



sabesp

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo



Diretoria Metropolitana

2018



Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento

As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental

AMEGSA - Nível IV - Plus

PNQS Admin

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp

Aprovado

Categoria:

As Melhores de Gestão no Saneamento - AMEGSA

Sub Categoria:

Nível IV Plus

Tipo da organização candidata:

Unidade Autônoma

Unidade autônoma de outra organização?

Sim

Razão Social:

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp

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

Público

CNPJ:

43.776.517/0001-80

Home-page:

www.sabesp.com.br

Principais Atividades:

Tratamento de água; Distribuição de água; Coleta de esgoto; Tratamento de esgoto; Atendimento ao cliente; Execução de serviços.

Data de início das atividades:

01/04/1996

Qtde. de pessoas na força de trabalho:

7010

Perc. da força de trabalho:

46,6%

Locais das instalações com força de trabalho

Nome: Diretoria Metropolitana - M	Endereço: Rua Costa Carvalho, 300 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 11
Nome: Departamento de controladoria da Metropolitana - MDC	Endereço: Rua Costa Carvalho, 300 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 5
Nome: Departamento de Serviços Integrados - MIS	Endereço: Avenida do Estado, 561 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 153
Nome: Superintendencia de Gestão de empreendimentos - ME	Endereço: Rua Coronel Diogo, 275 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 52
Nome: Superintendencia de Planejamento e desenvolvimento - MP	Endereço: Rua Sumidouro, 448 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 574
Nome: Superintendencia de Manutenção Estratégica - MM	Endereço: Rua José Rafaeli, 284 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 315
Nome: Unidade de Negocio Produção de Água - MA	Endereço: Rua Nicolau Gagliardi, 313 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 889
Nome: Unidade de Negocio Tratamento de Esgoto - MT	Endereço: Avenida do Estado, 561 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 458
Nome: Unidade de Negocio Centro - MC	Endereço: Rua Sumidouro, 448 - ; São Paulo - SP	Qtde. de pessoas: 1020
Nome:	Endereço:	Qtde. de pessoas: 842

Unidade de Negocio leste -
ML

Rua Najatu, 72 - ; São
Paulo - SP

Nome:

Unidade de Negocio norte
- MN

Endereço:

Rua Conselheiro Saraiva,
519 - ; São Paulo - SP

Qtde. de pessoas:

938

Nome:

Unidade de Negocio Oeste
- MO

Endereço:

Rua Major Paladino, 300 - ;
São Paulo - SP

Qtde. de pessoas:

762

Nome:

Unidade de Negocio Sul -
MS

Endereço:

Rua Graham Bell, 647 - ;
São Paulo - SP

Qtde. de pessoas:

971

Contatos

Principal dirigente

Nome:

Paulo Massato Yoshimoto

Fone:

11 33888-219

Email:

pyoshimoto@sabesp.com.br

Responsável Candidatura

Nome:

Rosana dias

Fone:

11 33888-837

Email:

rosanadias@sabesp.com.br

Apresentador do Case no Seminário de benchmarking

Nome:**Fone:****Email:**

Aplicável AMEGSA

Declaração de autonomia da organização candidata:

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

Concordou

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

Não concordou

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

Não concordou

Sumário

<i>Perfil</i>	1 - X	P		
				<i>Liderança</i>
			1	1 - 13
<i>Estratégias e Planos</i>	14 - 21	2		
				<i>Clientes</i>
			3	22 - 31
<i>Sociedade</i>	32 - 37	4		
				<i>Informações e Conhecimento</i>
			5	38 - 44
<i>Pessoas</i>	45 - 53	6		
				<i>Processos</i>
			7	54 - 65
<i>Resultados</i>	66 - 76	8		
				<i>Glossário</i>
				1 - 4
<i>Documentos</i>	1 - 5			





P1 - DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A) Instituição, propósitos e porte

(1) A organização candidata é a Diretoria Metropolitana da Sabesp, neste relatório denominada “M”.

(2) A M é uma das cinco diretorias da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp (Fig. P.5.1), uma sociedade anônima, de economia mista e de capital aberto, regulada por princípios e normas de direito público e privado. É a quarta maior empresa de saneamento do mundo em população atendida, segundo a edição mais atualizada do anuário *Arup in Depth Water Yearbook* (2014-2015). Em 2017, a Companhia atendeu com água cerca de 27,7 milhões de pessoas (24,7 milhões diretamente e 3,0 milhões residentes nos cinco municípios atendidos no atacado), o que representa cerca de 66% da população do Estado. O serviço de coleta de esgoto abrange 21,6 milhões de pessoas. Tem autonomia para a tomada de decisões, conforme estabelecido pelo Estatuto Social e Regimento Interno da Sabesp, sendo orientada por diretrizes corporativas e políticas institucionais, alinhadas à missão, visão e estratégia da empresa.

A M tem atuação operacional e é formada por sete Unidades de Negócio (UNs): de Produção de Água, de Tratamento de Esgoto e cinco de Distribuição e Coleta, e três Superintendências (Sups): de Planejamento e Desenvolvimento, de Empreendimentos e de Manutenção Estratégica. Sediada na Rua Costa Carvalho, 300 – Pinheiros, São Paulo – SP, tem como principal executivo Paulo Massato Yoshimoto. Em dezembro de 2017, a M possuía 46,2% dos empregados da Sabesp. Sua receita operacional foi de R\$ 8,637 bilhões, que representa 70,7% da receita operacional da companhia (2017).

(3) A Sabesp foi fundada em 1973 a partir da fusão de várias empresas de saneamento e sob as diretrizes do Plano Nacional de Saneamento (Planasa). Em 1996, passou a operar por bacias hidrográficas, a partir de mudança no modelo de gestão. Desde 2002, a Sabesp está listada no Novo Mercado do Brasil, Bolsa, Balcão - B3, o segmento de mais alto nível de governança corporativa do Brasil, e na *New York Stock Exchange* – NYSE (ADR nível III), e se sujeita às regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da B3, no Brasil, e às normas da *Securities and Exchange Commission* (SEC), nos EUA. Além das regras de governança desses órgãos a empresa também se submete à Lei Federal nº 13.303/16, ao Decreto Estadual nº 62.349/16 e à Lei Brasileira das Sociedades por Ações (6.404/76).

(4) A Sabesp opera serviços de água e esgoto em 368 municípios do Estado de São Paulo e atende parcialmente o município de Mogi das Cruzes. Adicionalmente, fornece água no atacado para cinco municípios localizados na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), dos quais três também se utilizam dos serviços de tratamento de esgotos.

A M tem como responsabilidade em sua área de atuação atender cerca de 20,9 milhões de pessoas com fornecimento de água tratada e coleta e tratamento de esgotos e execução de serviços aos clientes. Atua em 39 municípios na RMSP e Região Bragantina, vende água por atacado para cinco municípios e trata os esgotos, parcial ou totalmente, de três municípios, além de fornecer água de reúso a entidades de interesse.

(5) As principais informações estão descritas na Fig. P1.1.

(6) A M entende que o legado da sua atuação está

Principais Informações sobre o Porte - Fig. P1.1

Item	Valor (dez./17)
Municípios atendidos	39
Índice de atendimento urbano com abastecimento de água	100%
Índice de atendimento urbano com coleta de esgotos	81%
Índice de tratamento dos esgotos coletados	69%
Investimento total anual	R\$ 785 milhões
Ligações de água	4,7 milhões
Economias de água	7,1 milhões
Volume anual faturado de água	1,4 bilhão de m³
Capacidade de armazenamento de água tratada (reservatórios)	2,17 milhões de m³
Ligações de esgoto	3,9 milhões
Economias de esgoto	6,1 milhões
Volume anual faturado esgoto	1,0 bilhão de m³

em contribuir para a melhoria da qualidade de vida, do meio ambiente, da cidadania e para a modernização do setor de saneamento.

B) Modelo de negócio

(1) Os principais produtos e serviços são: água tratada e esgoto coletado e tratado, viabilizados por meio da prestação de serviços comerciais e operacionais. Os principais serviços comerciais são: apuração e análise de consumo e entrega imediata de conta, atualização e regularização cadastral, emissão de 2ª via de conta, revisão e parcelamento de débitos, informações comerciais e aplicação de tarifas diferenciadas. Os principais serviços operacionais são: execução de ligações de água e esgoto, regularização de cavalete e troca de hidrômetro, reparos de vazamentos, desobstrução de ramal domiciliar e de coletor de esgoto e prolongamento de redes de água e de esgoto. Adicionalmente, são oferecidos no atacado água potável e tratamento de esgoto aos municípios permissionários que possuem sistema próprio de distribuição de água e coleta de esgotos, além da oferta de água de reúso.

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

(3) A representação gráfica dos processos da M está apresentada na Fig. P1.2 e a descrição na Fig. P1.3.

(4) As principais instalações, equipamentos e tecnologias estão apresentados nas Fig. P1.4 e P1.5.

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

C) Quadro resumo de partes interessadas e redes de atuação

(1) As principais partes interessadas estão apresentadas na Fig. P1. 6.

(2) As principais redes estão apresentadas na Fig. P1. 7.

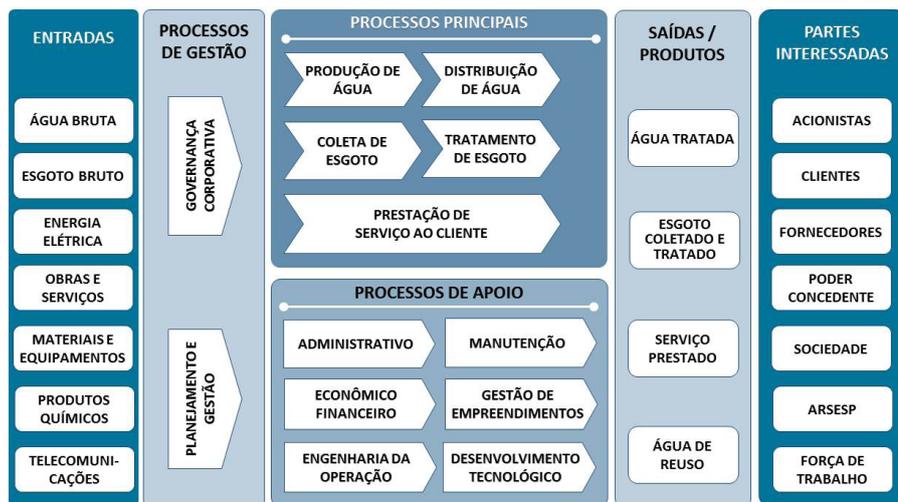
D) Detalhes sobre partes interessadas específicas

(1) O acionista majoritário é o Governo do Estado de São Paulo (50,3%), sendo o restante das ações negociadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA (29,7%), e na NYSE (20,0%).

A instância máxima de decisão é a Assembleia Geral de Acionistas. A Sabesp é administrada pelo Conselho



Perfil do Negócio da M - Fig. P1.2



Processos do Negócio - Fig. P1.3

Processo	Descrição Sucinta
Processos de Gestão	
Governança Corporativa	Sistema pelo qual a M é dirigida, monitorada e incentivada, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, superintendência e órgãos de controle e unidades.
Planejamento e Gestão	Formulação e desdobramento de estratégias com vistas à construção do cenário futuro desejado, incluindo o processo de acompanhamento e controle dos resultados alcançados, além do desenvolvimento da qualidade da gestão da organização.
Processos Principais	
Produção de Água	Captação de água bruta no manancial, tratamento e adução de água tratada para os reservatórios.
Distribuição de Água	Distribuição de água potável com regularidade e pressão adequada e qualidade.
Coleta de Esgoto	Coleta e afastamento de esgotos, doméstico e não doméstico por meio do sistema de esgotamento sanitário.
Tratamento de Esgoto	Remoção de poluentes por meio físicos, químicos e/ou biológicos.
Prestação de Serviço ao Cliente	Atendimento aos clientes, execução de serviços comerciais e operacionais.
Processos de Apoio	
Administrativo	Suporte à operação por meio das atividades relativas à gestão de recursos humanos, suprimentos e contratações, tecnologia da informação, serviços jurídicos, patrimônio e serviços gerais.
Manutenção	Manutenção corretiva, preventiva e preditiva de instalações e equipamentos dos sistemas de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgotos.
Econômico-Financeiro	Atividades de planejamento e controle envolvendo contas a pagar e receber, contabilidade e orçamento.
Gestão de Empreendimentos	Conjunto de atividades relacionadas a Planejamento de Obras, Administração dos contratos de Projetos e Serviços visando atingir objetivo específico com qualidade, minimizando custos e prazos.
Engenharia da Operação	Atividades executadas para ampliação, melhoria e otimização dos sistemas de abastecimento de água e coleta de esgoto.
Desenvolvimento Tecnológico	Atividades que visam o desenvolvimento de novas tecnologias de produtos e processos, melhorando o desempenho operacional, a prestação de serviço ao cliente e os controles.

de Administração e pela Diretoria (P5.1).

(2) A M utiliza o termo “empregado” como denominação para sua força de trabalho (FT), constituída por 7.010 empregados, admitidos por meio de seleção pública com regime jurídico de vínculo a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O perfil da FT está apresentado na Fig. P1.8, que inclui 499 estagiários e 228 aprendizes, selecionados por meio de processo de seleção

pública específico. O Programa Jovem Aprendiz é elaborado em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Os empregados das empresas prestadoras de serviços são supervisionados por prepostos das empresas contratadas. A escolaridade está apresentada na Fig. P1.9.

(3) O mercado da M está limitado geograficamente à divisão por bacia hidrográfica realizada pela Sabesp em 1996, e tem por base o Decreto Estadual 41.446/96, compreendendo os municípios da RMSP e os da Região Bragantina. Os clientes estão segmentados em: Rol Comum e Grandes Consumidores (tratamento, distribuição, coleta e tratamento dos esgotos); e os Permissionários, que compreendem

cinco municípios da RMSP, São Caetano do Sul, Santo André, Mauá, Mogi das Cruzes e Guarulhos.

Não existem distribuidores ou revendedores que atuam entre a M e seus clientes.

Principais Instalações e Equipamentos - Fig. P1.4

Item	Valor (Dez./17)
Estações de tratamento de água	28
Reservatórios	410
Estações elevatórias de água bruta	19
Estações elevatórias de água tratada	161
Poços	73
Adutoras	1.506 km
Redes de distribuição de água	36.769 km
Centrais de controle sanitário	5
Estações de tratamento de esgotos	33
Redes coletoras de esgotos	25.990 km

(4) Os principais fornecedores estão apresentados na Fig. P1.10. Por ser uma empresa controlada pelo Governo do Estado a Sabesp está sujeita aos requisitos da Lei Federal 8.666/93 e Lei federal 10.520/03. O processo licitatório é composto de diversos procedimentos que tem como meta os princípios constitucionais como a isonomia, o do julgamento objetivo, o da vinculação ao instrumento convocatório e o da publicidade, com o intuito de proporcionar a chamada “eficiência contratória”, ou seja, menos onerosa e com melhor qualidade. A M contrata serviços e não mão de obra terceirizada (de acordo com art. 37 da Constituição Federal). As empresas contratadas utilizam a quantidade de empregados adequada à atividade executada, não sendo possível precisar esse número. Estima-se girar em torno de 5.000 empregados de terceiros regidos por contratos de fornecimento específicos, sem coordenação direta, atuando nas atividades ligadas aos processos da cadeia de valor.

(5) A regulação é uma das principais alterações introduzidas pela Lei Federal 11.445/2007, marco regulatório do setor de saneamento, que fornece as diretrizes nacionais para Saneamento Básico. As atribuições de controle, fiscalização e regulação, inclusive tarifária, são exercidas pela Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo (ARSESP) criada pela Lei Estadual Complementar 1.025/07. O controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento ambiental são de responsabi-



Principais Tecnologias - Fig. P1.5

Item	Descrição
Membranas ultrafiltrantes	Permite rápida ampliação na capacidade de tratamento com alta capacidade na remoção de impurezas.
Booster e VRP inteligentes	Controlar pressão, reduzir perdas e otimizar consumo de energia elétrica.
Centro de Operação e Distribuição (COD/CEMO)	Centros de controle operacionais das Unidades de Negócio e Unidades de Gerenciamento Regional, onde são operados os sistemas de água e esgoto para atendimento ao cliente final.
Conversor de frequência	Permite a variação de rotação dos motores elétricos que acionam as bombas de acordo com as demandas do consumo de água.
Furação e bloqueio em carga para grandes diâmetros	Tecnologia que permite a execução de interligações sem interrupção do abastecimento de água.
Telemedicação	Sistema para acompanhamento online dos consumos e volumes de grandes clientes.
Adutoras de PEAD em grandes diâmetros	Tecnologia que viabiliza a montagem de adutoras em prazos reduzidos.
Moto-bombas flutuantes de grande porte	Tecnologia permite a adução de grandes volumes de água com instalação simplificada.
Reservatório Metálicos Parafusados	Permite a ampliação da capacidade de reservação em prazos curtos devido ao seu sistema de montagem.
Análise Termográfica	Permite diagnosticar e prevenir falhas em componentes elétricos e mecânicos.
Sistema robotizado de vídeo inspeção	Tecnologia permite a inspeção de tubulações de esgoto identificando problemas estruturais e de entupimento.
Monitoramento online de Vibração	Permite o monitoramento online da situação operacional dos principais equipamentos eletromecânicos de adução.
Válvula de controle de fluxo anular	Tecnologia permite um controle mais refinado de pressão e vazão de reservatórios e setores com redução de ruído e vibração.
Gaseificação de lodo por plasma	Tecnologia de última geração que permite a redução de umidade do lodo de ETAs e ETEs, transformando em material inerte.
VACOON	Equipamentos de desobstruções e manutenções de redes de esgoto de última geração, utilizado para manutenções preventivas e corretivas.

lidade da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB). O Departamento de Águas e Energia Elétrica (DAEE) é o órgão gestor dos recursos hídricos do Estado de São Paulo, que atua no controle, fiscalização e monitoramento de outorgas de uso de recursos hídricos.

A M contribui para o desenvolvimento sustentável das comunidades que estão localizadas em sua área de atuação, compostas prioritariamente por áreas de vulnerabilidade social, além de entidades filantrópicas, dos setores cultural, esportivo, educação, meio ambiente, entre outros.

Os principais impactos negativos que as atividades da M podem causar nas comunidades e na sociedade estão relacionados à descontinuidade do abastecimento, extravasão de esgoto (Fig. 4.1.2). Para prevenir ou minimizar esses impactos, a M realiza programas, projetos e ações socioambientais, além da padronização, controle e certificação dos seus processos e instalações.

Os passivos ambientais estão relacionados ao lançamento de esgotos “in natura” e à geração de resíduos sólidos e lodo que são tratados por obras e projetos como o Projeto Tietê, Programa Córrego Limpo, recebimento de esgotos não domésticos e aproveitamento do lodo (Fig. 4.1.2).

(6) Os principais parceiros da M estão apresentados na Fig. P1.11.

P2. CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

A) Ambiente Competitivo

(1) A característica do setor de saneamento é monopolista, em função da necessidade de concessões para operar os serviços nos municípios. A concorrência no momento é incipiente, podendo ocorrer quando da renovação das concessões. Para o segmento de grandes consumidores, são considerados como potenciais concorrentes empresas perfuradoras de poços artesianos e fornecedores de água por meio de caminhão-tanque. Essas empresas são de pequeno porte, privadas e, em sua maior parte, de capital nacional.

(2) O *market share* da M é de 83,3%, dentro de sua área atendível.

(3) A qualidade do produto água e do serviço de coleta e tratamento de esgoto, os ativos intangíveis como infraestrutura instalada, Programa de Redução de Perdas, qualificação e conhecimento da FT e capacidade de relacionamento (Fig. 2.1.6), e a competência essencial garantem à M diferenciação e vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Outro fator importante é a Marca Sabesp que garante credibilidade perante a sociedade e no mercado financeiro.

(4) A aprovação do marco regulatório do setor de saneamento, por meio da Lei nº. 11.445/07, conhecida como Lei do Saneamento Básico trouxe uma série de mudanças no ambiente competitivo, uma vez que estabelece diretrizes nacionais para a prestação dos serviços e contratualizações com os municípios. A partir desse marco, a ARSESP passou a exercer a fiscalização e regulação, inclusive tarifária, dos serviços prestados, gerando nas operadores nacionais a necessidade de adequação. Atualmente, o governo federal, por intermédio do Ministério das Cidades, elabora proposta de revisão da Lei 11.445.

B) Desafios Estratégicos

(1) Com o desafio da segurança hídrica superado, outras prioridades se inserem na pauta da organização, sendo as principais para o próximo quinquênio a universalização do saneamento, a recuperação dos rios Tietê e Pinheiros e a contínua redução de perdas de água. Com o fornecimento de água próximo de 100% em todo o Estado, o desafio é atingir esse nível com a coleta e, depois, o tratamento dos esgotos, um passo importante para a saúde e a qualidade de vida, o cuidado com o ser humano e o meio ambiente. Em relação à recuperação dos rios, destaca-se a ampliação da coleta e tratamento de esgotos, a despoluição dos córregos e a regularização das áreas habitacionais, que não dependem somente da Sabesp, mas de toda a sociedade. As ações relacionadas ao Programa de Redução de Perdas tem prioridade na agenda da Companhia, com grandes investimentos para a troca de tubulações e instalação de válvulas de redução de pressão, visando a redução dos vazamentos. Além disso, o firme combate às ligações irregulares e fraudes, que prejudicam não somente à Sabesp mas também a todos os cidadãos, devem ser intensificados, em parceria com a Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo, garantindo a redução das perdas.

(2) Alinhada à sua missão, a M estabelece parcerias de modo a contribuir com o alcance de suas estratégias criando valor para os clientes e à sociedade. A parceria da M com a PMSP, em 2007, no Programa Córrego Lim-



Identificação de Interesses, Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas - Fig. P1.6

PI	Práticas de identificação dos interesses	Resp.	Formas de proteção dos direitos	Necessidade	Requisito	Principais Indicadores Relacionados
Acionista	• Reunião da Diretoria Colegiada – semanal	Diretor-Presidente Diretor M	Sistema de Governança Corporativa, Tribunal de Contas, Ministério Público	Crescimento Sustentável	Aumentar a Margem Operacional	8.1.19-MO; 8.1.31-AMM; 8.1.37-Execução orçamentária das despesas; 8.5.54 e 8.5.55-Eficiência Energética.
	Equilíbrio financeiro				8.1.21-DELTA CVA; 8.1.29-CFROGI; 8.5.20-IPF e 8.5.21-IANC	
	Segurança hídrica	8.5.2-IRA; 8.5.18-IRD; 8.5.19-IDPT; IPGR-Índice de Perdas Gerais por Ramal; 8.5.23-IPA Índice de Perdas na Adução e ISH-Índice de Segurança Hídrica				
	• Reunião do Conselho de Administração – mensal	Diretoria		Ampliar mercado	Cumprimento das metas e diretrizes da Sabesp	8.1.36-Execução Orçamentária dos Investimentos; 8.1.38-Execução orçamentaria faturamento; 8.1.39-Execução orçamentaria arrecadação; 8.1.41-Total investimento M e 8.5.59-Realização do Planejamento Programas Estruturantes - RMSP (orçamentário)
	• Planejamento Estratégico Sabesp – quadrienal – revisão anual				Aumentar a quantidade de clientes	8.3.10-NLA; 8.3.11-NLE e 8.3.17-Índice de Satisfação do Cliente
	• Orçamento Plurianual Aprovado			Imagem sólida	8.3.19-IFI - Índice de Favorabilidade da Imagem e 8.1.24-Valor de Mercado das Ações	
• Diretrizes governamentais e empresariais	Universalização dos serviços de água e esgoto		Universalização dos serviços de água e esgoto na área atendível	8.3.1-IAA e 8.3.2-IAE		
Clientes	• Pesquisa de Satisfação dos Clientes	UNs	Órgãos de defesa do consumidor, Arsesp	Disponibilidade de produtos e serviços com qualidade	Qualidade do serviço executado	8.3.21-ISPS; 5.3.22-ISPSL e 8.3.20-Índice de Insatisfação
					Prazo	8.5.35-IORC; 8.5.38-Tempo Médio de Ligação de Água; 8.5.39-Tempo Médio de Ligação de Esgoto; 8.5.40-ISP10 Execução de Vazamentos de Água no prazo; 8.5.41-Tempo Médio da Execução das Desobstruções de Esgoto; IPA 8.3.24-Clientes atendidos na agência até 15' e 8.3.26-Tempo Médio de Atendimento na Central de Atendimento
						Qualidade de produto
					Regularidade do abastecimento	8.5.2-IRA e 8.5.18-IRD
Força de Trabalho	• Pesquisa de Clima	MIS, UNs e Sups	Sindicatos	Capacitação e desenvolvimento	Capacitação e desenvolvimento	8.4.11-TC-PCD
				Garantia do emprego	Estabilidade	8.4.7-Percentual de garantia de emprego
				Retenção do conhecimento	Retenção do conhecimento	8.4.13-ICCR - Índice de Capacitação em Conhecimento Relevante e 8.4.14 - TCRC - Taxa de Retenção do Conhecimento Relevante
				Valorização e Reconhecimento	Reconhecimento	8.4.5-Índice de Empregados Avaliados
					Valorização	8.4.2-Índice de Criatividade do Pessoal; 8.4.8-Índice de Pessoas Reconhecidas; 8.4.9-Quantidade de Pessoas Reconhecidas no Programa Melhores Práticas; 8.4.21-Pesquisa de Clima Organizacional e 8.4.26-Índice de Valorização das Pessoas (Pesquisa De Clima)
Fornecedores	• Reunião periódica com os principais fornecedores • Encontro com Fornecedores	UNs e Sups	Contratos de fornecimento	Continuidade no Fornecimento	Assertividade no planejamento de compras	8.5.51-Índice de Assertividade no Planejamento das Atas de Registro de Preços
					Regularidade do fornecimento	8.5.48-Taxa de Continuidade do Fornecimento
					Pagamento em dia	8.5.45-Incidência de Atraso no Pagamento a Fornecedores
Sociedade	• Reunião com as comunidades, fóruns, seminários e congressos – práticas contínuas	Diretoria, UNs e Sups	Ministério Público, Arsesp	Educação ambiental, despoluição de córregos	Ações Socioambientais Manutenção dos córregos despoluídos	8.2.6-Índice Satisfação da Comunidade; 8.2.8-Índice População Envolvida c/ ações sociais; 8.2.13-QCD; 8.2.14-TC-DBO e 8.5.36-IEC
	• Encontro com Lideranças Comunitárias – anual	UNs		Qualidade e disponibilidade no abastecimento	Manter a qualidade do produto e a regularidade na distribuição	8.5.1-Incidência das análises fora do padrão para aferição da água tratada; 8.5.2-IRA; 8.5.3-Volume de água armazenada nos mananciais; 8.5.10-ICAD; 8.5.4 a 8.5.9 - Ind. Geral de Qualidade nos Mananciais e 8.5.18-IRD
				Saneamento Básico	Conexão à rede de água e esgoto	8.2.16-LAR; 8.3.1-IAA; 8.3.2-IAE; 8.3.10-NLA e 8.3.11-NLE



Identificação de Interesses, Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas - Fig. P1.6

PI	Práticas de identificação dos interesses	Resp.	Formas de proteção dos direitos	Necessidade	Requisito	Principais Indicadores Relacionados
Sociedade	Participação em entidades de classe, instituições e órgãos da sociedade civil – prática contínua	Diretoria, UNs e Sups	Ministério Público, Arseps	Serviço de saneamento com preço acessível	Tarifa aderente a condição social	8.2.4-Comprometimento da renda familiar e 8.2.5-Índice de responsabilidade social (Tarifa Social)
				Tratamento de Esgotos	Ampliar o índice de tratamento e garantir a conformidade dos esgotos tratados	8.2.11-Volume de Esgoto Tratado; 8.2.12-Taxa de Fornecimento de Água de Reuso; 8.5.31-Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede; 8.5.34-PL - Produção de Lodo; 8.5.35-IORC e 8.5.36-IEC
Arseps	Reuniões da PR com Arseps com participação das UNs / Sups	PR	Aplicação de autuações e sanções administrativas	Cumprimento da legislação	Atendimento aos prazos de serviços regulados	8.3.25-Nível de serviço central de atendimento; 8.3.26-Tempo Médio de Atendimento na Central de Atendimento Telefônico; 8.5.26 A 8.5.28-Execução de vazamentos de água; 8.5.38-Tempo Médio de Ligação de Água; 8.5.39-Tempo Médio de Ligação de Esgoto; 8.5.40-Execução de Vazamentos de Água no prazo e 8.5.41-Tempo Médio da Execução das Desobstruções de Esgoto
	Deliberações Arseps					
Poder Concedente	Encontro com Prefeitos e Subprefeitos – frequência varia conforme localidade Planos Municipais de Saneamento	Diretoria e UNs	Contratos com os municípios, Arseps, Ministério Público	Cumprimento do Contrato de Programa com as Prefeituras	Aumento de cobertura e tratamento	8.3.1-IAA; 8.3.2-IAE; 8.3.10-NLA; 8.3.11-NLE 8.3.12-Taxa de mercados Regulares e 8.5.36-IEC

Principais Redes - Fig. P1.7

	Denominação	Interlocutores	Principais propósitos	Forma de atuação
REDES INTERNAS	Fórum M	Diretor M	Realizar a gestão da Diretoria M.	Analisar e aprovar demandas; fornecer diretrizes para as UNs.
	Fóruns de Processos	Coordenadores dos Fóruns e Grupos	Atuar na gestão e melhorias dos processos da cadeia de valor.	Analisar e aprovar projetos e propostas dos Fóruns para aperfeiçoar o sistema de gestão da M. Fornecer treinamentos, recursos humanos e materiais.
	Grupos de Trabalho			
	Participação Comunitária	Coordenador do Fórum RSA	Atuar na gestão e melhorias das práticas de gestão nas comunidades.	
REDES EXTERNAS	Governança Colaborativa	Representantes da M, MP, MC, MS, MN, MO e ML e os Técnicos Comunitários	Estabelecer parcerias entre as redes sociais e governos instituídos. Mobilizar e conscientizar a população das bacias hidrográficas envolvidas no "Programa Córrego Limpo" acerca da preservação dos córregos e ações socioambientais.	Participar e promover reuniões e ações, envolvendo as redes sociais (Comunidades, ONGs, Associação Moradores de Bairro, etc.), governos instituídos para informação e divulgação das ações realizadas.
	Grapprohab (Secretaria Estadual de Habitação)	Representante do MPO	Reunir concessionárias e órgãos públicos para viabilizar empreendimentos.	Participar de reunião semanal, para identificação das demandas de empreendimentos para análise e viabilização.
	Comitê de Bacia do Alto Tietê e PCJ	Coordenador do Fórum RSA e Representantes da M, MP, MC, MA, MT, MS, MN, MO e ML	Contribuir para a gestão dos Recursos Hídricos; acompanhar temas como a elaboração de legislação, a implantação da cobrança pelo uso dos recursos hídricos, além de outros temas relevantes para a Sabesp.	Participar nos fóruns de discussão, reuniões e eventos dos órgãos colegiados e técnicos dos Comitês (tripartites) como parte do Sistema Nacional de Recursos Hídricos (Ree Brasil de Organismos de Bacia Hidrográficas_ REBOB).
	Abes - (CNQA - Comitê Nacional da Qualidade Abes e Câmaras Temáticas)	Representantes das UNs / Sups	Estimular a prática de modelos de gestão reconhecidos mundialmente e promover o intercâmbio das melhores práticas, possibilitando a melhoria da prestação de serviços e desempenho das operadoras e fornecedores do setor.	Participar da discussão e decisão dos modelos de gestão aplicáveis ao PNQS; dos seminários de benchmarking, Missão de estudos, fóruns, reuniões e eventos técnicos Integrar a banca examinadora voluntária.
	FNQ – Fundação Nacional da Qualidade	Representantes das UNs / Sups	Inspirar, mobilizar e capacitar as organizações para que busquem, continuamente, a excelência por meio da melhoria na sua gestão.	Participar de grupos temáticos, seminários e da banca de examinadores voluntários.
	Pacto Global	Coordenador do Fórum RSA e CH	Mobilizar a comunidade empresarial para adoção de práticas e valores éticos e de sustentabilidade, incluindo a participação nos ODSs e 10 princípios do Pacto Global.	Grupos temáticos e comissões.

po já despoluiu 168 córregos, beneficiando 2,5 milhões de pessoas. Além do benefício ambiental, com o encaminhamento do esgoto para tratamento, há também um benefício social como a valorização dos imóveis do entorno. Outra parceria importante foi com BRK Ambiental, em 2012, para reutilização de 20% do esgoto tratado pela ETE ABC que, após passar por um sistema moderno de eliminação de bactérias e ultrafiltração, é encaminhada para uso do Pólo Petroquímico do ABC. A água de reuso fornecida equivale ao abastecimento de uma cidade de 500 mil habitantes, por exemplo.

