento (m_2009).  |
| Ecoeficiência  | 100% Fiscalização                     | A UGR Mooca, de maneira pioneira, implantou a prática de "100% de Fiscalização em Serviços Executados", que consiste na análise, avaliação e gestão dos serviços de água, esgoto e reposição, por meio da extração de fotos do sistema SIGES, otimizando o tempo de análise dos serviços e reaproveitando a mão de obra nas demais atividades da área (i_2017).  |
|                | Grease Release                        | A UGR Mooca, de maneira pioneira, iniciou o processo de aplicação do "Grease Release - 100% biodegradável" que acelera a limpeza da tubulação e diminui a necessidade de lavagens frequentes e cria o revestimento nas paredes do tubo prevenindo o acúmulo de gordura (i_2017).   |
|                | Renovação de Ativos pelo Empreendedor | A UGR Mooca, de maneira pioneira, iniciou a renovação de ativos por meio de empreendedores. O projeto piloto privilegia o reaproveitamento do espaço do subsolo proporcionando de forma inédita que o empreendedor instale a rede de água utilizando o mesmo caminhamento da rede existente da Sabesp (i_2017).  |
|                | Pesquisa de Vazamento não visível     | Identificação de vazamentos de água no subsolo por meio de geofonamento, de forma antecipada, visando a redução de perdas no sistema e por consequência garantindo a disponibilidade da distribuição de água.  |

Fig. 7.1.5 - Principais inovações, melhorias e exemplaridades implementadas nos produtos e processos

| Processos                       | Exemplos (ano)                                    | Descrição  |
|---------------------------------|---|--|
| Prestação de Serviço ao Cliente | 100% Fiscalização (i_2017)                        | A UGR Mooca, de maneira pioneira, implantou a prática de "100% de Fiscalização em Serviços Executados", que consiste na análise, avaliação e gestão dos serviços de água, esgoto e reposição, por meio da extração de fotos do sistema SIGES, otimizando o tempo de análise dos serviços e reaproveitando a mão de obra nas demais atividades da área. |
|                                 | Análise prévia de consumo (m_2016)                | Consiste em reter as contas com suspeita de erro no faturamento ou alta de consumo e trazê-las a análise para que ocorra o faturamento correto, evitando assim, subir no sistema contas que posteriormente necessitariam de reforma.   |
| Distribuição de Água            | Centro de Operação da Distribuição (COD) (m_2016) | Permite acompanhamento ágil e gera histórico para análise sobre as causas e reincidências.   |
| Coleta de Esgoto                | Modelagem - SewerGems (e_2016)                    | Tecnologias empregadas para modelagem hidráulica para melhoria operacional dos sistemas de esgoto.   |
| Manutenção                      | Gestão dos vazamentos de água (m_2017)            | Prática que contribui para o direcionamento de ações levando a melhoria no desempenho da manutenção do sistema de água.  |
|                                 | Grease Release (i_2017)                           | A UGR Mooca, de maneira pioneira, iniciou o processo de aplicação do "Grease Release - 100% biodegradável" que acelera a limpeza da tubulação e diminui a necessidade de lavagens frequentes e cria o revestimento nas paredes do tubo prevenindo o acúmulo de gordura.  |
| Contratação e Logística         | Alinhamento do grupo de trabalho (m_2017)         | Análise da aplicação de materiais reduzindo o desperdício dos recursos patrimoniais e financeiros (m_2017).  |
| Capacitação e Desenvolvimento   | Alinhamento de grupo de trabalho (m_2017)         | Alinhamento de parceiros C&D antes de iniciar o processo de LNT.   |
| Comunicação                     | Bate papo virtual (m_2016)                        | Através do sametime, o MC112 juntamente com os agentes de informação alinham as práticas, evitando deslocamento, otimizando tempo e recurso.   |
| Gestão de TI                    | Atualização de servidor (m_2017)                  | Reestruturação dos arquivos no Servidor de DNS.  |
| Gestão Financeira               | Implantação do SAP (m_2017)                       | Sistema integrado e alinhado às principais organizações do mercado, permitindo maior controle das transações e informações por meio de relatórios transacionais e de <i>Business Intelligence</i> (BI).  |

diretorias para elaboração do texto base. Essa prática está documentada no procedimento Padronização de Especificações Técnicas (PE-PD0003).

No âmbito da MC, a avaliação, incorporação e implantação de novas tecnologias no desenvolvimento e na melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor ocorrem, desde 2002, nas reuniões dos Grupos da Colmeia, conforme metodologia da Fig. 7.1.2. Na UGR ocorre também, mensalmente, nas reuniões de análise crítica, com informações advindas das pesquisas de satisfação dos clientes, através de contribuição da força de trabalho e por meio de *benchmarking* (vide 1.1g). O critério para avaliação é o impacto que a inovação trará no processo do ponto de vista do prazo de execução e da qualidade do serviço. Temos como exemplo a parceria com fornecedor externo no desenvolvimento

do colar de tomada inoxidável multidiametral utilizado para execução de ligações de água em redes de diferentes diâmetros e materiais, agilizando e trazendo maior qualidade na execução do serviço. A Fig. 7.1.5 apresenta alguns exemplos de principais inovações, melhorias e exemplaridades implementadas nos produtos e processos.

h) Desde 2002, o estudo de produtos e processos da cadeia de valor, de concorrentes e de outras organizações de referência, ocorre por meio de *benchmarking* e seus critérios de seleção estão definidos no procedimento PO-QA0054, conforme 1.2g e estão descritos na Fig. 1.1.6. Como exemplos de uso de informações provenientes das investigações temos: Nos anos de 2014, 2015 e 2016, representantes das UGRs tiveram contato com a organização *Sewer Equipments of*

*America* (Chicago, EUA), para investigar novos equipamentos e acessórios para televisionamento e desobstrução de rede coletora. A partir dos conhecimentos obtidos foi aprimorada a tecnologia de diagnóstico de problemas na rede coletora e serviços de desobstrução. Devido a melhoria do processo e seus excelentes resultados, a UGR recebeu como *benchmarking* reverso (vide 1.1g) a visita de representantes da Unidade de Negócio Leste – ML (2014), e Unidade de Negócio Oeste – MO (2015) e Unidade de Negócio Sul – MS (2017), para apresentar o planejamento e as ações do OD-02 - Aumentar a Eficiência do Sistema de coleta e reduzir em 10% por ano a quantidade de intervenções corretivas nas redes coletoras e 15% em ramais de esgoto. Outras fontes de investigação são: feiras, congressos, visitas, fóruns, encontros (AESABESP, ABES, etc) da Universidade Empresarial Sabesp – UES para incorporar conhecimento e ter acesso às novas tecnologias. Os exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à gestão dos processos da cadeia de valor estão apresentados na Fig. 7.1.6.

Fig. 7.1.6 - Exemplos de Evolução e Aprendizado das Práticas Relativas a Gestão dos Processos da Cadeia de Valor

| Processos gerenciais                         | Aprendizado             | Exemplos de Melhorias, Refinamento ou Inovação  |
|--|-------------------------|---|
| Definição de requisitos                      | Workshop de RPI         | Durante o PO MC, na etapa 'Onde Queremos Chegar' é realizada a tradução em requisitos dos processos e estabelecidos os OOs para criação ou melhoria dos processos da cadeia de valor. (m_2017).   |
| Desenvolvimento de novos produtos            | UGR Mooca               | Prática para reaproveitamento do espaço do subsolo pelo empreendedor para instalação da rede de água utilizando o mesmo caminho da rede existente da Sabesp (m_2017).   |
| Projeto dos processos                        | PO MC, PO MCB           | O projeto do processo surge a partir de demandas levantadas durante o PO MC e PO MCB por meio da análise crítica, considerando os requisitos aplicáveis, contando com a participação ativa de empregados (m_2015).  |
| Avaliação de ideias criativas                | Grupo Reconhecimento MC | IGS – Mapeamento estratégico de imóveis sem conexão em rede coletora (m_2015).  |
| Atendimento de requisitos                    | Fórum M                 | Durante o PD MCB são realizadas reuniões dos OD's visando melhorias de todo o processo.   |
| Análise e melhoria dos produtos e processos  | Fig. 7.1.5              | Fig. 7.1.5  |
| Novas Tecnologias                            | UGR Mooca e Fornecedor  | Conexão de junta mecânica em substituição a de junta rígida de chumbo para interligação em carga (i_2015).  |
| Investigação das características de produtos | Benchmarking            | Revisão procedimento de <i>Benchmarking</i> e <i>Bench</i> em empresas/países de referência mundial para melhoria de processos internos. Exemplo: representantes das UGRs tiveram contato com a organização <i>Sewer Equipments of America</i> (Chicago, EUA), para investigar novos equipamentos e acessórios para televisionamento e desobstrução de rede coletora. A partir dos conhecimentos obtidos foi aprimorada a tecnologia de diagnóstico de problemas. (m_2015). |

## 7.2 Processos relativos a fornecedores

As contratações ou aquisições realizadas pela Sabesp são efetivadas por meio de procedimento seletivo prévio, de acordo com critérios de qualificação e seleção definidos em instrumento convocatório, que são amplamente divulgados, com o objetivo de oferecer as

mesmas condições de concorrência e de participação entre os fornecedores, independentemente do local onde estejam sediados.

Sendo uma empresa pública de capital misto, o procedimento de seleção obedece à legislação pertinente, em especial a Lei 8666/93 (Licitações), a Lei 10520/02 (Aquisição de Bens e Serviços) e Lei 123/06 (Microempresas), com observância do princípio constitucional da isonomia, da seleção da proposta mais vantajosa, promoção do desenvolvimento nacional sustentável e atendimento aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo, entre outros.

Uma mudança importante para o processo é a edição da Lei nº 13.303 de junho de 2016 (Lei das Estatais), a qual a Sabesp já está se adaptando tendo criado um Comitê de Trabalho para propor o novo Regulamento Interno de Licitação e Contratação.

a) Desde 2011, o desenvolvimento da cadeia de suprimentos e a identificação de potenciais fornecedores ocorrem por meio da participação em encontros, feiras, congressos, visitas e eventos técnicos, nacionais e internacionais, do setor de saneamento, tais como, a FENASAN e da FITABES que contam com a participação de fornecedores, onde são expostos seus produtos e serviços. As empresas podem ser locais, de outro estado, de pequeno, médio ou grande porte, cientes da força do setor e da Sabesp, bem como dos critérios para seleção, procuram desenvolver ou mesmo adequar seus produtos e serviços que melhor possam atender às demandas.

Quando existe a necessidade de aquisição ou desenvolvimento de um novo material ou equipamento, são identificados potenciais fornecedores, e após análise de viabilidade de adequação, execução do projeto piloto e produto finalizado, é encaminhado à autoridade funcional Departamento de Inspeção e Qualificação (CSQ), para orientações quanto à especificação, codificação e qualificação, por meio de procedimentos e normas existentes. Outra maneira de identificar e desenvolver a cadeia de suprimentos acontece nas reuniões mensais de análise crítica do Polo de Manutenção com a participação dos fornecedores para alinhamento das estratégias. Por exemplo, o desenvolvimento de uma conexão de junta mecânica em substituição a de junta rígida de chumbo, utilizada amplamente em interligações de contingência de locais de máximo interesse social para garantir o abastecimento, sendo utilizada atualmente por diversas áreas da Sabesp.

No desenvolvimento da cadeia de suprimentos, desde 2011, a UGR Mooca participa da Feira de Inovação, realizada bianualmente na MC. Essa feira tem por objetivo o compartilhamento de novas tecnologias entre profissionais, reunindo trabalhos desenvolvidos por empregados e fornecedores, estimulando a parceria e ampliação do mercado para os fornecedores externos e áreas de apoio. Por exemplo, adequação nos equipamentos de desobstrução de coletor "Sewer Jet" adquiridos de fornecedores internacionais. Após a aquisição do primeiro equipamento e com a experiência de utilização das equipes operacionais, foram sugeridos aprimoramento de acessórios para facilitar a operação devido às condições de pavimentação das vias da cidade, sendo implementadas pelo fornecedor e pas-

sando a incorporar a especificação do equipamento. Os fornecedores internos seguem os valores e as diretrizes determinadas no Planejamento Estratégico e Tático da Sabesp, e são monitorados pelo Departamento de Engenharia (MCE) na Pesquisa de fornecedores internos, com subsídio das UGRs.

No combate à erradicação de todo e qualquer tipo de trabalho infantil, degradante, discriminatório e forçado, bem como atendimento a legislação ambiental, a Sabesp estabelece em seus contratos, cláusulas específicas em que constam tais exigências e regular cumprimento de todas as obrigações trabalhistas, previdenciária, de segurança e saúde ocupacional e as faz cumprir por meio dos seus administradores de contrato, técnicos de segurança e fiscais, em constantes vitórias nos canteiros de obras e serviços.

A Sabesp disponibiliza em seu site o Código de Ética e Conduta (d\_2006), que aborda a corresponsabilidade na cadeia produtiva, cumprimento de legislação contemplando aspecto ambiental, abolição de trabalho infantil e forçado nos serviços realizados, relação ética e transparente sem favorecimentos, tratamento igualitário e de confiança, além de procedimentos empresariais que devem ser rigorosamente seguidos pelos fornecedores. O fornecedor deve declarar conhecimento destes documentos e condições para participar dos processos de qualificação e seleção.

**b)** O processo de qualificação e seleção de fornecedores é realizado em consonância com a legislação, Política Institucional Suprimentos e Contratações (PI0005) e procedimentos empresariais e operacionais, com uso da tecnologia da informação, em que se destacam o Sistema de Gerenciamento de Licitações (SGL) e o Sistema de Pregão Eletrônico (d\_2002) que contemplam regras de negócios inovadoras e constantemente aperfeiçoadas para garantir maior transparência, agilidade, economia e eficiência nas contratações.