(3) A M busca constantemente a introdução de novas tecnologias com o objetivo de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Em 2018, de forma pioneira, a M trabalha na utilização das redes de IoT,

Força de Trabalho por Categoria - Fig. P1.8 (abril/2018)

Categoria	Representatividade
Aprendizes	3,25%
Estagiários	7,12%
Gerentes	2,98%
Operacionais	29,23%
Técnicos	44,74%
Universitários	12,68%
Total Geral	100,00%

criadas para conectar o mundo aliadas ao que de melhor existe no mundo da medição de água, que são os medidores ultrassônicos. Esses medidores tem uma precisão de medição e emitirá sinal de forma remota



Força de Trabalho por Nível de Escolaridade - Fig. P1.9 (abril/2018)

Categoria	Representatividade
Ed. Básica Incompleta	0,13%
Ed. Básica Completa	0,11%
Fundamental Incompl.	3,42%
Fundamental Completo	3,89%
Médio Incompleto	9,39%
Médio Completo	44,66%
Superior Incompleto	4,88%
Superior Completo	22,65%
Pós-Graduação	9,51%
MBA	0,64%
Mestrado	0,63%
Doutorado	0,07%
Total Geral	100,00%

para uma central, permitindo monitorar diariamente o consumo dos clientes. Com cerca de 150.000 medidores em clientes estratégicos será possível proteger mais de 45% do faturamento. Além de melhorar o faturamento, garantindo os investimentos necessários para a ampliação dos serviços, este projeto também auxiliará nas metas de redução de perdas de água, com a eliminação de possíveis irregularidades nessas ligações monitoradas através de alarmes disponibilizados pela tecnologia.

Está em implantação o BIM - *Building Information Model*, Modelo colaborativo, digital e parametrizável, apoiado em geometria 3D em um ambiente de simulações e análises que permite projetar o ciclo de vida do empreendimento com mais qualidade, confiabilidade, produtividade e agilidade, contribuindo para o atingimento das metas.

A implantação do sistema Sigescampo levou os serviços para “a palma da mão” dos executores, proporcionou maior agilidade no atendimento e qualidade o serviço executado. Outra tecnologia implantada é o Modelo de Contrato de Risco onde se busca melhores resultados na gestão do Programa de Redução de Perdas, adotando um novo modelo de Edital e Contrato, inovador no setor de saneamento, sendo a remuneração proporcional à redução do indicador de perdas ou pelo aumento do volume micro medido (áreas de grande vulnerabilidade social).

Mais um exemplo é o novo modelo de contratação do projeto de automação com aquisição de serviços de fornecimento de dados analíticos, no qual o fornecedor é responsável pela instrumentação, manutenção e calibração dos equipamentos. É um modelo inovador, inédito no saneamento ambiental mundial e mostrou-se atrativo para grandes empresas do Japão, Suíça, Estados Unidos etc que contribuíram para seu desenvolvimento, resultando em especificação técnica para compra desses serviços, com remuneração em função de índices de desempenho.

Está em andamento, desde março de 2018, uma nova forma de relacionamento com o cliente: inteligência artificial para o atendimento. O cliente fala diretamente com a atendente virtual Sani e pode realizar sozinho uma análise de conta de consumo, por exemplo. A atendente Sani “aprende” a cada atendimento, tornando o processo de atendimento mais rápido e com interação do cliente.

Principais Fornecedores e Insumos - FIG. P1.10

Tipo	Principais Insumos / Serviços	Principais Fornecedores e Valores de Aquisições R\$ / milhões (2017)
Água bruta	Água bruta mediante o instrumento de Outorga, bombeada para as ETAs.	Sociedade = 46,2 (cobrança pelo uso da água)
Esgoto	Esgoto para tratamento - Após a distribuição nas residências, a água utilizada para higiene pessoal, alimentação e limpeza vira esgoto. Ao deixar as casas, ele vai para as redes coletoras, passa pelos coletores e interceptores até chegar às Estações de Tratamento de Esgotos.	Clientes = Não há
Obras e serviços	Investimentos em expansão e serviços operacionais.	Construtami, Saneamento Centro (Ypê/Job/Crisciuma), Consórcio Itaquera (Construtami/Crisciuma), Consórcio Alto Tietê (CTL/Aliter), Nova Norte II (Teckbridge/ Elevação/ Humberto), Passarelli, Trail, SanGlobal (Globalsan/ Rezende), Global Billings (Globalsan/Engiver) = 716,8
Energia elétrica	Energia elétrica – baixa, média e alta tensão.	AES Eletropaulo = 457,6
Materiais e Equipamentos	Hidrômetros, tubos e conexões para redes e ramais de água e esgoto, bombas, painéis elétricos, produtos químicos.	Saint Gobain, SOS Dúctil, Hannover e Imbil, LAO, Itron, AWR, Hidrometer, Elster, FAE, Zenner, Cobrascal, Brasical, Dryller, Unipar, Nheel Química, Bauminas = 197,4
Telecomunicações	Comunicação de Dados	Vivo = 11,2

Principais Parceiros da M - Fig. P1.11

Principais Parceiros	Objetivos comuns	Competências compartilhadas
Estre Ambiental (d_2014)	Desenvolvimento nas questões socioambientais.	Conhecimento técnico compartilhado, associado a ações socioeducativas.
Aquapolo Ambiental (d_2009)		
Prefeituras (d_1996)	Revitalização de áreas urbanas.	
Empresas Privadas e Organizações sociais	Reciclagem de óleo usado de cozinha e educação ambiental.	
ONGs, secretarias de estado e municipais, redes de ensino pública e privada e lideranças comunitárias (d_1996)	Desenvolvimento da sociedade e comunidades sob a influência das atividades da M Programa de Coleta e Reciclagem de Óleo de Fritura (Prol).	
Comitês de Bacia Hidrográfica	Melhoria da gestão dos recursos hídricos nas Bacias hidrográficas.	
Fornecedores (d_1996)	Desenvolvimento nas questões socioambientais.	
COMGAS - Companhia de Gás de São Paulo (d_2004)	Prevenir acidentes, evitando danos nas instalações (redes de água, esgoto e gás), por meio do Programa de Prevenção de Danos (PPD).	Compartilhamento de informações cadastrais, evitando danos às instalações.
JICA - Japan International Cooperation Agency (d_1996) Governo Federal	Reduzir perdas na distribuição de água.	Conhecimento técnico sobre redução de perdas e recursos.
SENAI - Programa Aprendiz (d_2005)	Desenvolvimento profissional para jovens.	Capacitação profissional.



P3) ASPECTOS RELEVANTES

(1) As principais legislações que regem as atividades da Sabesp – M são: Lei Federal 11.445/07, que dá diretrizes para a prestação de serviços de saneamento; Lei 9.605/98, regulamentações aplicáveis pela SMA para ações ambientais e Portaria MS 2.914/11, que dispõe sobre os procedimentos de controle e de vigilância da qualidade da água; Resoluções Conama 237/95 e 430/11 que dispõem sobre os padrões de lançamento de efluentes nos corpos hídricos.

Sendo o Estado de São Paulo o maior acionista da Sabesp, a Empresa está sujeita à legislação aplicável às empresas estatais, com destaque para a Lei 8.666/93, relativa aos processos de contratação de fornecedores. Novos padrões de transparência e boa governança, tais como a Lei Federal 13.303/16 e o Decreto Estadual 62.349/16 foram editados e implementados em junho/2018. Além de atender à Lei Anticorrupção Brasileira 12.846/13, que prevê a responsabilização no âmbito civil e administrativo de empresas que praticam atos lesivos contra a administração pública, a Sabesp também se sujeita à Lei *Sarbanes-Oxley*, ou SOX, que busca garantir mecanismos para evitar a ocorrência de fraudes e mitigar riscos aos negócios, garantindo a transparência na gestão.

Com relação aos aspectos de segurança e saúde ocupacional, a M segue a CLT, a Lei 6.514/77 e a Portaria MTE 3.214/78.

A M segue o Decreto Tarifário Estadual nº 41.446/96 e não possui autonomia nas decisões relativas às tarifas, cabendo à Diretoria Colegiada da Sabesp, propor eventuais alterações e ajustes à ARSESP, que também é responsável pelas deliberações de índices de reajustes anuais e revisões tarifárias quinquenais.

(2) Todos os questionamentos recebidos de órgãos governamentais ou entidades representativas da sociedade são analisados e respondidos pelas áreas técnica e jurídica da M e da Sabesp. Atualmente, há Termos de Ajustamento de Conduta (TAC) referentes à realização de obras para ampliação do sistema de esgotamento doméstico e encaminhamento para tratamento.

(3) Em 15 de setembro de 2017 foi promulgada a Lei Estadual 16.525 que permitiu ao Governo do Estado de São Paulo constituir uma sociedade por ações que poderá exercer o controle acionário da Sabesp, mas mantendo o Governo do Estado com a maioria do capital votante dessa sociedade controladora. O objetivo da medida é tentar obter mais recursos para ampliar os investimentos em saneamento e acelerar a universalização dos serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos.

P4 – HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA

A jornada da M em busca da excelência é um compromisso irreversível com a efetividade e com o aprendizado e significa fazer o melhor possível e utilizar recursos de maneira ótima para produzir resultados. Teve início em 1997, com a ML utilizando o modelo do PNQS e em 2000 foi a primeira Unidade da M reconhecida. De lá para cá, todas as Unidades, em tempos diferentes, passaram a adotar o Modelo MEG como modelo de referência, a realizarem *benchmarking* interna e externamente para adotar as melhores práticas e os conceitos e princípios foram fazendo parte da cultura organizacional, trazendo muitos reconhecimentos à Diretoria e à Sabesp. A Fig. P4.1 apresenta os fatos

relevantes e a Fig.P4.2 os principais reconhecimentos da Gestão, dos últimos cinco anos.

Fatos Relevantes - Fig.P4.1

2018	<ul style="list-style-type: none"> • SMART SEVICES - Ouro – Projeto <i>Statups</i> e Bronze – “Talentos internos desenvolvendo EAD-2018”. • Prêmio Internacional no Fórum Mundial da Água: Cinturão Verde Metropolitano • Participação no Prêmio de Gestão do Conhecimento do SBGC • Prêmio Internacional no Fórum Mundial da Água: Cinturão Verde Metropolitano (único projeto brasileiro entre os campeões)
2017	<ul style="list-style-type: none"> • Congresso Internacional de Clientes – Categoria melhor estratégia direcionada ao cidadão; ABT Associação Brasileira de Teleserviços – Prata – Remodelagem de processo • Representante da Sabesp passa a presidir o IPEG • IGS - PNQS: Programa Asfalto Rápido, Gestão de Relacionamento Fiscal Total; Gestão de Esgotamento • PEOS - PNQS: Gestão Compartilhada de Perdas; Vazamento ZERO • AS Melhores em Gestão (FNQ) - Reconhecimento com destaque entre os 3 melhores. • Manutenção da Acreditação Laboratórios pela ISO 17025 • Mérito da Inovação em Gestão/IPEG • Sistema de Gestão Ambiental Sabesp • Manutenção da Certificação ISO 14001
2016	<ul style="list-style-type: none"> • SMART SEVICES – Bronze – “Sistema <i>Vocalcom</i>”; ABT Associação Brasileira de Teleserviços – Ouro – Novo sistema para relacionamento com clientes - Sistema <i>Vocalcom</i> • Representante da Sabesp passa a coordenar o CNQA-ABES • PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão do IPEG. • Manutenção da Certificação ISO 14001 • IGS - PNQS: Gestão de Vazamento de Água • Certificado Rumo à excelência no PNQS - UGRs Mooca, São Mateus e Ipiranga • Manutenção da Acreditação Laboratórios pela ISO 17025 • Manutenção da Certificação ISO 14001 • Prêmio “Os 100 mais Influentes da Energia” - categoria sustentabilidade - Grupo Midia e Revista <i>Full Energy</i> para projeto <i>Waste to Energy Baruer</i> na ETE Barueri
2015	<ul style="list-style-type: none"> • Finalista Prêmio Mário Covas • Menção honrosa Prêmio Mário Covas com o case “Gestão das Insatisfações” na Categoria Inovação na Gestão Estadual • IGS - PNQS: Metodologia de Identificação dos Trechos Críticos • Prêmio Mário Covas – Terceiro colocado na categoria inovação com a prática “Aprendizado Organizacional com Foco nos Resultados”
2014	<ul style="list-style-type: none"> • Certificação ISO 14.001 • Finalista Prêmio Mário Covas - case “Inclusão Digital - Socioambiental” • PNQS - IGS Participação no Seminário de Inovação e Gestão em Saneamento • Menção Honrosa no Prêmio Mário Covas • “Grupo Compartilha” - compartilhamento de práticas entre executivos • IPEG - Reconhecimento pela conquista PNQ 2013.
2013	<ul style="list-style-type: none"> • IGS - PNQS: Gestão Socioambiental focada na Despoluição de Córregos • <i>Call Center</i> - Vencedor do Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços - Cat. Serviços Públicos Estaduais
2012	IGS - PNQS: Gestão dos Requisitos das Partes Interessadas
2011	IGS - PNQS: Escritório de Projeto Local - Perdas
2010	<ul style="list-style-type: none"> • IGS - PNQS: Desenvolvimento de Estratégias de Negócio através do <i>Marketing</i> • <i>Call Center</i> - Vencedor do Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços - Cat. Serviços Públicos Estaduais
2009	IGS - PNQS: Programa Parceria Sustentável - Fornecedores
2008	IGS - PNQS: Autoconhecimento e Cultura do <i>Feedback</i> : a Chave para o Desenvolvimento de Líderes
2007	IGS - PNQS: A Gestão da Micromedição com Foco nas Perdas Comerciais
2006	IGS - PNQS: Gestão do Programa de Redução de Perdas utilizando o <i>SCORPION</i>



Principais Premiações da Diretoria Metropolitana - Fig.P4.2

		2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE	VENCEDOR	MC, ML, MS	MS			MN; ML													
	FINALISTA					MS	ML; MS												
	DESTAQUE					MC	MN; MO		MS	MN									
PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE EM SANEAMENTO	IV - RUBI	ML; MO																	
	IV - DIAMANTE	M	ML			MN; MO	MS												
	III - PLATINA		M		MS3	MS4		MO		MN	MS	ML							
	II - OURO	MS1			MC1; MS2	M	MO1; MS2	MS3			MN; MT	MC	MS; ML						
	II - PRATA				MC2					MA	MA			MS	MO	MN			
	I - BRONZE									MP		MN					MC; MO; MA; MT	MS; MN	ML
PRÊMIO PAULISTA DE QUALIDADE DA GESTÃO	III - TROFÉU GOVERNADOR DO ESTADO			MS2	MS1	MN; ML; MS	MN; MO; ML; MS			MN	MN	MS			MN	ML			
	II - OURO				MS3	ML1; MS1; MS4	MO1; MO5; MO6;						MT	MT	MN; MS	MO; MT	MN; MO		
	II - PRATA	MS4					MS1	MS4; MS5; MS6			MC					MC; ML	MC; MS; MT	ML	
	I - BRONZE						MO4	MO1; MO2; MO3	MP; MS6	MS5								MT	
PRÊMIO IBERO AMERICANO DA QUALIDADE						MS													

Diretoria Metropolitana (M); Unidade de Negócio Centro (MC); MC UGR Mooca (MC1); MC UGR São Mateus (MC2); Unidade de Negócio Leste (ML); ML - ER São Miguel Paulista (ML1); Unidade de Negócio Norte (MN); Unidade de Negócio Oeste (MO); MO Grandes Consumidores (MO1); MO ER Carapicuíba (MO2); MO ER Cotia (MO3); UGR Butantã (MO4); UGR Cotia/Poa (MO5); UGR Tietê (MO6); Unidade de Negócio Sul (MS); MS UGR Billings (MS1); MS UGR Interlagos (MS2); MS UGR Santo Amaro (MS3); MS Guarapiranga (MS4); MS ER S.B. do Campo (MS5); MS Grandes Consumidores (MS6); Unidade de Tratamento de Água (MA); Unidade de Tratamento de Esgoto (MT); Superintendência de Gestão de Empreendimentos (ME); Superintendência de Manutenção Estratégica (MM); Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento (MP); Central de Serviços Compartilhados (MIS)

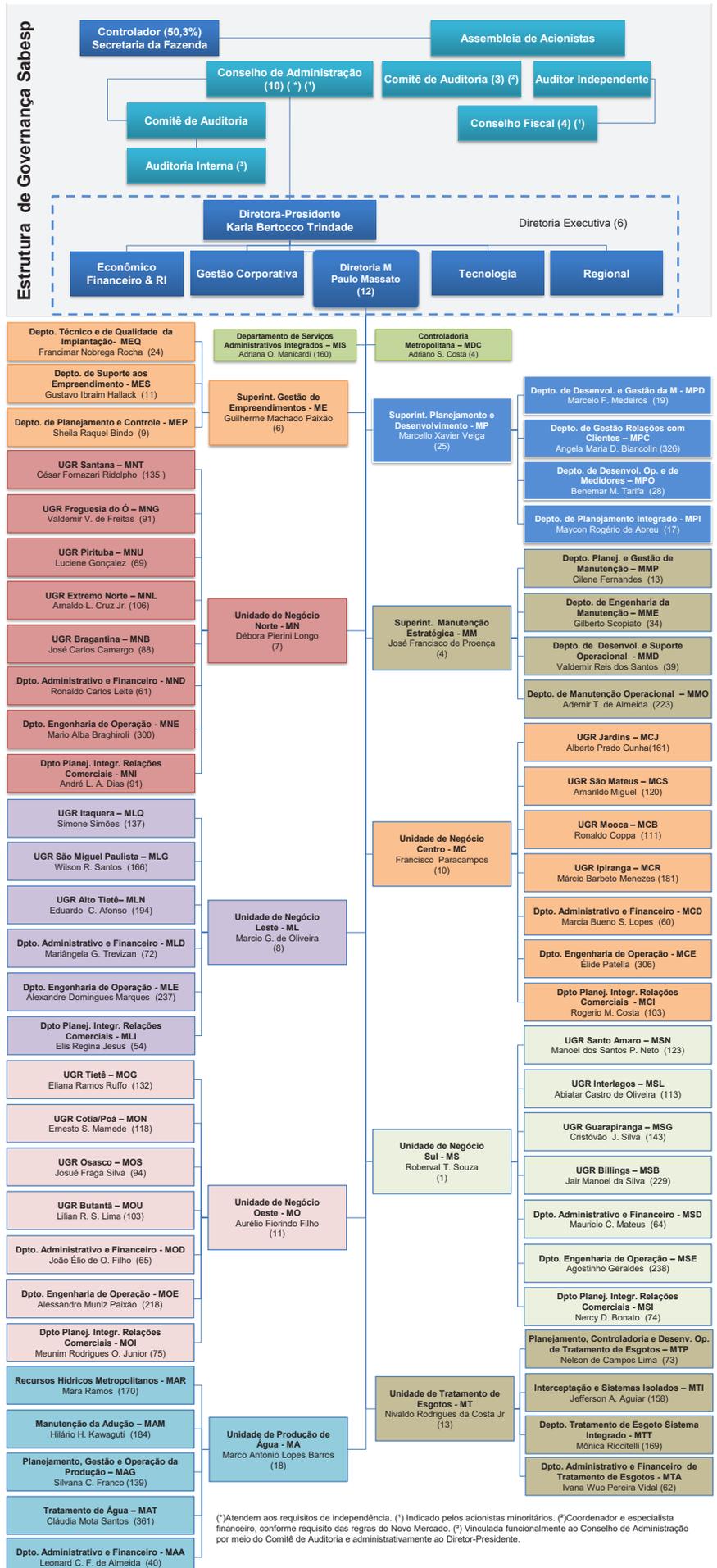


5. ORGANOGRAMA

(1/2) O Organograma da organização está apresentado na Fig. P5.1.

Os principais Fóruns Metropolitanos são: Água, Esgoto, Relacionamento com o Cliente, Qualidade, Responsabilidade Socioambiental, Administrativo, Econômico-Financeiro e Manutenção. Tem como principais objetivos: desdobrar as estratégias em ações táticas; fomentar a inovação e a gestão do conhecimento; propor projetos; compartilhar práticas; aprimorar os processos e realizar análise crítica dos indicadores. Realizam reuniões mensais.

Organograma da Organização - Diretoria Metropolitana - Fig. P5.1



(*)Atendem aos requisitos de independência. (*) Indicado pelos acionistas minoritários. (*)Coordenador e especialista financeiro, conforme requisito das regras do Novo Mercado. (*) Vinculada funcionalmente ao Conselho de Administração por meio do Comitê de Auditoria e administrativamente ao Diretor-Presidente.



QUADRO CRITÉRIOS E ITENS PARA ADAPTAÇÃO DO MODELO AO PERFIL E ESTRATÉGIAS	Nível IV		
	Limite Mínimo Possível de Escolha	Limite Máximo Possível de Escolha	Pontuação Máxima para a Organização
1. LIDERANÇA	100	140	120
1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	30	50	30
1.2 Governança	20	40	30
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	20	40	30
1.4 Análise do desempenho da organização	20	40	30
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	50	80	70
2.1 Formulação das estratégias	20	50	40
2.2 Implementação das estratégias	20	50	30
3 CLIENTES	70	100	60
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado	30	60	30
3.2 Relacionamento com clientes	30	60	30
4. SOCIEDADE	20	50	40
4.1 Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental	20	50	40
5. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	50	80	60
5.1 Informações da organização	20	50	30
5.2 Conhecimento da organização	20	50	30
6. PESSOAS	90	120	100
6.1 Sistemas de trabalho	20	50	40
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30	50	30
6.3 Qualidade de vida	20	40	30
7. PROCESSOS	90	120	100
7.1 Processos da cadeia de valor	30	50	40
7.2 Processos relativos a fornecedores	20	50	30
7.3 Processos econômico-financeiros	30	50	30
Subtotal Processos Gerenciais		550	550
8. RESULTADOS			
8.1 Econômico-financeiros	80	120	100
8.2. Sociais e ambientais	60	90	75
8.3. Relativos aos clientes e ao mercado	80	120	100
8.4 Relativos às pessoas	60	90	75
8.5. Relativos aos processos	80	120	100
Subtotal Resultados Organizacionais		450	450
Total Geral		1000	1000

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) Desde 1996, a Sabesp revisa e atualiza sua Missão, Visão e Valores durante o ciclo de Planejamento Estratégico (PE). Com a participação do diretor-presidente, diretores, assessores, assistentes executivos e superintendentes são revistas as diretrizes e princípios organizacionais, que servem de referência para a atuação de cada Diretoria, considerando as partes interessadas. A Identidade M (Fig.1.1.1) é revisitada anualmente, durante o ciclo de Planejamento Tático (PT). No ciclo do PE 2016/2025, por meio de resposta a um *pre-work* pelos participantes, houve refinamento da Visão e das Diretrizes Estratégicas da Sabesp, com a inserção da palavra cliente no valor “Respeito à sociedade”, alinhando os Valores com sua Visão.

Identidade da M - Fig 1.1.1	
Missão	
Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente.	
Visão	
Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente.	
Valores Éticos	
<ul style="list-style-type: none"> • Respeito à sociedade e ao cliente; • Respeito ao meio ambiente; • Respeito às pessoas Integridade; • Competência; • Cidadania. 	

b) Em 1995, a Sabesp adotou um novo modelo de gestão cuja base era a mudança de empresa de engenharia para prestação de serviços, com uma estrutura ágil e descentralizada em Unidade de Negócio, com autonomia para gerir seus recursos. Esse modelo foi complementado com uma grande reestruturação organizacional, definição de Políticas Institucionais e redesenho de processos. Os aspectos culturais da Sabesp foram identificados de forma sistematizada pela primeira vez em 1997, num seminário intitulado Sustentabilidade do Modelo de Gestão da Nova Sabesp parte integrante do Projeto de Redesenho Organizacional (1995) que deu origem ao livro: A Sabesp do século XXI. Em uma estratégia baseada em conceitos de gestão participativa, mais a Missão e a Visão da empresa solidificaram os aspectos culturais, que em 2000 foram traduzidos em valores organizacionais.

Em 2003, com a implantação do **Código de Ética e Conduta Sabesp**, esses elementos culturais foram validados e a M, por meio do item “Orgulho” da pesquisa de clima (6.3c), passou a avaliar o grau de identificação dos empregados com os elementos culturais. Exemplarmente, em 2015, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) constituiu um Grupo de Estudos Temáticos voltado a criar orientador para desenvolver o tema Cultura Organizacional e a Sabesp, representada pela M, foi convidada a integrar esse seleto grupo de empresas que está desenvolvendo metodologias para mapeamento e desenvolvimento da cultura.

Como refinamento e alinhado ao PT, dentro do Programa de *Performance* Gerencial, em 2017, a M realizou o mapeamento de fatores relativos: à Cultura Organizacional, Pesquisa de Clima, Competências Gerenciais, Resultados, Perfil desejado de Liderança e Perfil de Grupo, por meio de consultoria externa (m_2017). Esse mapeamento permitiu a avaliação da cultura atual e da desejada e dos aspectos funcionais e disfuncio-

nais da Cultura M. O resultado aponta para uma cultura de transição de aspectos de comando e controle com foco na eficiência para uma cultura empreendedora e inovadora, com foco em fazer com eficiência e com pioneirismo. Esses aspectos culturais direcionaram a identificação de ações em desenvolvimento, bem como planejadas e planejáveis para que a cultura desejada se estabeleça e impulse o cumprimento das estratégias (Fig 1.1.2).

Aspectos funcionais e disfuncionais da Cultura M - Fig. 1.1.2		
Aspectos	Ações para reforço / minimização	
Funcionais	Foco no relacionamento com o cliente	Implantação e manutenção de várias práticas de relacionamento com o cliente (3.2).
	Credibilidade da empresa	Pesquisa de Satisfação e Controle de Índices relativos a esse aspecto (3.1e).
Disfuncionais	Líderes com maior capacidade técnica do que de gestão	Programa de Performance Gerencial, Avaliação de Competências, aplicação da Pesquisa PI, Coordenação de grupos de trabalho, Programa de <i>Feedback</i> .
	Dificuldade de retenção de talentos	Aprimoramento do Programa de Gestão do Conhecimento.(5.2).

Esse trabalho foi realizado por meio de subgrupos de trabalho, característica da cultura de gestão participativa e alinhada ao Modelo de Gestão M (1.1e), validado pelo Grupo Técnico da Qualidade (GTQ) M e pelo diretor e superintendentes, demonstrando o papel da liderança na condução dessas ações.

A M promove e estimula a diversidade cultural de ideias por meio da Gestão Participativa, um dos pilares do Modelo de Gestão M (1.1e), incentivando o trabalho em grupos e atuação dos **Fóruns de Processo M**, que compartilham e fomentam a troca de conhecimentos e expertise; inscrição de projetos, cases e experiência no **Programa Melhores Práticas** (5.2), promoção e participação em feiras de tecnologia e inovação (Expo Perdas, Expo M, AESABESP, ABES), além da elaboração e seleção de artigos para participação em Seminários Nacionais e Internacionais e participação no PNQS, nas categorias AMEGSA, IGS e PEOS, que proporcionam o *benchmarking*.

c) A Sabesp editou em 2003 o **Código de Ética e Conduta** (Fig. 1.1.3) a fim de ser uma referência formal e institucional à conduta pessoal e profissional dos empregados, de forma a tornar-se um padrão de relacionamento interno e com os seus públicos de interesse. A elaboração do Código foi amparada por uma pesquisa de participação espontânea que envolveu cerca de 2.500 empregados. O resultado foi validado pela Diretoria da Sabesp e disseminado primeiramente aos empregados por meio dos diversos canais de comunicação (Fig.1.1.5). Com a adoção do MEG como modelo de referência (1996) e a SOX (2000), o Código de Ética passou a ser disseminado nas reuniões com o Poder Concedente, encontros e reuniões com Fornecedores, com as comunidades e nas reuniões do Conselho de Administração. Além disso, é disseminado por meio do Relatório de Sustentabilidade, nos eventos interno e externos dos quais a Sabesp participa e se encontra na íntegra no Portal e site Sabesp (www.sabesp.com.br).

Em maio de 2018, como refinamento do processo e adequação à Lei 13.303/16 (Lei das Estatais), o Código de Ética e Conduta passou a se chamar Código de Conduta e Integridade. Nele, a FT (aprendizes, estagiários e empregados) os terceirizados, fornecedores e associados,



Principais tópicos do Código de Conduta e Integridade - Fig.1.1.3

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

bem como os dirigentes (Fig. P5.1) podem encontrar as diretrizes para a realização de uma gestão sustentável, um trabalho ético, transparente e avesso à fraude e à corrupção. Ainda como alinhamento à nova Lei, o Comitê de Ética passou a chamar-se Comissão de Ética (m_2017). Para abordar de maneira didática os valores éticos (Fig. 1.1.3), regras de conduta e a importância de cada um na proteção da reputação da empresa, a Sabesp criou um vídeo (m_2018) que faz parte do programa de capacitação dos empregados e que explica a importância do comportamento ético em uma organização. Para prevenir desvios como suspeita de fraudes, atos ilícitos, transgressões ou quaisquer outras questões que possam acarretar prejuízos aos princípios e interesses da Sabesp, acionistas e empregados e tratar manifestações, a Sabesp mantém o **Canal de Denúncia** (d_2006), exclusivo para os empregados, via de acesso sigiloso que agrega o sistema informatizado corporativo para dar tratamento e encaminhamento a todos os tipos de denúncias apontadas pela FT, amparado pela Política Institucional de Auditoria Interna (PI-0020), que dá diretriz aos Procedimentos Empresariais (PE) de Auditoria Interna (PE-AU-0006) e de Averiguação de Ocorrências e Aplicação de Penalidades (PE-AU-0007). Esses instrumentos instituem minucioso plano para tratamento dos desvios e são coordenados pela Superintendência de Auditoria (PA), que discute periodicamente o assunto com a Comissão de Ética, formada por um representante de cada diretoria. Como refinamento, em 2012, foi revisado o PE-AU0006 e elaborado o Procedimento de Verificação de Ocorrência e Aplicação de Penalidades. As demais partes interessadas também possuem canais de acesso para esse fim conforme detalhado na Fig. 1.1.4. As denúncias e reclamações são tratadas de acordo com os procedimentos citados e, na M, as UNs e Sups são responsáveis por receber e verificar as denúncias regionais, sendo que as de maior impacto e abrangência são investigadas pela (PA). Quando procedente, são tomadas providências para a aplicação das medidas disciplinares cabíveis, que abrangem advertência, suspensão e demissão do empregado ou terceiro. Sempre que pertinente, respeitados os aspectos éticos e de confidencialidade, os canais de relacionamento

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

Canal	PI
Tel.: 3388-8100 - e-mail: canaldedenuncia@sabesp.com.br e Caixa Postal: 61540 / CEP: 05424-970	Força de trabalho
Ouvidoria (0800-00550565) - Site www.sabesp.com.br	Todas
Call Center (0800-0119911 e 195) e Agências de Atendimento (endereço e telefone nas contas de água e esgoto)	
Redes sociais: facebook.com.br/OficialSabesp; twitter.com.br/ciasabesp; youtube.com.br/saneamentosabesp	
Pessoalmente ou por carta dirigida à Superintendência de Auditoria	

disponibilizam as informações sobre os resultados das averiguações e ações tomadas aos reclamantes, assegurando o devido *feedback*.

Proativamente, além das denúncias apuradas, para prevenir os desvios de conduta, há uma programação anual de auditorias realizadas pela PA, aprovadas pela Presidência e pela Comissão de Auditoria, que tem por objetivo avaliar o gerenciamento e os controles da M. Adicionalmente, de forma transparente, todos os empregados da Sabesp entregam anualmente a declaração de bens e valores (d_2007), em cumprimento à Lei da Improbidade Administrativa. As principais informações da empresa também são disponibilizadas no site Sabesp, por meio do Sistema de Informação ao Cidadão (SIC).

Em 2017, a PA foi reconhecida pelo *The Institute of Internal Auditors* com a **Certificação Internacional Quality Assessment (QA)**. A certificação comprova que a Auditoria Interna da Sabesp realiza um trabalho capaz de trazer maior segurança à administração por meio de avaliações previstas em exigências legais e normativas.

d) Desde 1996, a Identidade M, as Diretrizes Estratégicas e os demais temas ligados à cultura organizacional são comunicados com o objetivo de estabelecer compromisso mútuo, clareza nas informações e entendimento. Um conjunto de práticas é utilizado para alcançar a FT, além dos demais públicos de interesse, sendo a comunicação realizada principalmente em eventos específicos como o **"Dia do Compromisso"** e reforçada em peças como o Mapa Tático M, Mapa Operacional das UNs/Sups, placas e banners. As principais formas de comunicação bem como seus objetivos estão apresentadas na Fig.1.1.5.

A liderança se envolve pessoalmente na disseminação da Identidade da M e diretrizes para a FT no Dia do Compromisso (m_2012). O evento é realizado com o envolvimento da Liderança da M e os superintendentes também reforçam o comprometimento com seus empregados no Dia do Compromisso em eventos regionalizados, garantindo a disseminação em todos os níveis (2.2b).

Para avaliar o nível de entendimento dos Valores e Princípios Organizacionais, a M utiliza-se de uma pergunta específica na Pesquisa de Clima Organizacional (d_2003).

e) O **Modelo de Gestão M** está alinhado ao Modelo de Gestão Sabesp (d_1995), quando houve a reestruturação da organização, passando a atuar numa estrutura descentralizada baseada em Unidades de Negócio, responsáveis pelo planejamento e gestão dos recursos (financeiros, humanos, ativos entre outros) e áreas funcionais, denominadas Autoridades Funcionais, responsáveis por emitir as diretrizes estratégicas e acompanhar sua implantação na organização. As características desse Modelo são: gestão focada em pro-



Principais formas de Comunicação com as Partes Interessadas - Fig.1.1.5

Veículo / Frequência	Descrição/Objetivo	PI
Atendimento personalizado aos Grandes Consumidores (d_1998) – sob demanda	Ampliar o mercado e estreitar o relacionamento com clientes (atuais e potenciais), por meio de visitas agendadas, ofertar soluções customizadas de produtos e serviços e disseminar diretrizes gerais da Sabesp e da M, levantar necessidades e demandas.	CL
Técnico de Atendimento Comercial Externo (Tace) (d_1998) - mensal	Atendimento presencial para realizar a leitura e entrega da conta simultaneamente, esclarecer dúvidas, acatar serviços e registrar reclamações e irregularidades observadas.	CL
Atendimento pessoal (d_1979) Agências de Atendimento Sabesp, Totens de autosserviço, Postos do Poupa-tempo e Unidade Móvel - diário	Acatar serviços, acatar denúncias, esclarecer dúvidas, orientar quanto a prestadores de serviços (por exemplo, que todo serviço executado pela Sabesp e suas contratadas são lançados na conta de água).	CL
Call Center - 195 e 08000 - Atendimento 24 x 7 (d_1979) - diário		CL; SO
Encontro com Lideranças comunitárias (d_1998) – bianual	Disseminar o resultado do planejamento, Identidade M, ações realizadas, programas institucionais e levantar necessidades, demandas e sugestões.	CL; SO; PC
Reuniões com Poder Concedente (d_1998) - periódica	Reuniões entre a Direção da M e os prefeitos e vereadores para tratar de assuntos de interesse do município e da população, disseminar as diretrizes e identidade M, priorizar investimentos, compartilhar decisões, estabelecer parcerias e levantar necessidades e demandas.	CL; SO; PC
Reuniões e visitas às comunidades (d_1996) - diária	Eventos periódicos realizados em cada UN com a comunidade local: ONGs, Sociedade Amigos de Bairro, representantes comunitários com objetivo de repassar as diretrizes, identidade M, informações sobre investimentos, prazos, envolver a sociedade com a Missão da Sabesp e identificar as principais demandas da comunidade.	CL; PC; SO
Fórum M (d_1996) - semanal	Definir ações e o direcionamento dos recursos para investimentos, acompanhar os resultados e repassar as orientações da Alta Administração da Sabesp.	AC
Reuniões do Conselho de Administração (d_1996) - mensal	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 e controlar os atos da direção, entre outros.	AC; AR
Reuniões da Diretoria Colegiada (d_1996) - semanal	Com a participação do Diretor-Presidente, Diretores, Superintendência Jurídica, Chefe de Gabinete, Secretaria da Sociedade: tomar decisões estratégicas, deliberar sobre questões corporativas, discutir tendências do macroambiente e impactos na organização.	AC; AR
Reuniões e visitas à Arsesp (d_2007) - sob demanda	Acompanhar processos operacionais e/ou comerciais com o objetivo de alinhamento de diretrizes, conceitos e verificação do atendimento às deliberações; discutir temas de interesse mútuo e levantar necessidades.	AR; AC; CL; PC
Portal Sabesp (d_1997) – diário	Disponibilizar e divulgar informações, compartilhar conhecimentos, reconhecer ações exitosas, promover campanhas de endomarketing.	AC; FT
Relatório de Performance (d_2008) - mensal	Disponibilizar informações consolidadas das superintendências, com as principais atividades e performance dos indicadores da M.	AC; FT
Dia do Compromisso (d_2003) - anual	Disseminar o resultado do Planejamento e estabelecer o compromisso para atendimento das metas e com a identidade M.	FT
Fóruns de Processos M (Fig.P5.1.1) (d_1998) - mensal	Propor projetos no âmbito da M, acompanhar a estratégia, analisar os planos, indicadores e metas do PT, criar ambiente propício à inovação e compartilhamento do conhecimento.	FT
Jornal Mural (d_2001) – semanal	Divulgar de forma rápida e resumida as principais notícias; disseminar o Planejamento, diretrizes, metas, resultados.	FT
Vídeo e cartilha sobre ética (d_2018)	Disseminar valores éticos, regras de conduta e a importância de cada um na proteção da reputação da empresa.	FT
Reuniões Periódicas da Liderança com a FT (d_1998) - mensal	Disseminar a Identidade e as estratégias, acompanhar o desempenho, repassar informações, esclarecer dúvidas. São denominadas Reuniões Estruturadas, de Performance, entre outras, de acordo com as especificidades de cada Unidade.	FT
Sabesp Informa (d_2012) e Boletins Eletrônicos Regionais MX Informa (d_2001) - diário	Divulgar informações estratégicas, comprometer os empregados com as diretrizes, indicadores e metas, apresentar ações desenvolvidas, proporcionando benchmarking, disseminar o conhecimento, incentivar a inovação.	FT
Correio eletrônico (d_1998) / serviço de mensagens instantânea (Sametime) (d_2002) – diário	Disseminar informações, discutir de forma rápida temas importantes sem deslocamento das pessoas, orientar e compartilhar conhecimento e decisões.	Todas/FT
Reuniões com Fornecedores (d_2004) – periódica	Disseminar as diretrizes gerais da Sabesp e da M, visão, missão, valores, metas, segurança do trabalho, ações e informações em geral; avaliar o desempenho; fortalecer a parceria com os fornecedores, visando a melhoria do desempenho e a qualidade dos serviços e levantar necessidades e demandas.	FO
Encontro com Fornecedores (d_2009) - anual		FO
Relatório de Sustentabilidade – Padrão GRI (d_2008) - anual	Principal publicação da Sabesp para divulgar suas práticas de sustentabilidade. Inclui também as Demonstrações Financeiras. Disponível no site da empresa	Todas
Site Sabesp – Internet (d_1998) - diário	Divulgar informações institucionais; notícias sobre projetos e obras; “Clubinho Sabesp”; “Sabesp Ensina”; Relação com Investidores; Fornecedores: informe de pagamentos e retenções; Licitações eletrônicas (pregão e convite); Normas técnicas. Disponibilizar serviços por meio da Agência Virtual; acatar manifestações por meio do Fale Conosco e Ouvidoria.	Todas
Redes sociais: Twitter, Facebook, Flickr e YouTube	Disponibilizar informações sobre investimentos, temas relevantes para o setor de saneamento; conscientizar sobre uso racional da água, a conexão à rede coletora de esgotos; divulgar programas, resultados, divulgar os canais de atendimento, responder manifestações.	Todas

Parte Interessada = PI; AC = Acionistas; CL = Clientes; FO = Fornecedores; FT = Força de Trabalho; PC = Poder Concedente; SO = Sociedade; AR = Arsesp

cessos (redesenho de processos em 1995-1997); gestão participativa (d_1996), com a criação de grupos de trabalho do redesenho de processo as discussões e decisões passaram a ser compartilhadas; foco no cliente (d_1995); foco na eficiência (d_1992) e nos resultados (d_1996).

Na década de 1990, a Sabesp iniciou o movimento de

Qualidade, focado na implantação da ISO 9001, tornando-se esse um dos modelos de referência para a organização fortalecendo o foco no cliente. Com o lançamento do Prêmio de Qualidade ABES (PQA), em 1996, a ML foi a pioneira na implantação do modelo de gestão baseado nos fundamentos e critérios de excelência, uma vez que o PQA estava baseado no Modelo de Excelên-



cia na Gestão (MEG), da FNQ. Ao longo dos anos, outros modelos de referência foram sendo utilizados pela organização, dentre os quais destacam-se o BSC (2.1) e o GVA (7.3). A utilização desses modelos foi ampliando a forma de atuação da M, introduzindo conceitos novos para a gestão à medida que as áreas passavam a implementar novas práticas. Como exemplo dessa evolução, no relacionamento com as partes interessadas, foram estabelecidas as reuniões com os prefeitos após posse oficial no mandato, apresentando a Sabesp, suas diretrizes, metas, plano de investimentos e a busca de consenso para as iniciativas necessárias para a universalização do saneamento no município. Para a força de trabalho, as reuniões com as lideranças e o Dia do Compromisso (Fig. 1.1.5) se configuram como formas eficazes de levar informações.

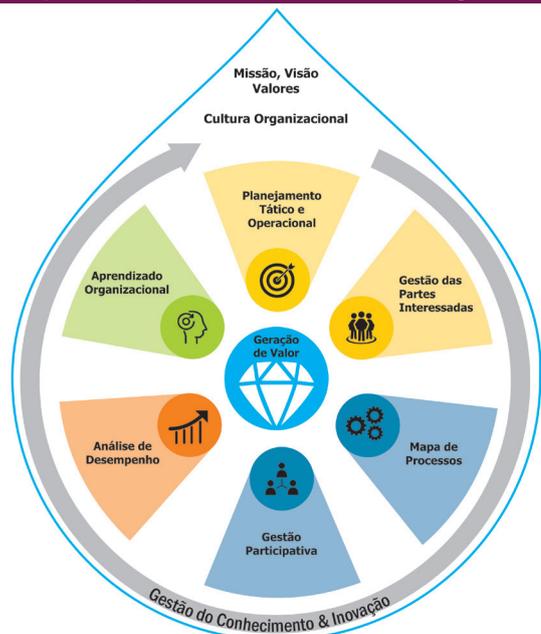
No aprendizado 2017/2018, uma das ações do Plano de Melhoria da Gestão (PMG) M foi a sistematização do Modelo de Gestão M, praticado no dia a dia pelas áreas, como forma de integração e sinergia na Diretoria (m_2018). Os trabalhos foram realizados pelo GTQ-M nas seguintes etapas: a) apresentação das experiências das Unidades vencedoras do PNQS nível IV e integrantes do *ranking* de “As Melhores em Gestão”, em 2017; b) discussão dos pontos em comum; c) apresentação do material para consultoria externa (5.2); d) incorporação das sugestões do consultor e proposta para o Modelo de Gestão M; e) apresentação no GTQ-M e validação junto a cada UN/Sup.; f) validação no Fórum M; g) disseminação.

A representação do Modelo de Gestão M está apresentada na Fig. 1.1.6 (m_2018). O Modelo tem diretrizes norteadas pela **Missão, Visão e Valores Sabesp**, respaldados pela **Cultura Organizacional**, orientado e inspirado na filosofia do **PDCL**. Sustentando o “**P**” (Planejar) estão os **Planejamentos Tático e Operacional** atrelados à **Gestão de Partes Interessadas**. Sustentando o “**D**” (Fazer) estão todos os processos da “M” simbolizados pelo **Mapa de Processos** e pela **Gestão Participativa** (Fóruns, grupos de trabalho e redes). Sustentando o “**C**” (Checar) está a **Análise de Desempenho**, num exercício de mão dupla e retroalimentação (1.3). Sustentando o “**L**” está o **Aprendizado Organizacional** que se materializa por meio da revisão e atualização dos procedimentos, processos e práticas em todas as superintendências. Na base da gestão está a retenção do **conhecimento e a inovação**, apoiando a estratégia e a continuidade dos processos por meio do programa “Gestão do Conhecimento”. Esse organismo se movimenta e se integra para “**Geração de Valor**”.

Os aspectos culturais melhoria contínua e inovação, busca da eficiência e resultados; estímulo do trabalho em estruturas matriciais; controle dos processos e compartilhamento do conhecimento facilitam para que os processos gerenciais e suas práticas de gestão sejam coerentes com as estratégicas e identidade M, e sejam disseminados interna e externamente e aprimorados constantemente.

f) Desde sua criação, a Sabesp estabelece, em âmbito corporativo, políticas e diretrizes para elaboração de políticas e de procedimentos para seus principais processos. Os processos gerenciais, quando aplicáveis, são expressos em procedimentos obedecendo à categorização estabelecida pelo PE-OR 0001 – Instrumentos Organizacionais e Controle, diferenciando-os pela

Representação do Modelo de Gestão M - Fig. 1.1.6



abrangência de aplicação, conforme segue:

- **PI – Políticas Institucionais e PE - Procedimentos Empresariais** – Documentos de abrangência Empresarial de responsabilidade das autoridades funcionais dos processos (FE – Formulários Empresarias);
- **PO - Procedimentos Operacionais** – Documentos de abrangência nos níveis de Diretoria, UNs e Sups sob responsabilidades do nível gerencial pertinente (FO – Formulários Operacionais).

A elaboração dos instrumentos é realizada de forma participativa, sendo que as PIs e os PEs contam com a contribuição das Diretorias, UNs e Sups por meio de seus representantes, visando atender às especificidades, quando pertinente, e contemplam: aspectos legais e regulatórios do setor (Ex.: Arsesp e TCE - Tribunal de Contas do Estado); contratos de programa com os municípios e legislações complementares; valores e princípios organizacionais; requisitos normativos, como SOX, ISO, entre outros. Toda vez que é identificada a necessidade de criação ou adequação de um padrão de trabalho na M é formado um grupo, sendo o resultado posteriormente apreciado e aprovado pelo Fórum M ou pela Liderança responsável pelo processo de acordo com a abrangência.

A divulgação e a disseminação dos procedimentos são realizadas, principalmente, por meio do sistema SOE, via Portal Corporativo, e a gestão dos documentos pelo sistema informatizado Gedoc/Docnix que garantem o acesso e a atualização diretamente no Portal Sabesp. As versões dos documentos também são controladas por meio do sistema Docnix, assim como o envio de informação de necessidade de revisão do documento, se ele foi obsoleto ou editada nova versão.

Para controlar e verificar a aplicação dos padrões e procedimentos são realizadas auditorias internas e externas. O **tratamento das não conformidades** é realizado por meio de Reunião de Análise Crítica, pelo gerente e sua equipe, no sistema DocAction, que avaliam as causas e elaboram propostas de melhoria, com posterior implementação de ações corretivas ou preventivas. Periodicamente o GTQ-M avalia as não conformidades abertas e cada representante realiza ações em sua área de atuação. O *report* é feito pelo representan-



Métodos de Controle e Aprendizado da M - Fig.1.1.7

Método e Frequência	Descrição	Disponibilização	Responsabilidade
Auditorias - anual (d_2006)	Verifica o atendimento às normas, legislação e procedimentos (ex.: Sox, ISO, ISO IEC 17025).	Relatórios de Auditorias	Todas as Unidades
Fórum M - semanal (d_2004)	Acompanha e aprova melhorias dos processos e determina os projetos a serem desenvolvidos na M.	Atas	Diretor M
Planejamento Tático - anual (d_2006)	Realiza a análise dos ambientes e cenários. Identifica e define estratégias e oportunidades de melhoria.	Book do Planejamento	MP
Fóruns de Processo - trimestral (d_1998)	Acompanha e propõe melhoria dos processos e propicia o compartilhamento de melhores práticas de gestão. Propõe projetos no âmbito da M.	Atas, MS Projetc, Canvas	MP
Avaliação modelo de gestão - anual (d_2000)	Identifica pontos fortes e oportunidades de melhoria por meio dos relatórios de avaliação encaminhados pelas entidades (ex.: PNQS - AMEGSA).	Plano de Melhoria da Gestão M	Coordenadores dos Fóruns
Benchmarking (interno, entre UNs/Sups e externo) - anual (d_1997)	Comparação das práticas e padrões da M e identificação de oportunidades de melhorias e inovações (Ex. Seminário de Benchmarking do PNQS - AMEGSA, Programa Melhores Práticas)	Relatórios de benchmarking	Todas as Unidades
RAC - mensal/bimestral/trimestral (d_2000)	As lideranças, em conjunto com suas equipes, a partir da análise do desempenho podem identificar a necessidade de alteração nos padrões de trabalho ou nas informações que estão subsidiando as análises.	Atas de reunião	Todas as Unidades
Reuniões de aprendizado - anual ou sob demanda (d_2001)	Eventos específicos para avaliação de um processo gerencial, prática de gestão e padrão de trabalho, quando do final ou início de um ciclo. Ex. Planejamento Tático.	Ata, material de trabalho	Todas as Unidades

te da diretoria no GTQ Sabesp.

O controle e verificação dos padrões gerenciais são realizados também nas reuniões dos Fóruns de Processo, e por ações apresentadas na Fig.1.1.7.

g) O sistema de aprendizado (d_1998) é um dos pilares do Modelo de Gestão M, contempla uma série de práticas estruturadas e integradas, e é apoiado por grupos multifuncionais, como os **Fóruns de Processo**. As propostas de melhoria são elaboradas em formato de Plano de Ação (5W2H) ou Canvas (m_2017) e encaminhadas para aprovação do Fórum M. Os coordenadores de Fóruns apresentam as propostas em reunião com o Diretor e superintendentes e as diretrizes para implantação das melhorias são determinadas. Como exemplo de refinamento da prática do Aprendizado, em 2018 o PMG foi discutido em evento com a participação do Diretor e as ações de melhoria priorizadas de acordo com as diretrizes estabelecidas.

A **inovação** é um aspecto valorizado e incentivado na M e as práticas de gestão são desenvolvidas e aprimoradas com esse foco, alinhadas à cultura desejada da M. O **Programa Melhores Práticas** é uma das principais práticas estruturadas para identificação e disseminação da inovação, por meio da qual é possível avaliar e implantar as inovações e iniciativas individuais para toda a M. Como refinamento dessa prática, em 2015 foi realizada a avaliação do ciclo da prática e definiu-se a premiação da UN com maior número de cases apresentados e finalistas (5.2.b).

h) A obtenção de informações sobre as boas práticas de gestão ocorre principalmente pela realização de benchmarking (d_2001), interno e externo, dentro e fora do setor de saneamento, permitindo à M conhecer processos de gestão e padrões de trabalho, além de verificar o desempenho dos resultados de outras organizações (Fig.1.1.8).

Outra forma de conhecimento de boas práticas é a participação nos congressos e eventos do setor de saneamento. A participação nos prêmios alinhados aos Critérios de Excelência, como PNQS, PPQG, As Melhores em Gestão é outro importante meio de estabelecimento de uma rede de *benchmarking* entre empresas com sistemas de gestão estruturados, no qual a M se destaca. Ressalta-se a importância da categoria IGS, do PNQS, principal mecanismo de fomento à inovação e intercâmbio de boas práticas no setor

Etapas do Benchmarking M - Fig. 1.1.8

Identificação da necessidade	Ciclo de Planejamento Tático e Operacional, Fóruns de Processo, RACs e Aprendizado. Essas demandas são aprovadas pela liderança de cada Unidade ou pelos coordenadores dos Fóruns de Processo M.
Seleção de referenciais	A identificação das organizações como <i>benchmark</i> segue os critérios estabelecidos em 1.4b. Adicionalmente, são selecionadas práticas de gestão de empresas com reconhecimento nacional ou setorial em Prêmios de Gestão ou disponibilizadas em bancos de informação de domínio público da prática (FNQ, PNQS, publicações especializadas, certificações).
Coleta das informações	As formas de coleta são preferencialmente as estabelecidas em 1.4b, de baixo custo, acessibilidade e credibilidade, como sites de empresas, publicações da FNQ e PNQS; revistas especializadas; demonstrativos financeiros publicados; Intranet Sabesp e contatos diretos com as organizações.
Análise e implantação	A partir das informações coletadas, a equipe analisa e avalia a viabilidade de implantação e elabora proposta de melhoria, considerando as adaptações às especificidades da cultura da M. As propostas são validadas pelo Fórum M e implantadas pelas Unidades de acordo com a abrangência.
Avaliação	Os resultados das melhorias são avaliados pelas Unidades da M, a partir da análise de indicadores e relatórios. As experiências exitosas são apresentadas nos Fóruns de Processo e no Fórum M.

de saneamento. Tendo em vista sua cultura voltada à busca da inovação e esse fator ser um dos elementos impulsionadores do Modelo de Gestão, a M concorreu e foi finalista em todos os ciclos do IGS, com mais de 80 trabalhos de suas UNs/Sups inscritos, sendo vencedora em nove edições. (P4.1)

Além da participação em congressos, seminários e feiras internacionais, as organizações vencedoras do PNQS, representadas por seu principal dirigente, participam de uma Missão Internacional de *Benchmarking* promovida pela ABES.

Na Fig.1.1.9 estão apresentados exemplos de refinamento das práticas relacionados a esse item.

1.2 - Governança

a) A estrutura de Governança Corporativa da Sabesp é apresentada na Fig. P.5.1. A Assembleia Geral é a instância máxima de decisão e elege e destitui os conselheiros. Para garantir boas práticas de governança e adequação às legislações das Bolsas, ao Conselho de Administração é permitida no máximo três reconduções consecutivas e ao Conselho Fiscal, apenas duas. O Diretor-Presidente integra o Conselho de Administração. A Secretaria Executiva auxilia na agenda das reuniões; convocação e condução das assembleias gerais e ela-



Exemplos de Evolução e Aprendizado das Práticas Relativas à Cultura Organizacional e Desenvolvimento da Gestão - Fig 1.1.9

Processo Gerencial	Método de Aprendizado	Melhoria/Refinamento
Estabelecimento de Valores e Princípios	Planejamento Estratégico	Adoção da Segurança Hídrica como diretriz estratégica (m_2016).
Cultura Organizacional	Avaliação do Sistema de Gestão	Participação no Grupo de Estudos Temáticos da FNQ (m_2015). Mapeamento da Cultura Organizacional M (PPG) com levantamento dos aspectos funcionais e disfuncionais (m_2017).
Conduta Ética	Comissão de Ética	Instalação automática no mês da ética (maio) de papel de parede relacionado ao tema em todas as estações de trabalho e notebooks conectados à rede corporativa (m_2016). Campanha corporativa "A ética começa com você" no dia mundial da ética, após votação eletrônica com três opções de slogan (m_2017). Código de Ética e Conduta passou a se chamar Código de Conduta e Integridade e o Comitê de Ética passou a se chamar Comissão de Ética, alinhados à nova Lei das Estatais (m_2018).
Comunicação de valores e princípios organizacionais	Planejamento Tático	Refinamento da prática Dia do Compromisso, com a criação de um evento específico para os gerentes. Criação de vídeo e cartilha educativa, integrantes do programa de capacitação dos colaboradores da empresa quanto ao comportamento ético (m_2018).
Modelo de Gestão	Avaliação do Sistema de Gestão	Sistematização do Modelo de Gestão M garantindo integração e sinergia na Diretoria (m_2018). Representação do Modelo de Gestão M (m_2018).
Estabelecimento de padrões	Auditorias	Atualização dos procedimentos para adequação ao SAP (m_2017).
Aperfeiçoamento dos processos gerenciais	Avaliação do Sistema de Gestão	Participação do Diretor no evento de elaboração do PMG com diretrizes para a priorização das ações de melhoria (m_2018).
Informações sobre boas práticas de gestão	Benchmarking	Participação no Prêmio Eficiência Operacional no Saneamento (PEOS), primeira edição, com dois casos vencedores (m_2017). Identificação das organizações como benchmark e formas de coletas de informações alinhadas aos critérios estabelecidos em 1.4b (m_2017).

boração das atas. Todas as informações sobre Governança, como princípios e diretrizes, estrutura e nome dos representantes dos Conselhos, Comitês e Diretoria podem ser consultados no site da Sabesp (www.sabesp.com.br), em Relações com Investidores.

Como refinamento da estrutura de governança, em 2018 foi criado O Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento, cuja principal atribuição é apoiar o Conselho de Administração na avaliação do desempenho dos diretores e membros dos comitês estatutários.

Além da Estrutura de Governança, a Sabesp desenvolveu outras ações, baseadas nos princípios de governança e nas boas práticas divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) visando garantir transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Essas práticas estão apresentadas na Fig. 1.2.1.

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

b) As Diretrizes Institucionais que regem a Sabesp são baseadas no Estatuto Social (m_2018), nos Regimentos Internos do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria, da Diretoria Executiva e nos Instrumentos Organizacionais (1.1f).

Sempre que necessário esses documentos basilares são revisitados e alterações são realizadas com o intuito de adequar a governança da Sabesp às legislações e boas práticas. Como exemplo de refinamento do Estatuto Social, na Assembleia Geral, de abril de 2018, o Estatuto foi alterado para, entre outras ações, criar o Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento (1.2.a).