Para serem contratados devem atender às exigências dos instrumentos convocatórios e as especificações técnicas, comprovando sua regularidade jurídica e fiscal, sua qualificação econômico-financeira e técnica para a execução dos serviços ou do fornecimento.

A qualificação dos fornecedores pode ser obtida pelo Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo (CAUFESP), sistema eletrônico de informações, por meio do qual são inscritos e mantidos os registros dos interessados em participar de licitações e de contratações com órgãos da Administração Pública Estadual. A Sabesp é uma Unidade Cadastradora e migrou seu cadastro para este sistema (m\_2009).

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

O processo de pré-qualificação é conduzido por áreas específicas da Sabesp (CSQ, MPO e CIR) e é permanentemente aberto a novos interessados, recebendo o fornecedor um documento intitulado Atestado de

Capacidade Técnica (ACT) que comprova sua qualificação técnica nos processos de licitação para fornecimento dos materiais que o exigem.

Os critérios para selecionar os fornecedores são:

- Menor Preço: o fornecedor qualificado e selecionado é aquele que oferta o menor desembolso financeiro para seus produtos ou serviços;
- Técnica e Preço: o fornecedor qualificado e selecionado é aquele que oferta a melhor relação ponderada, previamente estabelecida, entre sua proposta técnica e o preço proposto para seus produtos ou serviços.

Em 2003, como refinamento do processo de contratação, a Sabesp implantou o pregão eletrônico, permitindo aos fornecedores cadastrados, analistas de contratação e demais partes interessadas, o acompanhamento online dos pregões (contratações), reduzindo o tempo, o custo dos processos licitatórios e principalmente proporcionando maior transparência. Cabe destacar ainda que os procedimentos de seleção e contratação contemplam tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte, decorrente da aplicação da LC 123/06 – Estatuto da Micro e Pequena Empresa e LC 147/14.

Esse conjunto de práticas forma um sistema de contratação referência no setor público, no que se refere às contratações e seleção dos parceiros pelos processos licitatórios conforme reconhecimento nos prêmios de Excelência em Governo Eletrônico e Padrão de Qualidade B2B.

As formas utilizadas para estabelecer parcerias com os fornecedores são definidas considerando troca de competências essenciais, interesse mútuo no desenvolvimento de produtos e soluções técnicas. Como exemplo da forma de parceria com fornecedor externo, a UGR participou da Feira Internacional de Tecnologias e Soluções Ambientais - POLLUTEC, na França, tendo contato com o fornecedor que fabrica o colar de tomada multidiametral (abraçadeira que permite a conexão do ramal de água em carga) que atende vários diâmetros de rede. A partir do interesse no produto, o fornecedor fez adaptações para atender as necessidades apresentadas. Já com o fornecedor interno podemos citar os trabalhos realizados juntamente com a ME e TG que executam as obras priorizadas pela UGR no âmbito do PDT – Programa de Despoluição do Tietê.

Os procedimentos de seleção e contratação contemplam tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte, decorrente da aplicação da Lei 123/06 - Estatuto da Micro e Pequena Empresa.

Os fornecedores de insumos exclusivos, específicos ou regulados como energia elétrica e telecomunicações possuem procedimentos de seleção e qualificação distintos.

**c)** Os requisitos de fornecimento são comunicados aos fornecedores de produtos e serviços por meio dos documentos que compõem os instrumentos convocatórios, em especial, o termo de referência ou especifi-

Fig. 7.2.1 – Segmentação de Fornecedores

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

cação técnica (d\_1996). São amplamente divulgados e o *download* dos documentos, bem como a declaração de conhecimento das condições de fornecimento é pré-requisito de participação das empresas no processo de seleção e qualificação. O atendimento aos requisitos é assegurado pela atuação do administrador do contrato, pela fiscalização dos serviços ou inspeção do produto, de acordo com as condições pactuadas.

As eventuais não conformidades são notificadas diretamente ao fornecedor por meio de contato direto, reuniões periódicas ou correspondência específica. Para materiais, em especial, não conformidades podem ser detectadas na inspeção ao fabricante (materiais tipo A e B e específicos), e relatadas em documento próprio, determinando correção no próprio processo de fabricação ou no recebimento pelo almoxarifado, ocasião em que todo o lote não conforme pode ser devolvido ao fornecedor para que sejam tomadas as providências para adequar o material ou equipamento de acordo com os requisitos especificados.

O não cumprimento de requisitos pode gerar sanções, desde advertências e multas até a rescisão contratual, podendo culminar, inclusive, na exclusão do fornecedor do CAUFESP, impedindo-o de fornecer para os órgãos do Governo do Estado de São Paulo, pelo tempo determinado pela Sabesp. Casos graves em que estejam caracterizadas má-fé, fraudes e adulterações de produto podem dar início a um processo administrativo visando declarar o fornecedor inidôneo.

A avaliação de desempenho do fornecedor de serviços é realizada por meio do FAC - Formulário de Avaliação da Contratada (d\_2003), e permite a cada administrador de contrato analisar os serviços prestados em relação à qualidade, prazo e organização, apresentação dos materiais, equipamentos, saúde, segurança e legislação, em conformidade com as especificações técnicas dos instrumentos de contratação.

O FAC para obras e serviços é aplicado mensalmente e enviado ao fornecedor, que dá anuência à avaliação, gerando uma análise crítica do resultado. Em caso de

resultados insatisfatórios, os gestores dos contratos realizam reuniões com os fornecedores e, se necessário, são aplicadas as penalidades contratuais.

Para materiais e equipamentos é utilizado o FAC – MAT - Formulário de Avaliação da Contratada de Materiais no qual é avaliado seu desempenho durante todo o processo, da contratação à entrega. O desempenho é considerado adequado quando a avaliação estiver igual ou maior a 70% e a emissão de Atestados de Qualificação é vinculada ao desempenho.

Uma inovação no monitoramento do desempenho de fornecedores foi a elaboração do Modelo de Contrato por Desempenho, como o de Manutenção e Crescimento Vegetativo chamado Global Sourcing (m\_2017) com a medição sendo proporcional ao Índice de Desempenho Global.

Atualmente estamos na fase de implantação dos contratos através de financiamento JICA com objetivo de reduzir as perdas de água com a recuperação do volume de água disponibilizado.

Outra evolução para o desempenho dos fornecedores foi a criação do PURA atrela a remuneração de parcelas do pagamento ao alcance de meta de desempenho de economia de água (d\_2006).

As formas de controle dos Fornecedores estão apresentadas na fig. 7.2.2.

d) Para estimular a melhoria e a inovação dos processos e produtos dos fornecedores e, conseqüente otimização dos custos, a UGR participa em conjunto com seus fornecedores de feiras, eventos, palestras e exposições, permitindo identificar e desenvolver novos produtos/serviços. Na busca de novas tecnologias de materiais e equipamentos, os empregados ligados ao processo ou atividade, participam das apresentações ministradas pelos fornecedores.

Como exemplo de estímulo à implementação de melhorias e inovações podemos citar a Feira da Inovação MC, que ocorre bianualmente (d\_2007). O objetivo da feira é incentivar os empregados e fornecedores a contribuírem ou desenvolverem produtos com melhorias e inovações.

Fig. 7.2.2 – Principais Requisitos e Ferramentas de Controle para Fornecedores

| Fornecedores Internos   |  |                                      |  |
|---|--|--------------------------------------|--|
| Serviços e Produtos   | Principais Fornecedores                            | Principais Requisitos                | Indicadores e Formas de Verificação  |
| Água Tratada  | MA   | Regularidade, Quantidade e Qualidade | Índice de regularidade da distribuição (IRD) (8.5.5)   |
| Esgoto Tratado  | MT   | Qualidade                            | Índice de análises fora do padrão para aferição do esgoto tratado (8.5.15)   |
| Execução de projetos e obras de grande porte  | ME/TG/MCE  | Qualidade, Prazo e Preço             | Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída (8.5.1)                  |
| Manutenção Estratégica MCE  | MCE  | Qualidade e Prazo                    | Satisfação geral dos fornecedores internos com a MC (8.5.26)   |
| Departamento de Serviços Administrativos Integrado - MIS  | MIS  |                                      | Índice Geral de Satisfação Pós Serviço (8.5.37)  |
| Fornecedores Externos   |  |                                      |  |
| Serviços e Produtos   | Principais Fornecedores                            | Principais Requisitos                | Ferramentas de controle  |
| Serviços de manutenção e de crescimento vegetativo de redes e ligações nos sistemas de distribuição de água e coleta de esgotos | Consórcio Construtami/ Crisciúma - Global Sourcing | Qualidade, Prazo e Preço             | Índice de desempenho de prestadores de serviço (Índice de desempenho dos contratos de manutenção – Global (FAC) (8.5.25) |
| Serviços de engenharia para manutenção de redes e ramais de água e reposição de pavimentos, com foco na redução de perdas.      | Consórcio Construtami/ Crisciúma - JICA            |                                      | % de troca corretiva de ramal de água (8.5.21)   |
| Serviços para substituição de redes de distribuição de água pelo método não destrutivo  | Sanejets   |                                      | Índice de reabilitação de rede de água (8.5.11)  |
| Serviços de apuração de consumo e entrega de conta/fatura e folhetos e prestar orientações gerais - TACE                        | Seletta  |                                      | % de Engano de Leitura (8.5.36)  |

A cada edição da feira são apresentadas as melhorias e inovações mais recentes em relação as edições anteriores. Em 2016, na 6ª e última edição da feira, foram apresentados 34 inovações, sendo 3 produtos levados pela UGR Mooca, são eles : Colar de aço inox com saída flangeada; Luva Multidiametral anti deslocamento; Tê aço bi partido para substituição a conexão junta chumbo. A 7ª edição está prevista para o segundo semestre de 2018.

Outro exemplo de estímulo foi a implantação (i\_2017), de maneira pioneira, da prática de “100% de Fiscalização em Serviços Executados”, que consiste na análise, avaliação e gestão dos serviços de água, esgoto e reposição, por meio da extração de fotos do sistema SIGES, otimizando o tempo de análise dos serviços e reaproveitando a mão de obra nas demais atividades da área. Diversas práticas foram introduzidas nestes últimos anos com o objetivo de fortalecer o relacionamento com fornecedores, melhorar seu desempenho e reduzir os custos de suprimentos estão apresentadas na Fig. 7.2.3.

| PRÁTICAS DE MINIMIZAÇÃO DE CUSTOS (Fig.7.2.3) |   |
|---|---|
| PRÁTICA                                       | DESCRIÇÃO   |
| Materiais e Equipamentos (d_1996)             | O Sistema de Gerenciamento de Licitações (SGL) possui um banco de preços que serve de base comparativa para as aquisições realizadas, com reduções de mercado para determinação do preço médio.   |
| Projeto Global Sourcing (d_2000)              | Retrata melhoria e evolução, por meio de melhorias em diversos processos aproximando a Sabesp de seus fornecedores, novos cuidados com a cadeia logística, melhorias tecnológicas e treinamentos específicos.   |
| Sistema de registro de preços (d_2000)        | Consiste nas contratações de fornecedores de materiais estratégicos qualificados conforme padrão Sabesp e normas técnicas por período de até 12 meses.  |
| Pregão Eletrônico (d_2003)                    | Modalidade de licitação regulamentada pela lei 10.520 de 17/07/02, para aquisição de bens e serviços, é realizada por meio de propostas e lances sucessivos em sessão pública com o objetivo de garantir por meio de disputa justa entre os interessados, a contratação mais vantajosa, proporcionando economia, agilidade e eficiência nas contratações. |
| Cotação Eletrônica (d_2000)                   | Proporciona leilão reverso, redução nos custos e tempo de contratações, transparência nas contratações, maior abrangência de mercado e competitividade nos processos licitatórios   |
| Fórum de Hidrometria (d_2009)                 | Revisa procedimentos voltados a hidrometria, de forma a maximizar seus resultados, atingindo uma medição justa e confiável e minimização dos custos e inovação tecnológica.   |

e) Desde 1996, o estímulo ao envolvimento e o comprometimento dos fornecedores externos com os valores e princípios organizacionais, é realizado por meio de reuniões periódicas, com a participação do administrador do contrato. Essas reuniões são realizadas no início do contrato, conforme procedimento Relacionamento com Fornecedores Externos (d\_1999) e Internos (d\_2011), com a finalidade de alinhar o fornecedor externo em relação à cultura da excelência, Missão e Visão, Código de Ética e Conduta Sabesp, legislação de SST, estratégias empresariais e metas operacionais pertinentes. No decorrer do contrato, realiza-se visitas e reuniões para controle e avaliação, nas quais o administrador de contrato ou pessoa designada fiscaliza o cumprimento das cláusulas contratuais e avalia o fornecedor.

Já a força de trabalho dos fornecedores externos, desde 2006, participa de treinamentos específicos, patrocinados pela MC, sobre ações dos principais programas, metodologias e técnicas, postura perante o cliente, en-

tre outros, visando a melhoria nos serviços prestados. Como exemplos podemos citar os treinamentos realizados para as equipes terceirizadas, treinamento de Cadastro de Instalações por Coordenadas Geográficas (GNSS), Treinamento dos TACEs, Treinamentos Siges e Treinamento de Reaterro e Reposição de Pavimento. A interação com fornecedores internos ocorre por meio de reuniões e pesquisas de satisfação da MA, ME, MT e TG estão envolvidas e alinhadas com as Diretrizes e Estratégias Empresariais. A partir de 2013, em decorrência do processo de aprendizado, os principais fornecedores externos participam da disseminação do PO MC, em reunião específica, onde são incentivados a se comprometerem com os OOs definidos, nos quais eles têm envolvimento. Desde 2015, essa prática vem sendo difundida aos fornecedores externos no processo do Planejamento Operacional da UGR. No âmbito da responsabilidade socioambiental a Sabesp segue critérios para reduzir os impactos ambientais na cadeia de suprimentos, usando seu grau de influência para estimular a produção de mercadorias e serviços ambientalmente corretos. Todas as práticas executadas pela Sabesp estão descritas no Relatório de Contratações Públicas Sustentáveis disponível no *website* Sabesp.