As Políticas Institucionais definidas pela Diretoria estabelecem níveis de autoridade e responsabilidade. A formalização e a divulgação dos documentos aprovados são realizadas pela Superintendência de Planejamento Integrado (PI) e disponibilizadas à FT por meio do Sistema de Organização Empresarial (SOE) e, quando pertinente, no site www.sabesp.com.br, Relações com Investidores. As diretorias de Gestão Corporativa (C), Financeira (F) e a de Tecnologia (T) são responsáveis por estabelecer diretrizes, normas e

procedimentos para toda a empresa no que se referem às funções: *marketing*, RH, TI, patrimônio, serviços jurídicos, suprimentos; contabilidade, finanças; meio ambiente, qualidade do produto, empreendimentos e projetos especiais. As propostas são construídas de forma participativa (1.1f), submetidas à aprovação da Diretoria que emite uma Deliberação de Diretoria (DD), disponibilizada no Portal Sabesp e registrada em ata. Dependendo da natureza da diretriz, conforme estabelecido no estatuto social, algumas propostas também devem ser submetidas ao Conselho de Administração, como por exemplo a aprovação da 23ª emissão de debêntures ou à aprovação da Assembleia dos Acionistas, como as demonstrações financeiras da Companhia, relativas ao exercício social encerrado. O envolvimento dos controladores na definição das diretrizes ocorre de acordo com a estrutura de governança da empresa (Fig. P5.1).

c) A Superintendência Jurídica (CJ) disponibiliza no Portal Sabesp as legislações pertinentes ao negócio da empresa nas esferas federal, estadual e município de São Paulo (d_2010). Além disso, semanalmente é enviado o Boletim CJ Informa, com informações dos principais destaques relacionados às legislações (m_2015). São identificados os requisitos legais, regulamentares e contratuais por meio de editoriais diários da AASP, da OAB e consulta em sites específicos sobre legislações, verificando se as atividades estão em conformidade com a legislação e, se necessário, são estabelecidas ações para a adequação e cumprimento. Um exemplo recente de adequação dos processos da Sabesp à legislação foi a Lei 13.303/16. Para entendimento da Lei, avaliação dos impactos e proposição de ações foi constituído um Grupo de Trabalho com representantes de todas as diretorias, sob coordenação da CS. As adequações relacionadas à Lei foram materializadas no Regulamento Interno de Licitação (m_2018).

As diretrizes estabelecidas para orientar a atuação dos administradores e da FT são asseguradas pela (PA) por meio das seguintes atividades para prevenir desvios e programar ações corretivas, quando necessário: aprovação da Programação Anual de Auditoria (AUD) pela Presidência e Comitê de Auditoria; Auditoria Es-



Ações de Governança Corporativa da Sabesp - Fig. 1.2.1

Prática	Descrição	Objetivos*			
		T	E	PC	RC
Independência de pelo menos 25% dos membros do conselho de administração (m_2018)	Ausência de relacionamento relevante entre o conselheiro e a companhia e regras que requerem que os conselheiros cumpram certas exigências de qualificação aplicáveis a eles.	x		x	
Emissão exclusiva de ações ordinárias (d_2008)	Garantia de direito a voto a todos os acionistas. No mercado existem dois tipos de ações: ações preferenciais e ordinárias.		x		
Comitê de Riscos (d_2009)	É responsável por avaliar o risco máximo que a Administração deve incorrer nas operações; avaliar a identificação, mensuração, tratamento e transformação de riscos em planos de ação; e enviar suas declarações, propostas e avaliações para o Comitê de Auditoria e à Diretoria para análise e ao Conselho de Administração para aprovação. O Comitê de Riscos é coordenado pela PK e composto por representantes de todas as diretorias.				x
Código de Conduta e Integridade (m_2018)	Estabelecer entre outras disposições, diretrizes para evitar conflitos de interesse, proibição de cometimento de fraude e corrupção, medidas protetivas para evitar retaliação aos denunciadores e treinamento periódico sobre o conteúdo do código (1.1c).	x			x
Comitê de Ética e Conduta (d_2005)	Responsável por estimular o comprometimento com o Código e zelar por sua constante pertinência, atualização e adequação. Como refinamento, em 2018 passou a ser denominada Comissão de Ética e Conduta, alinhada à Lei 13.303/16.	x	x		x
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 à Comissão de Ética para ações preventivas (1.1c).	x			x
Política de Divulgação de Atos e Fatos Relevantes e Negociação (d_2002)	Estabelece 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).	x	x	x	x
Política de Negociação (d_2002)	Estabelece regras para Pessoas Vinculadas definindo períodos nos quais devem abster-se de negociar com Valores Mobiliários, evitando o questionamento com relação ao uso indevido de Atos ou Fatos Relevantes (PI0023).		x	x	x
Política de Gestão de Riscos Corporativos (m_2016)	Estabelece diretrizes, conceitos e competências na gestão de riscos corporativos, incorporando a visão de riscos à tomada de decisões, em conformidade com as boas práticas de mercado. Visa aperfeiçoar as práticas de governança, disseminando a cultura da gestão de riscos em todos os níveis hierárquicos da organização (PI0028).	x		x	x
Política de Distribuição de Dividendos (m_2018)	Estabelece diretrizes que orientem o processo de distribuição de dividendos da companhia nos termos do inciso V do Artigo 8º da Lei Federal 13.303/2016 (PI0031).	x	x	x	x
Política de Transações com Partes Relacionadas (m_2018)	Estabelece critérios e procedimentos a serem adotados diante de situações que envolvam potencial conflito de interesses em transação com parte relacionada (PI0032).	x	x		x
Relatório de Sustentabilidade (d_2008)	Disponibilizado anualmente às partes interessadas no site Sabesp é instrumento fundamental para promover a transparência.	x		x	x

*Legenda: T= Transparência; E= Equidade; PC= Prestação de contas; RC= Responsabilidade Corporativa.

pecial (SAE); Apuração de Responsabilidades (SAA) e Sindicâncias Investigatórias. Os produtos gerados são comunicados em relatórios, encaminhados às áreas pertinentes para tomada de ações. A PA define em conjunto com as UNs/Sups, planos de ação com o objetivo de ajustar ou corrigir os procedimentos e controles vigentes e definir novos, caso necessário. O diretor da M aprova as ações propostas pelas Unidades da Diretoria, cuja implantação é acompanhada pela PA.

A PA também é responsável pelo processamento das denúncias que são registradas no Canal de Denúncias (DEN) (1.1c), no Sistema de Informações de Auditoria (SIA), de acordo com as regras estabelecidas no PEAU-0007. Após emissão e revisão do Relatório de Averiguação pela PA, este é encaminhado para o Comitê de Auditoria e ao Diretor-Presidente para conhecimento e apresentadas formalmente recomendações de melhoria nos processos internos, incluindo a atualização e complementação de instrumentos normativos. Os resultados das averiguações das denúncias são encaminhados periodicamente ao Comitê de Auditoria e as incidências são reportadas à Comissão de Ética e Conduta, que atua no acompanhamento de eventuais infrações.

Além dessas medidas, para assegurar a independência dos mecanismos de verificação de conformidade, a Sabesp possui um Conselho Fiscal e auditoria externa independente (Fig. P5.1). A empresa também se submete às auditorias aplicadas pela SOX, Tribunal de Contas do Estado, Arsesp, Ministério Público, Ministério do Trabalho, entre outros.

Vale destacar que a Sabesp faz parte do **Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC) da Bovespa**, e é a única empresa do setor a fazer parte do Índice de ações com **Tag Along Diferenciado (ITAG)**, composto por empresas que oferecem melhores condições aos acionistas minoritários, no caso de alienação do controle.

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, a empresa passou a ser signatária da *Call to Action*, iniciativa da ONU no âmbito do Pacto Global que incentiva governos a estabelecerem medidas anticorrupção.

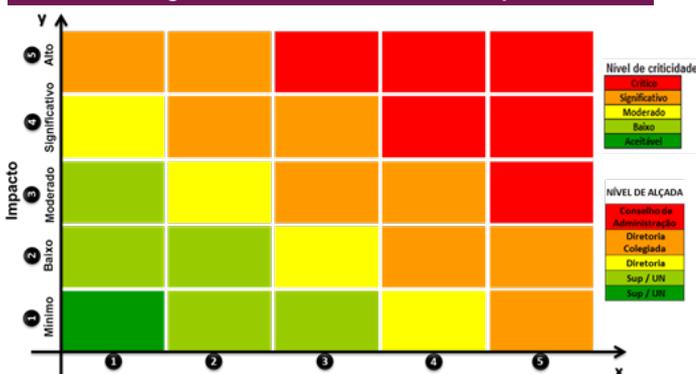
d) O processo de **gestão de riscos** corporativos na Sabesp utiliza como base o modelo internacional COSO ERM: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management Framework* 2004 e as normas ABNT NBR ISO 31000:2009 e ABNT ISO GUIA 73:2009 (d_2002) e tem amparo na Política Institucional de Gestão de Riscos Corporativos – PI0028 (Fig.1.2.1), alinhada com a Lei 13.303/16 que prevê, entre outras ações, a adoção de práticas de Governança Corporativa.

O **Comitê de Gestão de Riscos Corporativos** (Fig.1.2.1) é um órgão de caráter consultivo e permanente para questões relativas à gestão integrada dos riscos corporativos e atua de acordo com a PI0028.



Os riscos são avaliados e acompanhados pelo Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Diretoria Colegiada, Comitê de Gestão de Riscos Corporativos, Diretorias, Superintendências e Unidades de Negócio. O Comitê de Riscos e o Comitê de Auditoria atuam no acompanhamento das ações dos assuntos críticos, riscos financeiros e potenciais contingências, conforme fundamentado nas DDs 305/09, 021/10, 286/10, e o estabelecimento de diretrizes para a conceituação dos riscos (imminente, de controle e residual) e para a avaliação dos riscos de acordo com os níveis de autoridade. Os riscos empresariais estratégicos são identificados, classificados, analisados por intermédio da Matriz de Riscos (Fig. 1.2.2). Após a avaliação de impacto e probabilidade, o risco é definido por seu nível de criticidade, que é a combinação entre o **Impacto - eixo "y"** e a **Probabilidade - eixo "x"**, com a adoção de resposta ao risco (evitar, reduzir, transferir ou compartilhar, aceitar/monitorar) e o tratamento que será dado ao risco, seu monitoramento e comunicação (d_2002). O impacto do risco (eixo "y") é calculado em valor financeiro e são utilizados vetores qualitativos auxiliares para análise do impacto. Os níveis de alçada de riscos definem os níveis hierárquicos responsáveis pela avaliação e aprovação no tratamento dos mesmos e são determinados pela criticidade do risco (Fig. 1.2.2).

Fig. 1.2.2 – Matriz de Riscos Sabesp



Os riscos específicos da Operação são analisados na M e nas UNs/Sups nos níveis Tático e Operacional, anualmente, possibilitando o redirecionamento de ações por meio da definição de Macroações, sob coordenação e acompanhamento dos Fóruns de Processo, desdobradas e acompanhadas nas UNs/Sups quando pertinente. O acompanhamento das ações é realizado nas RACs (1.4.a) e pelo Comitê de Riscos (Fig. 1.2.1). Em 2017, como refinamento da prática, durante o PT, os riscos foram avaliados por todo o corpo gerencial e pessoas estratégicas, por meio de um sistema informatizado no qual foi avaliado o impacto e

a probabilidade definindo seu nível de criticidade para alinhamento da estratégia.

e) As principais decisões são tomadas de forma colegiada em todos os níveis hierárquicos da Diretoria, de acordo com o fluxo apresentado na Fig. 1.4.1. As reuniões do **Fórum M** (d_2004) configuram-se como principal evento de decisões estratégicas da Diretoria. É formado pelo diretor, assessores, assistentes executivos, superintendentes e Controladoria, que se reúnem semanalmente e as principais decisões são registradas em ata.

O diretor tem a responsabilidade de mediar e coordenar as decisões no Fórum, repassar as informações e decisões tomadas na Diretoria Colegiada e no Conselho de Administração (Fig. P5.1), garantindo o alinhamento às diretrizes da empresa e, quando necessário, levar demandas da Diretoria para esferas superiores. As informações relevantes para a tomada de decisão no Fórum M são selecionadas por meio de envio de assuntos para a pré-pauta via e-mail. Na solicitação é informado o assunto, a importância do tema para o contexto da M, a data e o tempo necessário. Caso haja necessidade, o solicitante envia material de apoio antecipadamente para os participantes, a fim de subsidiar a tomada de decisão. Essa prática ocorre também nas UNs/Sups da M e da mesma forma nas reuniões da Diretoria Colegiada, cuja pré-pauta é discutida presencialmente.

As reuniões da Diretoria Colegiada contam com a presença do diretor-presidente e dos diretores. As decisões são registradas em atas e materializadas na forma de Deliberações de Diretoria (DD), que são divulgadas, de forma restrita ou não, no Portal Sabesp. A implementação dessas decisões ocorre nos processos e áreas, a partir da comunicação pelos diretores do que deve ser realizado.

As decisões do Fórum M são implementadas pelas UNs/Sups ou por meio de grupos de projeto sendo acompanhadas sistematicamente pelos Fóruns de Processo e Fórum M e são repassadas pelos superintendentes às suas áreas por meio das reuniões periódicas com suas lideranças, com registro em atas. A comunicação à FT é realizada por meio dos **canais de comunicação** (Fig. 1.1.5), quando pertinente, e em eventos específicos, quando necessário, assegurando a agilidade necessária para o cumprimento das ações. Como exemplo de comunicação de decisão, destaca-se a mensagem do Diretor da M no Encontro com Fornecedores quando, na abertura, evidenciou que a Sabesp está procurando novas formas de executar projetos, mais inovadoras, mais ágeis, mais sustentáveis e que os fornecedores precisarão se adaptar. As demais partes interessadas são comunicadas por meio dos canais adequados (Fig. 1.1.5).

Critérios para definir Fatos Relevantes não Relacionados à CVM - Fig.1.2.3

Origem dos fatos relevantes	Parte Interessada	Critérios para definição	Canais de comunicação	Decisão do que comunicar
Obras previstas para aquela área ou programas preventivos e resultados obtidos.	Comunidade / Sociedade	Interesse das comunidades e/ ou de relevância pública.	Reuniões específicas com as comunidades conduzidas pelos gerentes de ERs e PPC, folhetos, comunicados.	Gerentes envolvidos
Performance/ cumprimento das obrigações contratuais.	Fornecedores	Interfere na realização/cumprimento do contrato.	Avaliação de desempenho pelo FAC, reunião com o administrador do contrato.	Administradores de contratos
Comunicação das licitações.		Atendimento à legislação pertinente vigente.	Diário oficial, quadro de avisos de licitações das UNs/Sups, jornal de grande circulação, e-mail com aviso para os fornecedores cadastrados, comunicado para as entidades de classes e associações para divulgação	Áreas de licitação das UNs/Sups
Alterações de procedimentos que interferem nas relações de trabalho.	Força de trabalho	Afeta o desenvolvimento profissional, a atuação ou a qualidade de vida do colaborador.	Reunião das áreas, Mural, Dia do Compromisso	UNs/Sups



As decisões são apoiadas por sistemas (5.1.3) que disponibilizam informações desde o menor nível até a informação consolidada, proporcionando que cada nível hierárquico se utilize do conteúdo necessário para a tomada de decisão. Como exemplo, nas RACs as UNs/Sups analisam os indicadores operacionais e de processo, que são consolidados nos indicadores táticos e analisados nos Fóruns de Processo e, posteriormente, no Fórum M. Como refinamento da prática, em 2017, as decisões do Fórum M passaram a ser registradas no Painel de Bordo no momento da análise crítica, ficando disponível para consulta imediatamente.

f) Os fatos relevantes são comunicados à sociedade e às demais partes interessadas de acordo com a PI0022, que trata da divulgação de atos e fatos relevantes e preservação de sigilo (Fig. 1.2.1). Arelado a essa política, a empresa segue o PE-CA0001, que define os atos e fatos relevantes para a Sabesp, estabelece o fluxo de informações interno e externo, define regras de conduta e responsabilidade e estabelece penalidades para os casos de não cumprimento das regras definidas, além de estabelecer a figura do Empregado Vinculado, responsável por comunicar possíveis fatos relevantes ao seu superior imediato. Segundo esses instrumentos, o Diretor Econômico-Financeiro é o único autorizado a fornecer informações à CVM, depois da devida aprovação da Diretoria Colegiada. Essa comunicação é feita por meio de documento escrito tanto à CVM como à Bolsa de Valores e à SEC, seguindo as práticas de governança (Fig. 1.2.1). A comunicação às partes interessadas é feita nos jornais de grande circulação cujo conteúdo remete necessariamente ao endereço da Internet onde está publicado o conteúdo idêntico ao texto enviado à CVM. Na Diretoria M, o próprio Diretor foi nomeado como Empregado Vinculado. Exemplos de fatos relevantes para a Sabesp são: assinatura de acordo ou contrato de transferência do controle acionário; mudança no controle; autorização para negociação dos Valores Mobiliários; mudança na composição do patrimônio da Companhia, entre outros.

Há também critérios para definir outros fatos importantes que estão relacionados à área operacional/comercial (Fig. 1.2.3). Destaca-se a comunicação de impactos relacionados às manutenções nos sistemas de água (Fig. 4.1.2) cujos critérios de comunicação seguem o PE-CO0006 Comunicação de Eventos Operacionais – CEO que define os meios de comunicação (imprensa, SMS, carros de som, entre outros), considerando a região afetada, a população atingida, o nível socioeconômico da população, o tempo de recuperação do abastecimento e a duração do serviço, antecipando a informação e evitando que o cliente acione a Sabesp. Como refinamento na comunicação, desde 2015 a Sabesp mantém na página da Internet (www.sabesp.com.br) um Boletim Diário sobre os índices dos mananciais que abastecem os sistemas da RMSP que tem por objetivo manter a população, imprensa e outras partes interessadas informadas sobre as condições dos mananciais, e em 2017 foi lançada a versão em aplicativo (Sabesp Mananciais RMSP).

g) O Diretor Metropolitano, aprovado pelo Conselho de Administração, presta conta de ações e resultados da M diretamente à Diretoria, que leva as informações ao Conselho de Administração, seguindo a estrutura hierárquica e de Governança Corporativa (Fig. P5.1).

A autenticidade e suficiência das informações relativas à prestação de contas são asseguradas por meio do cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo sistema de governança corporativa e das exigências para integrar o Novo Mercado, além da submissão das demonstrações contábeis a auditorias independentes.

A Sabesp foi a **1ª empresa brasileira de saneamento a negociar ações na Bolsa de Nova Iorque**, evidenciando a adoção de práticas de transparência e divulgação de informações atualizadas, de acordo com os requisitos da Lei *Sarbanes-Oxley*, garantindo a integridade das demonstrações financeiras, conforme regras e controles internacionais que são auditados anualmente por auditores independentes.

Para garantir que este fluxo seja de mão dupla e realimente o sistema de tomada de decisão da M com as áreas, destacamos diversas práticas para promover a transparência e prestar contas às partes interessadas, tais como, Encontro com as Comunidades, Encontro com Fornecedores, Reuniões com FT, Reuniões com Prefeitos, Audiências Públicas entre outras descritas na Fig. 1.1.5.

Em 2017, foi elaborado o “Kit Boas-Vindas”, material padronizado pelas Superintendências de Comunicação (PC) e de Assuntos Regulatórios (PR), que inclui informações sobre o relacionamento da Sabesp com cada município e a última edição do Relatório de Sustentabilidade como forma de melhorar a prestação de contas com essa parte interessada.

Na Fig. 1.2.4 estão citados os exemplos de melhorias, refinamentos e inovações das práticas descritas.

Exemplos de Evolução do Aprendizado das Práticas Relativas à Governança – Fig. 1.2.4

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Estrutura da Governança	Interpretação e Aplicação da Lei 13.303/16	Criação do Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento (m_2018). Independência de mais de 25% dos membros do Conselho de Administração (m_2018). Implantação da Política de Distribuição de Dividendos (m_2018). Implantação da Política de Transações com Partes Relacionadas (m_2018).
Estabelecimento de diretrizes	Reunião de aprendizado do PE	A revisão do PE ao final de 2015 com a participação do Conselho de Administração (representando os controladores). Alteração do Estatuto Social (m_2018).
Conformidade com os requisitos legais	Comissão de Ética e Conduta	Revisão e adequação do Código de Ética e Integridade (m_2018). Criação do Regulamento Interno de Licitação (m_2018). Criação do Boletim CJ Informa (m_2015).
Identificação e tratamento dos riscos	Reunião da PK	A análise criteriosa do nível de aderência do Programa de <i>Compliance</i> da Sabesp aos requisitos esperados pelos órgãos controladores (m_2015). Implantação da Política de Gestão de Riscos Corporativos (m_2016).
Tomada e comunicação das decisões	DD 0347/2014 Aprendizado do Sistema Gestão M	Orientador para procedimentos relacionados ao MP: Inquéritos, Ações Judiciais e TACs (m_2014). Decisões do Fórum M registradas no Painel de Bordo, ficando disponível para consulta imediatamente (m_2017).
Comunicação de fatos importantes	Fórum M	Boletim dos Mananciais na Internet (m_2015). Disponibilização do Aplicativo Sabesp Mananciais (m_2017).
Prestação de contas	Fórum M	Relatórios Mensais de <i>Performance</i> no qual o desempenho da M pode ser analisado (m_2013). Material padronizado para visita às prefeituras (m_2017).



1.3 Levantamento de Interesses e Exercício da Liderança

a) Desde 2013, a **identificação e validação das partes interessadas (PIs) da M** é realizada durante o ciclo de PT, com a participação do diretor, assessores, superintendentes e gerentes.

Em 2016, o processo de identificação foi aprimorado com a utilização de metodologia própria que consiste no levantamento das prováveis partes interessadas por meio de *brainstorming* com a participação dos representantes de todas as UNs/Sups. Os participantes pontuam cada parte interessada considerando o nível de relacionamento, influência e impacto na M e analisam as informações levantadas com base nos conceitos da *Quality Function Deployment* (QFD), ferramenta utilizada de forma inovadora no processo. As informações das UNs/Sups são consolidadas pela MP e levadas ao Fórum M, que revisa as pontuações e define as partes interessadas relevantes a partir dos pesos atribuídos às influências mútuas. As partes interessadas relevantes para a M, as **principais formas de identificação e proteção dos seus interesses** estão apresentadas na Fig. P1.6.

Os direitos das partes interessadas são protegidos por meio do sistema de Governança Corporativa da Sabesp (1.2a). Essa 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 apresentado nas Figs.P5.1 e 1.2.1.

A Sabesp faz parte do Índice de Ações com **Tag Along Diferenciado (ITAG)**, indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de emissão de empresas que ofereçam melhores condições aos acionistas minoritários, no caso de alienação do controle.

b) Desde 1996, a M identifica os interesses dos controladores, representados pela parte interessada Acionista e das partes interessadas não tradicionais como o Poder Concedente e Agência Reguladora, por meio de diretrizes, reuniões e encontros, conforme apresentado na Fig. P1.6.

No caso da parte interessada Acionista, as necessidades e expectativas são identificadas em entrevistas com diretores e conselheiros e nas reuniões do Conselho de Administração e da Diretoria Colegiada são analisados resultados do ciclo anterior e a previsão de demanda para o novo ciclo, estabelecendo os requisitos de desempenho desejados. Os requisitos são entradas para os PE e PT nos quais são definidas metas e indicadores para monitorar o atendimento aos mesmos.

A parte interessada Arsesp apresenta suas necessidades e expectativas por meio de deliberações que são analisadas pela Superintendência de Regulação (PR) que, em conjunto com representantes da UNs/Sups da M, transforma em requisitos de desempenho que são incorporados aos processos da cadeia de valor.

As necessidades e expectativas do Poder Concedente são identificadas pelos planos municipais de saneamento com as demandas de abastecimento de água e esgotamento sanitário para os próximos 30 anos e que, analisados, integram os contratos de prestação de serviços com os municípios.

Anualmente, no PT (2.1) as necessidades e expectativas das PIs são revisitadas e validadas. Caso haja alguma nova necessidade, esta é avaliada no Fórum de Processo relacionado, e se validada traduzida em requisito de processos para ser atendida por meio de indicadores (existentes ou novos). Os requisitos podem ser definidos por legislação, referenciais teóricos, diretrizes estratégicas ou por outra PI. A Fig.P1.6 apresenta os principais requisitos e os respectivos indicadores de desempenho relacionados às PIs.

A Gestão das Partes Interessadas foi considerada uma prática inovadora da MO em 2012, sendo vencedora do prêmio IGS – Inovação em Gestão no Saneamento. Essa prática foi adotada pela Diretoria M em 2017 e em 2018 foi objetivo de *benchmarking* com a EMBA-SA. Por meio de uma videoconferência realizada em março, foram apresentadas as etapas de identificação, validação e priorização das necessidades das PIs, tradução em requisitos e correlação com indicadores, demonstrando exemplaridade desse processo gerencial. O material foi encaminhado por e-mail para a Diretoria Técnica e de Planejamento da companhia.

c) Desde 1996, foi adotada a prática de Comitês e Grupos de Trabalho pela Sabesp, além da hierarquia formal, para realizar a sua gestão, pois constituem uma rede de pessoas eficaz que possibilita a gestão participativa no âmbito da organização (1.1e). Como forma de ampliar essa prática, a M implantou seus **Fóruns de Processos** e Grupos de Trabalho e revisita periodicamente o modelo adotado. Exemplos de melhorias implantadas foram a padronização da atuação com definição de diretrizes a serem seguidas por todos os Fóruns em 2012 e aplicação de pesquisa para avaliar a atuação dos Fóruns em 2013. Até 2015, as redes de organizações que influenciam as estratégias e objetivos da M eram identificadas no PT e denominadas parceiros e partes interessadas.

Em 2016, foi formalizada uma prática inovadora para identificação das redes com a utilização da matriz *Quality Function Deployment* (QFD), para identificar quais redes atendem às características, de acordo com conceitos da FNQ: 1- Teia; 2- Propósito unificador; 3- Estrutura; 4- Organização; 5- Atuação; 6- Informações; 7- Construção do conhecimento. A prática é iniciada nas UNs/Sups que por meio de *brainstorming* identificam as potenciais redes e pontuam de acordo com as características citadas. A consolidação é feita pela MP que apresenta ao Fórum M para validação e aprovação das redes mais importantes para o negócio da M. A forma de atuação está descrita na Fig.P1.7 e a forma de desenvolvimento de cada uma delas está demonstrada na Fig.1.3.1.

d) A **interação das lideranças da M** com as diversas PIs e redes mais importantes ocorre de forma sistematizada, com o objetivo de comunicar as principais decisões e contribuir para a mobilização das partes para facilitar o alcance dos seus objetivos (Fig.1.3.2). Eventos com as prefeituras, sociedade e fornecedores contam com a participação da Direção M, sendo um instrumento de impacto no fortalecimento de parceria, disseminação das diretrizes, objetivos e metas, além de um importante canal de identificação das necessidades dessas partes interessadas.

Para a FT, destacam-se duas práticas de interação com a liderança: desde 2004, as decisões tomadas



Redes M – Fig.1.3.1

	Denominação da rede	Desenvolvimento
Redes Internas	Fórum M	Ciclos de aprendizado e participação em Congressos e Seminários.
	Fóruns de Processos	Treinamentos, ciclos de aprendizado e participação em Congressos e Seminários.
	Grupos de Trabalho	
	Participação Comunitária	
Redes Externas	Governança Colaborativa	Reuniões com Comunidades, ONGs, Associação Moradores de Bairro, etc.
	Grapprohab (Secretaria Estadual de Habitação)	Reuniões semanais entre Grapprohab, concessionárias e órgãos públicos.
	Comitês de Bacias	Fóruns de discussão, reuniões e eventos dos órgãos colegiados e técnicos dos Comitês (tripartites), participação em Congressos e Seminários.
	ABES	Reuniões do CNQA e Câmaras Temáticas.
	FNQ	Participação em reuniões dos comitês temáticos e pesquisas.

nas reuniões do Fórum da M (Fig. 1.4.1) são repassadas pelos superintendentes às áreas interessadas por meio das reuniões periódicas. São também comunicadas à força de trabalho por meio dos canais de comunicação (Fig.1.1.5), quando pertinente, e em eventos específicos, quando necessário. Para disseminar os principais produtos do planejamento à força de trabalho, a liderança se envolve pessoalmente no “Dia do

Compromisso”, evento que reforça os valores, princípios e as estratégias.

Os objetivos das interações com as redes mais importantes estão descritos na Fig. P1.7.

Na Fig. 1.3.3 estão citados os exemplos de refinamento das práticas descritas.

Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas ao levantamento de interesses e exercício da liderança - Fig.1.3.3

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Identificação de partes interessadas	Fórum Qualidade M	• Utilização de metodologia própria para levantar e priorizar as partes interessadas, com a utilização dos conceitos da QFD (i_2016).
Identificação das necessidades das partes interessadas	Planejamento Tático	• Validação das necessidades e expectativas das partes interessadas no Planejamento Tático (m_2016). • Realização do Painel das Partes Interessadas, com transmissão online (m_2017).
	Fórum Qualidade M	• Consolidação da Matriz de Partes Interessadas (m_2018).
Identificação de Redes	Fórum Qualidade M	• Utilização de metodologia própria para levantar e priorizar as redes mais importantes, com a utilização dos conceitos da QFD (i_2016).
Interação com as partes interessadas	Fórum M	• Remodelagem dos Fóruns M com maior agilidade nas ações (m_2017). • Elaboração do relatório CHES – Crise Hídrica, Estratégia e Soluções (i_2014), a partir da análise crítica da escassez hídrica e seu aprendizado.

Principais Formas de Interação com as Partes Interessadas - Fig. 1.3.2

	Canal	Liderança envolvida (frequência)	Objetivos
Accionistas	Reuniões da Diretoria Colegiada (d_1996)	Presidente e diretores (semanal)	Tomada de decisão e deliberações empresariais estratégicas.
	Fórum M (d_2004)	Diretor, assessores e superintendentes (semanal)	Acompanhamento dos projetos, processos críticos e resultados das Unidades e Superintendências, repasse das orientações da Direção Sabesp.
	Fóruns de processos e grupos de trabalho (d_1998)	Representantes de todas as Unidades da M (mensal, bimestral e trimestral, de acordo com o planejamento de cada equipe)	Criação um ambiente favorável à definição de estratégias a partir da integração e articulação contribuindo para a melhoria dos processos.
Clientes	Atendimento personalizado aos Grandes Consumidores (d_1998)	Diretor, superintendentes, gerentes, representantes comerciais (conforme agenda)	Estreitar o relacionamento com clientes (atuais e potenciais), por meio de visitas agendadas, correspondências, oferta de soluções customizadas de produtos e serviços.
	Atendimento pessoal	Encarregados e Atendentes comerciais (contínuo)	Atender às solicitações dos clientes por meio das agências de atendimento Sabesp, Totens de autosserviço e Postos Poupatempo.
Força de Trabalho	Portal Sabesp (d_1997)	Diretor, superintendentes, gerentes (contínuo)	Disponibilizar informações e dados para tornar a gestão mais eficiente e transparente.
	Sabesp Informa (d_2012) e Boletins Eletrônicos Regionais MX Informa (d_2001)	Diretor, superintendentes, gerentes (diário)	Informar os principais acontecimentos e decisões estratégicas da Sabesp M e da Sabesp, por meio de boletim eletrônico de forma ágil e padronizada.
	Reuniões periódicas da Liderança com a FT ou Estruturadas ou de Performance (d_1998)	Diretor, superintendentes, gerentes (mensal e quando necessário)	Reuniões para disseminar a Identidade, Estratégia, acompanhamento do desempenho, informações gerais e regionais.
Fornecedores	Reuniões com fornecedores (d_2004)	Administradores de contratos (mensal)	Disseminar diretrizes gerais da M, visão, missão, valores, metas, segurança do trabalho, ações e informações em geral. Intensifica a parceria visando a melhoria do desempenho e a qualidade dos serviços.
Sociedade	Reuniões e visitas aos Núcleos de Baixa Renda (d_1996)	Superintendentes, gerentes, técnicos comunitários (anual e sempre que necessário)	Reuniões para divulgar as estratégias da empresa às comunidades, informar sobre projetos e obras e identificar as principais demandas e anseios das comunidades.
Arsesp	Reuniões e visitas à Arsesp (d_2007)	Diretor, superintendentes, gerentes (sob demanda da PR)	Reuniões e visitas para acompanhar processos operacionais e/ou comerciais com o objetivo de alinhamento de diretrizes, conceitos e verificação do atendimento às Deliberações.
Poder Concedente	Reuniões com Poder Concedente (d_1998)	Diretor, Superintendente e gerentes (anual e sempre que necessário)	Reuniões com prefeitos e vereadores para tratar assuntos de interesse do município e da população, compartilhando decisões e priorizando os investimentos.
Todas	Relatório de Sustentabilidade	Diretor, superintendentes e Gerentes (contínuo)	Principal publicação corporativa para divulgar suas práticas de sustentabilidade.
	Website Sabesp (d_1996)		Disponibilizar informações para as partes interessadas.
	Call Center – Central de Atendimento Telefônico 195 (d_1996)		Atendimento Telefônico permanente – 24 horas por dia, 7 dias por semana. Acata solicitações, serviços de emergência e fornece informações sobre o andamento dos serviços.

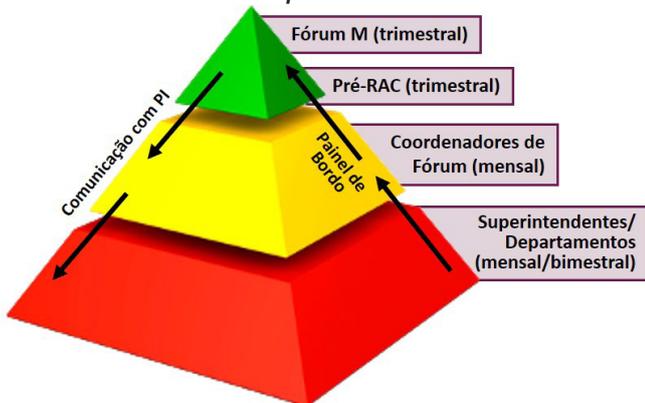


1.4 Análise do Desempenho da Organização

a) A análise do desempenho está estruturada conforme Fig. 1.4.1.

Fig.1.4.1 – Fluxo de Análise Crítica e Responsáveis

Reunião de Diretoria Sabesp



Os indicadores analisados são os estratégicos (Painel de Bordo M) e os indicadores de processo (7.1a) que medem a regularidade, disponibilidade e qualidade dos processos principais. As principais entradas da Análise Crítica na M são descritas no PO-QA0140 e se referem a indicadores estratégicos e de processos e informações relacionadas a fatos concretos ou emergentes, internos ou externos, que possam impactar o desempenho do indicador no período em referência ou nos próximos períodos, como por exemplo: variação cambial, aumento da tarifa de energia elétrica, escassez hídrica, índice de desemprego, variação do PIB, entre outros.

b) A identificação dos resultados mais importantes a serem comparados, visando avaliar a competitividade da M, está integrada ao PT, sendo realizada durante a etapa de **Formulação das Estratégias**. De modo a incentivar a busca da excelência (d_2013) foi definido que os indicadores que compõem o Mapa (Fig. 2.2.1) devem ter referenciais comparativos, quando pertinente, proporcionando que os principais indicadores estratégicos e operacionais sejam comparados.

A construção das metas da M é realizada durante o PT com base no histórico dos indicadores, nos RPIs, nos RCs e nas metas sugeridas nos pre-works recebidos pelas UNs. Todas essas informações são consolidadas pela MP, através dos Coordenadores de Fóruns. Os resultados são apresentados para análise dos Fóruns de Processo e validados pelo Fórum M, que ao analisar o Desempenho Tático está simultaneamente, contemplando as informações comparativas e RPIs.

Os critérios para escolha do referencial para medição da competitividade foram refinados no ciclo 2018-2022 (m_2017) e seguem os seguintes direcionadores: Atuação no setor de saneamento nacional; ou Prestador de serviços de natureza pública nacional (*utilities*); e Possuir ações na Bolsa de Valores (B3 ou Nova Iorque); ou Empresas com atuação no setor de saneamento ou de *utilities* fora do Brasil, atendendo aos seguintes critérios: região de atuação em grandes metrópoles urbanas, com número de habitantes; PIB per capita e IDH; estrutura de atuação similar a da Sabesp (m_2017).

Os coordenadores de Fóruns são responsáveis por aplicar os critérios de seleção dos RCs definindo se o indicador deve ter RC interno ou externo, nacional ou internacional, alinhados aos processos da cadeia de

valor (Fig.P1.2).

Para a definição dos RCs nacionais são avaliados seis indicadores das nove maiores empresas em população do SNIS-2016 e vencedoras do PNQS 2017. É elaborada a classificação de cada empresa utilizando valores de zero a três para cada um dos indicadores selecionados. A somatória da pontuação de cada empresa leva a definição dos três melhores resultados para a busca das informações (m_2017).

Os indicadores ainda podem ser comparáveis com um referencial teórico, uma referência legal (órgão regulador ou legislação específica) ou estudos específicos ligados ao setor: SNIS, ABES/ PNQS, AWWA, “As melhores Empresas para se Trabalhar”, “as Maiores e Melhores”, entre outros.

A escolha do método para obtenção das informações comparativas considera os seguintes aspectos: confiabilidade, acessibilidade, periodicidade e custo para obtenção das informações, de acordo com as fontes pertinentes. As principais formas de obtenção das informações são: sites oficiais das empresas, associações ou outras entidades que disponibilizam relatórios ou anuários na internet, relatórios de gestão das empresas de saneamento que participam de PNQS, seminários de *benchmarking*, pesquisas publicadas, contatos com representantes de empresas por e-mail, entre outros.

c) O desempenho é analisado mensalmente nas RACs dos Fóruns de Processo, compostos por integrantes das Unidades da M, e trimestralmente no Fórum M (d_1996), com participação do diretor, assessores, superintendentes e departamento de controladoria. A MP, o MIS e o MDC são responsáveis pelo gerenciamento das RACs da diretoria e dos Fóruns dos Processos estabelecendo o cronograma de reuniões. As Sups e UNs da M também realizam análise crítica dos indicadores desdobrados do PT que são consolidadas nas RACs dos Fóruns de Processo (Fig. 1.4.1).

O painel de bordo M, sistema informatizado baseado na metodologia do BSC, tem como objetivo auxiliar na disseminação do Mapa Tático e agilizar a análise crítica do desempenho na M (d_2013). Sua utilização propicia a visualização da interdependência das estratégias, objetivos e das macroações, bem como da correlação desses itens com os indicadores. Após o último ciclo do PT (2018/2022), o Painel de Bordo foi remodelado, apresentando os indicadores e macroações pelo perfil do negócio /mapa de processos, BSC ou Fórum (m_2017). Essa ferramenta ainda apresenta outras melhorias (m_2018) como a identificação de ações críticas e gestão de prazos com emissão de alertas para responsáveis, identificação e registro de indicadores selecionados para análise crítica e a possibilidade de impressão das decisões tomadas na RAC diretamente pelo sistema.

No painel de bordo M são acompanhados os resultados dos indicadores e as macroações, registradas as decisões e ações definidas durante as RACs. Registro de fatos internos ou externos que possam impactar no êxito da realização das metas operacionais.

As informações relativas às tendências de mudança no ambiente externo incluindo aspectos setoriais, mercadológicos, competitivos, tecnológicos, econômicos, políticos e sociais, essenciais para contextualizar a análise, são avaliadas pelos respectivos coordenadores dos Fóruns nas RACs e se houver impacto nas



metas ou macroações são levadas ao Fórum M. Isso permite ao Fórum M a análise dos indicadores e macroações, e a tomada de decisões, à luz de novos fatos, que podem ter mudado o cenário externo em relação ao cenário previsto e utilizado no momento do planejamento e estabelecimento de metas.

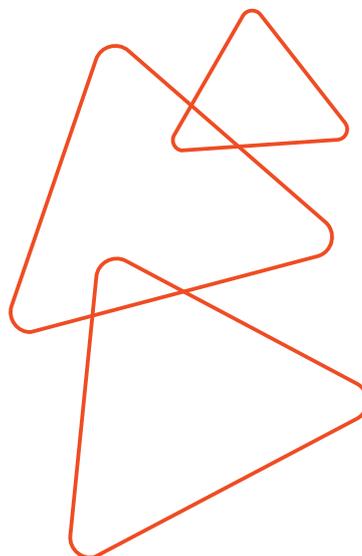
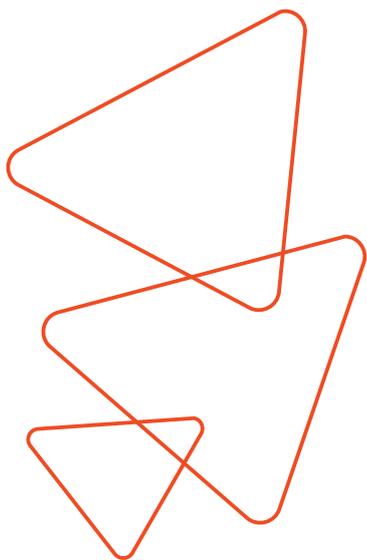
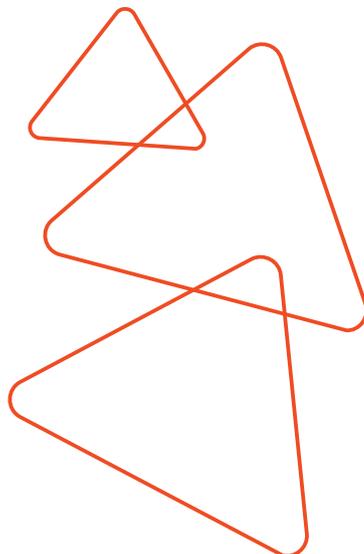
d) As decisões decorrentes das RACs da M nos três níveis são registradas diretamente no Painel de Bordo M, que permite o acompanhamento online por meio da ferramenta de *follow-up*. O acompanhamento da implementação das decisões é realizado nas RACs subsequentes por meio das pendências registradas no próprio Painel de Bordo (PO-QA0140) e controladas pelo respectivo coordenador. O acompanhamento dos prazos das ações é feito automaticamente pelo Painel de Bordo (m_2017), através do envio de e-mails ao responsável da ação.

Os três níveis de RAC possibilitam o encaminhamento de decisões para o próximo nível sendo que as decisões tomadas no Fórum M podem abranger: diretrizes e decisões para os outros níveis de análise crítica, recomendações e encaminhamentos para outras Diretorias e Diretoria Colegiada.

Na Fig.1.4.2 estão expressos os exemplos de refinamento das práticas.

Exemplos de Evolução do Aprendizado das Práticas Relativas à Análise de Desempenho da Organização – Fig.1.4.2

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Seleção dos indicadores	Planejamento Tático	Revisão das perspectivas do Mapa Estratégico: Sustentabilidade, Cliente e Sociedade, Processos, Pessoa e Inovação (m_2016).
Identificação dos referenciais comparativos	Planejamento Tático	Refinamento do critério de medição da competitividade alinhada aos processos da cadeia de valor (m_2017).
		Ampliação na busca de RCs para nove empresas de saneamento do país de capital aberto e que operam em grandes metrópoles (m_2017).
		Avaliação dos resultados de empresas com atuação no setor de saneamento ou de utilities fora do Brasil, atendendo aos definidos no PT (m_2017).
Análise de desempenho e acompanhamento das decisões	Fórum M e Fóruns de Processo	Remodelação do Painel de Bordo M, apresentando os indicadores e macroações por três visões diferentes (m_2017). Registro da análise crítica no Painel de Bordo no momento da análise crítica (m_2017).
	Fórum M	Identificação de ações críticas e gestão de prazos com emissão de alertas para responsáveis no Painel de Bordo (m_2018). Identificação e registro de indicadores selecionados para análise crítica (m_2017), possibilidade de impressão das decisões tomadas na RAC diretamente pela sistema (m_2018).





2.1 Formulação das Estratégias

O processo de planejamento da Sabesp promove a integração entre pessoas e processos e é dividido em quatro níveis (Fig. 2.1.1).

Fig. 2.1.1 - Ciclo de Planejamento



Planejamento Estratégico da Sabesp (PE) (d_1996), com horizonte para dez anos, coordenado pela Superintendência de Planejamento Integrado (PI), com o apoio do Grupo Executivo de Planejamento (GEP), do qual participam o Diretor-Presidente, Assistentes Executivos, Diretores, Assessores e Superintendentes, e a cada cinco anos define as diretrizes e estratégias de negócio e econômico-financeiras, considerando as demandas dos acionistas e as necessidades das partes interessadas. Os principais produtos são: Diretrizes Estratégicas, Visão, Missão, BSC Estratégico Sabesp, Macroações, Indicadores e Metas Estratégicas.

Planejamento Tático da Diretoria Metropolitana (PT) (d_2006), com horizonte para cinco anos, alinhado ao PE, no qual são desdobradas as Diretrizes Estratégicas pertinentes à atuação das Unidades de Negócio (UNs)/ Superintendências (Sups) da M. O PT é coordenado pela Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana (MP), ocorre anualmente, com a presença do Diretor, Assessores, Superintendentes, Departamentos e representantes das Controladorias, Qualidade e Comunicação. Os principais produtos são: BSC M, Objetivos Táticos (OTs), Macroações, Planos e Direcionadores Táticos, Indicadores e Metas.

Planejamento Operacional da UNs/Sups (PO) (d_2000): com horizonte para cinco anos, ocorre anualmente com a participação do Superintendente, Departamentos, Divisões e pessoas-chave, no qual são desdobrados os OTs da M pertinentes ao negócio de cada UN/Sup. Os principais produtos são: BSC da UN/Sup., Objetivos Operacionais (OOs), Macroações, Indicadores e Metas.

Planejamento Departamental - UGRs (m_2016): com horizonte para dois anos, ocorre anualmente nas UGRs, com a participação do Gerente de Departamento, Divisões e pessoas-chave, no qual são desdobrados os OOs das UNs com foco na execução da estratégia. Os principais produtos são: Indicadores, Metas e Planos de Ação.

a) A PI coordena os estudos e cenários externos no ciclo de PE (d_1996). Esses estudos permitem a identificação e análise do macroambiente, das características do setor e de suas tendências, utilizando como fontes os programas de governo, aspectos jurídico-institucionais, tendências políticas e econômicas, panorama setorial, estudos demográficos, planos diretores de água

e esgoto e informações vindas da legislação, análises de consultorias, pesquisas e publicações. Essa análise de cenário é realizada a partir de seis perspectivas por meio da ferramenta PESTAL (Fig. 2.1.2).

PESTAL Sabesp 2016/2021 - Principais Informações - Fig. 2.1.2

Persp.	Cenário
Político	<ul style="list-style-type: none"> Criação de agências e atividade regulatória em fase de consolidação. Escassez Hídrica: Gestão da crise hídrica, Segurança Hídrica.
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> Aumento dos custos: energia elétrica, mão de obra, contingências. Captação de recursos: dificuldade e aumento do custo. Crise econômica.
Social	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento do desemprego e inadimplência. Dificuldade de atuação em áreas com ocupação irregular com demanda dos serviços de saneamento e impedimentos legais.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Burocracia e morosidade no desembarço de tecnologias internacionais. Investimento P&D de soluções para a crise hídrica: água de reúso, dessalinização.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Bacias hidrográficas: foco de atenção. Meio ambiente: a degradação compromete os recursos hídricos. Mudanças climáticas.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> Falta de política pública para regularização de uso e ocupação do solo (baixa renda). Maior mobilização e capacitação dos órgãos reguladores e fiscalizadores: CETESB, MP, DAEE, ANA, ARSESP.

Em função da dinâmica do mercado de atuação, a M reavalia anualmente o cenário externo no PT, durante a fase de Formulação das Estratégias (FE), utilizando-se, entre outros, de pesquisas e publicações (Fig. 2.1.3). Durante essa fase, foram realizados de forma exemplar sete seminários com o objetivo de analisar e avaliar os cenários e as conjunturas sob a ótica do Plano Integrado Regional (PIR).

Principais Informações e Fontes - Fig.2.1.3

Fonte	Informações
Externo	<ul style="list-style-type: none"> Perspectivas macroeconômicas e tendências com foco em indicadores econômicos e resultados fiscais de SP e da União apresentados pelo Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo. Censo Brasileiro e Estudos do Crescimento Populacional – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). SNIS - Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento. Plano Integrado Regional (PIR) e seminários "Construindo um novo Plano Integrado Regional - Cenários e Conjuntura". Ranking do Saneamento - Instituto Trata Brasil. Núcleo de Gestão Técnica entre a Sabesp e a PMSP (m_2016). Panel com as Partes Interessadas (m_2017).
Interno	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisas de satisfação dos empregados. Pesquisa de satisfação dos clientes. Diretrizes Institucionais têm por base: o Estatuto Social, o Regimento Interno do Conselho de Administração, o Regimento Interno do Comitê de Auditoria, o Regimento Interno da Diretoria e os Instrumentos Organizacionais. PESTAL PE 2016 - 2021. Análise de desempenho dos Planejamentos anteriores. Análise de desempenho dos processos – Fóruns dos processos da Cadeia de Valor. Orçamento de Vendas da M. Relatório de Faturamento e Arrecadação M, considerando inadimplência. Concorrentes - poços / caminhões-pipa.

As apresentações tiveram a participação de especialistas externos, visando ampliar e explorar a conjuntura territorial, política, econômica, regulatória, fiscal e social do País, do setor e do mercado da M (m_2016). O processo de PT na M é realizado conforme Fig. 2.1.4. Nesses Seminários ainda foram desdobradas as ações estruturantes da Sabesp para a M, tais como: Programa Metropolitanano de Água (PMA), Programa Metropolitanano de Esgoto (PME), investimentos de curto, médio e longo prazo, Programa de Perdas, obras estruturantes para combate à crise hídrica, entre outros. De forma inovadora e proativa, no PT 2018-2022, foram realizadas entrevistas com outros diretores da Sa-



Processo de Planejamento Tático M 2018-2022 – Fig. 2.1.4

Etapa	Evento	Material	Envolvidos	Produto
Formulação das Estratégias	Apresentação das tendências dos cenários externos e internos	<ul style="list-style-type: none"> Aderência ao Planejamento Estratégico (PI) Análise PESTEL - <i>storytelling</i> Painel Partes Interessadas 	Diretor, Superintendentes, Assessores, Departamentos e pessoas-chave.	Análise do macroambiente e ambiente interno
	Análise dos cenários (pre-work digital)	SWOT - Ativos Intangíveis - Redes Riscos - RPIs	Diretor, Superintendentes, Assessores, Departamentos e pessoas-chave.	
	Validação da Alta Direção da M	Validação por UN (pre-work digital).	Superintendentes, Departamentos e pessoas-chave nas UNs.	Fatores que impulsionam e restringem a estratégia da M
		Validação Fórum M (pre-work digital).	Diretor, Superintendente e Assessores	
	Reavaliação e alinhamento das estratégias frente aos cenários	Análise das macroações frente aos cenários e relacionamento com os fatores que impulsionam e restringem a estratégia da M, indicadores e metas, considerando os RPIs e RCs.	Representantes dos fóruns de processo	Mapa Tático M
Validação da Alta Direção da M	Apresentação pelos coordenadores de Fórum das macroações, indicadores e metas.	Diretor, Superintendentes e Assessores e coordenadores de Fórum.	Mapa Tático M consolidado	
Desdobramento e Implementação	Planejamento Operacional	Desdobramento da estratégia M nos POs das Uns/Sups.	Superintendentes, Departamentos e pessoas-chave nas UNs	Mapa Operacional
	Planejamento Orçamentário plurianual	Aderência dos recursos planejados de investimento e despesa ao PT e programas estruturantes.	UNs/Sups	PPI
	Validação das metas M	PT M	Diretor, Superintendentes e Assessores.	Indicadores e Metas validados
Comunicação	Dia do Compromisso	Envolvimento da liderança M com o PT, metas e macroações Táticas.	Diretor, Superintendentes, Assessores, Departamentos e pessoas-chave.	Caderno de Metas M
Monitoramento	RAC Fórum de Processo	Painel de Bordo M	Representantes dos Fóruns de Processo.	Análise de indicadores e metas
	RAC Alta Administração	Painel de Bordo M	Diretor, Superintendente e Assessores.	Análise de indicadores e metas

besp e especialistas para apresentar as tendências do ambiente externo. Além das entrevistas, a análise do macroambiente foi realizada por meio da ferramenta PESTEL, cujo conceito foi desenvolvido em formato de *storytelling* (i_2017). A PESTEL foi consolidada e foi *input* para a matriz SWOT. Também foram realizados painéis com representantes das partes interessadas, mediados pelo diretor, assessores e superintendentes nos quais foram revalidadas as necessidades e expectativas em relação a M (m_2017).

As tendências do macroambiente foram consolidadas na SWOT M e, como resultado do aprendizado, em 2017 a etapa de Formulação das Estratégias foi realizada por meio de *pre-work* digital, com a participação do diretor, superintendentes, gerentes e pessoas-chave que avaliaram e priorizaram a matriz SWOT, os ativos intangíveis, os riscos, a atuação em rede e necessidades e os requisitos das partes interessadas. O processo de planejamento é realizado de forma colaborativa, digital e online e seus resultados ficam disponíveis na Intranet à força de trabalho e liderança, garantindo o alinhamento da estratégia com os POs.

b) A análise e avaliação das características do setor e suas tendências são realizadas anualmente durante o PT na etapa de FEs, a partir do estudo de cenários pela PESTEL, diretrizes do PE e de temas que podem impactar o negócio do saneamento (Fig. 2.1.5), cujas fontes de informação estão apresentadas na Fig. 2.1.3. Como exemplos podemos citar a macroação para “Eficiência Energética e Desenvolvimento de Fontes Alternativas de Energia para Sistemas de Água e Esgoto (A+E)” (risco de indisponibilidade de energia elétrica) e “Coordenar o planejamento das novas captações financeiras e maximizar a utilização dos recursos captados (A+E)” (força de acesso a recursos financeiros). A atuação em redes na M (1.3d) proporciona importantes avanços no seu PT. Como exemplo, podemos citar as necessidades dos Comitês de Bacia na macroação “Aprimorar o Modelo de Gestão Integrada dos Recur-

Principais Temas para Análise do Setor de Atuação – Fig. 2.1.5

1. Marco regulatório – necessidade de maior maturidade entre as partes.
2. Aumento de custos crescentes – Eficiência Operacional, Energia elétrica e Dólar, Serviço da dívida.
3. Risco de escassez de energia elétrica.
4. Mananciais cada vez mais longe (custos elevados em novos mananciais).
5. Alta pressão da população, imprensa e sociedade organizada (Redes Sociais e ONGs, Associações, “Especialistas” etc.) pela regularidade do abastecimento, preservação do meio ambiente e dos recursos hídricos e divisão de lucros vs investimentos da empresa.
6. Empresas do setor de infraestrutura impossibilitadas de participar de obras públicas devido ao envolvimento com corrupção.
7. Busca de inovação e alternativas tecnológicas para aumentar a eficiência das empresas do setor.
8. Falta de regulamentação para novos produtos (água de reúso, medição individualizada).
9. Novas regras e limitações de vazão / outorgas pelo uso da água.

sos Hídricos garantindo a Segurança Hídrica e considerando as Mudanças Climáticas” e do Pacto Global Brasil, signatário da ONU dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ligado à macroação “Fortalecer o Programa Socioambiental na M”.

As expectativas e percepções relativas às novas necessidades de tecnologia para o negócio da M são levantadas durante o PT pelos Fóruns e Grupos de Trabalho. As necessidades são avaliadas pelos coordenadores das macroações, que realizam pesquisas, *benchmarkings*, busca de fornecedores e visitas a feiras objetivando novas oportunidades de conhecimentos e avaliação de novas tecnologias. Como exemplo, podemos citar a macroação de “Elaborar Plano Tático de Automação (A+E+V)”, no qual tecnologias como *shellter* – Automação das ETAs e Internet das Coisas (IoT) estão sendo incorporadas aos processos de negócio (i_2018). A M também é um exemplo e *benchmark* no mundo em relação a tecnologias de medição, sendo uma das primeiras empresas a utilizar medidores ultrassônicos nos clientes residenciais (i_2018), ação ligada à macroação “Reduzir Perdas”. Na macroação “Aprimorar os Processos de Relacionamento com Clientes” pode-se citar a implantação da Agência Lab, M’Boi Mirim, com uso de inteligência artificial (i_2018). Uso de tecnologias como gaseifica-



ção lodo em plasma (i_2017), apoiados por instituições de pesquisas e parcerias com a Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (TX), são importantes para o alcance dos resultados da macroação “Aprimorar e Inovar na Gestão da M - Processo Esgoto (Coleta, Afastamento e Tratamento)”.

c) Os estudos dos cenários para a análise e avaliação do mercado de atuação e suas tendências são realizados durante o PT, na fase de Formulação das Estratégias. São consideradas as diretrizes do PE, análise da PESTEL, temas relevantes para o setor de saneamento (Fig. 2.1.3), a Matriz SWOT (2.1a), as projeções de vendas, faturamento e arrecadação, ciclo de revisão tarifária, a concorrência, inadimplência e demais fatores mercadológicos que compõem o orçamento de vendas. Como melhoria no processo de avaliação do mercado foi incluído o tema “Comportamento de Consumo” (m_2016), quando o cenário de escassez hídrica do ciclo anterior influenciou o comportamento dos clientes para o uso racional da água e atuação da concorrência, impactando diretamente no orçamento de vendas. Essa melhoria resultou na definição de ações focadas em inteligência de mercado na macroação “Atuar de Forma Competitiva na Ampliação da Base de Clientes (RC e RE)”. Uma das principais melhorias foi a sistematização do *Pipeline* de vendas (m_2018), visando ações focadas na busca por potenciais clientes.

Na busca pela ampliação do mercado foi estabelecida no PT a macroação “Atuar de Forma Competitiva na Ampliação da Base de Clientes (RC e RE)”, destacando-se os Programas Água Legal e Se Liga na Rede, destinados ao segmento residencial (3.1a).

Para redução da inadimplência dos municípios permissionários, a M iniciou um processo de cobrança ativa com a inscrição da dívida no Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (CADIN) (m_2016). A partir dessa ação, suportada pela macroação “Aumentar a Arrecadação Através da Melhoria de Processos”, os municípios inadimplentes realizaram acordos e/ou iniciaram negociações para assunção dos serviços pela M, de forma a aumentar seu mercado de atuação.

d) A identificação dos ativos intangíveis é realizada na etapa de FEs (d_2009). Em 2011, com a participação do diretor, assessores, superintendentes e gerentes de departamentos de planejamento foi introduzida a metodologia VRIO:

- **Valor** refere-se à possibilidade de a empresa explorar uma oportunidade do ambiente e/ou neutralizar uma ameaça;
- **Raridade**, se o recurso é controlado atualmente por apenas pequeno número de empresas competidoras;
- **Imitabilidade**, se as empresas sem esse recurso enfrentariam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo;
- **Organização**, se as políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar. Essa metodologia inovadora integra dois modelos teóricos existentes: a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos. A premissa é que se a empresa tem recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e que estão organizados para serem explorados, poderão ser aproveitados como vantagem competitiva sustentável.

Os principais Ativos Intangíveis foram classificados em quatro grupos: **Ativos de Mercado, Infraestrutura, Relacionamentos e Humano**, que são avaliados na etapa de FE durante a análise de cenários por meio do *pre-work* digital (m_2017) (Fig. 2.1.4) pela liderança da M e validado pela Alta Administração, e estão apresentados na Fig. 2.1.6.

O desenvolvimento dos ativos é realizado através das macroações que compõe o PT e dos processos operacionais. Como exemplo, podemos citar a macroação “Aprimorar o Programa de Gestão do Conhecimento”, onde estão estruturadas ações para desenvolver e reter o capital intelectual da força de trabalho, fomentando o ativo humano.