O combate à corrupção passou a ser cláusula obrigatória dos contratos conforme Lei Federal nº 12.846/13 - Anticorrupção. A regularidade dos nossos contratos é auditada pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e diretrizes da Lei *Sarbanes-Oxley* que verificam o cumprimento das normas. Podemos citar como exemplo, nos editais de obras em que é descrita a corresponsabilidade dos fornecedores de madeira, solicitamos a documentação que comprove a procedência da mesma, conforme Decreto Estadual nº 53.047/08, de 02 de junho de 2008 – CADMADEIRA. Também fomentamos a utilização de métodos não destrutivos para execução de obras de forma a reduzir o impacto sócio-ambiental. No campo da Saúde e Segurança do Trabalho (SST), são exigidos treinamentos de sinalização viária, escoramento de vala, espaço confinado, etc. E em todos os demais treinamentos são abordadas questões de SST. De forma a comprometer a força de trabalho são realizadas inspeções gerais de segurança e saúde do trabalho junto as equipes operacionais dos principais fornecedores, onde o foco principal não é auditar e sim comprometer e envolver os empregados nas questões de saúde e segurança. O controle e aprendizado das práticas citadas neste Item estão apresentados em 1.1e e 1.1f, respectivamente.

f) Desde 2011, as necessidades e expectativas dos fornecedores externos são identificadas através de reuniões mensais onde ocorre o preenchimento do FAC (vide 7.2c) e em reuniões periódicas e, mensalmente, nas reuniões de análise crítica, onde são ouvidas as sugestões das empresas para melhoria do desempenho e da eficiência do processo de trabalho, aplicando as sugestões que forem pertinentes. Já para os fornecedores internos, são identificadas através de pesquisa de satisfação anual realizada pelo MCE (8.5.26). Os requisitos dos fornecedores e respectivos indicadores de desempenho estão apresentados na Fig. P5.

A partir de 2002 as necessidades e expectativas dos fornecedores externos e internos passaram a ser consideradas no Planejamento Operacional MC. Com essas informações, é realizado o *Workshop* de RPI para análise e tradução dos requisitos dos fornecedores, conforme des-

crito no Item 1.3a, e na etapa 'Análise do Ambiente' do PO MC são utilizadas para a definição de OOs e ações para a estratégia da MC que são desdobradas no Planejamento Operacional da UGR que, desde 2015, passou a ser disseminado para os fornecedores externos.

Outra prática importante para definição e melhoria dos programas, política e relacionamento com os fornecedores externos são os encontros anuais que possibilitam maior interação, debate e exposição de novos produtos e/ou serviços que poderão ser incorporados no processo de trabalho. Como refinamento das práticas e para aumentar significativamente a interação entre os fornecedores externos, acontece a participação dos empregados da UGR na Feira Nacional de Saneamento e Meio Ambiente – FENASAN, atendendo às expectativas das partes interessadas. Como exemplo do atendimento às expectativas, os sistemas financeiros corporativos utilizados, desde 2009 permitem através do ambiente *WEB*, a visualização dos lançamentos e futuros recebimentos dos valores pelas contratadas, bem como a antecipação de pagamentos propiciados pela FF.

Os exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à gestão dos processos de fornecedores estão apresentados na Fig. 7.2.4.

Fig.7.2.4 - Exemplos de Evolução do Aprendizado das Práticas Relativas aos Processos de Fornecedores

| Principais Práticas                         | Aprendizado  | Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações   |
|---|--|--|
| Desenvolvimento da cadeia de suprimentos    | Reuniões Célula Esgoto                                       | Visita de empregados a empresa Sewer propiciou o aperfeiçoamento do equipamento (m_2016).  |
| Qualificação e seleção                      | Fórum Administrativo   | Adequação nos Editais e melhoria no Sistema de Gerenciamento de Licitações (SGL) para cumprimento na Lei 147/14 (m_2015)   |
| Monitoramento e avaliação                   | Reunião Análise Crítica                                      | Uma inovação no monitoramento do desempenho de fornecedores foi a implantação da prática "Somos Todos Fiscais" (i_2017)  |
| Estímulo às melhorias                       | Reuniões do Grupo dos Polos de Manutenção e Adução e do GCOR | Feira da Inovação - Prática exemplar disponível para consulta pública na Comunidade de Boas Práticas da FNQ, que reúne as melhores práticas de empresas classe mundial. (e_2016)   |
| Comprometimento com os valores e princípios | Fórum Administrativo   | Em 2015 foi instituída a PPSO - Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais onde as principais atividades do negócio foram identificadas, retidas e compartilhadas com a força de trabalhos dos fornecedores. |
| Identificação das necessidades              | Reunião Análise Crítica                                      | Estreitamento no relacionamento com as contratadas que participam, mensalmente, das reuniões de análise crítica. (m_2017)  |

### 7.3 Processos econômico-financeiros

**a)** A UGR Mooca participa da estrutura econômico-financeira da Sabesp, tendo sua necessidade de recursos para operação, manutenção e investimentos aportados pela MC. Os requisitos de desempenho econômico-financeiro da organização são definidos no Planejamento Estratégico tendo por base, principalmente, as demandas do Governo do Estado (Maior Acionista) e do Conselho de Administração. Também são definidos os objetivos empresariais, as metas e os indicadores para cada Diretoria, relacionados às estratégias e diretrizes empresariais. Depois disto são alinhados os indicadores financeiros às diretrizes estratégicas e as decorrentes do Planejamento Tático e Operacional, garantindo assim, a sustentabilidade do negócio. A aplicação dos recursos financeiros é

realizada pela própria unidade atendendo as partes interessadas e priorizando os projetos e obras a partir dos indicadores estabelecidos para os setores de abastecimento e bacias de esgotamento definidos no PIR ou PPIM.

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

A sustentabilidade econômico-financeira é baseada na agregação de valor, a partir da melhoria da eficiência, com ênfase em um programa contínuo e de longo prazo de combate às perdas e em medidas para uso eficiente de insumos, adequada gestão de receitas, despesas, ativas e passivas, gerando recursos para garantir os investimentos necessários.

A gestão econômico-financeira UGR Mooca é realizada com base no gerenciamento dos orçamentos de receita, despesas e investimentos, por meio do monitoramento interno e externo da realização orçamentária e do acompanhamento e análise dos resultados de indicadores como Margem Operacional, Custo Operacional, Arrecadação, Faturamento Líquido, Volume Faturado e Evasão de Receita. As células de controladoria da Diretoria M coletam e compilam as informações de suas respectivas UNs e SUPs para municiar o monitoramento realizado pela Diretoria Colegiada, com o intuito de manter o equilíbrio do plano orçamentário 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. Os principais aspectos que podem causar impacto na sustentabilidade econômica da MC são os riscos financeiros, tais como: Contas a Receber (categoria crédito), Captação de Recursos (categoria mercado) e Orçamento (categoria compromisso) são quantificados por meio da metodologia ERM (ver 1.2.c) e são monitorados e tratados pelas superintendências FF, FI e FT, respectivamente. As UNs têm como principal foco os riscos operacionais, sendo somente o risco "Contas a Receber" desdobrado para as unidades. O grau aceitável desse risco é quantificado anualmente no processo de montagem orçamentária e monitorado mensalmente pelo Índice de Evasão de Receitas, que interfere diretamente na margem operacional. A MC, por meio da MCI11, atua de maneira contínua na gestão do risco Contas a Receber, implementando ações de melhoria, monitorando os indicadores de evasão de receitas, inadimplência e arrecadação.

A Sabesp é a primeira empresa a desenvolver contrato de risco para serviços de cobrança de débitos do Rol Comum. O modelo foi implantado em 1999 e o contrato exige como regra a execução financeira 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, cuja responsabilidade é do MCB, solicitação de quitações de contas, corte, restabelecimento, supressão, religação e fiscalização das ações. A MC é referência nos resultados do contrato de risco de cobrança administrativa na M. A cobrança administrativa de Grandes Consumidores é realizada com mão de obra própria da MCI11

com apoio do MCBM. O contrato de cobrança judicial, iniciado em 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 ação dos débitos do Rol Grandes Consumidores e quando necessário ajuda no ajuizamento do Rol Comum. Desde 2008, a MC e MCB também trabalham ações diferenciadas de cobrança para segmentos específicos, tais como: cobrança diferenciada para condomínios; população de baixa renda (tarifa social e favela) e atuação em ligações inativas com débitos, ambas realizadas por meio de visitas para levantamento socioeconômico, revisão de valores, negociação de acordo com a situação real verificada e sensibilização da importância do pagamento das contas no vencimento. Estas ações visam melhorar o processo de cobrança e a recuperação de crédito, e contribuem para o aumento na arrecadação. Os principais requisitos de desempenho econômico-financeiro e os indicadores de responsabilidade estão apresentados na Fig. 7.3.1.

**Fig. 7.3.1 – Principais requisitos econômico-financeiros e indicadores – UGR Mooca**

| Requisitos                        | Indicadores  |
|-----------------------------------|--|
| Aumentar Faturamento              | Faturamento Líquido (8.3.7)                                |
| Aumentar volume faturado          | Volume Faturado (8.3.9)                                    |
| Atingir evasão de receita de 3,5% | Evasão de receita (8.1.4)                                  |
| ΔCVA - valor adicionado ao caixa  | CVA (8.1.16)   |
| Rentabilidade                     | CFROGI - Índice de Retorno sobre a Base de Ativos (8.1.15) |

A eficácia da estratégia adotada pela Sabesp ao longo dos anos pode ser comprovada por meio dos reconhecimentos dados pelo mercado, descritos na Fig. 7.3.3.

**b)** A organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades através da sustentabilidade das operações e mantém o equilíbrio por meio de:

- Recursos próprios – obtidos por dotação orçamentária proveniente da prestação de serviços de água e esgoto, e atendem ao crescimento vegetativo, programa de perdas, melhoria operacional dos sistemas de água e esgoto, contingências, estudos e projetos, e parceria com a PMSP.
- Recursos financiados – obtidos por meio de agentes financiadores, conforme descrito em 7.3c e atendem às necessidades de ampliação e melhoria operacional com vistas à universalização dos serviços.

Anualmente, o MCB define as prioridades de investimentos e despesas a serem realizados no ano seguinte através da elaboração do orçamento, item 7.3c. Esse orçamento é consolidado na MC e encaminhado a Diretoria M, em seguida é submetido à Diretoria Financeira em primeira instância e a Diretoria Colegiada para aprovação final. Na composição do orçamento estão previstos recursos financiados e próprios.

A Sabesp procura planejar a captação de recursos financiados de modo a aproveitar as oportunidades do mercado e os critérios utilizados são principalmente: juros baixos e prazos longos para pagamento. Os principais agentes financiadores no mercado externo são os Bancos Internacionais: BID, BIRD e JBIC e no mercado interno BNDES, CEF, FGTS e PAC. Os Recursos Próprios são gerenciados separadamente dos Recursos Finan-

ciados, com as previsões de desembolsos financeiros agrupadas por Programas, os quais são identificados por tipos de intervenção e estão atrelados ao faturamento e arrecadação. Visando garantir a arrecadação também é realizada a concessão de créditos através de acordos de parcelamento de débitos aos clientes atuais e ex-clientes (item 3.1a), baseados nas normas e procedimentos de relações com clientes. Os valores das parcelas de acordos são computados no recebível da Sabesp e representam 1% em relação ao faturamento mensal.

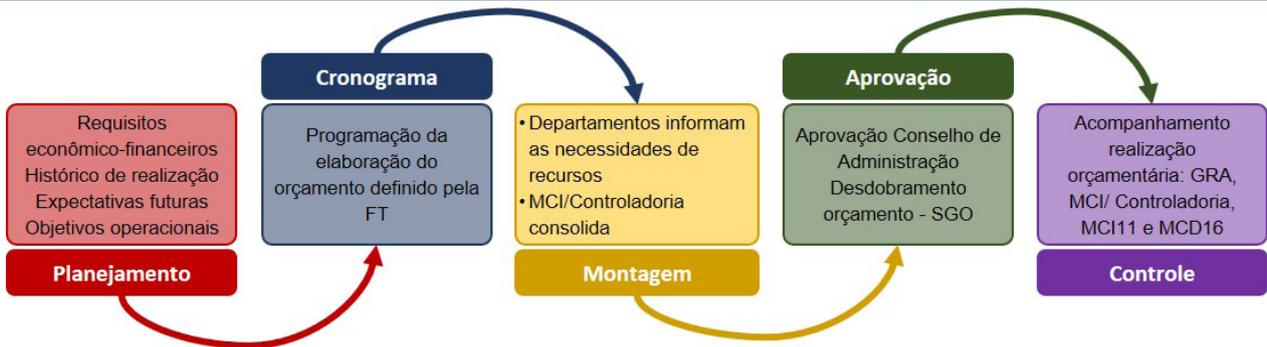
Desde 1996, durante o PO MC, os recursos a serem disponibilizados são priorizados e alocados para suportar as ações estabelecidas, visando à realização das metas e dos objetivos. As necessidades de recursos para as atividades de rotina são consideradas na etapa de montagem do orçamento. Como o orçamento aprovado é um limitador de gastos, a gestão econômico-financeira da MC atua no sentido de ajustar os recursos disponíveis às ações, por meio dos controles apresentados em 7.3d. Para equacionar esses recursos e assegurar o equilíbrio do fluxo financeiro para as atividades operacionais, a FF realiza a gestão dos recursos financeiros em regime de caixa único. O cumprimento dos procedimentos estabelecidos é garantido pelas auditorias de manutenção, realizadas por entidades externas.

A Sabesp é orientada de acordo com o que estabelece a legislação das Sociedades Anônimas, Leis 6.404/76 e n.11.638/07. Em 2015, a Sabesp ganhou o Troféu Transparência Anefac na Categoria Empresas de Capital Aberto (faturamento acima de R\$ 8 bilhões), concedido pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade, às demonstrações financeiras entre outros.

**c)** Os recursos necessários para suportar a realização dos planos de ação são definidos nos planejamentos Estratégico, Tático e Operacional da MC e MCB (vide Fig. 2.1.2) e 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 CM. Durante o PO MC e o PD MCB, os recursos são priorizados de acordo com as intenções de investimentos cadastradas no Plano Plurianual de Investimentos da Diretoria M (PPIM). Os investimentos são realizados com recursos próprios e recursos financiados por meio de linhas de crédito do setor de saneamento, de instituições públicas (BNDES e CEF) e de instituições multilaterais (BID, BIRD, JICA e JBIC).

A Sabesp também capta recursos por meio da emissão de debêntures (mercado interno) e eurobônus (mercado externo), do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e do convênio com a PMSP. A necessidade e forma de captação dos recursos são definidas pela Diretoria Financeira (F), com base no Plano Plurianual de Investimentos (PPI), devidamente aprovado pelo Conselho de Administração. Também estabelece a necessidade de refinanciamentos das dívidas, quando pertinente e de acordo com os vencimentos, considerando o nível de endividamento aceitável para a Sabesp. Com base nessas premissas e considerando a disponibilidade de crédito no mercado, estabelece a melhor estratégia de captação por meio dos seguintes critérios: financiamentos disponíveis; compatibilização de necessidade e disponibilidade de financiamentos; taxas atraentes; prazos adequados. O planejamento é formalizado por meio de um cronograma de captação

Fig. 7.3.2 – Fluxo da elaboração e controle orçamentário



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. Esses recursos são estruturados basicamente por Programas Corporativos - Controle de Perdas/JICA, Projeto Tietê, PMA e PME, e especificamente nos casos: Despoluição dos Córregos – AB/LOAN via BID, Programa Mananciais/BIRD.

**d)** Desde 1996, o plano orçamentário é realizado 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.7.3.2. 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 da seguinte forma:

- **Investimento:** centralizado no MCI e embasado no PPIM;
- **Despesa:** as necessidades de despesas com materiais e serviços para o cumprimento das metas operacionais, são colhidas pela MCD16, junto à UGR por meio de seus representantes. As informações são consolidadas e relacionadas em planilhas padronizadas para posterior consolidação dos dados da MC. Uma vez agrupadas, as intenções são encaminhadas à MCI/Controladoria que agrega a esse material as demais informações recebidas das autoridades funcionais responsáveis, compondo as despesas operacionais da MC.

- **Receita:** de responsabilidade do MCI, MCI11 e MCB. As previsões de receita são baseadas em diretrizes corporativas, como, cenários externos, resultados históricos, expectativa de redução de perdas aparentes, investimentos para ampliações e nível de inadimplência. Na montagem, a MCI/Controladoria consolida as necessidades de recursos propostas, conciliando os requisitos orçamentários da Diretoria M, e submete-as à Alta Administração para aprovação. Após a aprovação, o orçamento é desdobrado para a UGR no sistema SAP, para acompanhamento e controle de forma integrada, tendo a MC autonomia para realocação entre os centros de custos e contas respeitando os valores totais aprovados. Desde 1996, o acompanhamento e controle da execução do plano orçamentário são realizados mensalmente pela MC, utilizando relatórios gerenciais e gerando indicadores que são analisados

nas reuniões do GRA (vide Fig. 1.2.4), 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 acompanham as análises relativas ao desempenho das despesas, investimentos e receitas da MC, subsidiando a avaliação e revisão dos valores previstos no orçamento, permitindo ao Conselho de Administração acompanhar a realização orçamentária da Sabesp, on-line.

O controle da eficácia orçamentária também é realizado por meio dos processos (vide Fig. P2):

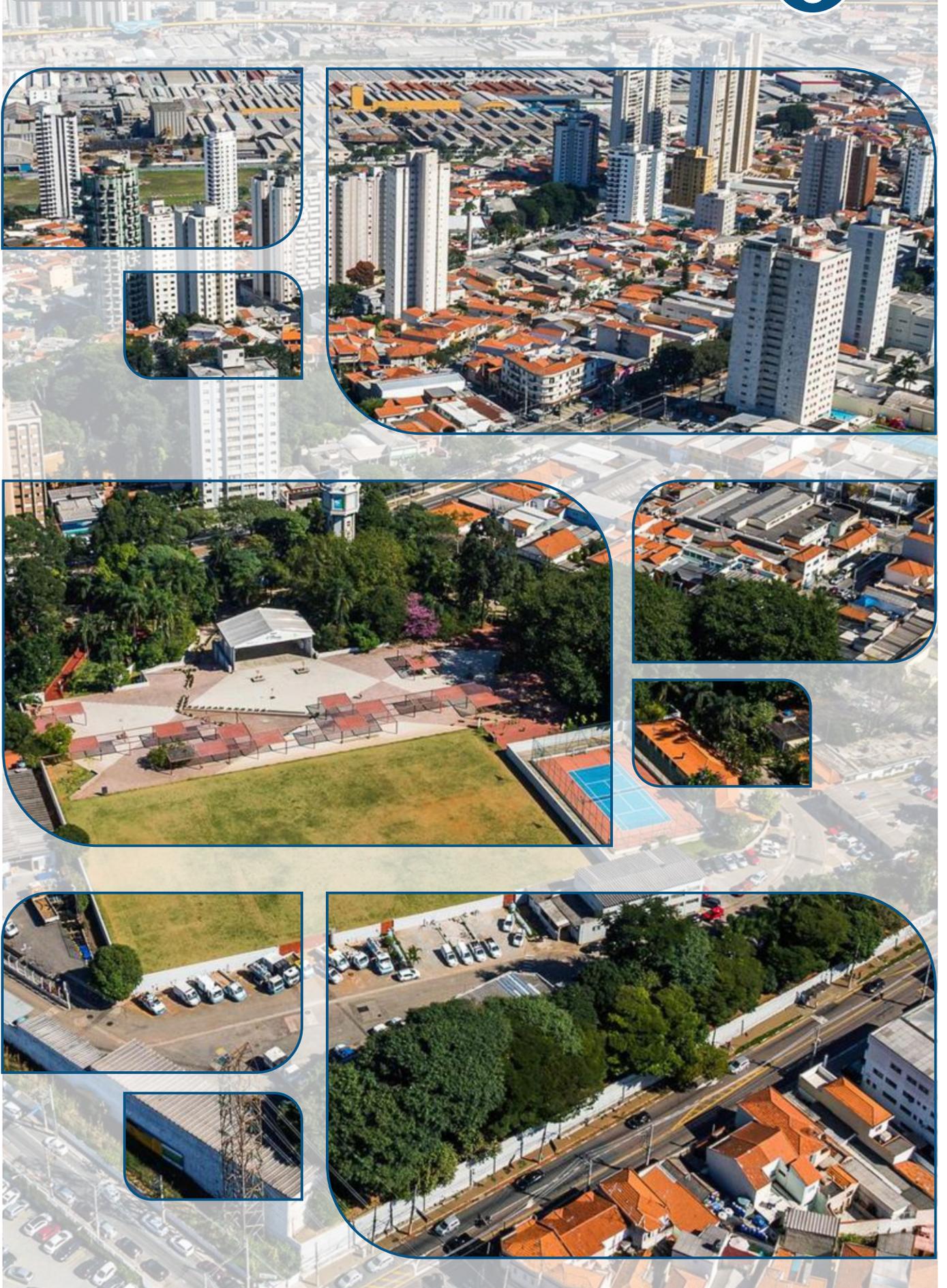
- **Gestão Financeira:** subsidia o controle da realização orçamentária (despesa e investimento), à medida que garante a efetivação dos pagamentos dentro dos prazos estipulados;
- **Arrecadação e Cobrança:** acompanhamento por meio de indicadores que desencadeiam planos de ação de melhoria para otimização dos resultados.

Na Fig. 7.3.3 estão apresentados exemplos de evolução e aprendizado nas práticas do processo econômico-financeiro.

Fig. 7.3.3 Evolução e aprendizado nas práticas relativas ao processo econômico-financeiro

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







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

8.1 Indicadores econômico-financeiros

| Cód.                                 | GRMD      | Indicador  | E/O | Unidade de medida           | Melhor sentido | Período / Resultado |        |        | Referencial Comparativo |                     | Requisito Parte Interessada |       | RE/ LM |        |
|--------------------------------------|-----------|--|-----|-----------------------------|----------------|---------------------|--------|--------|-------------------------|---------------------|-----------------------------|-------|--------|--------|
|                                      |           |  |     |                             |                | 2015                | 2016   | 2017   | Emp/JUN - ano           | Resultado 2017      | PI                          | Valor |        |        |
| <b>RECONHECIMENTOS DO MERCADO</b>    |           |  |     |                             |                |                     |        |        |                         |                     |                             |       |        |        |
| E/O                                  |           | Troféu Transparência Anefac 2017 - Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade. Categoria Empresas de Capital Aberto, com receita líquida acima de 5 bilhões. (trata-se da 17ª conquista do reconhecimento em 21 edições do troféu).   |     |                             |                |                     | 2015   | 2016   | 2017                    | Emp/JUN - ano       | Resultado 2017              | PI    | Valor  | RE/ LM |
| E/O                                  |           | Prêmio "Melhores & Maiores", categoria "Infraestrutura, concedido pela Revista Exame, que coloca a companhia na liderança do setor e na lista das principais empresas do país. Prêmio "As 100 + inovadoras no uso de TI", vencedora na categoria "utilities" e sexta colocada entre as cem mais nesta premiação concedida pela IT Midia e <i>PricewaterhouseCoopers</i> (PwC).   |     |                             |                |                     |        |        |                         |                     |                             |       |        | RE/ LM |
| E/O                                  |           | 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 aconteceu em Paris. Também destaca que 2017 foi o ano em que os esforços da Sabesp para garantir segurança operacional e financeira a longo prazo elevaram-na "a outro patamar em relação às demais empresas do setor que atuam em países emergentes". |     |                             |                |                     |        |        |                         |                     |                             |       |        | RE/ LM |
| <b>GRUPO ATIVIDADE</b>               |           |  |     |                             |                |                     |        |        |                         |                     |                             |       |        |        |
| 8.1.1                                | IFn01     | Índice de Desempenho Financeiro  | E   | %                           | ↕              |                     | 153,87 | 217,74 | 290,40                  | Premiadas PNQS 2017 | 108,18                      |       |        |        |
| 8.1.2                                | IFn07     | Dias de faturamento comprometidos c/ contas a receber - Sabesp (Prazo médio de recebimento de vendas)  | E   | Dias                        | ↕              |                     | 61,0   | 55,0   | 56,0                    | SANEPAR             | 57,0                        |       |        |        |
| 8.1.3                                | IFn03     | Despesas totais com os serviços por m³ faturado (custo operacional)  | E   | R\$/m3                      | ↕              |                     | 0,340  | 0,308  | 0,331                   | UGR Ipiranga        | 0,298                       | AC    | 0,580  |        |
| 8.1.4                                | IFn15     | Índice de evasão de receita (cliente privado)  | E   | %                           | ↕              |                     | 4,70   | 4,76   | 3,77                    | Premiadas PNQS 2017 | 6,9                         |       |        |        |
| 8.1.5                                |           | Crescimento das Ligações Ativas  | O   | %                           | ↕              |                     | 0,41   | 0,59   | 1,08                    |                     |                             |       |        |        |
| 8.1.6                                | IFn18 (S) | Tarifa GVA da Água Produzida   | O   | Base cem %                  | ↕              |                     | 100,0% | 94,1%  | 91,4%                   |                     |                             |       |        |        |
| 8.1.7                                | IFn19 (S) | Tarifa GVA do Esgoto Tratado   | O   | Base cem %                  | ↕              |                     | 100,0% | 94,1%  | 91,4%                   |                     |                             |       |        |        |
| <b>GRUPO RENTABILIDADE E MERCADO</b> |           |  |     |                             |                |                     |        |        |                         |                     |                             |       |        |        |
| 8.1.8                                |           | Taxa de crescimento da receita direta em relação a 2015  | O   | Base cem %                  | ↕              |                     | 100    | 132    | 147                     |                     |                             |       |        |        |
| 8.1.9                                |           | Taxa de incremento do volume de vendas em relação a 2015   | O   | Base cem %                  | ↕              |                     | 100,00 | 105,21 | 108,95                  |                     |                             |       |        |        |
| 8.1.9.a                              |           | Taxa de incremento do volume de vendas em relação a 2015 - Rol Comum   | O   | Base cem %                  |                |                     | 100,00 | 105,80 | 108,38                  |                     |                             |       |        |        |
| 8.1.9.b                              |           | Taxa de incremento do volume de vendas em relação a 2015 - Faturamento Especial  | O   | Base cem %                  |                |                     | 100,00 | 107,28 | 117,53                  |                     |                             |       |        |        |
| 8.1.10                               | IFn05     | Margem líquida com depreciação - Sabesp (lucro líquido sobre receita operacional líquida)  | O   | %                           | ↕              |                     | 32,0   | 33,2   | 39,0                    |                     |                             |       |        |        |
| 8.1.11                               |           | Performance Rating Sabesp - Nacional   | E   | Classificação Fitch Ratings | ↕              |                     | AA-    | AA-    | AA                      | SANEPAR             | AA                          |       |        | LM     |
| 8.1.12                               |           | Performance Rating Sabesp - Internacional  | E   | Classificação Fitch Ratings | ↕              |                     | BB     | BB     | BB                      | SANEPAR             | BB                          |       |        | LM     |