A proteção dos Ativos Intangíveis é realizada de acordo com o grupo ao qual ele pertence e está demonstrada na Fig. 2.1.6. Uma das formas de proteção dos ativos intangíveis é a propriedade intelectual, que está vinculada à Política de Desenvolvimento Tecnológico (PI0015), e dispõe de diferentes modalidades: patente, modelo de utilidade e registro de *softwares*, além de marca, direito autoral e outros. Outra forma é a retenção do conhecimento (5.2c), através de vídeos, procedimentos, instruções de trabalho e treinamentos internos.

e) No PT, a análise do ambiente interno é realizada na etapa de FE (d_2006). São considerados, como entradas, os tópicos descritos na Fig. 2.1.3, relatórios da infraestrutura operacional, necessidades e expectativas das partes interessadas e os relatórios de avaliação da maturidade da gestão (1.1.g).

Na análise de cenários são avaliados os riscos corporativos identificados pela PK (1.2d), utilizando-se do conceito da Matriz de Riscos (Fig. 1.2.2) para levantamento de outros riscos relacionados à Diretoria, inclusive os relacionados aos recursos hídricos e ativos de infraestrutura. No *pre-work* digital (m_2017), os riscos foram validados e relacionados às macroações. Como exemplo, a macroação “Aprimorar o Modelo de Gestão dos Recursos Hídricos, Garantindo a Segurança Hídrica e Considerando as Mudanças Climáticas” auxilia na mitigação do risco “Escassez e Redução da Disponibilidade Hídrica”. Com relação aos ativos, as macroações “Reduzir Perdas”, que envolve a troca de redes e ramais de água, e “Melhorar a Gestão dos Serviços Prestados”, que envolve a avaliação das condições das redes coletoras tendo em vista as causas das desobstruções, auxiliam na mitigação do risco “Redução da Eficiência da Infraestrutura de Água e Esgoto Devido ao Envelhecimento”.

Os elementos culturais da M são levados em consideração durante a análise dos fatores relacionados à estratégia e na etapa de desdobramento da estratégia. A cultura de comando e controle é utilizada de forma a atingir o cumprimento das metas e a capacidade de infraestrutura instalada, através da metodologia do GVA®. A capacidade de inovação da força de trabalho é fomentada na busca da melhoria dos serviços aos clientes, na otimização dos processos e na busca dos resultados empresariais.

A condição da infraestrutura operacional é avaliada por meio de mapas temáticos e estudos de priorização pela metodologia **Analytic Hierarchy Process** (AHP) (i_2016), utilizando os critérios de serviços/repares, condições técnicas de instalação, material, diâmetro, idade, densidade domiciliar e faturamento. Essa condição é utilizada para desenvolvimento dos programas de



Gestão dos Ativos Intangíveis da M – Fig.2.1.6

Grupos	Ativos Intangíveis	Objetivo Tático	Exemplo de Ações Desenvolvimento	Exemplos de Formas Avaliação e Acompanhamento	Exemplos de Formas de Proteção
Mercado	Marca	4. Aperfeiçoar processos 5. Satisfazer o cliente 6. Fortalecer a imagem da Sabesp 8. Gerar impacto socioambiental positivo 9. Gerar Lucro	<ul style="list-style-type: none"> Tratamento das informações das pesquisas Eventos e programas: Programa Água de Beber, Dia da Água, Semana do Meio Ambiente, Dia do Rio Tietê, entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Satisfação dos clientes (pesquisa anual). 	<ul style="list-style-type: none"> Registro da Marca. Campanhas Institucionais, publicitárias e de marketing. Código de Ética e Conduta.
	Contratos de programa	5. Satisfazer o cliente 6. Fortalecer a imagem da Sabesp 9. Gerar Lucro	<ul style="list-style-type: none"> Adequação para atendimento aos requisitos do contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Satisfação dos clientes (pesquisa anual). 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos de Programa Assinados
Infraestrutura	Programa de Redução de Perdas	7. Garantir a disponibilidade hídrica 8. Gerar impacto socioambiental positivo 9. Gerar Lucro	<ul style="list-style-type: none"> Parceria com a Jica e universidades. Consultorias. Participação em feiras e seminários. Fóruns da Sabesp e Campeonato de Operadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Disponibilidade de água ao Cliente (IDAC). Indicador de perdas totais de água por ligação (IPDT). Índice de Conformidade da Água Distribuída (ICAD). Índice de Atendimento de Esgoto (IAE). Índice Esgoto Coletado (IEC). Índice de Obstruções e Rede Coletora (IORC). 	<ul style="list-style-type: none"> Patente. Objetivo estabelecido no PT Política da Qualidade Padronização dos procedimentos no GEDoc Auditorias. Reuniões de Análise Crítica
	Capacidade Instalada	4. Aperfeiçoar processos 7. Garantir a disponibilidade hídrica 8. Gerar impacto socioambiental positivo 9. Gerar lucro	<ul style="list-style-type: none"> Programa de manutenção, renovação, reabilitação e ampliação dos ativos. Programa de Melhoria da Infraestrutura com foco no abastecimento. 		
	Programa de despoluição dos córregos	6. Fortalecer a imagem da Sabesp 8. Gerar impacto socioambiental positivo	<ul style="list-style-type: none"> Ações do Programa Córrego Limpo. 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de Córregos Despoluídos. Taxa de Córregos com DBO menor ou igual a 30mg/L. 	
Humano	Qualificação da FT	1. Promover o desenvolvimento profissional e pessoal 4. Aperfeiçoar processos 5. Satisfazer o cliente 6. Fortalecer a imagem da Sabesp	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Capacitação e desenvolvimento (PC) Cursos subsidiados pós-graduação, MBA, idiomas e técnico-profissionalizantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Taxa de cumprimento do Plano de Capacitação e Desenvolvimento (PCD). 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimentos do SIS. Plano de Cargos e Salários. Programa Melhores Práticas da M. Campeonato de Operadores. Banco do Conhecimento da Universidade Empresarial Sabesp. Portal de GC M.
	Conhecimento da FT	1. Promover o desenvolvimento profissional e pessoal 5. Satisfazer o cliente 6. Fortalecer a imagem da Sabesp 9. Gerar Lucro	<ul style="list-style-type: none"> PCD Programa de Desenvolvimento da Liderança. Gestão do Conhecimento. Programa Melhores Práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de favorabilidade da pesquisa de clima. Índice de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento (PCD). Índice de pessoas reconhecidas. 	
Relacionamento	Relacionamento com Poder Concedente	6. Fortalecer a imagem da Sabesp 9. Gerar Lucro	<ul style="list-style-type: none"> Parcerias estabelecidas com o poder concedente. Convênios com Prefeituras e Secretarias. Reuniões do Comitê Gestor/Acompanhamento dos contratos de programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de atendimento de esgoto (IAE). Índice de atendimento urbano de água (IAA). Indicador de perdas totais de água por ligação (IPDT). 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicação do Código de Ética. Divulgação de valores e princípios da empresa, para as partes interessadas. Utilização de mídia confiável. Plano de capacitação e desenvolvimento.
	Relacionamento com Clientes	5. Satisfazer o cliente 6. Fortalecer a imagem da Sabesp 8. Gerar impacto socioambiental positivo 9. Gerar Lucro	<ul style="list-style-type: none"> Forma de atendimento com o objetivo de satisfazer e fidelizar o cliente Ações de manutenção e conquista de clientes e vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Satisfação geral pesquisa pós-serviço. 	
	Relacionamento com Parceiros e Redes	5. Satisfazer o cliente 6. Fortalecer a imagem da Sabesp 8. Gerar impacto socioambiental positivo 9. Gerar Lucro	<ul style="list-style-type: none"> Programa Córrego Limpo. Ações em parcerias com outras concessionárias (Comgás/AES Eletropaulo). Manual do Empreendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Satisfação dos clientes (pesquisa anual). 	

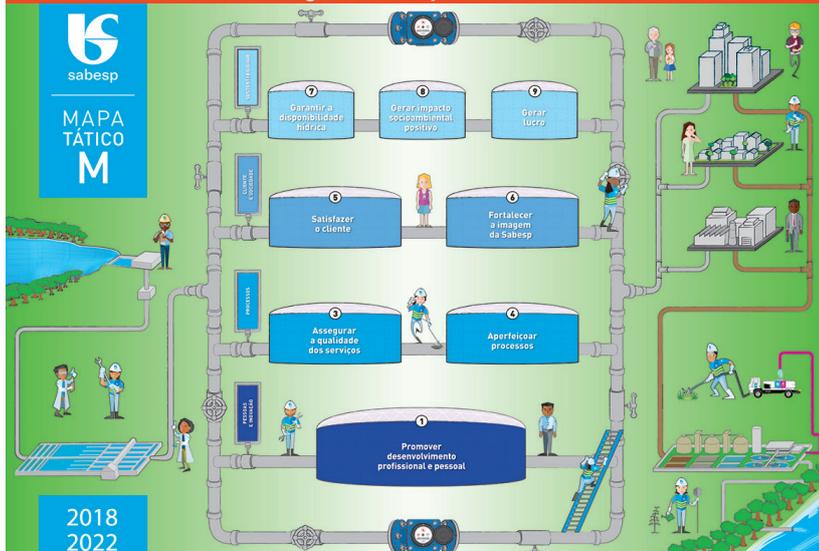
renovação de ativos, perdas e eficiência energética, alinhado aos Objetivos Táticos e Diretrizes Estratégicas. Os recursos hídricos disponíveis e os potenciais são avaliados no ciclo de PT, através de análise de cenários de longo prazo, avaliando diversas séries históricas do clima, precipitações, consumos e reservas disponíveis. As competências essenciais necessárias à implementação das estratégias foram definidas a partir do conhecimento das competências identificadas nas UNs/Sups, do levantamento dos pontos em comum, da avaliação e validação quanto à relevância. Essas competências são relacionadas à diferenciação das concorrentes, à capacidade de expansão do negócio e geração de valor percebida pelo cliente (P1b.5). As competências essenciais também são utilizadas visando a capacidade de realização das macroações, e conseqüentemente ao alcance das metas estabelecidas no PT.

f) São consideradas as diretrizes da alta administração, o PE, matriz SWOT, os ativos intangíveis, os riscos, a atuação em redes e requisitos das partes interessadas

(RPIs) na avaliação das alternativas a serem adotadas pela M durante o PT (d_2000). O cruzamento dessas informações com os OTs é realizado pelos Fóruns de Processos durante a etapa de FE, revisando as macroações e planos de ações existentes e sugerindo adequações ou novas macroações ou planos de ação quando necessário, que são validados pelo fórum M. Cabe destacar que os RPIs são examinados durante a análise de fatores pelos coordenadores de Fóruns e, caso exista uma nova necessidade a ser atendida ela é avaliada conforme descrito em 1.3b. Os RPIs são validados no Fórum M e utilizados pelos coordenadores de Fóruns visando o inter-relacionamento dos requisitos com a análise dos indicadores, metas de curto e longo prazo e macroações, elaborando a estratégia para o ciclo de planejamento. A estratégia da M está apresentada no Mapa Tático M (Fig. 2.1.7) que fica disponível a toda FT na Intranet. Como exemplo de RPI pode-se citar a necessidade “Crescimento Sustentável” apontada pelo acionista, cujo um dos requisitos é a saúde pública



Fig. 2.1.7 – Mapa Tático M



da população atendida; esta necessidade é tratada por meio da macroação “Implementar Soluções que Garantam o Abastecimento e Qualidade de Água na M” e medida pelo indicador “Índice de Conformidade da Água Distribuída” (ICAD). Todo esse inter-relacionamento fica disponível no Painel de Bordo M (m_2018).

O desenvolvimento sustentável é parte da filosofia empresarial da Sabesp sedimentada na perspectiva Sustentabilidade do Mapa Estratégico (m_2016). A M considera na sustentabilidade os aspectos econômicos, sociais e ambientais, alinhados com o PE, sendo destacada nos aspectos de saúde financeira, inadimplência, responsabilidade socioambiental, qualidade de vida e escassez hídrica, presentes no Mapa Estratégico Sabesp e Tático em seus objetivos e macroações.

Na M a tecnologia da informação possui importância estratégica, sendo um diferencial na produtividade, qualidade, agilidade nas operações e tomada de decisão em toda a cadeia de valor. O Sistema de Gerenciamento de Serviços de Campo (Siges) (d_2007) foi aprimorado em 2017 visando suportar os novos contratos de manutenção de redes e ramais por desempenho. O uso das fotos dos serviços permite o controle da qualidade e a fiscalização dos prestadores de serviços, com baixo custo de inspeção sob responsabilidade dos Polos de Manutenção. O desenvolvimento da cadeia de fornecedores possibilitou a criação dos Centros de Operação de Distribuição (CODs) nas UNs, com monitoramento online da infraestrutura de saneamento (água e esgoto), agilizando a tomada de decisão. Outras inovações já citadas em 2.1.b, como o IoT e Inteligência Artificial demonstram a proatividade da M no uso de tecnologia de ponta para atendimento das estratégias.

As competências essenciais identificadas na M (P1.B5) são utilizadas como diferencial competitivo e estão integradas ao processo de planejamento por meio das macroações.

A partir do aprendizado realizado em 2018 (1.1g) a prática de identificação de competências essenciais foi aprimorada na M e o método (Matriz de Competências Essenciais) (l_2018) envolve as seguintes etapas:

- Etapa 1 – Levantamento das competências essenciais junto às UNs da M e consolidação dessas competências;
- Etapa 2 – Agrupamento por similaridade e avaliação de acordo com três critérios quanto à relevância para

o negócio M: Diferenciação dos concorrentes; Capacidade de expansão do negócio e geração de valor percebida pelo cliente; e

- Etapa 3 – Validação, disseminação e integração ao PT.

Mensalmente, são realizadas RACs (1.4c) nos Fóruns de Processo, nos quais é avaliado o andamento das macroações, os resultados dos indicadores e metas bem como informações do ambiente interno e externo que possam impactar nas estratégias. Eventuais correções de rumo são definidas nessa análise e seu desdobramento efetuado através dos representantes das UNs nos Fóruns, que retroalimentam os POs. Caso seja verificada a necessidade de revisão da estratégia, a mesma será remetida para apreciação no Fórum M. (1.4c) pelo coordenador do Fórum de Processo. Todo o processo fica registrado no Painel de Bordo M.

O Fórum M também avalia a necessidade de revisão da estratégia a partir da análise do cenário, das diretrizes estratégicas, dos resultados, metas, do andamento das ações definidas e do relacionamento com as partes interessadas. Portanto a reavaliação da estratégia pode ocorrer na forma *bottom-up* (a partir dos Fóruns de Processo) ou *top-down* (Alta Administração).

g) O modelo do negócio é avaliado pela Alta Administração da Sabesp, Diretorias e UNs, alinhado às necessidades verificadas pelas alterações dos cenários internos e externos. Todas as diretrizes referentes à reorganização da cadeia de valor e variações de produtos são de responsabilidade das unidades corporativas e transmitidas às UNs. Além das diretrizes desdobradas do PE para as diretorias e UNs, a empresa possui na sua estrutura organizacional, superintendências responsáveis pela entrada e saída de novos negócios. As propostas de novos negócios e o desenvolvimento de novas linhas de produtos estudados pela TX e Departamento de Novos Negócios e Expansão do Mercado são submetidas à aprovação do Conselho de Administração da empresa, que delibera sobre o assunto. Em função da análise dos ambientes político e legal, foi identificada, a oportunidade de ampliação de seu mercado para outros territórios. O estatuto social foi alterado, permitindo à empresa atuar no território nacional ou no exterior, e em novos produtos e serviços. Abaixo são apresentadas as principais parcerias estratégicas para expansão de negócios (Fig.2.1.8).

Novos Negócios e Mercados – Fig.2.1.8

Mercado/Negócio	Parceiro	Descrição
Água de reúso industrial - Aquapolo	BRK Ambiental	O empreendimento consiste na produção de água de reúso Trata-se de maior empreendimento da América Latina.
Uso racional e gestão comercial	Latin Consult	Contratos de prestação de serviços de consultoria em uso racional da água e gestão comercial e operacional no Panamá, Honduras e Nicarágua.
Tratamento de efluentes industriais especiais - Attend Ambiental	Estre	Empreendimento visando oferecer soluções em tratamento de efluentes de alta carga orgânica e sólidos, inorgânicos, alto teor de óleos e graxas, orgânicos voláteis e carga orgânica não biodegradável e lamas bentoníticas. Entrega pelos clientes através de caminhões.

A M também incentiva e se utiliza de parcerias para re-



alização das suas estratégias. As principais são apresentadas na Fig.2.1.9.

Exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à formulação das estratégias estão citados na Fig. 2.1.10.

Parceiro	Descrição
Comgás	Compartilhamento de rede cadastral a fim de não ocorrerem rompimentos de tubulações durante os trabalhos de manutenção.
PMSP – Programa Mananciais	Urbanização e saneamento nas áreas de manancial na região sul do município de São Paulo - MSP.
PMSP – Programa Córrego Limpo	Despoluição dos cursos d’água no MSP.
PMSP/Comgás – Programa Asfalto Novo	Programa Asfalto Novo - revitalização das vias públicas onde houve ação da troca da infraestrutura de água, esgoto e gás.
	Cidade Digital - desenvolvimento de sistema para gestão do subsolo na cidade de São Paulo.
Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos	Programa Se Liga na Rede - Conexão das ligações em áreas de alta vulnerabilidade social.
PMSP/Ministério Público	Ligações factíveis - Ligação à rede de esgoto de imóveis não conectados.

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Análise Macroambiente	Planejamento Tático	Análise ampla e multidisciplinar do ambiente de atuação da M - Seminário Cenários e as Conjunturas – PIR (m_2016). Conceito da ferramenta PESTEL desenvolvido em formato de <i>storytelling</i> (i_2017).
Análise do setor de atuação		Utilização de novas tecnologias no setor para impulsionar o negócio: Internet das coisas – IoT incorporada aos processos de negócio (i_2018); medidores ultrassônicos (i_2018); uso de inteligência artificial no atendimento ao cliente (i_2018); queima do lodo em plasma (i_2017).
Análise dos mercados de atuação		Sistematização do Pipeline de vendas (m_2018).
Ambiente interno		Painel com as PIs. (i_2017). Pre-work digital (m_2017). Metodologia - AHP para priorização da avaliação da infraestrutura operacional (i_2016).
Avaliação de alternativas		Criação da perspectiva Sustentabilidade do Mapa Estratégico (m_2016) Matriz de Competências Essenciais (I_2018)

2.2 Implementação das Estratégias

a) A M adota a **metodologia BSC** para traduzir a missão e a estratégia em objetivos estruturados com uma relação de causa e efeito, aliados a um conjunto de indicadores, que tem a função de monitorar o desempenho dos OT (d_2006).

A definição de **indicadores**, realizada anualmente, ocorre nos fóruns de processo. São considerados os indicadores do ciclo anterior, indicadores estratégicos Sabesp e PPR, RPIs e indicadores do setor, referenciados pelo GRMD. Os indicadores sugeridos pelos coordenadores dos Fóruns são validados no Fórum M, conforme as etapas do PT descrito em 2.1.a. Os indicadores resultantes são estabelecidos para acompanhamento pela Diretoria e desdobrados nos POs, pertinentes à área de atuação das UNs e Sups. Para suportar esse processo, no ciclo 2018-2022, o Painel de Bordo M foi aprimorado, visando análise e validação dos indicadores pelos integrantes dos Fóruns de Processo. Essa ferramenta agilizou as discussões e a to-

mada de decisão dos melhores indicadores (m_2017). As metas são estabelecidas a partir das seguintes premissas da ferramenta **SMART**: específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, atreladas a prazos e seja similar com indicadores do setor, o GRMD, quando possível. A definição de metas considera o desempenho histórico, disponibilidade de recursos, legislação aplicável, regulação, capacidade operacional e financeira, indicadores de projeção populacional, requisitos das partes interessadas e referenciais comparativos (1.4b). As metas de curto prazo são estabelecidas para o período de um ano e as metas de longo prazo para o período de cinco anos. O processo de **estabelecimento de metas** é realizado na etapa de desdobramento e implementação das estratégias. Com base nos indicadores estabelecidos e aprovados pelo Fórum M e os RPIs, as UNs avaliam as metas propostas nos POs. Posteriormente os coordenadores de Fórum consolidam todas as metas das UNs, compondo uma meta M. Essa meta é apresentada ao Fórum M, que re/ratifica a meta, desde que atendidos aos RPIs ou solicita novo desdobramento das metas, de forma que os resultados das partes componham o todo. Para mensurar o RPI, é dada preferência por indicadores já utilizados no painel de bordo ou que pertençam ao GRMD. Caso o indicador para atender a um novo requisito também seja novo e não exista no painel de bordo ou no GRMD, passa a ser acompanhado por um ciclo para posteriormente ser validado. Os coordenadores de Fórum estabelecem o nível de desempenho (meta), que pode ser definido pela própria PI, por outra PI ou por parâmetros regulatórios, legais ou teóricos. Os referenciais comparativos são considerados como elementos desafiadores para a composição de metas, e utilizados, na busca por melhores resultados e competitividade. O resultado do referencial comparativo, baliza o trabalho realizado pelas UNs/Sups para a composição da meta M.

As **macroações** e seus respectivos **planos de ação** são definidas durante a etapa de FE e têm como objetivo alavancar os resultados para o atingimento das metas estabelecidas. Nos planos de ação elaborados pelos coordenadores de Fórum é avaliada a necessidade de alterações do processo e/ou capacitação de pessoas, assim como um plano de gestão da mudança. A coordenação do Processo de Gestão da Mudança é feito pelo tutor do plano de ação e integrado ao processo de análise crítica do desempenho. Como exemplo pode-se citar a macroação **“Desenvolver a Cultura do Relacionamento”**, em que no plano de ação do “Programa Doutores da Satisfação” foi mapeada a necessidade de sensibilização e treinamento de gerentes, FT e fornecedores (aproximadamente 6800 pessoas) visando o êxito do plano de ação e alcance das metas de relacionamento.

Os Objetivos Táticos, macroações e metas de curto e longo prazo estão apresentados na Fig.2.2.1.

b) Tendo por base a metodologia do BSC, o **desdobramento** é realizado por meio do estabelecimento de metas específicas para cada UN/Sup. As macroações são disseminadas por meio da participação de representantes das UNs/Sups nos Fóruns. Os OTs são desdobrados nos POs que geram indicadores operacionais e planos de ação setoriais.

Todas as UNs/Sups validam o produto final, garantindo o alinhamento e a coerência com a estratégia, que é apre-



sentado para toda a liderança e pessoas-chave da M no Dia do Compromisso (d_2009). O objetivo dessa prática é disseminar o mapa tático da M comprometendo sua liderança com a implementação do resultado planejado.

Como refinamento em 2017 o **Dia do Compromisso** foi apresentado no formato de **telejornal** no qual cada coordenador de Fórum/macroações pode apresentar os principais indicadores, metas e ações do PT. Ainda

Objetivos Táticos, Indicadores e Metas M 2018-2022 - Fig. 2.2.1						
	Macroação	Objetivo Tático	Indicadores Táticos	Meta 2018	Meta 2022	
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Aprimorar o Modelo de Gestão Integrada dos Recursos Hídricos garantindo a Segurança Hídrica e considerando as Mudanças Climáticas Atuação integrada para melhoria da qualidade dos mananciais (coleta - tratamento de esgoto e manejo dos resíduos das represas) 	S1 - Garantir a disponibilidade hídrica	Índice Geral de Qualidade dos Mananciais- IGQM - Alto Cotia	52	52	
			Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Cantareira	52	52	
			Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Guarapiranga	52	52	
			Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Rio Claro	52	52	
			Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Alto Tietê	80	80	
			Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Rio Grande	80	80	
			Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - São Lourenço (*)	80	80	
			Índice de Segurança Hídrica Global - ISH (%) (*)	70	70	
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer o Programa Socioambiental na M 	S2 - Gerar impacto socioambiental positivo	Taxa de Fornecimento de Água de Reúso - TFAR (%)	38,9	45,9	
			Quantidade de Córregos Despoluídos - QCD (un.)	176	184	
			Taxa de Córregos com DBO menor ou igual a 30 mg/l - TC-DBO (%)	83	88	
			Novas Ligações de Água Regularizadas - LAR (un.)	29.830	12.000	
			Índice de População envolvida com Ações Socioambientais - IPEAS (%)	6	6,9	
			Índice de Satisfação da Comunidade - ISC (%)	86,4	88,4	
			Novas Ligações de Esgoto - NLE (un.)	114.816	112.717	
	<ul style="list-style-type: none"> Atuar de Forma Competitiva na Ampliação da Base de Clientes (RC + RE) Aumentar a arrecadação através da melhoria de processos Atuar proativamente na revisão da Política de Terceirização Aprimorar a geração de valor agregado na Metropolitana Aumentar a eficiência na Gestão de Ativos Aumentar a eficiência na Gestão de Custos Água de Reúso como Novo Negócio e Segurança Hídrica Coordenar o Planejamento das novas captações financeiras e maximizar a utilização dos recursos captados 	S3 - Gerar lucro	Arrecadação por m³ medido - AMM (R\$/m³)	4,39	5,14	
			Retorno sobre o Investimento Bruto em Base Caixa - CFROGI (%)	6,7	7	
			Delta CVA (R\$.milhões)	-21,3	16,1	
			Margem Operacional - MO (%)	64,5	65,2	
			Novas Ligações de Água - NLA (un.)	118.657	108.096	
			Taxa de Mercado Regulares - TMR (%)	97,8	100	
	Cliente e Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver a Cultura de Relacionamento 	C1 - Satisfazer o cliente	Índice de Insatisfação STIC - IISTIC (%)	0,03	0,02
				Índice de Satisfação dos Clientes Pesquisa Corporativa - ISPCP (%)	82	85
Índice de Satisfação Geral Pesquisa Pós-Serviço - ISPS (%)				83	86	
C2 - Fortalecer a Imagem da Sabesp			Índice de Favorabilidade da Imagem - IFI (%)	73	71	
			Índice de Satisfação dos Clientes Pesquisa Corporativa (%)	82	85	
Processos	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a Gestão dos Serviços Prestados (A+E) 	P1 - Assegurar a qualidade dos serviços	Índice de Satisfação Pós-Serviço - Serviço Local - ISPSL (%)	90	92	
	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a Gestão dos Serviços Prestados (A+E) Aprimorar e Inovar na Gestão da "M"/Processo Água (Produção e Distribuição) Elaborar Plano Tático de Automação (A+E+V) Implementar soluções que garantam o abastecimento e qualidade de água na M Reduzir Perdas Eficiência Energética e Desenvolvimento de Fontes Alternativas de Energia para Sistemas de Água e Esgoto (A+E) Aprimorar e inovar na Gestão da M Processo Esgoto (Coleta, Afastamento e Tratamento) Aprimorar os processos de Relacionamento com o Cliente Revisão dos processos de apoio 	P2 - Aperfeiçoar processos	Índice de Águas Não Comercializadas - IANC (%)	40,1	36,2	
			Eficiência Energética - Água - IEAA (kwh/m³)	0,662	0,662	
			Índice de Perdas Totais de Água - IPDT (L/lig.dia)	315	267	
			Índice de Perdas Gerais por Ramal - IPGR (L/lig.dia) (*)	340	293	
			Índice de Conformidade da Água Distribuída - ICAD (%)	99	99	
			Índice de Atendimento de Urbano de Água - IAA (%)	Tende universalização	Tende universalização	
			Índice de Disponibilidade de Água ao Cliente - ADAC	1	1	
			Eficiência Energética - Esgoto - IEEA (kwh/m³)	0,413	0,420	
			Índice de Obstrução na Rede Coletora - IORC (%)	239	180	
			Índice de Atendimento Urbano de Esgoto - IAE (%)	82,9	88,1	
			Índice de Economias Coletadas ao tratamento de esgoto - IEC (%)	64,1	73,6	
			Produção de Lodo Desaguado - PL (ton/dia)	866	1.103	
			Desempenho Geral do Sistema de Gestão - DGSG (faixa pontuação)	8	8	
			Índice de Perdas de Faturamento - IPF (%)	20,9	17,4	
Índice de Reclamações de Problemas (Total) - IRPT (*)	0,94	0,86				



Objetivos Táticos, Indicadores e Metas M 2018-2022 - Fig. 2.2.1

	Macroação	Objetivo Tático	Indicadores Táticos	Meta 2018	Meta 2022
Pessoas e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a satisfação dos empregados Fortalecer o modelo M de capacitação e desenvolvimento (Liderança e Prestadores de Serviços) Aprimorar o Programa de Gestão do Conhecimento 	PI1 - Promover desenvolvimento profissional e pessoal	Índice de Capacitação em Conhecimento Relevante - ICCR (*)	0,9	1,2
			Índice de Favorabilidade da Dimensão Liderança - IFDL - bianual (%)	85,6 (2019)	87,6 (2021)
			Índice de Favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional - IFPCO - bianual (%)	85,6 (2019)	87,3 (2021)
			Taxa de Cumprimento do PCD - TC-PCD (%)	92,5	96
			Taxa de Retenção do Conhecimento Relevante - TRCR (%)	36	100 (2019)

(*) Indicadores criados no ciclo do Planejamento 2018-2022. (**) relativo o SPSL entrou em operação em 2018, por isso não tem histórico.

como aprimoramento em 2017 foi elaborado o Caderno de Metas M, um material composto por: mensagem do diretor, etapas do PT, Mapa Tático M, correlação dos objetivos com os OTs e Partes Interessadas, detalhamento dos indicadores, metas e macroações por Fórum de Processo. Cada participante recebeu um exemplar do Caderno de Metas M, o qual também foi entregue pelo diretor em reunião da Diretoria Colegiada.

O **desdobramento dos planos de ação aos parceiros**, como PMSP e Comgás, é realizado por meio de reuniões entre os coordenadores de planos e os representantes, para estruturação e acompanhamento das ações conjuntas. Uma das principais parcerias existentes é com a PMSP, para realização do Programa Córrego Limpo (4.1b), cujo objetivo é reverter a degradação dos córregos de São Paulo.

Outro exemplo de desdobramento de ações com parceiros foi a formação do Núcleo de Gestão Técnica (NGT) - entre a Sabesp e a PMSP (m_2016). Foram criados quatro grupos técnicos, coordenados por um representante da PMSP e outro da Sabesp (Investimentos, Córrego Limpo, Informações Compartilhadas e Ligações Factiveis). A MP representa a M nos grupos técnicos. No grupo do Córrego Limpo, por exemplo, são definidos os planos de ação para cada um dos córregos do programa. Outra importante inovação do NGT foi o desenvolvimento do Sistema de Informações Compartilhadas (i_2017), no qual todas as obras e investimentos estão disponibilizados ao poder concedente de forma *online* e georreferenciada, sendo um exemplo na gestão e acompanhamento de contratos de programa e alinhamento da estratégia com o poder concedente.

c) Durante o processo de planejamento são estimados os recursos necessários para a realização das macroações e consequentemente o alcance dos OTs. Na etapa de desdobramento e implementação, os recursos são alocados e alinhados de acordo com o PPI e orçamento de vendas.