| 8.1 Indicadores econômico-financeiros       |           |  |     |                                   |                |                     |           |            |                         |                |                             |                 |       |
|---|-----------|--|-----|-----------------------------------|----------------|---------------------|-----------|------------|-------------------------|----------------|-----------------------------|-----------------|-------|
| Cód.  | GRMD      | Indicador  | E/O | Unidade de medida                 | Melhor sentido | Período / Resultado |           |            | Referencial Comparativo |                | Requisito Parte Interessada |                 | RE/LM |
|   |           |  |     |                                   |                | 2015                | 2016      | 2017       | Emp./UN - ano           | Resultado 2017 | PI                          | Valor           |       |
| <b>GRUPO RENTABILIDADE E MERCADO</b>        |           |  |     |                                   |                |                     |           |            |                         |                |                             |                 |       |
| 8.1.13                                      |           | Valor de mercado das ações   | E   | R\$/Bilhões                       | ↕              | 12,9                | 19,7      | 23,5       | SANEPAR                 | 6,0            |                             |                 |       |
| 8.1.14                                      |           | Valorização das ações  | E   | Preço/Valor Patr.                 | ↕              | 0,9                 | 1,3       | 1,3        | SANEPAR                 | 1,2            |                             |                 |       |
| 8.1.15                                      |           | CFROGI (Índice de Retorno sobre a Base de Ativos)                              | E   | %                                 | ↕              | 14,2                | 17,6      | 21,3       | UGR Piratuba            | 12,0           |                             |                 |       |
| 8.1.16                                      |           | ΔCVA - valor adicionado ao caixa   | E   | %                                 | ↕              | -1,7                | 42,3      | 48,2       | UGR Piratuba            | 23,9           |                             |                 |       |
| <b>GRUPO LIQUIDEZ</b>                       |           |  |     |                                   |                |                     |           |            |                         |                |                             |                 |       |
| 8.1.17                                      |           | Tarifa Média Praticada   | E   | R\$                               | ↕              | 3,09                | 3,89      | 4,17       | UGR Billings            | 3,8            |                             |                 |       |
| 8.1.18                                      | IFn17 (S) | Índice de Liquidez Geral - Sabesp (indicador corporativo)                      | E   | %                                 | ↕              | 24,0                | 24,0      | 26,0       | SANEPAR                 | 42,0           |                             |                 |       |
| <b>GRUPO ESTRUTURA</b>                      |           |  |     |                                   |                |                     |           |            |                         |                |                             |                 |       |
| 8.1.19                                      | IFn04     | Indicador de execução orçamentária dos investimentos                           | E   | %                                 | ↔              | >95~100             | 100       | 100        | UGR Ipiranga            | 100            | AC                          | Mínimo de 100%  |       |
| 8.1.20                                      |           | Indicador da execução orçamentária das despesas                                | E   | %                                 | ↔              | >95~100             | 100       | 100        | UGR Ipiranga            | 100            | AC                          | Mínimo de 100%  |       |
| 8.1.21                                      |           | Indicador da execução orçamentária da arrecadação                              | E   | %                                 | ↔              | >=100               | 100       | 100,1      | UGR Ipiranga            | 98,03          | AC                          | Mínimo de 100%  |       |
| 8.1.22                                      |           | Margem Operacional   | O   | %                                 | ↕              | 80,10               | 82,22     | 89,73      | UGR Ipiranga            | 84,85          | AC                          | 86,4            |       |
| <b>8.2 Indicadores sociais e ambientais</b> |           |  |     |                                   |                |                     |           |            |                         |                |                             |                 |       |
| <b>ASPECTOS E IMPACTOS SOCIO-AMBIENTAIS</b> |           |  |     |                                   |                |                     |           |            |                         |                |                             |                 |       |
| Cód.  | GRMD      | Indicador  | E/O | Unidade de medida                 | Melhor sentido | Período / Resultado |           |            | Referencial Comparativo |                | Requisito Parte Interessada |                 | RE/LM |
|   |           |  |     |                                   |                | 2015                | 2016      | 2017       | Emp./UN - ano           | Resultado 2017 | PI                          | Valor           |       |
| 8.2.1                                       | ISc02     | Índice de sanções e indenizações (indeniz. terceiros + desp jud/ fat.liq) - MC | O   | %                                 | ↕              | 0,10                | 0,10      | 0,04       | Premiadas PNQS 2017     | 3,10           |                             |                 |       |
| 8.2.2                                       | ISc04     | Indicador de mitigação de impactos ambientais                                  | E   | %                                 | ↔              | 100,00              | 100,00    | 100,00     | Premiadas PNQS 2017     | 95,6           | SO                          | >= ano anterior | LM    |
| 8.2.3                                       | ISc07     | Incidência de processos judiciais recebidos julgados como procedentes - MC     | O   | ocorrência-ano p/ 1000 habitantes | ↕              | 0,02                | 0,02      | 0,01       | Premiadas PNQS 2017     | 0,04           |                             |                 |       |
| 8.2.4                                       | ISc08a    | Índice de comprometimento do salário mínimo com a tarifa                       | O   | %                                 | ↕              | 1,36                | 1,33      | 1,33       | Premiadas PNQS 2017     | 1,71           |                             |                 |       |
| 8.2.5                                       |           | Pessoas sensibilizadas com educação ambiental - MC                             | O   | Número                            | ↕              | 9.357               | 9.438     | 9.509      |                         |                | SO                          | >= ano anterior |       |
| 8.2.6                                       |           | Índice de favorabilidade da imagem socioambiental - MC                         | E   | %                                 | ↕              | 48,0                | 52,0      | 63,0       | MS                      | 62,0           | SO                          | >= ano anterior |       |
| 8.2.7                                       |           | Volume total recuperado em irregularidades                                     | O   | Mil m³                            | ↕              | 56.005,00           | 97.985,83 | 100.617,00 |                         |                |                             |                 |       |
| 8.2.8                                       |           | Quantidade de ligações cadastradas em tarifa favela                            | O   | número                            | ↕              | 87                  | 84        | 77         |                         |                |                             |                 |       |
| 8.2.9                                       |           | Solicitações da Arresp atendidas   | O   | %                                 | ↔              | 100                 | 100       | 100        |                         |                |                             |                 |       |
| 8.2.10                                      |           | Índice de penalidades recebidas da Arresp                                      | O   | %                                 | ↔              | 0                   | 0         | 0          |                         |                |                             |                 |       |
| 8.2.11                                      |           | Sanções Ambientais   | O   | Número                            | ↔              | 0                   | 0         | 0          |                         |                |                             |                 | LM    |

| 8.2 Indicadores sociais e ambientais               |       |   |     |                   |                |                     |           |           |                         |                |                             |                               |       |
|--|-------|---|-----|-------------------|----------------|---------------------|-----------|-----------|-------------------------|----------------|-----------------------------|-------------------------------|-------|
| Cód.   | GRMD  | Indicador   | E/O | Unidade de medida | Melhor sentido | Período / Resultado |           |           | Referencial Comparativo |                | Requisito Parte Interessada |                               | RE/LM |
|  |       |   |     |                   |                | 2015                | 2016      | 2017      | Emp./UN - ano           | Resultado 2017 | PI                          | Valor                         |       |
| ASPECTOS E IMPACTOS SOCIO-AMBIENTAIS               |       |   |     |                   |                |                     |           |           |                         |                |                             |                               |       |
| 8.2.12   |       | Empregados envolvidos em voluntariado empresarial               | O   | %                 | ↑              | 8                   | 8         | 9         |                         |                |                             |                               |       |
| ESGOTO   |       |   |     |                   |                |                     |           |           |                         |                |                             |                               |       |
| 8.2.13   |       | Córgãos no Programa Córrego Limpo (manutenção)                  | O   | unidades          | ↑              | 3                   | 3         | 3         |                         |                |                             |                               |       |
| 8.2.14   |       | Índice de eficiência de despoluição dos Córregos                | O   | %                 | ↓              | 53                  | 55        | 49        |                         |                |                             |                               |       |
| 8.2.15   |       | Volume de óleo de fritura usado coletado (Prática PROL)         | E   | litros            | ↑              | 222                 | 410       | 505       | UGR Jardins             | 428            | SO                          | > ano anterior                |       |
| 8.2.16   |       | Índice Numérico de Tratamento de Esgoto Coletado (IEC/INTEC)    | E   | %                 | ↑              | 83,70               | 84,40     | 87,10     | UGR Jardins             | 87,00          | AC/CL                       | 86,30                         |       |
| 8.2.17   |       | Volume Coletado de Esgoto                                       | O   | Milhões m³        | ↑              | 40                  | 42        | 44        |                         |                |                             |                               |       |
| ÁGUA   |       |   |     |                   |                |                     |           |           |                         |                |                             |                               |       |
| 8.2.18   |       | Volume economizado (PURA)                                       | O   | m³                | ↑              | 30.033,33           | 59.445,01 | 89.980,09 |                         |                |                             |                               |       |
| 8.2.19   |       | Quantidade de Entidades cadastradas no PURA                     | O   | unidades          | ↑              | 134                 | 134       | 147       |                         |                |                             |                               |       |
| 8.2.20   |       | Quantidade de núcleos de baixa renda regularizados              | O   | número            | ↑              | 1                   | 2         | 4         |                         |                | SO                          | 3                             |       |
| RESÍDUOS   |       |   |     |                   |                |                     |           |           |                         |                |                             |                               |       |
| 8.2.21   |       | Quantidade de recicláveis coletada no 3Rs                       | O   | kg                | ↑              | 715,1               | 983,0     | 1.285,9   |                         |                |                             |                               |       |
| 8.2.22   |       | Frota de veículos leves que utilizam álcool                     | O   | %                 | ↑              | 95                  | 100       | 100       |                         |                |                             |                               |       |
| 8.2.23   | Isc11 | Índice de unidades operacionais dos SAA e SES licenciados       | O   | %                 | ↔              | 100                 | 100       | 100       | UGR Interlagos          | 100            |                             |                               |       |
| 8.3. Indicadores relativos a clientes e ao mercado |       |   |     |                   |                |                     |           |           |                         |                |                             |                               |       |
| Cód.   | GRMD  | Indicador   | E/O | Unidade de medida | Melhor sentido | Período / Resultado |           |           | Referencial Comparativo |                | Requisito Parte Interessada |                               | RE/LM |
|  |       |   |     |                   |                | 2015                | 2016      | 2017      | Emp./UN - ano           | Resultado 2017 | PI                          | Valor                         |       |
| ATENDIMENTO DE ÁGUA                                |       |   |     |                   |                |                     |           |           |                         |                |                             |                               |       |
| 8.3.1  | ICm05 | Índice de atendimento urbano de água                            | E   | %                 | ↔              | 100                 | 100       | 100       | UGR Ipiranga            | 100            | PC                          | manutenção da Universalização |       |
| 8.3.2  | ICm08 | Índice de atendimento total de água                             | E   | %                 | ↔              | 100                 | 100       | 100       | UGR Ipiranga            | 100            | PC                          | manutenção da Universalização |       |
| ATENDIMENTO DE ESGOTO                              |       |   |     |                   |                |                     |           |           |                         |                |                             |                               |       |
| 8.3.3  | ICm06 | Índice de atendimento urbano de esgoto sanitário (coleta)       | E   | %                 | ↑              | 97,20               | 97,23     | 97,34     | UGR Ipiranga            | 97,29          | PC                          | tendência a Universalização   |       |
| 8.3.4  | ICm09 | Índice de atendimento total de esgoto sanitário (coleta) - IACE | E   | %                 | ↑              | 97,20               | 97,23     | 97,34     | UGR Ipiranga            | 97,29          | PC                          | tendência a Universalização   |       |