Para refinar a alocação dos recursos de investimento, a M adotou a priorização das obras utilizando a metodologia AHP (7.1), considerada uma prática exemplar na tomada de decisões complexas.

O orçamento plurianual suporta os principais programas corporativos, tais como Programa de Perdas, Projeto Tietê, Programa Metropolitano de Água (PMA), Programa Metropolitano de Esgoto (PME), Córrego Limpo, Água Legal, Se Liga na Rede, sendo que os mesmos sustentam a maior parte das macroações.

O acompanhamento dos recursos e execução dos investimentos necessários para execução desses programas e da universalização dos serviços de água e esgoto são realizados mensalmente pelo MPI, utilizando-se da ferramenta Portfólio de Programas da M (m_2017). Essa ferramenta apresenta o município, o projeto, cro-

nograma, situação do empreendimento, custo da obra e a fonte de recursos. É disponibilizada uma versão na forma de tabela e outra na forma de mapas interativos.

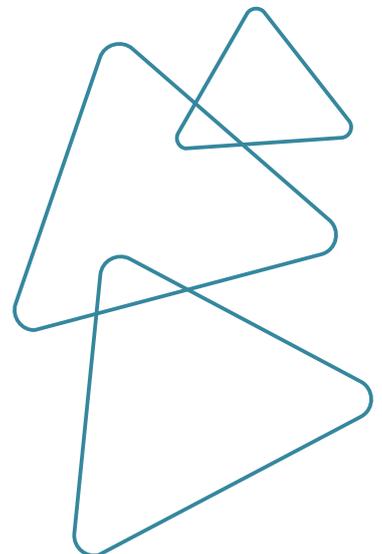
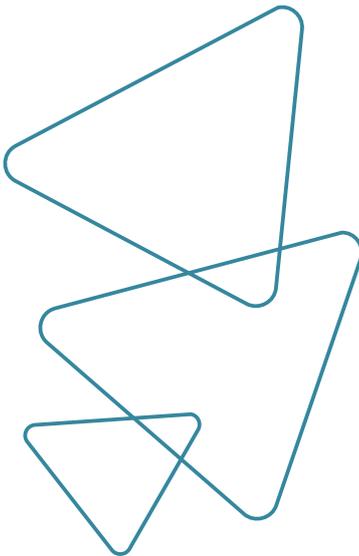
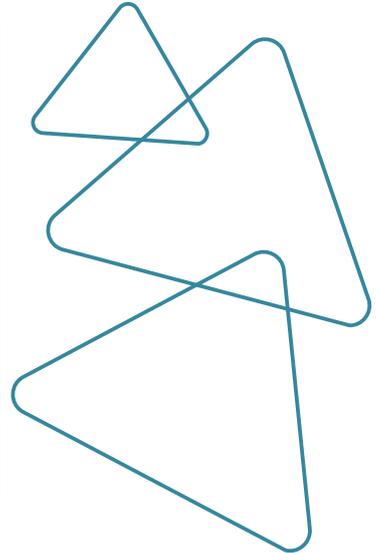
d) As macroações são acompanhadas mensalmente nas RACs dos Fóruns e semestralmente no Fórum M por meio do Painel de Bordo M. Os coordenadores de Fórum (que também são coordenadores das macroações) e os representantes das UNs/Sups são responsáveis pelo preenchimento das ações realizadas e da análise mensal dos indicadores. Essa análise subsidia a decisão no Fórum M, com a participação dos superintendentes e coordenadores de Fórum, resultando em alinhamento e agilidade das decisões dentro da Diretoria no PT e nos POs (d_2013).

Para aprimorar a gestão de desempenho, bem como o compartilhamento das informações implantou-se o Painel de Bordo M (d_2013), que está disponível para consulta a toda força de trabalho. O Painel de Bordo foi aprimorado em 2017, contemplando a correlação dos riscos operacionais e da matriz SWOT, requisitos das partes interessadas, referenciais comparativos, filtros por processo e perspectiva, maximização de recursos automatizados para alimentação do painel, gestão de prazos e financeiro, emissão de alertas e alimentação *online* das análises críticas.

Exemplos de evolução e aprendizado das práticas estão citados na Fig. 2.2.2.

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

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Definição dos indicadores e estabelecimento de metas	PT	Análise e validação dos indicadores no Painel de Bordo M (m_2017).
Desdobramento das metas	Fórum M	Criação do Núcleo de Gestão Técnica entre a Sabesp e a PMSP (m_2016). Sistema de Informações Compartilhadas com Poder Concedente (i_2017). Novo formato de apresentação no Dia do Compromisso (m_2017). Caderno de Metas (m_2017).
Alocação de recursos	Fórum M	Priorização de recursos utilizando a metodologia AHP (i_2016)
Implementação dos planos de ação	PT	Para garantia do inter-relacionamento entre as UNs/Sups, o coordenador do Fórum passou a ser o responsável pelas macroações (m_2013).





3.1 Análise e Desenvolvimento de Mercado

a) A Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) concentra 75% da população atendida pela Sabesp, totalizando 20,9 milhões de clientes nos 39 municípios operados diretamente e outros cinco abastecidos de forma indireta com o fornecimento de água e/ou coleta de esgotos no regime de atacado (municípios permissionários). O mercado está segmentado geograficamente por bacias hidrográficas (d_1996), Unidades de Negócio e Unidades de Gerenciamento Regional-UGRs (d_2011). Os clientes também são segmentados de acordo com o porte e uso dos produtos, e ainda, classificados por categoria de uso com base no Decreto Estadual 41.446/96. Porte: Os parâmetros para segmentação dos clientes em Rol Comum (RC) e Grandes Clientes (GC) estão descritos no PO – MR0054-Relações com o Cliente:

- **RC:** compreende, essencialmente, a categoria residencial, pequenos comércio, indústrias e entidades públicas representando 99,6% dos clientes atuais e 81,3% do faturamento da M.
- **GC:** diferenciam-se pelo maior volume de água consumida, especificidades de uso tais como, abastecimento por fontes alternativas (captação própria, poços e caminhões-tanque); grupos empresariais ou clientes potenciais em fase de implantação do empreendimento. Com apenas 0,4% dos clientes atuais compreende 18,7% do faturamento da M.

Categoria de uso: residencial (tarifa normal ou social), comercial, industrial e pública.

Tipos de ligação (uso dos produtos): água, esgoto, água e esgoto.

Os **clientes-alvo** são todos os atuais e os potenciais (pessoas físicas e jurídicas) em sua área de concessão definida pelos contratos de programa (Fig.3.1.1). As estratégias para atuação nos mercados e definição de clientes alvo permeiam os três níveis de planejamento e são organizadas nos objetivos constantes no mapa estratégico definido com a participação das superintendências da M.

Para analisar o mercado e potencializar os resultados das ações sobre os clientes-alvo é utilizada a metodologia **Inteligência de Mercado** na M (d_2008). No segmento RC, a metodologia da inteligência de mercado é empregada no mapeamento dos clientes de baixa renda, alvos do Programa Água Legal e Se Liga Na Rede. O **Programa Água Legal** (d_2016) é realizado por meio de um modelo inovador de licitação – o contrato de performance, que transfere ao parceiro privado os custos com investimentos em infraestrutura e cuja premissa é a remuneração mediante o atingimento das metas contratuais. O Programa foi instituído com o objetivo de regularizar ligações de água, mitigando as perdas decorrentes de ligações clandestinas, além de

oferecer mais saúde e qualidade de vida para moradores em situação de alta vulnerabilidade social.

Até 2017 já foram regularizadas mais de 74 mil ligações, sendo substituídas as ligações clandestinas por redes, ramais e hidrômetros da Sabesp. Ao integrar o rol de clientes da Sabesp, as famílias beneficiadas recebem orientações sobre o uso consciente e gestão do consumo de água, e entendimento das contas cadastradas na tarifa social a fim de viabilizar o pagamento. Programa Se Liga na Rede (d_2012): O Programa prevê adequações intradomiciliares e conexões das residências à rede de esgotos. Também é voltado a clientes situados em áreas de alta vulnerabilidade social e é realizado em parceria com o Governo do Estado por meio do ressarcimento de 80% dos custos empregados na execução das ligações.

Também são clientes-alvo, os potenciais clientes do serviço de coleta de esgotos (factíveis). São elaborados mapas temáticos para identificar as ligações factíveis nos locais onde há infraestrutura disponível.

Na RMSP, o mutirão de conciliação realizado anualmente em parceria com o Tribunal de Justiça (TJ) tem refletido na queda dos casos irregulares. O TJ contribui com o envio de cartas-convites aos donos de imóveis não conectados aos coletores de esgoto, chamando-os para a Semana Nacional da Conciliação.

Para o segmento GC a inteligência de mercado é aplicada nos estudos de ramos de negócios com consumo intensivo de água, como por exemplo, têxtil, automobilístico, papel e celulose, hotéis, lavanderias, etc. Os estudos subsidiam as Unidades de Negócio orientando as equipes de venda na abordagem aos Grandes Clientes e na identificação de clientes não exclusivos (que se utilizam de fontes alternativas de abastecimento).

Um dos maiores exemplos de sucesso na ampliação do fornecimento de água de reúso é o **Aquapolo Ambiental** (d_2012). Trata-se de uma parceria da Sabesp com a BRK Ambiental. É considerado o maior empreendimento para a produção de água de reúso industrial na América do Sul e o quinto maior do mundo. Além do Aquapolo, a Sabesp produz 131 milhões de litros de água de reúso por mês nas ETES Barueri, Parque Novo Mundo, São Miguel Paulista e Jesus Neto, destinados, principalmente, a indústrias, limpeza urbana como lavagem de ruas e a irrigação de parques e jardins.

Para manter os mercados atuais e assumir novos mercados são realizados estudos de viabilidade que subsidiam as negociações de contratos de programa com os municípios operados e permissionários. Uma prática exemplar, denominada **Boas-Vindas** (d_2016), tem a finalidade de apresentar a Sabesp para o poder executivo dos Municípios operados a cada nova mudança de gestão. A UN responsável pela área faz a entrega de um **kit**

Clientes Atuais e Potenciais - Fig. 3.1.1

Segmento	Clientes Atuais				Mercados Potenciais				
	Clientes-Alvo				Permissionárias				
	Água (1)		Esgoto (1)		Município	Água (1)		Esgoto (1)	
	Lig.	Econ	Lig.	Econ		Lig.	Econ	Lig.	Econ
RC	4.734.976	6.845.263	3.894.218	5.825.168	Guarulhos	382.795	446.776	342.335	398.430
					Mauá	116.275	121.224	115.168	127.193
GC	15.578	368.218	19.161	362.038	Mogi das Cruzes	134.137	156.217	116.159	127.991
					Santo André	197.367	325.673	194.127	320.749
					São Caetano do Sul	37.262	83.648	37.262	83.648



de boas-vindas com material específico local, relatório de sustentabilidade, contrato de programa, indicadores de gestão e pesquisa de satisfação dos clientes locais.

b) As necessidades, expectativas e comportamentos são identificados por meio da análise das manifestações dos clientes, espontâneas ou estimuladas, analisadas sistematicamente por meio das práticas apresentadas na Fig.3.1.2 e também de forma inovadora, na 1ª etapa do Planejamento Tático 2018-2022, a Diretoria Metropolitana convidou representantes das partes interessadas para externarem suas necessidades e expectativas em relação à Sabesp por meio de mesas de discussão. O diálogo permitiu a interação com as partes interessadas e identificação de suas demandas que foram complementadas pelos resultados de pesquisas e diagnósticos voltados para segmentos específicos que são: regularidade de abastecimento, qualidade do atendimento, qualidade da água e coleta de esgoto. As informações captadas por meio das ferramentas citadas são priorizadas quanto à sua importância e relevância e transformadas em requisitos de desempenho nos ciclos de planejamento (Fig. 3.1.3).

Com a participação das unidades da M, a gestão das informações dessas ferramentas ocorre da seguinte forma:

- Anualmente, no Planejamento Tático: para análise de cenário interno e externo, definição de objetivos, planos de ação e projetos e definição de indicadores de desempenho que norteiam os Planejamentos Operacionais das UNs;
- Mensalmente, no Fórum de Vendas com a participação dos gerentes dos Departamentos de Planejamento das unidades da M é realizada a análise de indicadores relacionados a 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.

Mesmo em um ano de normalidade hídrica, com volumes satisfatórios estocados nos mananciais que atendem a RMSP, o importante aprendizado da crise hídrica foi a ampliação da segurança hídrica por meio da construção das duas grandes obras: o Sistema Produtor São Lourenço e a interligação Jaguari – Atibainha, a transferência das águas do rio Itapanhaú, na vertente atlântica, para o Sistema Alto Tietê. Esse conjunto de intervenções somado às lições aprendidas durante os anos de crise hídrica e o constante aperfeiçoamento do sistema de distribuição de água propiciam as condições necessárias ao atendimento do principal requisito dos clientes: a regularidade do abastecimento.

O *Market Share* da M e a análise de perfil dos clientes da RMSP, seus comportamentos antes, durante e depois da crise fazem parte do **Plano Integrado Regional (PIR)**, realizado em 2016 para o período de 2017 a 2021.

Importante destacar o novo padrão consolidado de consumo de água. Mais consciente, a população manteve em 2017 o nível per capita/dia próximo ao de 2016, 23% menor que o registrado antes de deflagrada a crise (Fig. 3.1.4).

Para aprimorar seu atendimento, a Sabesp realiza anualmente uma Pesquisa de Satisfação considerando as melhores práticas de mercado. Em 2017 foram realizadas 6.240 entrevistas em todo o Estado de São Paulo, o que permite aferir resultados com uma mar-

gem de erro de 2% e nível de confiança de 95%. A pesquisa indicou que 84% dos clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a Sabesp, uma evolução de cinco pontos percentuais em relação ao ano anterior.

A M investe no **fomento à inovação**, no compartilhamento do conhecimento e no compromisso em bem atender seus clientes. Um exemplo de reconhecimento interno é o **Programa Melhores Práticas** que já disseminou práticas como: **Inteligência de Mercado** (2012), **Célula de Qualidade do Atendimento** (2014), **Gestão da Insatisfação dos Clientes - STIC** (2014), **Programa Milhagem** (2015), **Novo Sistema para Relacionamento com Clientes** (2016).

A Diretoria M também demonstra exemplaridade, sendo reconhecida externamente com os seguintes prêmios:

- XVI Prêmio ABT - Seminário Excelência em Relacionamento com o Cliente 2016 – Case do Ano e Melhor Case - Categoria: Inovação em Processos e Produtos - Novo Sistema para Relacionamento com os Clientes, que tem o objetivo de identificar, reconhecer e disseminar as melhores práticas no relacionamento com o cliente, concorrendo com 50 trabalhos de grandes empresas tais como: Mercedes-Benz, CVPFL Banco do Brasil, entre outras;
- Prêmio CIC Brasil 2017 (Congresso Internacional de Gestão de Clientes) – Finalista - Novo Sistema de Relacionamento com o Cliente;
- XVII Prêmio ABT - Seminário Excelência em Relacionamento com o Cliente - 2017 - Eficiência na Gestão da Qualidade do Atendimento através da Remodelagem dos Processos de Relacionamento com os Clientes;
- Prêmio SMART - Serviços, *Utilities & Telecom* 2017 - Categoria: Tecnologia para Relacionamento;
- Prêmio SMART - Serviços, *Utilities & Telecom* 2018 - OURO - Categoria: Desafio do Cliente - Inovação, Intraempreendedorismo e *STARTUPS*, conforme detalhamento no item 4.1.d;
- Prêmio SMART - Serviços, *Utilities & Telecom* 2018 - BRONZE - Talentos Internos desenvolvendo EAD: Aprender, Ensinar e Compartilhar.

c/d) A marca e os produtos da Sabesp são desenvolvidos e divulgados conforme a PI0013 - **Política Institucional de Comunicação Empresarial** que estabelece princípios e condições para um processo de comunicação empresarial proativo, ágil, transparente, criativo e alinhado aos seus valores, promovendo a imagem da empresa, desenvolvendo e implantando canais e mecanismos de comunicação que permitam a percepção e ações antecipadas em relação aos temas e questões de interesse dos públicos internos e externos. Essa política estabelece critérios para assegurar clareza, autenticidade e conteúdos adequados das mensagens divulgadas, considerando o público-alvo, sendo veiculadas em diversos canais, tais como: TV, rádio, jornal, carro de som, faixas, correspondências, panfletos, SMS, site Sabesp, profissionais da empresa no momento da prestação de serviços e nos canais de relacionamento com o cliente (Fig. 3.1.5). Esse desenvolvimento ocorre em dois níveis:

- **Corporativamente:** a Superintendência de Comunicação (PC), ligada à presidência, promove todo o planejamento da comunicação empresarial. Define os temas das campanhas institucionais, campanhas publicitárias, assessoria de imprensa, monitoramento de mídias e promoção da imagem corporativa conforme diretrizes empresariais e orientações da Secretaria de

Identificação e Avaliação das Necessidades, Expectativas, Comportamentos e Satisfação dos Clientes Alvo - Fig. 3.1.2

Prática	Tipo de cliente	Segmento	Principais Objetivo	Análise, compreensão e tratamento das informações e respectivos controles das práticas	Resp.
			Mercado/Avaliação		
Inteligência de Mercado (d_2008)	Atuais e Potenciais	RC e GC	Conhecer o perfil dos clientes alvo, seu comportamento de consumo, necessidades e expectativas de forma a criar estratégias de vendas, fidelização e aumento da satisfação. Monitorar a carteira de cliente atuais e de novos clientes para a manutenção e fidelização.	Informações sobre o mercado que auxiliam a definir estratégia de atuação. Monitorar a carteira de clientes atuais e dos novos clientes para manutenção e fidelização.	MPC e Divisão de Grandes Consumidores
Visitas aos Clientes (d_1999)	Atuais e Potenciais	GC	Identificar, desenvolver, implantar e vender produtos e serviços destinados aos GC e mercados potenciais. Identificar demandas, apresentar propostas com vistas à fidelização.	Visita dos representantes comerciais para identificar demandas, apresentar propostas com vistas à fidelização.	Divisões de Grandes Consumidores
	Atuais e Potenciais	RC	Identificar no momento da apuração de consumo ou na realização de visitas técnicas, necessidades referentes aos produtos e serviços.	elaboração de proposta comercial customizada.	UGRs
Reunião com Prefeituras (d_1999)	Atuais e Potenciais	RC GC Permissi- onários	Identificar necessidades e expectativas do poder concedente e das prefeituras dos municípios atendidos como permissionários.	Reuniões com envolvimento da Direção e demais lideranças da M, para identificação de necessidades e expectativas, informações sobre obras, projetos e serviços na região.	UNs
Pesquisa Qualitativa Focus Group (2010)	Potenciais e Atuais	RC e GC	Levantar atributos e identificar a importância relativa das necessidades e expectativas dos clientes, bem como os pontos fortes, fracos e experiências vivenciadas com a concorrência. Avaliação qualitativa da satisfação e fidelidade.	Diagnóstico qualitativo por meio de técnica de discussão em grupo para assuntos específicos que propicie uma visão mais abrangente dos clientes sobre a Sabesp.	CM
Pesquisa de Satisfação de clientes (2002)	Atuais	RC e GC	Verificar os hábitos de uso da água, esgoto e outros serviços e nível de conhecimento de produtos e serviços. Avaliação quantitativa da satisfação e Insatisfação dos clientes, comparando inclusive com outras prestadoras de serviços públicos. Medir e monitorar a relevância e a satisfação dos clientes com atributos-chave na prestação de serviços e fidelidade. Monitorar os hábitos dos clientes em relação aos meios de comunicação e publicidade. Monitorar e indicar a percepção da imagem da Sabesp.	Análise da Pesquisa Anual e disponibilização às UNs de diagnóstico para as melhorias.	MP, CM
Pesquisa Pós-Serviço (d_2002)	Atuais	RC e GC	Monitorar a satisfação dos clientes com os serviços executados e contribuir para melhorias dos processos. Monitorar a fidelização do cliente (mensal).	Avaliação mensal com questionário estruturado realizado por amostra, via telefone.	MP
Pesquisa Pós-Atendimento Pessoal (d_2002)	Atuais e Potenciais	RC	Monitorar a satisfação dos clientes com o atendimento presencial nas agências, contribuir para melhorias dos processos.	Avaliar a satisfação com o atendimento presencial.	UGR
Relatório Gestão das Manifestações (d_2007)	Atuais	RC e GC	Monitorar as principais causas de manifestação dos clientes e atuar para prevenir insatisfações. Relatório online com todas as manifestações dos clientes (mensal) para subsidiar as áreas na análise de desempenho dos processos e identificar melhorias na gestão do relacionamento com os clientes.	O relatório disponibiliza informações por segmento (RC e GC), por processo e canal de acatamento. Permite análise de desempenho pelo indicador: índice de reclamação de problemas.	MP
Canais de Atendimento	Atuais e Potenciais	RC e GC	Atendimento das solicitações dos clientes.	Os canais contemplam o acatamento, acompanhamento, execução, controle e análise das demandas.	M
Gestão da Insatisfação dos clientes	Atuais e Potenciais	RC e GC	Ferramenta de identificação das principais insatisfações por processos. Sistema STIC que possibilita a gestão da insatisfação do cliente (Ouvidoria, Procon, Jec, pesquisa pós-serviço, atendimento telefônico, etc).	Sistema STIC, encaminha as insatisfações para as áreas responsáveis pela solução e resgata a satisfação dos clientes.	MP

Saneamento e Recursos Hídricos (SSRH) e do Governo do Estado de São Paulo. Estabelece a **padronização da identidade visual por meio do PE-CO005 - Procedimento Empresarial de Identidade Visual**, para garantir a divulgação dos produtos, o fortalecimento e reconhecimento da imagem pela população;

- **Regionalmente:** por meio dos Polos de Comunicação das UNs que desdobram as estratégias definidas corporativamente pela PC e têm como missão promover o desenvolvimento da marca respeitando as peculiaridades de cada área de atuação. Além disso, ocorre a participação da Sabesp em eventos regionais, como seminários, feiras, exposições, eventos esportivos e culturais, nos quais são divulgados os cuidados com o uso da rede coletora de esgotos, uso consciente da água, dicas para pesquisa de vazamentos e limpeza de caixa de água.

Para divulgação da marca, de produtos e serviços ao cliente e mercado a M, sob a coordenação do Departamento de Gestão das Relações com Clientes (MPC), realiza anualmente campanhas estruturadas de acor-

do com as diretrizes corporativas da Superintendência da Comunicação (PC) - PI0013 e PE-CO005. Anualmente (d_2012) são planejadas e desenvolvidas, em conjunto com o grupo de *Marketing* das UNs e parceiros, campanhas temáticas em datas relacionadas ao negócio da Sabesp, como: Dia da Água, Dia Mundial do Meio Ambiente e Dia do Rio Tietê.

Também são definidas regras para uso da identidade visual da marca Sabesp para assegurar e agregar valor à imagem junto aos clientes e aumentar empatia e satisfação da força de trabalho.

A eficácia das campanhas institucionais é acompanhada por meio de **pesquisa quantitativa de satisfação e imagem** realizada anualmente, bem como **pesquisa qualitativa**, realizada a cada quatro anos, na qual também se verifica o nível de conhecimento dos clientes sobre os produtos, serviços e ações da Cia.

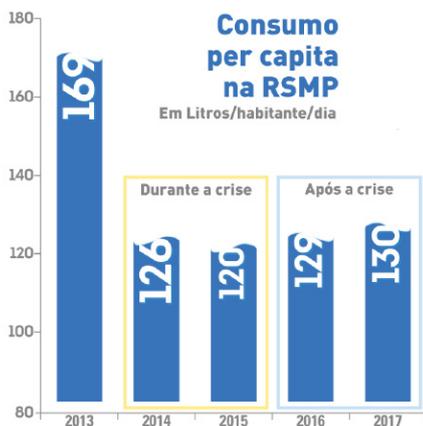
As campanhas pelo Uso Consciente da Água são permanentes. Para conscientizar a população sobre a economia de água, no verão de 2017, a Sabesp lançou o clipe "Água Ostentação". Com um conhecido ritmo bra-



Atributos e Importância Relativa dos Produtos e Serviços - Fig. 3.1.3

Importância Relativa por Serviço	Produto/Serviço	Atributos	Ações	Aprendizado/melhorias no processo	Indicador
1	Produção e Distribuição de água	Qualidade	1 – Programa de Redução de Perdas.	Reabilitação de Sistemas e Instalações.	• Índice de Conformidade da Água Distribuída – ICAD
			2 – Melhoria no Sistema de Distribuição de água.	Monitoramento e automação de sistemas e instalações.	• Índice de Reclamações de Qualidade de Água - IRQA
		Regularidade	1 - Regularização de ligações	Programa Água Legal.	• Número de Ligações Regularizadas - LAR
			2 - Comunicação Proativa de interrupções programadas	Envio de SMS para os clientes.	• Índice de Reclamação de Falta de Água - IRFA
2	Atendimento	Prazo	1 - Aprimorar os processos de Relacionamento com o Cliente.	Programa Doutores da Satisfação.	• Satisfação com o Atendimento. Nível de Serviço (Central de Atendimento Telefônico e Agências); Prazo dos serviços regulados; Satisfação com serviços executados e Índice de Insatisfação.
			2 - Melhorar a Gestão dos Serviços Prestados.	Plano de Melhoria do Relacionamento.	• Satisfação com os serviços executados - Pós-serviço e Satisfação anual.
		Qualidade	1 - Desenvolver a cultura de Relacionamento.	Revisão do Modelo de Contratação dos Serviços Operacionais.	
			3	Coleta e tratamento de esgoto	Não ocorrer refluxo

Comportamento de consumo (litros/por habitantes/dia) - Fig.3.1.4



sileiro – o *funk*, a música censura situações do cotidiano em que há desperdício e incentiva o uso consciente. Foram cerca de seis mil inserções entre rádio e televisão. O clipe também foi divulgado na internet, atingindo quase seis milhões de visualizações no *Youtube*. A carreta “Somos Água”,

lançada em 2016, continuou seu roteiro de visitas. Esteve em 27 cidades, entre capital e interior, mostrando o ciclo da água, do esgoto, hidrômetros e novas tecnologias a cerca de 74.520 pessoas.

Outra iniciativa de destaque é o Atendimento Móvel, veículo itinerante que tem o propósito de divulgar a marca Sabesp nas diversas áreas da RMSP, além de disseminar os canais de relacionamentos para os clientes, especialmente o App Sabesp *Mobile* e agência Virtual, instrutores incentivam a utilização destas novas ferramentas e auxiliam tirando as dúvidas sobre o seu funcionamento. Além de oferecer mais agilidade, a Sabesp espera que a interação com a tecnologia encoraje o consumidor a buscar esses serviços diretamente no site ou no aplicativo de celular, sem precisar sair de casa.

Como forma de reforçar a divulgação da marca e das opções de canais de relacionamento, a Sabesp inaugurou, no Dia do Consumidor em 2018, uma agência laboratório que alia atendimento pessoal, virtual e inteligência artificial para agilizar o serviço ao cliente. O novo modelo começou a ser testado na loja M'Boi Mirim, que concentra a maior demanda de atendimento ao público na zona sul da capital. A agência modelo possui estações com *tablets* e *totens* para autoatendimento e cabines individuais, nas quais o cliente pode interagir com a atendente de inteligência artificial. Esses canais virtuais estão preparados para resolver,

de forma rápida, as solicitações mais comuns dos consumidores que buscam a agência, como impressão de segunda via de contas, pedido de parcelamento de débitos e questionamento sobre contas. A Atendente Virtual Sani utiliza a plataforma de programação cognitiva para atender aos clientes. O objetivo do laboratório é testar todas as tecnologias de ponta diretamente com os clientes e adaptar os serviços de acordo com as suas necessidades. É uma agência de co-criação para que o cliente use, experimente e construa junto com a empresa as melhores soluções.

Após avaliação as funcionalidades passarão a ser implantadas em outras agências de acordo com os resultados obtidos.

Para ampliar a divulgação de produtos e serviços a Sabesp estabeleceu parceria com a **Editora Maurício de Sousa para a criação da Revistinha da Turma da Mônica – “Uso Racional da Água e Saneamento Básico”** (i_2016), distribuída durante a Campanha da Fraternidade com o tema “Casa comum, nossa responsabilidade”, tratando principalmente do saneamento básico. Em 2017 essa parceria foi mantida com a divulgação de outra revista com o tema “**Sede de Vitória**” que aborda de forma lúdica a importância do saneamento para a saúde dos cidadãos, regularização de ligações e a responsabilidade de cada um de nós quanto ao uso correto da rede de esgotos.

e) A imagem da organização perante os clientes e mercado é avaliada anualmente, por meio de **pesquisa de satisfação de clientes e imagem** e são considerados os seguintes atributos: confiabilidade, respeito ao consumidor, honestidade e transparência, competência, modernidade, preocupação perene em melhoria e boa comunicação com o cliente. Dentro dessa análise há a avaliação da fidelização por meio da apuração do indicador **Net Promoter Score**. Os atributos de imagem também são revalidados quadrienalmente por meio de Pesquisa Qualitativa (*Focus Group*) com a participação de grupos de clientes do RC e GC.

O monitoramento de mídias é feito pela Superintendência de Comunicação (PC) por meio da coleta de notícias veiculadas na imprensa (*clipping*) e análise (diária, mensal e anual) das reportagens, acompanhando os aspectos e atributos mais importantes na construção e manutenção de uma imagem positiva para a M.