| 8.3. Indicadores relativos a clientes e ao mercado  |           |   |     |   |                |                     |         |         |                         |                |                             |             |       |
|---|-----------|---|-----|---|----------------|---------------------|---------|---------|-------------------------|----------------|-----------------------------|-------------|-------|
| Cód.  | GRIMD     | Indicador   | E/O | Unidade de medida                       | Melhor sentido | Período / Resultado |         |         | Referencial Comparativo |                | Requisito Parte Interessada |             | RE/LM |
|   |           |   |     |   |                | 2015                | 2016    | 2017    | Emp./UN - ano           | Resultado 2017 | PI                          | Valor       |       |
| <b>FATURAMENTO E MERCADO</b>  |           |   |     |   |                |                     |         |         |                         |                |                             |             |       |
| 8.3.5   |           | Market Share  | E   | %                                       | ↔              | 100                 | 100     | 100     | UGR Ipiranga            | 100            |                             |             | LM    |
| 8.3.6   |           | Crescimento de mercado - ligações faturadas total   | O   | número                                  | ↑              | 177.646             | 178.036 | 180.424 |                         |                |                             |             |       |
| 8.3.6a  |           | Crescimento de mercado - ligações faturadas Rol Comum   | O   | número                                  |                | 176.810             | 177.217 | 179.536 |                         |                |                             |             |       |
| 8.3.6b  |           | Crescimento de mercado - ligações faturadas Grandes Consumidores  | O   | número                                  |                | 836                 | 819     | 888     |                         |                |                             |             |       |
| 8.3.7   |           | Faturamento líquido   | E   | R\$ milhões                             | ↑              | 294,1               | 389,1   | 432,0   | UGR Ipiranga            | 963,8          |                             |             |       |
| 8.3.8   |           | Participação do faturamento líquido da UGR no faturamento líquido MC  | O   | %                                       | ↑              | 15,2                | 15,3    | 15,6    |                         |                |                             |             |       |
| 8.3.9   |           | Volume faturado   | E   | Milhões m3                              | ↑              | 95,2                | 100,1   | 103,7   | UGR Ipiranga            | 183,8          |                             |             |       |
| <b>FIDELIZAÇÃO</b>  |           |   |     |   |                |                     |         |         |                         |                |                             |             |       |
| 8.3.10  |           | Volume fidelizado em contratos de demanda firme   | O   | m³                                      | ↑              | 52.104              | 59.838  | 62.682  |                         |                |                             |             |       |
| 8.3.11  |           | Valor fidelizado em contratos de demanda firme  | O   | R\$                                     | ↑              | 643.505             | 799.602 | 899.218 |                         |                |                             |             |       |
| 8.3.12  |           | Net Promoter Score (pesquisa corporativa) - MC  | E   | (% promotores - % detratores=NPS)       | ↑              | -6                  | 5       | 42      | MN                      | 27             |                             |             |       |
| <b>GESTÃO DAS MANIFESTAÇÕES</b>   |           |   |     |   |                |                     |         |         |                         |                |                             |             |       |
| 8.3.13  | ICm04     | Índice de conhecimento dos serviços e produtos  | O   | %                                       | ↔              | 100                 | 100     | 100     |                         |                |                             |             |       |
| 8.3.14  | ICm02     | Índice de satisfação dos clientes (Satisfação geral com a Sabesp - MC)  | E   | %                                       | ↑              | 69                  | 82      | 86      | Sabesp MS               | 82             |                             |             |       |
| Não foi possível estratificar o resultado por UGR pois não há representatividade do ponto de vista estatístico. |           |   |     |   |                |                     |         |         |                         |                |                             |             |       |
| 8.3.15  |           | Satisfação geral com o atendimento (Rol Comum-PPA)  | O   | %                                       | ↔              | 96,0                | 98,5    | 96,0    |                         |                | CL                          | >= 90       |       |
| 8.3.16  |           | Índice de satisfação na pesquisa pós-serviço - ISQSE (Pergunta: Qual a sua satisfação com a qualidade do serviço executado) | E   | %                                       | ↔              | 90,4                | 95,5    | 94,3    | UGR Ipiranga            | 88,6           | CL                          | >= 90       |       |
| 8.3.17  | ICm10 (s) | Índice de serviços externos executados dentro do prazo - ARSESP   | E   | %                                       | ↑              | 90,06               | 98,90   | 99,00   | UGR Ipiranga            | 98,60          |                             |             |       |
| UGR Mooca monitora suas reclamações pelo percentual executado dentro do prazo estabelecido pela Arsesp          |           |   |     |   |                |                     |         |         |                         |                |                             |             |       |
| 8.3.18  | ICm01a    | Índice de reclamações de problemas (Índice de reclamação por ligação)   | E   | %                                       | ↓              | 0,86                | 0,72    | 0,69    | UGR Ipiranga            | 0,96           | CL                          | Tendência 0 |       |
| 8.3.19  |           | Índice de Ouvidorias Respostadas no Prazo   | O   | %                                       | ↑              | 94,2                | 98,8    | 99,9    |                         |                |                             |             |       |
| <b>PRODUTOS E SERVIÇOS</b>  |           |   |     |   |                |                     |         |         |                         |                |                             |             |       |
| 8.3.20  |           | Percentual de Desobstrução de Ramal executadas em até 24 hs   | O   | %                                       | ↑              | 99,9                | 99,9    | 99,9    |                         |                | CL                          | 99,86       |       |
| 8.3.21  |           | Percentual de Desobstrução de Coletor executadas em até 24 hs   | O   | %                                       | ↑              | 99,0                | 99,8    | 100,0   |                         |                | CL                          | 99          |       |
| 8.3.22  |           | Índice de pronto atendimento (IPA)  | O   | %                                       | ↔              | 99,1                | 99,1    | 99,0    |                         |                |                             |             |       |
| <b>REGULAÇÃO</b>  |           |   |     |   |                |                     |         |         |                         |                |                             |             |       |
| 8.3.23  | ICm13     | Índice de ocorrências no órgão de defesa do consumidor (PROCON)   | O   | registros de ocorrências/1000 lig A e E | ↓              | 0,088               | 0,057   | 0,079   |                         |                |                             |             |       |

| 8.3. Indicadores relativos a clientes e ao mercado |        |   |     |                       |                |                     |          |          |                         |                |                             |                 |       |
|--|--------|---|-----|-----------------------|----------------|---------------------|----------|----------|-------------------------|----------------|-----------------------------|-----------------|-------|
| Cód.   | GRMD   | Indicador   | E/O | Unidade de medida     | Melhor sentido | Período / Resultado |          |          | Referencial Comparativo |                | Requisito Parte Interessada |                 | RE/LM |
|  |        |   |     |                       |                | 2015                | 2016     | 2017     | Emp./JUN - ano          | Resultado 2017 | PI                          | Valor           |       |
| <b>REGULAÇÃO</b>                                   |        |   |     |                       |                |                     |          |          |                         |                |                             |                 |       |
| 8.3.24   | ICm14  | Índice de audiências no órgão de defesa do consumidor (PROCON)  | O   | %                     | ↓              | 9,68                | 5,00     | 3,57     |                         |                |                             |                 |       |
| 8.3.25   |        | Quantidade de manifestações ranqueadas no PROCON  | O   | número                | ↓              | 2                   | 0        | 0        |                         |                |                             |                 |       |
| <b>8.4 Indicadores relativos às pessoas</b>        |        |   |     |                       |                |                     |          |          |                         |                |                             |                 |       |
| Cód.   | GRMD   | Indicador   | E/O | Unidade de medida     | Melhor sentido | Período / Resultado |          |          | Referencial Comparativo |                | Requisito Parte Interessada |                 | RE/LM |
|  |        |   |     |                       |                | 2015                | 2016     | 2017     | Emp./JUN - ano          | Resultado 2017 | PI                          | Valor           |       |
| <b>PRODUTIVIDADE e PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS</b>  |        |   |     |                       |                |                     |          |          |                         |                |                             |                 |       |
| 8.4.1  | IPe01  | Índice de produtividade da força de trabalho p/ os sistemas de água e esgotos (Índice de produtividade da Mão de Obra Própria por ligação)                            | O   | Ligações / empregado  | ↑              | 3.436,10            | 3.552,57 | 3.676,63 |                         |                |                             |                 |       |
| 8.4.2  |        | Produtividade Mão de Obra Própria por economias   | O   | Economias / empregado | ↑              | 6.112,87            | 6.326,80 | 6.538,48 |                         |                |                             |                 |       |
| 8.4.3  | IPe11  | Índice de produtividade de pessoal total (Índice de produtividade de pessoal total (lig A+E / MOP+(desp serviços*MOP/desp pessoal))                                   | O   | Ligações / empregado  | ↑              | 1.664,04            | 1.701,57 | 1.803,41 |                         |                |                             |                 |       |
| 8.4.4  |        | Produtividade de pessoal total (econ A+E / MOP+(desp serviços*MOP/desp pessoal))  | O   | Economias / empregado | ↑              | 2.960,35            | 3.030,34 | 3.207,17 |                         |                |                             |                 |       |
| 8.4.5  | IPe09  | Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes (Pesquisa de Clima Organizacional) (Questão: Eu conheço e compartilho dos valores e princípios da organização) | O   | %                     | ↑              | 81,3                | 82,3     | 97,4     |                         |                |                             |                 |       |
| 8.4.6  |        | Índice de Transparência da Liderança  | E   | %                     | ↑              | 46,5                | 53,2     | 69,7     | UGR São Mateus          | 68,89          | FT                          | >= ano anterior |       |
| 8.4.7  |        | Índice de Planejamento e Motivação da Liderança   | E   | %                     | ↑              | 53,5                | 63,3     | 85,5     | UGR São Mateus          | 74,44          | FT                          | >= ano anterior |       |
| 8.4.8  |        | Índice de participação na integração de novos empregados  | O   | %                     | ↔              | 100,0               | 100,0    | 100,0    |                         |                |                             |                 |       |
| <b>CRIATIVIDADE, VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO</b>  |        |   |     |                       |                |                     |          |          |                         |                |                             |                 |       |
| 8.4.9  |        | Quantidade de prêmios recebidos   | O   | número                | ↑              | 3                   | 10       | 10       |                         |                |                             |                 |       |
| 8.4.10   |        | Evolução de trabalhos vencedores no Programa Melhores Práticas  | O   | número                | ↑              | 0                   | 2        | 2        |                         |                | FT                          | >= ano anterior |       |
| 8.4.11   |        | Satisfação quanto as categorias do Prêmio de Reconhecimento - MC  | O   | %                     | ↑              | 87,0                | 89,0     | 89,0     |                         |                | FT                          | >= ano anterior |       |
| 8.4.12   |        | Índice de pagamento de PPR  | E   | %                     | ↑              | 91,4                | 91,7     | 100,0    | Sabesp Diretoria R      | 100,0          | FT                          | >= ano anterior |       |
| 8.4.13   |        | Índice de valorização das Pessoas - Bloco Valorização Pesquisa de Clima   | O   | %                     | ↑              | 68,9                | 69,5     | 90,7     |                         |                |                             |                 |       |
| <b>CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</b>               |        |   |     |                       |                |                     |          |          |                         |                |                             |                 |       |
| 8.4.14   | IPe03a | Índice de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento   | O   | %                     | ↑              | 75                  | 77       | 91       |                         |                |                             |                 |       |
| 8.4.15   | IPe3b  | Índice de eficácia de treinamento   | O   | %                     | ↔              | 100                 | 100      | 100      | Premiadas PNQS 2017     | 96,8           |                             |                 |       |

| 8.4 Indicadores relativos às pessoas   |           |   |     |                        |                |                     |       |       |   |                |                             |                 |       |
|--|-----------|---|-----|------------------------|----------------|---------------------|-------|-------|---|----------------|-----------------------------|-----------------|-------|
| Cód.   | GRMD      | Indicador   | E/O | Unidade de medida      | Melhor sentido | Período / Resultado |       |       | Referencial Comparativo                     |                | Requisito Parte Interessada |                 | RE/LM |
|  |           |   |     |                        |                | 2015                | 2016  | 2017  | Emp./UN - ano                               | Resultado 2017 | PI                          | Valor           |       |
| CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO  |           |   |     |                        |                |                     |       |       |   |                |                             |                 |       |
| 8.4.16   |           | Índice de aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na Manhã do Conhecimento - MC             | O   | %                      | ↑              | 89,5                | 96,0  | 92,8  |   |                |                             |                 |       |
| 8.4.17   |           | Índice de capacitação em conhecimento relevante   | O   | %                      | ↑              | 0,1                 | 0,30  | 1,0   |   |                |                             |                 |       |
| SATISFAÇÃO   |           |   |     |                        |                |                     |       |       |   |                |                             |                 |       |
| 8.4.18   | IPe04     | Índice de satisfação dos empregados (Favorabilidade Total da Pesquisa de Clima Organizacional)  | E   | %                      | ↑              | 68,2                | 70,4  | 89,3  | UGR São Mateus                              | 85,7           | FT                          | >= ano anterior |       |
| 8.4.19   |           | Índice de cumprimento do acordo coletivo  | C   | %                      | ↔              | 100                 | 100   | 100   |   |                |                             |                 |       |
| 8.4.20   |           | Índice de Equidade  | E   | %                      | ↑              | 61,0                | 62,3  | 82,8  | UGR São Mateus                              | 76,7           | FT                          | >= ano anterior |       |
| 8.4.21   | IPe05     | Índice de frequência de acidentes   | O   | Acidentes / HT(milhão) | ↓              | 0,0                 | 0,0   | 3,99  |   |                |                             |                 |       |
| Depois de dois anos sem acidente, ocorreu um acidente com um funcionário que trabalhava com anel descumprindo a orientação do SEESMT |           |   |     |                        |                |                     |       |       |   |                |                             |                 |       |
| 8.4.22   | IPe06     | Coefficiente de gravidade de acidentes  | O   | Dias/HT (milhão)       | ↓              | 0,0                 | 0,0   | 279,7 |   |                |                             |                 |       |
| Depois de dois anos sem acidente, ocorreu um acidente com um funcionário que trabalhava com anel descumprindo a orientação do SEESMT |           |   |     |                        |                |                     |       |       |   |                |                             |                 |       |
| 8.4.23   | IPe12     | Índice de Absenteísmo   | O   | %                      | ↓              | 5,1                 | 7,1   | 5,3   |   |                |                             |                 |       |
| 8.4.24   |           | Índice de disponibilização de vacina H1N1   | O   | %                      | ↔              | 100,0               | 100,0 | 100,0 | Referencial Teórico                         | 100,0          |                             |                 | LM    |
| 8.4.25   |           | Índice de disponibilização de vacina Febre Tifóide  | O   | %                      | ↔              | 100,0               | 100,0 | 100,0 | Referencial Teórico                         | 100,0          |                             |                 | LM    |
| 8.4.26   |           | Benefícios - Pesquisa de Clima (Programa de Benefícios)   | O   | %                      | ↑              | 60,9                | 67,1  | 92,1  |   |                |                             |                 |       |
| 8.5 Indicadores relativos aos processos  |           |   |     |                        |                |                     |       |       |   |                |                             |                 |       |
| Cód.   | GRMD      | Indicador   | E/O | Unidade de medida      | Melhor sentido | Período / Resultado |       |       | Referencial Comparativo                     |                | Requisito Parte Interessada |                 | RE/LM |
|  |           |   |     |                        |                | 2015                | 2016  | 2017  | Emp./UN - ano                               | Resultado 2017 | PI                          | Valor           |       |
| DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA   |           |   |     |                        |                |                     |       |       |   |                |                             |                 |       |
| 8.5.1  | ISp01     | Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída | E   | %                      | ↔              | 101,0               | 101,0 | 101,0 | Premiadas PNQS 2017                         | >=100          | CL                          | 100             |       |
| 8.5.2  | ISp02     | Incidência das análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão             | O   | %                      | ↓              | 0,39                | 0,23  | 0,08  | atendimento a portaria específica 2914/2011 |                |                             |                 |       |
| 8.5.3  | ISp08     | Incidência de reclamações sobre qualidade da água   | O   | %                      | ↓              | 0,03                | 0,01  | 0,01  | Premiadas PNQS 2017                         | 1,25           |                             |                 |       |
| 8.5.4  | ISp09     | Incidência de reclamações sobre falta de água (Índice de reclamações de falta d'água-IRFA)      | E   | %                      | ↓              | 9,6                 | 5,3   | 4,2   | Premiadas PNQS 2017                         | 8,52           | CL                          | 8               |       |
| 8.5.5  | ISp11 (S) | Continuidade no abastecimento de água - MC (Índice de regularidade da distribuição-IRD)         | O   | %                      | ↔              | 98,20               | 99,20 | 98,70 | Premiadas PNQS 2017                         | 97,35          |                             |                 |       |
| 8.5.6  | ISp14     | Indicador de perdas totais de água por ligação (IPDt.)  | E   | Litros/lig.xdia        | ↓              | 384                 | 374   | 325   | Premiadas PNQS 2017                         | 368,58         | AC                          | 458             |       |
| 8.5.7  | IFn02     | Índice de água não comercializada (IANC)  | O   | %                      | ↓              | 40,7                | 38,0  | 34,7  |   |                |                             |                 |       |

| Cód.                                      | GRMD      | Indicador  | E/O | Unidade de medida   | Melhor sentido | Período / Resultado |       |       | Referencial Comparativo |                | Requisito Parte Interessada |                | RE/LM |
|---|-----------|--|-----|---------------------|----------------|---------------------|-------|-------|-------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|-------|
|   |           |  |     |                     |                | 2015                | 2016  | 2017  | Emp./UN - ano           | Resultado 2017 | PI                          | Valor          |       |
|   |           |  |     |                     |                |                     |       |       |                         |                |                             |                |       |
| <b>DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA</b>               |           |  |     |                     |                |                     |       |       |                         |                |                             |                |       |
| 8.5.8                                     | IPa02     | Índice de hidrometração  | O   | %                   | ↔              | 100                 | 100   | 100   | Premiadas PNQS 2017     | 99,01          |                             | RE/LM          |       |
| 8.5.9                                     | IPa03     | Índice de macromedição   | O   | %                   | ↔              | 100                 | 100   | 100   | Premiadas PNQS 2017     | 66,06          |                             | RE/LM          |       |
| 8.5.10                                    | IPa10     | Índice de serviços externos executados dentro do prazo - ARSESP  | O   | %                   | ↑              | 90,06               | 98,90 | 99,00 | Premiadas PNQS 2017     | 92,04          |                             |                |       |
| 8.5.10.a                                  | IPa10     | Índice de serviços externos executados dentro do prazo - Polo de Manutenção                                      | O   | %                   |                | 87,60               | 98,60 | 99,10 |                         |                |                             |                |       |
| 8.5.10.b                                  | IPa10     | Índice de serviços externos executados dentro do prazo - Escritório Regional                                     | O   | %                   |                | 95,70               | 99,40 | 98,40 |                         |                |                             |                |       |
| 8.5.11                                    | ISp25     | Índice de reabilitação de rede de água   | O   | %/ano               | ↑              | 0,6                 | 1,1   | 1,6   | Premiadas PNQS 2017     | 0,04           |                             |                |       |
| <b>COLETA DE ESGOTO</b>                   |           |  |     |                     |                |                     |       |       |                         |                |                             |                |       |
| 8.5.12                                    | ISp03     | Remoção de carga poluente do esgoto recebido na Estação de Tratamento - IMC                                      | O   | %                   | ↑              | 82,3                | 83,5  | 84,1  |                         |                |                             |                |       |
| 8.5.13                                    | ISp13     | Incidência de extravasamentos de esgotos sanitários (IORC)   | E   | Serv./rede esgoto   | ↓              | 81                  | 66    | 49    | UGR Jardins             | 54             | AC                          | LM             |       |
| 8.5.14                                    |           | Índice de Obstrução de Ramais Domiciliares (IORD)  | O   | Serv ramal/ligações | ↓              | 7,97                | 7,22  | 6,22  |                         |                |                             |                |       |
| 8.5.15                                    | ISp24     | Incidência de análises fora do padrão para aferição do esgoto tratado  | O   | %                   | ↓              | 10,40               | 9,40  | 10,20 |                         |                |                             |                |       |
| 8.5.16                                    | ISp26     | Índice de reabilitação de coletor de esgoto  | O   | %/ano               | ↑              | 3,717               | 6,333 | 7,826 |                         |                |                             |                |       |
| <b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AOS CLIENTES</b> |           |  |     |                     |                |                     |       |       |                         |                |                             |                |       |
| 8.5.17                                    |           | Índice de Reclamação de Reposição de Pavimento (IRERE) Indicador novo  | E   | %                   | ↓              |                     | 6,8   | 6,2   | UGR Jardins             | 9,10           |                             |                |       |
| 8.5.18                                    | ISp04 (S) | Ligações de água realizadas no prazo   | O   | %                   | ↑              | 98,4                | 99,9  | 99,2  | Deilberação Arseps      |                |                             |                |       |
| 8.5.19                                    | ISp06 (S) | Ligações de esgoto realizadas no prazo   | O   | %                   | ↑              | 97,7                | 99,5  | 99,1  | Deilberação Arseps      |                |                             |                |       |
| 8.5.20                                    | ISp10 (S) | Serviços executados dentro do prazo  | O   | %                   | ↑              | 90,06               | 98,90 | 99,00 |                         |                | CL                          | > ano anterior |       |
| 8.5.21                                    |           | % de troca corretiva de ramal de água  | O   | %                   | ↑              | 51,3                | 73,1  | 91,3  |                         |                |                             |                |       |
| <b>PLANEJAMENTO OPERACIONAL</b>           |           |  |     |                     |                |                     |       |       |                         |                |                             |                |       |
| 8.5.22                                    | IPa07     | Projetos Estratégicos implantados no Prazo   | E   | %                   | ↑              | 57,14               | 71,43 | 85,71 | Premiadas PNQS 2017     | 84,32          | AC                          | > ano anterior |       |
| <b>CONTRATAÇÃO E LOGÍSTICA</b>            |           |  |     |                     |                |                     |       |       |                         |                |                             |                |       |
| 8.5.23                                    | IPa01     | Incidência de atraso no pagamento a fornecedores   | O   | %                   | ↔              | 0,0                 | 0,0   | 0,0   |                         |                | FO-EX                       | 0              |       |
| 8.5.24                                    | IF01      | Índice de atraso nas entregas dos fornecedores - MC  | O   | %                   | ↓              | 22                  | 28    | 32    |                         |                |                             |                |       |
| 8.5.25                                    | IF07      | Índice de desempenho de prestadores de serviço (Índice de desempenho dos contratos de manutenção - Global (FAC)) | O   | %                   | ↔              | 72,00               | 74,95 | 76,87 |                         |                |                             |                |       |

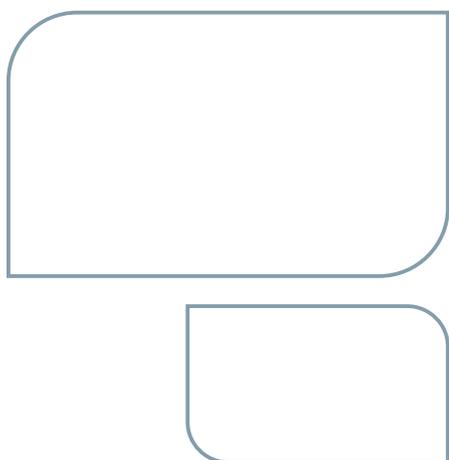
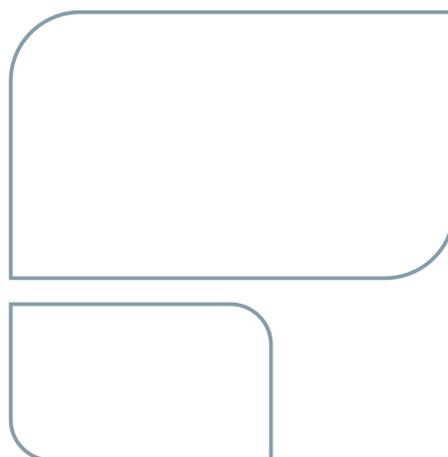
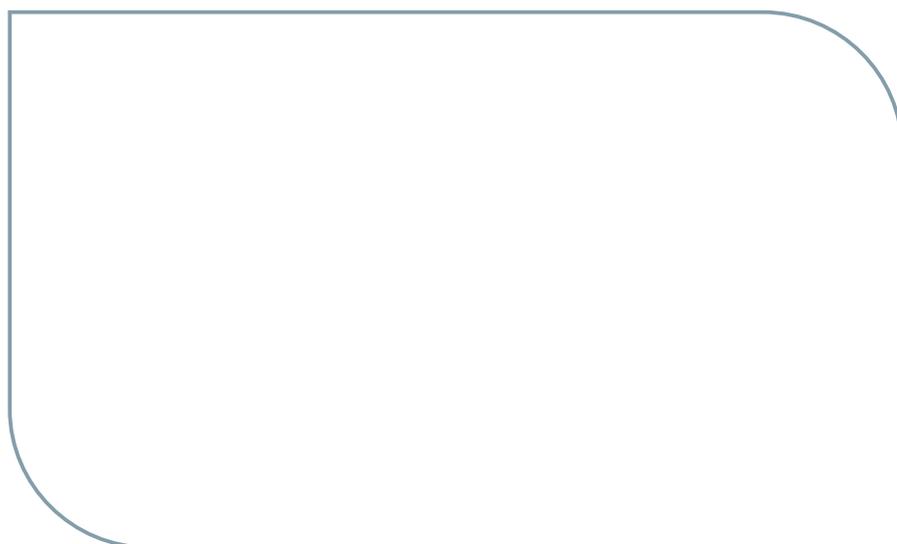
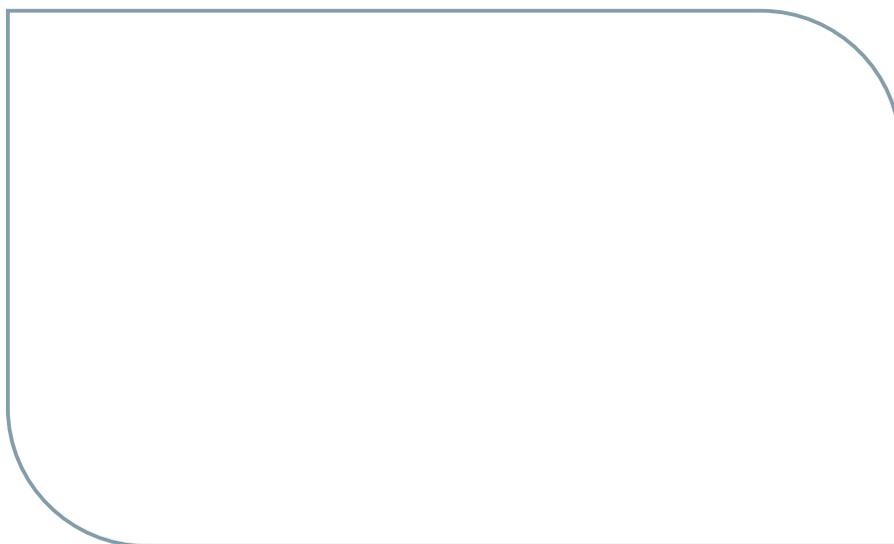
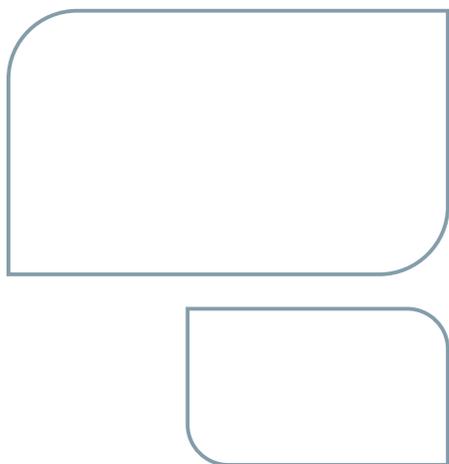
| 8.5 Indicadores relativos aos processos            |                  |  |     |  |                |                     |             |             |                         |                     |                             |       |       |
|--|------------------|--|-----|--|----------------|---------------------|-------------|-------------|-------------------------|---------------------|-----------------------------|-------|-------|
| Cód.   | GRMD             | Indicador  | E/O | Unidade de medida  | Melhor sentido | Período / Resultado |             |             | Referencial Comparativo |                     | Requisito Parte Interessada |       | RE/LM |
|  |                  |  |     |  |                | 2015                | 2016        | 2017        | Emp./UN - ano           | Resultado 2017      | PI                          | Valor |       |
| <b>CONTRATAÇÃO E LOGÍSTICA</b>                     |                  |  |     |  |                |                     |             |             |                         |                     |                             |       |       |
| 8.5.26   |                  | Satisfação geral dos fornecedores internos com a MC  | E   | Quantidade de avaliações 3 (Satisfeito) e 4 (Muito Satisfeito) Total de avaliações | ↔ >=90         | 100 (2014)          | 100 (2015)  | 100 (2017)  | Referencial Teórico     | 100                 | FO-IN                       | >=90% |       |
| 8.5.27   |                  | Satisfação dos fornecedores internos com o atendimento da MC   | O   | Quantidade de avaliações 3 (Satisfeito) e 4 (Muito Satisfeito) Total de avaliações | ↔ >=90         | 95 (2014)           | 100 (2015)  | 100 (2017)  |                         |                     | FO-IN                       | >=90% |       |
| 8.5.28   |                  | Satisfação dos fornecedores internos com a qualidade técnica   | O   | Quantidade de avaliações 3 (Satisfeito) e 4 (Muito Satisfeito) Total de avaliações | ↔ >=90         | 100 (2014)          | 100 (2015)  | 100 (2017)  |                         |                     | FO-IN                       | >=90% |       |
| 8.5.29   |                  | Satisfação dos fornecedores internos no relacionamento com a MC  | O   | Quantidade de avaliações 3 (Satisfeito) e 4 (Muito Satisfeito) Total de avaliações | ↔ >=90         | 100 (2014)          | 100 (2015)  | 100 (2017)  |                         |                     | FO-IN                       | >=90% |       |
| 8.5.30   |                  | Satisfação dos fornecedores internos com o atendimento no recebimento de serviços e obras pela MC  | O   | Quantidade de avaliações 3 (Satisfeito) e 4 (Muito Satisfeito) Total de avaliações | ↔ >=90         | 100 (2014)          | 100 (2015)  | 100 (2017)  |                         |                     | FO-IN                       | >=90% |       |
| 8.5.31   | IPa04a<br>Ipa04b | A partir de 2015, a pesquisa tornou-se bianual<br>Consumo de Energia Elétrica por m³ faturado (A+E) - MC   | O   | KWh/m³   | ↓              | 0,02                | 0,02        | 0,02        |                         |                     |                             |       |       |
| <b>GESTÃO DE TI</b>                                |                  |  |     |  |                |                     |             |             |                         |                     |                             |       |       |
| 8.5.32   | IPa09            | Índice de satisfação dos usuários de informações - MC (Satisfação geral dos clientes internos com o atendimento da Gestão de Informática (ótimo + bom))<br>pesquisa Bianual, com dois ciclos realizados. | O   | %  | ↔              | 61 (2013)           | 76,5 (2015) | 72,5 (2017) |                         |                     |                             |       |       |
| <b>GESTÃO</b>                                      |                  |  |     |  |                |                     |             |             |                         |                     |                             |       |       |
| 8.5.33   | IPa11            | Índice de maturidade da gestão<br>A UGR Mooca foi reconhecida com o troféu Quiron ouro no PNQS 2014  | E   | %  | ↔              | 44,7 (2014)         | 56,1        | 66,3        | Referencial Teórico     | Faixa 7 (65,1-75,0) |                             |       |       |
| 8.5.34   |                  | % de Reclamações da Mídia Respostadas no Prazo   | O   | %  | ↔ >=90         | 100,0               | 99,7        | 100,0       |                         |                     |                             |       |       |
| 8.5.35   |                  | Índice de Satisfação com os Canais de Comunicação Interna  | O   | %  | ↔ >=90         | 93,0                | 95,0        | 93,0        |                         |                     |                             |       |       |
| 8.5.36   |                  | % de Engano de Leitura   | O   | %  | <0,05          | 0,03                | 0,03        | 0,02        |                         |                     |                             |       |       |
| 8.5.37   |                  | Índice Geral de Satisfação Pós Serviço   | O   | %  | ↔ >=90         | 90,60               | 92,30       | 93,30       |                         |                     |                             |       |       |
| <b>INDICADORES QUE NÃO FAZEM PARTE DO PROCESSO</b> |                  |  |     |  |                |                     |             |             |                         |                     |                             |       |       |
| ISp19  |                  | Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede<br>Esse indicador faz parte do processo de fornecedor interno (MT)   |     |  |                |                     |             |             |                         |                     |                             |       |       |

## 8.5 Indicadores relativos aos processos

## INDICADORES QUE NÃO FAZEM PARTE DO PROCESSO

| Cód. | GRMD   | Indicador   | E/O | Unidade de medida | Melhor sentido | Período / Resultado |      |      | Referencial Comparativo |                | Requisito Parte Interessada |       | RE/LM |
|------|--------|---|-----|-------------------|----------------|---------------------|------|------|-------------------------|----------------|-----------------------------|-------|-------|
|      |        |   |     |                   |                | 2015                | 2016 | 2017 | Emp./UN - ano           | Resultado 2017 | PI                          | Valor |       |
|      |        | INDICADORES QUE NÃO FAZEM PARTE DO PROCESSO   |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | ISp20  | Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada                  |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | Esse indicador faz parte do processo de fornecedor interno (MA)                                 |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | ISp21  | Índice de recuperação de materiais recicláveis  |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | Sabesp não opera o sistema de resíduos sólidos, responsabilidade PMSP                           |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | ISp22  | Índice de resíduos sólidos totais com destinação adequada                                       |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | Sabesp não opera o sistema de resíduos sólidos, responsabilidade PMSP                           |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | ISp23  | Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição de esgoto tratado                |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | A única ETE da MC não faz parte da UGR Mooca  |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | ISc02a | Índice de sanções e indenizações para resíduos sólidos  |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | UGR Mooca não opera o sistema de resíduos sólidos, responsabilidade PMSP                        |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | IFn08  | Despesa per capita com manejo de resíduos sólidos urbanos                                       |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | UGR Mooca não opera o sistema de resíduos sólidos, responsabilidade PMSP                        |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | IFn09  | Autossuficiência com a coleta de águas pluviais   |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | UGR Mooca não opera o sistema de água pluviais responsabilidade da PMSP                         |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | IFn10  | Autossuficiência com manejo de resíduos sólidos urbanos   |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | UGR Mooca não opera o sistema de resíduos sólidos, responsabilidade PMSP                        |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | IFn11  | Despesa per capita com a coleta de águas pluviais   |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | UGR Mooca não opera o sistema de água pluviais responsabilidade da PMSP                         |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | IFn12  | Indicador de receita da coleta de resíduos sólidos por imóvel                                   |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | UGR Mooca não opera o sistema de resíduos sólidos, responsabilidade PMSP                        |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | IFn13  | Indicador de receita arrecadada com taxa de drenagem pluvial por imóvel                         |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | UGR Mooca não opera o sistema de água pluviais responsabilidade da PMSP                         |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | ICm11  | Índice de atendimento urbano de coleta de resíduos sólidos                                      |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | UGR Mooca não opera o sistema de resíduos sólidos, responsabilidade PMSP                        |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | ICm12  | Índice de atendimento urbano de águas pluviais  |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | UGR Mooca não opera o sistema de água pluviais responsabilidade da PMSP                         |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | IPe07  | Índice de produtividade da força de trabalho para serviço de coleta de resíduos sólidos urbanos |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | Sabesp não opera o sistema de resíduos sólidos, responsabilidade PMSP                           |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      | IPe08  | Índice de produtividade da força de trabalho para manejo de águas pluviais                      |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |
|      |        | Sabesp não opera o sistema de água pluviais responsabilidade da PMSP                            |     |                   |                |                     |      |      |                         |                |                             |       |       |







## A

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

## B

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

## C

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

## D

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

## E

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

EEA - Estação Elevatória de Água

EEE - Estação Elevatória de Esgoto

EMA - Estudos e Mapeamentos Analíticos

EPC - Equipamento de Proteção Coletivo

EPI - Equipamento de Proteção Individual

ERM - Enterprise Risk Management

ETE - Estação de Tratamento de Esgoto

EVO - Escala de Valores Organizacionais

## F

F - Diretoria Financeira

FAC - Formulário de Avaliação da Contratada

FAC-MAT - Formulário de Avaliação de Materiais e Equipamentos

FC - Folha de Campo

FDI - Formulário de Detalhamento de Indicador

FENASAN - Feira Nacional de Saneamento e Meio Ambiente

FF - Superintendência de Finanças

FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FI - Superintendência de Captação de Recursos e Relações com Investidores

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

FOFA - Força, Oportunidade, Franqueza e Ameaça

FT - Força de Trabalho

FT - Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira

## G

GAI - Grupo de Avaliação de Intervenção

GAL - Grupo de Almojarifados

GAU - Grupo de Automação

GC - Rol Grandes Consumidores

GCOR - Grupo Gestão do Conhecimento Organizacional

GDL - Grupo Desenvolvimento da Liderança

GEA - Grupo de Encarregados de Água

GEC - Grupo de Encarregados Comerciais

GEDOC - Sistema de Gerenciamento de Documentos

GEE - Grupo de Encarregados de Esgoto

GEP - Grupo Estratégias e Planos

GES - Gestão Empresarial Sabesp

GFA - Grupo de Faturamento e Arrecadação

GHE - Grupos Homogêneos de Exposição

GM - Grupo de Melhorias

GPL - Grupo de Encarregados de Planejamento

GPMA - Grupo de Polos de Manutenção e Adução

GPS - *Global Positioning System*

GQ - Grupo da Qualidade

GRA - Grupo Reunião de Alinhamento

GRC - Grupo de Gerentes Comerciais

GRE - Grupo Reconhecimento MC

Grease Release - produto químico que desincrusta e previne as redes de novas obstruções

GSST - Grupo Segurança e Saúde do Trabalho

## I

(i\_XXXX) - Inovação e ano de implantação

IACE - Índice de Atendimento de Coleta de Esgoto

IAM - *Intangible Assets Management*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICAD - Índice de conformidade da água distribuída

ICRA - Índice de Consertos de Vazamentos em Ramais de Água

|  |
|--|
| IECET - Índice de esgoto coletado entregue para tratamento   |
| IFRS - <i>International Financial Reporting Standard</i>   |
| IGS - Inovação da Gestão em Saneamento   |
| IORC - Índice de obstrução na rede coletora  |
| IPDT - Indicador específico de perda total de água   |
| IPM - Índice de Perdas relativo à Micromedição   |
| IPVS - Índice Paulista de Vulnerabilidade Social   |
| IRA - Índice de Regularidade da Adução   |
| IRD - Índice de regularidade da distribuição   |
| ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial   |
| ISO - <i>International Organization for Standardization</i>  |
| ISO/IEC - <i>International Organization of Standardization (ISO) / International Electrotechnical Commission (IEC)</i> |
| <b>J</b>   |
| JBIC - <i>Japan Bank for Internation Cooperation</i>   |
| JICA - <i>Japan International Corporation Agency</i>   |
| <b>L</b>   |
| L/s - litros por segundo   |
| LAIA - Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais  |
| LAISA - Levantamento de Aspectos e Impactos Sociais e Ambientais   |
| LNT - Levantamento de Necessidades de Treinamento  |
| <b>M</b>   |
| (m_xxxx) - Melhoria e ano de implantação   |
| M - Diretoria Metropolitana  |
| M <sup>3</sup> - Metros Cúbicos  |
| MA - Unidade de Negócio de Produção de Água da Metropolitana   |
| MC - Unidade de Negócio Centro   |
| MC112 - Comunicação e <i>Marketing</i> MC  |
| MCB - UGR Mooca  |
| MCBM - Divisão Polo de Manutenção Mooca  |
| MCBO - Divisão Escritório Regional Mooca   |
| MCD - Departamento Administrativo e Financeiro MC  |
| MCD11 - Área de Serviços Jurídicos MC  |
| MCD12 - Área de Gestão Patrimonial e Serviços MC   |
| MCD13 - Área de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos MC   |
| MCD14 - Área de Suprimentos e Contratações MC  |
| MCD15 - Área de Tecnologia da Informação MC  |
| MCD16 - Área de Financeiro e Contábil MC   |
| MCE - Departamento de Engenharia e Operações   |
| MCEA - Divisão de Operação de Água Centro  |
| MCEC - Divisão de Controle Sanitário MC  |
| MCEF - Divisão de Efluentes não-Domésticos MC  |
| MCEL - Divisão de Eletromecânica MC  |
| MCEO - Divisão de Operação de Esgoto MC  |
| MCEP - Divisão de Controle de Perdas MC  |
| MCI - Departamento de Planejamento e Relações Comerciais MC  |
| MC111 - Área de Receita, Crédito e Cobrança MC   |
| MCIC - Divisão de Controle de Consumo MC   |
| MCIG - Divisão de Grandes Consumidores MC  |
| MCJ - UGR Jardins  |
| MCR - UGR Ipiranga   |
| MCS - UGR São Mateus   |
| ME - Superintendência de Gestão e Empreendimentos  |
| MEG® - Modelo de Excelência da Gestão  |
| MIS - Departamento de Serviços Administrativos Integrados  |

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

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

UN - Unidade de Negócio

**V**VPN - *Virtual Private Network* (acesso remoto a rede Sabesp)

VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

VRP - Válvula Redutora de Pressão