Principais Práticas para Divulgação de Produtos e Serviços - Fig. 3.1.5

Prática	Público alvo	Divulgação		Responsável
		Marca, Produtos e Serviços	Riscos	
Encontro e reuniões com Lideranças Comunitárias (d_1998)	RC	Uso consciente de água, tratamento de água e esgotos; utilização adequada da rede coletora; obras de melhorias no abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos; ações de responsabilidade socioambiental.	Regularização de ligações de água x riscos de contaminação x doenças de veiculação hídricas. Utilização inadequada das redes coletoras de esgotos x refluxos de esgotos aos imóveis.	UNs/P/PC
Conta de consumo (d_2001)	RC GC	Qualidade da água e serviço de coleta e tratamento de esgotos.	Escassez de recursos hídricos x Uso consciente da água; Utilização correta da rede coletora de esgotos.	CM
Campanhas Publicitárias (d_1996)	RC, GC, mercados potenciais, sociedade	Qualidade da água, serviço de coleta e tratamento de esgotos; Informações Institucionais e posicionamento no mercado; programas estruturantes, obras de ampliação e melhorias para a população e meio ambiente.	Escassez de recursos hídricos x Uso consciente da água; Utilização correta da rede coletora de esgotos.	PC
Campanhas temáticas (d_2012)	RC, GC, Sociedade	Qualidade da água, lavagem de caixa d'água, uso correto da rede coletora de esgotos, canais de relacionamento, obras de ampliação e melhorias para a população e meio ambiente.	Escassez de recursos hídricos x Uso consciente da água; Utilização correta da rede coletora de esgotos.	MPC, UNs
Entrevistas e comunicados press releases (d_1996)	Sociedade	Transparência e segurança de informações relevantes para clientes e sociedade, relativas a produtos e serviços, projetos, programas institucionais, obras e ações de melhorias.	Quando pertinente, de acordo com o assunto.	Polos de Comunicação
Curso de Pesquisa de Vazamentos internos (d_1997)	Sociedade	Uso consciente da Água	Escassez de recursos hídricos x Uso consciente da água.	UNs
Agência Móvel (d_2002)	Sociedade	Veículo adaptado para prestar o mesmo atendimento das agências na comunidade.	Regularização de ligações de água x Uso Consciente da Água x uso correto da rede coletora; Dificuldade de locomoção x disponibilidade e qualidade no atendimento.	UNs
Relatório Anual da Qualidade da Água	Partes interessadas	Informações sobre a Sabesp, referentes ao sistema de abastecimento de água, situação dos mananciais, controle de qualidade da água distribuída, padrões de potabilidade entregue em todos os imóveis com ligação ativa.	Qualidade da água x Riscos à Saúde. Divulgação de exigências legais: Portaria 2914/11, Decreto Presidencial 5440/05, Lei 8078/90, art. 6º, inciso III e art. 31º.	Sabesp, Secretaria de Saúde e Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos
Relatório de Sustentabilidade	Sociedade	Divulga informações da Sabesp nos aspectos sociais, ambientais e econômicos financeiros. Está disponível no site da Sabesp e presta informações detalhadas tais como, número de clientes atendidos, número de atendimentos (manifestações), governança corporativa, programas e obras institucionais etc. A M participa da elaboração do relatório por meio de representantes.	Transparência, Comunicação com partes interessadas, sobretudo sociedade. Lei de Acesso à Informação (LAI) (Lei Federal nº. 12.527/2011 e Decreto Estadual nº 58.052/2012. Lei Federal Anticorrupção n.12.846/2013.	Sabesp, Superintendência de Gestão Ambiental
Projeto itinerante "Somos Água"	RC, GC, mercados potenciais, sociedade	Valorização da água.	Escassez de recursos hídricos x Uso consciente da água; identificação de irregularidades nas ligações.	Sabesp, PC, MP
Central de Atendimento Sabesp	GC e RC	Envio de folhetos explicativos, contrato de adesão e comunicados de manutenção programada ou emergencial para os clientes via e-mail, carta, SMS ou mensagem fonada.	Escassez de recursos hídricos x Uso consciente da água; Utilização correta da rede coletora de esgotos.	PC, CM, MA, Polos de Comunicação e MPCT
Site Sabesp	GC e RC	Informações: Institucionais; sistemas de água e esgoto; meio ambiente; produtos; serviços e na agência virtual: disponibilização de folhetos explicativos, contrato de adesão; acatamento de serviços comerciais e emergenciais entre outros.	Transparência, Comunicação com partes interessadas.	PC, CM, MA, Polos de Comunicação e MPCT
Rede sociais	GC e RC	A área corporativa de comunicação (PC) realiza o monitoramento das redes sociais. As manifestações dos clientes são tratadas pontualmente ou encaminhadas para as áreas para as tratativas e respostas ao cliente.	Exposição negativa da imagem da empresa nas redes sociais.	PC, CM, MA, Polos de Comunicação e MPCT

Cita-se ainda como reconhecimento pelo propósito de excelência nos relacionamentos e promoção de uma imagem forte e confiável o Certificado **Empresa Amiga da Justiça**, recebido do Tribunal de Justiça de São Paulo em 2016, que tem por objetivo incentivar organizações a agregar práticas que contribuam com a melhoria no atendimento a seus clientes e consequentemente a redução do número de litígios judiciais. A Fig.3.1.6 apresenta exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à imagem e conhecimento de mercado nos últimos ciclos.

3.2. Relacionamento com clientes

a) Os canais de relacionamento são definidos, criados e melhorados corporativamente com a participação das Diretorias e UNs conforme PE-MK0018 - Procedimento Empresarial de Infraestrutura de Atendimento, o qual es-

tabelece critérios, responsabilidades de maneira a facilitar o acesso a todos os clientes. Os principais critérios relacionados ao Atendimento Presencial são o número de clientes (ligações) e a sua distribuição geográfica; para o Atendimento Telefônico é a disponibilidade (24 horas/dia; 365 dias/ano), com limite do tempo de espera (d_2009). A divulgação dos canais de atendimento ocorre de forma estruturada e gerenciada pela autoridade funcional de comunicação da empresa, com a validação e elaboração de conteúdo para folhetos, *banners*, campanhas na internet, nas contas de água e Unidades de Atendimento Móvel.

O monitoramento e gestão das informações advindas dos principais canais de relacionamento ocorrem diariamente e o desempenho é medido por itens de controle, tais como:

- **Relatório Diário da Central de Atendimento e Aten-**



Exemplos de Evolução do Aprendizado das Práticas Relativas à Análise e Desenvolvimento de Mercado - Fig.3.1.6

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Segmentação de Mercado	Plano Integrado Regional (PIR) Fóruns de Análise Crítica RC e GC para análise de mercados e concorrência <i>Benchmarking</i> Ciclos de Planejamento Tático e Operacional.	Market Share da Diretoria - Análise de comportamento e percepção dos clientes por segmento (2016).
Identificação das necessidades e expectativas	Fórum de Vendas Reuniões de Análise Crítica específicas para manifestações de clientes nas UNs.	Novo APP (2016). Reestruturação da Agência Virtual (m_2016). Novo Sistema de Relacionamento com o Cliente M – <i>Front end</i> do atendimento (2016). Programa de Melhorias no Atendimento (2016). Implantação do <i>Backoffice</i> da Central de Atendimento - Atendimento de Imobiliárias (2017); Sistema Unificado de gestão de equipes da Central de Atendimento Telefônico (d_2017).
Desenvolvimento da marca/ Divulgação dos produtos	Reuniões do Grupo de <i>Marketing</i> M Interação com Unidade Funcional CM	Projeto itinerante “Somos Água”(m_2016). Projeto Doutores da Satisfação (m_2016). Campanha Publicitária com foco na valorização da Água. Parceria com a Editora Maurício de Sousa (i_2016).
Avaliação da Imagem	Fórum de Vendas	Acompanhamento da fidelização mensal pela Pós-serviço - <i>Net Promoter Score</i> (m_2016).

dimento Presencial, com informações dos principais indicadores por canal: TMA, TME, nível de serviço, clientes atendidos e principais demandas por serviços operacionais e comerciais; Para a melhoria da gestão das Agências de Atendimento Presencial foi implantado em 2017 o novo sistema de gerenciamento (SIGA3), propiciando maior flexibilidade.

- **Relatório Gestão das Manifestações dos Clientes:** Em 2015 esse relatório passou a ser emitido diariamente (m_2015) por meio do sistema *Advizor*, pelo qual é possível acompanhar todas as manifestações dos clientes (reclamações, solicitações e denúncias), segmentadas por Rol de Clientes, UN, UGR, Canal de Acatamento e Processos;
- Monitoramento mensal da satisfação dos clientes com os canais de relacionamento pela **pesquisa pós-serviço**, que possibilita também a avaliação da satisfação do cliente com os serviços realizados.

A análise de desempenho destes canais norteia a necessidade de ações preventivas, corretivas e planos de ação, assim como orienta a avaliação de cenários nos ciclos de planejamento.

Os canais de interação estão interligados com os sistemas corporativos que permitem imediata distribuição das demandas para as áreas que programam e executam os serviços, de forma a garantir agilidade, resolutividade e qualidade no atendimento aos clientes.

A **Célula de Qualidade do Atendimento Telefônico** foi criada para assegurar a qualidade por meio do monitoramento, treinamento e reciclagem com estrutura exclusiva para essa finalidade. Esse trabalho inspirou o desenvolvimento do **Programa de Melhoria do Relacionamento com o Cliente (d_2013)**, que estende ao atendimento presencial as boas práticas implantadas no atendimento telefônico (m_2015), como por exemplo, o **Programa de Milhagem** – Programa de Incentivo e Reconhecimento do Desempenho das Equipes de Atendimento que, em

2017 foi implantado o projeto piloto para a adaptação do modelo ao atendimento presencial e a partir de 2018 estendido para todas as Agências da M. Outro exemplo foi o desenvolvimento do Sistema de *Front End* do atendimento, implantado de forma integrada no Atendimento Telefônico (d_2013) e presencial (d_2015). Para disseminar esse novo processo foi desenvolvido um programa de capacitação com utilização de ferramenta **EAD** através de videoaulas (i_2017), promovendo também a valorização e retenção do capital intelectual da célula de qualidade.

A nova metodologia de capacitação também possibilitou a redução do período de treinamento de novos atendentes em 50% e melhoria no aproveitamento das equipes, considerando as avaliações realizadas no final de cada treinamento.

Com o Sistema Unificado de Gestão das Equipes do Atendimento Telefônico (m_2017), ferramenta que disponibiliza informações referentes à ouvidoria, acatamentos improcedentes, indicadores de desempenho e comportamentos indevidos, acompanha o desempenho de sua equipe, registra o *feedback* individual e identifica as necessidades de desenvolvimento. Buscando estreitar o relacionamento com o segmento de imobiliária e administradora de imóveis, a Central de Atendimento Telefônico iniciou o **Projeto piloto de atendimento a esses clientes, via e-mail (m_2018)**, dando início a nova célula de *backoffice*. Esse projeto teve como objetivo disponibilizar um canal exclusivo de atendimento, contribuindo para a maior comodidade e agilidade para esse segmento além de ter custo menor que o atendimento presencial e telefônico.

Para o aperfeiçoamento e agilidade no atendimento do *Chat* foram criadas frases prontas por processo e a implantação de relatórios de gestão da ferramenta (m_2017).

Para ampliar o uso de novas tecnologias e propiciar mais conforto e facilidade ao cliente no relacionamento com a Sabesp, a M implantou o novo canal de atendimento **APP Sabesp Mobile** (i_2016). Esse canal já passou por melhorias em 2017, incorporando novas funcionalidades como o parcelamento de débitos, por exemplo. O **Sabesp Mobile** foi reconhecido pela Revista Exame como um dos melhores aplicativos disponíveis no ano de seu lançamento. A tecnologia de inteligência artificial foi inserida no Atendimento Sabesp, por meio da criação de um espaço moderno de atendimento ao cliente, denominado Agência Laboratório de Relacionamento (i_2018), cujo objetivo é estimular a experiência dos clientes com os canais digitais da Sabesp e facilitar a vida do cliente por meio da inclusão digital. Esse Laboratório disponibiliza uma atendente virtual denominada SANI que interage com o cliente por meio da fala ou teclado digital, aproximando os clientes das novas tecnologias.

A proatividade dos canais também pode ser evidenciada por meio das práticas:

- **Tace (RC e GC):** trata-se de um atendimento diferenciado, pois, a cada mês está à disposição na porta do cliente. Devido à sua importância no relacionamento com os clientes, em (m_2018) a M elaborou novo modelo de contrato de remuneração variável de acordo com o desempenho aferido por indicadores pré-definidos, incentivando a melhoria da qualidade dos serviços prestados e intensificar a interação proativa junto aos clientes. O novo modelo de contrato foi elaborado com a contribuição de representantes de todas as UNs;



• **Representantes Comerciais (GC):** Visitas agendadas para atendimento personalizado aos Grandes Clientes como forma de fidelizar e se antecipar a problemas de relacionamento.

b) A M classifica as manifestações de seus clientes em: solicitações, reclamações, denúncias e insatisfações, organizadas nos sistemas corporativos, os quais promovem o mapeamento adequado dos canais de entrada, gestão das informações e tratativas. Essas informações são acompanhadas por meio dos sistemas corporativos (CSI, Sigao) e relatórios das práticas de gestão do relacionamento. A sistemática de acompanhamento é peculiar em cada UN por meio de fóruns específicos, considerando as características de cada área de atuação, e a análise global é realizada no **Fórum Vendas**, para garantir o alinhamento com as diretrizes estratégicas. Essa rede de UNs/Sups garante o alinhamento de ações, troca de experiências e a rapidez na tomada de decisões, principalmente para que a M priorize as mais importantes. As insatisfações possuem sistemática própria para a tratativa, apresentada no item 3.2d.

As manifestações formais e informais são acatadas por meio dos canais de relacionamento (Fig. 3.2.1) e registradas nos sistemas corporativos integrados (CSI e Sigao). As manifestações informais também são inseridas nestes sistemas e seguem os mesmos procedimentos dos acatamentos formais. Após acatadas, as demandas são encaminhadas automaticamente para as áreas executantes pelo sistema (CSI, Sigao e Siges) e tratadas conforme os padrões estabelecidos no POMR0054 - Procedimento de Relações com o Cliente e PO-MK0016 - Procedimento de Atendimento ao Cliente, com os prazos definidos e diferenciados por tipo de manifestação, por canal, por definição da agência reguladora e/ou por determinação legal.

Para assegurar que as demandas sejam prontamente atendidas, as áreas responsáveis acompanham todas as etapas por meio dos sistemas (CSI, Sigao e Siges), que permitem o gerenciamento dos prazos até a solução definitiva. Essas informações são compartilhadas com todas as áreas da empresa, com acesso à consulta e registro, para esclarecimento aos clientes e tramitação interna das manifestações, resguardados os níveis de acesso para garantir a segurança da informação.

A comunicação com os clientes é peculiar à forma de acatamento e ocorre nos diversos canais, de acordo com a natureza da manifestação, sendo mapeada cada etapa do atendimento, como por exemplo, programação, execução e avaliação pós-serviço, realizada em pesquisa mensal.

O tratamento de manifestações pode ocorrer, por exemplo: por meio de vistoria ou execução do serviço no imóvel, por correspondência (carta, e-mail), contato telefônico. Em caso de cliente ausente para serviços que demandam visita ao imóvel, é utilizado o formulário **“Sabesp esteve aqui”**.

Para as manifestações oriundas da Arsesp, Ouvidoria, Procon, Poder Judiciário e outros órgãos públicos o tratamento é realizado pela **célula de Atendimento Especial** (representante da ouvidoria), por meio de sistema corporativo denominado **Sistema de Tratamento de Insatisfações de Clientes (STIC)**. Essa área é responsável pelo recebimento, cadastramento, categorização, direcionamento e acompanhamento do retorno ao cliente junto às áreas que atenderão as de-

mandas, nos prazos estabelecidos.

Como ação proativa para mitigar as insatisfações dos clientes a Central de Atendimento Telefônico, em parceria com as Unidades de Negócio, implantou o **tratamento de “alta prioridade”**, para os casos potenciais de migração para os canais de insatisfação. Os atendimentos são enviados para as áreas via sistema **STIC** para atendimento com urgência.

Um dos principais canais de sugestões é o **Fale Conosco (canal corporativo)**, disponível na Agência Virtual, onde as manifestações dos clientes são encaminhadas para as áreas responsáveis da empresa onde são analisadas, compreendidas e as melhorias são incorporadas ao processo, quando pertinentes.

A PC, monitora as manifestações dos clientes nas redes sociais, trata e responde às solicitações de informações, sugestões, reclamações e faz o registro nos sistemas corporativos para garantir a segurança e a disponibilização adequada das informações.

Para se antecipar a reclamações de clientes e evitar insatisfações, a Diretoria Metropolitana comunica proativamente os clientes sobre as interrupções de abastecimento programadas. Além de elaborar releases à imprensa, são enviadas mensagens por SMS a todos os clientes afetados pela interrupção. Esta proatividade na comunicação tem contribuído para a redução de reclamações de falta de água e para o aumento da satisfação do cliente com a regularidade do abastecimento que é um dos principais requisitos dos clientes.

c) Por meio de solicitação nos canais de relacionamento, o novo cliente recebe a visita do técnico da Sabesp, que irá orientá-lo a respeito do serviço solicitado, como por exemplo, como preparar suas instalações para receber adequadamente o abastecimento de água e coleta de esgotos.

Quando da execução da primeira ligação de água o técnico comercial visita o novo cliente para entrega do contrato de adesão, no qual constam todas as informações sobre os produtos e serviços, direitos e deveres do cliente Sabesp. Nos casos de mudança de titularidade, o novo responsável pela ligação também recebe o contrato no momento do atendimento.

Após o início da prestação de serviços, o acompanhamento das transações com todos os clientes ocorre sistematicamente. O **Tace** apura mensalmente o consumo e entrega a conta no imóvel, ocasião em que verifica as inconsistências, acata solicitações e orienta os clientes sobre os produtos e serviços da Sabesp. O sistema **Sace Web**, permite o monitoramento automático do consumo por meio de comparação com a média histórica, sendo o cliente comunicado em caso de alteração significativa. Proativamente é realizado o Exame Predial, quando há variações significativas de consumo, para identificar indícios de vazamento nas instalações internas do imóvel, com possibilidade de retenção de contas, revisão do consumo e do valor da conta. Nesta ocasião é entregue ao cliente o Comunicado de Alta de Consumo a fim de alertá-lo sobre as providências necessárias para regularização.

Para aprimorar o Processo de Faturamento e Arrecadação, integrando a gestão estratégica e operacional foi implantado o **Sistema de Informações do Faturamento, Relacionamento e Arrecadação – SIFRA (i_2017)**, que possibilita o acompanhamento das apurações de consumo e do acatamento dos serviços



Principais Canais de Relacionamento - Fig 3.2.1

		Descrição	Segmento	Divulgação
Central de Atendimento Telefônico	Canal emergencial 195	Acatar as manifestações de origem operacional, como vazamento de água e esgoto e informações de falta de água, disponível 24 horas e 7 dias na semana.	RC e GC	Internet, agências, conta mensal e folhetos institucionais.
	Canal 08000119911	Acatar manifestações de natureza comercial, que são classificadas e direcionadas para as áreas competentes, via sistema CSI. A ligação é gratuita.	RC	
	Chat	Atendimento online, por meio do site www.sabesp.com.br.	RC e GC	
	SSA 8007712482 (d_2007)	Acatar exclusivamente Produtos e Serviços do Programa Sabesp Soluções Ambientais	GC	Site Sabesp e folhetos SSA.
Poupatempo (d_1999)	São 12 Agências de Atendimento dentro dos Postos de atendimento de Serviços Públicos, localizados em São Paulo e em municípios atendidos pela M, funcionam 12 horas consecutivas de segunda a sexta-feira e aos sábados 6 horas consecutivas.	RC	Internet, conta mensal, folhetos institucionais e banners nas agências.	
Atendimento aos GC (d_1999)	Acatar, direcionar e acompanhar manifestações de Grandes Consumidores, para um atendimento ágil e personalizado.	GC	Conta mensal, email, cartas, visitas, site, manual do empreendedor.	
Agências de atendimento pessoal (d_2001)	Acatar todo tipo de manifestação, por meio de atendimento pessoal e regionalizado para facilitar o acesso em todas as áreas de atuação da M.	RC e GC	Internet, conta mensal, folhetos institucionais e banners nas agências.	
Unidade Móvel de Atendimento (d_2005)	Forma de atendimento pessoal móvel, para estreitar relacionamento e ter flexibilidade de atendimento, permite por exemplo, a participação em eventos e reuniões com comunidades.	RC e GC	Pontual, por projeto.	
Totem (d_2001)	Terminal de autoatendimento disponível nas agências e pontos estratégicos para acatamento de determinados serviços e segunda via de conta.	RC e GC	Agências de atendimento.	
TACE (d_1998)	Técnico de atendimento externo permite atendimento personalizado a cada visita mensal para apuração de consumo, avaliação de desvios de consumo e acatamento de outros serviços.	GC	Conta, e-mail, cartas, visitas, site, manual do empreendedor.	
Representantes Comerciais (d_2007)	Atua na visita a clientes atuais e potenciais, no segmento GC e tem por objetivo monitorar a concorrência e fidelizar o cliente por meio de um atendimento personalizado.	GC	Agendamento.	
Disk Denúncia - 181 (d_2013)	Acatar denúncias de fraudes em ligação de água. Parceria com o Instituto São Paulo Contra a Violência, mantido pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo.	RC e GC	Mídia em geral.	
Agência Virtual (d_1998)	Canal na internet para registro de manifestações, acompanhamento de consumo, entre outros. Como melhoria, em 2016 foi liberada a função de parcelamento de débito por este canal.	GC	Site Sabesp e folhetos institucionais.	
Fale conosco (d_2005)	Registro via email manifestação, sugestão e crítica.	RC e GC	Site Sabesp.	
Ouvidoria (d_1999)	Acatar de forma independente e autônoma as manifestações dos cidadãos não solucionadas por outros canais de atendimento.	RC e GC	Internet, folhetos institucionais e conta.	
APP Sabesp (d_2016)	O Sabesp <i>Mobile</i> é o aplicativo da Sabesp que oferece aos clientes o acesso rápido a alguns dos principais serviços da empresa.	RC e GC	Site Sabesp, Internet, folhetos institucionais e conta.	
Redes Sociais (d_2016)	A área Corporativa de Comunicação (PC) realiza o monitoramento das redes sociais. As manifestações dos clientes são tratadas pontualmente ou encaminhadas para as áreas para as tratativas e respostas ao cliente.	RC e GC	Site Sabesp, Internet, folhetos institucionais.	

operacionais pelo Tace, viabilizando a fiscalização e seu desempenho. Além do acompanhamento do processo de faturamento diário pelas Unidades de Negócio, o sistema permite conhecer o perfil de consumo dos segmentos de clientes, trazendo inteligência ao processo de forma a alavancar as oportunidades de aumento nas vendas e arrecadação.

No segmento de Grandes Consumidores, quando cadastrados os novos clientes, esses recebem uma carta de boas-vindas para informá-los sobre as vantagens de fazer parte do Rol de Clientes Especiais, entre as quais, além da apuração mensal, é realizada uma visita quinzenal que permite identificar com rapidez qualquer desvio ou inconsistência e agir prontamente na resolução de problemas relacionados ao funcionamento do hidrômetro ou alertar o cliente quanto a possíveis vazamentos internos.

Quanto aos novos produtos, a análise de desenvolvimento e inserção no mercado seguem as necessidades e expectativas das partes interessadas, diagnosticadas, sobretudo, na análise de cenários dos ciclos de Planejamento, Pesquisa de Satisfação, Pesquisa Pós-Serviço e Fóruns. A análise de viabilidade e aprovação envolve toda a hierarquia da M e demais áreas funcionais dentro e fora da diretoria, dependendo do assunto e impacto na organização.

São exemplos de produtos e serviços desenvolvidos

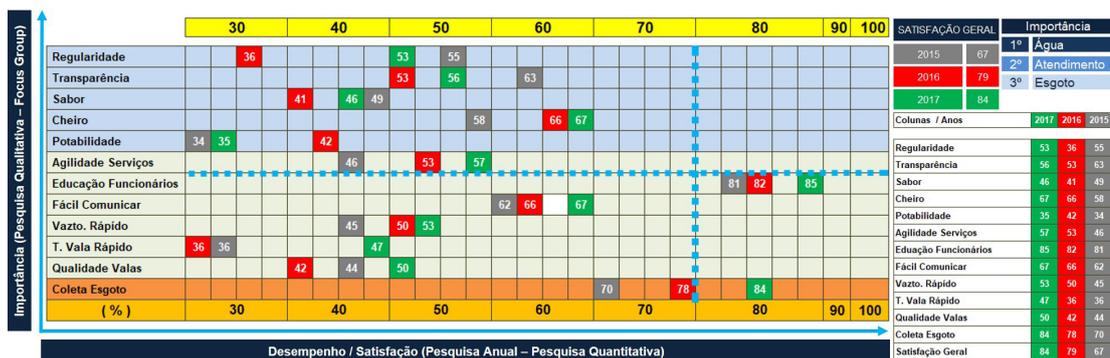
para os Segmentos de clientes destacados no item 3.1a o Contrato de Demanda Firme e Água de Reúso para Grandes Consumidores, assim como os Programas Água Legal e Se Liga na Rede para clientes de baixa renda.

d) A avaliação da **satisfação** dos clientes ocorre por meio de pesquisas (Fig. 3.1.2) com metodologia científica que levam em consideração, tamanho e qualidade das amostras, nível de confiabilidade e margem de erro. São avaliados também o conhecimento dos produtos e serviços, bem como o nível de **fidelidade**, por meio do indicador *Net Promoter Score* - NPS, cuja metodologia apura a prevalência do percentual de Clientes Promotores sobre os Detratores. A pesquisa de satisfação dos clientes é realizada por institutos especializados para garantir isenção, confiabilidade dos resultados e a representatividade da amostra. As informações oriundas dessa pesquisa são difundidas nas UNs, permitem comparação entre áreas e processos e servem para avaliação de cenário nos ciclos de planejamentos.

A cada ciclo de quatro anos são realizadas pesquisas qualitativas (*Focus Group*) que verificam os atributos de maior importância para os clientes e subsidiam a revisão da pesquisa quantitativa realizada anualmente. Para identificar os principais pontos sinalizados pelos clientes, o MPC elabora a análise detalhada da pesquisa e cruzamento de informações com a pesquisa pós-serviço.



Matriz de Importância x Desempenho – M - Fig.3.2.2



ço, manifestações dos clientes, insatisfações, indicadores de processo, considerando a avaliação dos atributos de maior importância para os clientes (Fig. 3.2.2). A partir dessa análise é entregue às UNs, o diagnóstico com os principais pontos identificados e necessidades de melhorias para desenvolvimento das ações pertinentes.

Para monitorar a concorrência, a M definiu como estratégia direcionar ações com base na prática de Inteligência de Mercado, sobretudo para os clientes do segmento GC, a fim de identificar mudanças ou tendências de comportamento, pois é o segmento onde a concorrência é mais presente. A característica de atendimento realizado pelos representantes comerciais também permite a compreensão da atuação da concorrência no segmento GC durante as visitas, sendo essas informações compartilhadas em rede no Fórum de Vendas da M para que sejam tomadas ações preventivas para defesa do mercado de atuação que podem ser pontuais em cada UN ou tomadas como padrão na M.

O **STIC** (i_2014) é a ferramenta utilizada para gestão das insatisfações dos clientes manifestadas nos diversos canais (Ouvidoria/Procon/JEC/Pesquisa pós-serviço e outros). A tratativa das insatisfações ocorre em formato de rede, realizada pelas áreas responsáveis pela execução do serviço/relacionamento com os clientes, possibilitando a padronização das respostas e melhorias contínuas nos processos. A partir da gestão da insatisfação são geradas ações de capacitação para a força de trabalho (MOP e MOT).

e) As informações obtidas em pesquisa de satisfação, pesquisa pós-serviço, gestão das manifestações e insatisfações e demais práticas de identificação das necessidades e expectativas dos clientes (Fig.3.1.2) são analisadas de forma participativa nas reuniões do Fórum de Vendas. Também são utilizadas como norteador de ações nas reuniões de análise crítica de clientes e processos água, esgotos e atendimento nas UNs. No caso de demandas estratégicas, essas são levadas ao Planejamento Tático M e quando pertinentes são adotadas pelas UNs em seus Objetivos Operacionais. Para complementar a análise das ferramentas já citadas na Fig. 3.1.2, há também a prática de pesquisas pontuais para captar informações e utilizá-las para melhoria dos processos. Como exemplo, na concepção do **Programa Se Liga na Rede** foi realizada pesquisa direcionada para núcleos de baixa renda, com objetivo de identificar as necessidades e expectativas que deveriam ser supridas com a implantação do programa. Os relatórios provenientes das manifestações dos clientes são utilizados pelo corpo gerencial para propor melhorias nos pontos críticos e monitorar a evolução das ações voltadas para atender aos objetivos estratégicos e ope-

racionais. Em 2015 o Relatório Gestão da Manifestação passou a ser gerado e divulgado para as UNs a partir de ferramenta denominada *Advizor* (m_2015), que possibilita a customização de relatórios específicos que podem ser formatados conforme as necessidades das áreas da M e possibi-

lita comparativo de desempenho entre UNs, UGR, Polo, como também por tipo de processo, água, esgoto e atendimento comercial, por período de tempo desejado.

Para melhor atender a gestão das informações estratégicas, tanto externas quanto internas, em 2016 foi criada a **Célula de Informações Estratégicas da Diretoria Metropolitana (CIEM)** (ver 5.1). Como exemplo de melhoria no processo de análise e disponibilização de informações promovida pelo CIEM cita-se: **M-Perdas, SIFRA, Painel de Bordo, SAG e Gestão de Esgotos**. O **SIFRA**, por exemplo, trata de informações da arrecadação e faturamento, permite visão integrada dos indicadores x ações e uma gestão detalhada dos processos de leitura, com módulo de acompanhamentos em campo. O acompanhamento *online* permite às áreas de relacionamento antecipar as necessidades dos clientes por meio de uma interface amigável.

A M valoriza a constância de propósito e incentiva o desenvolvimento da cultura de resultados obtidos por meio do relacionamento (Fig. 3.2.3). Nesse sentido, o **Programa de Melhoria no Atendimento** é exemplo de bom uso da análise das informações dos clientes para melhoria de processos como forma de intensificar a satisfação.

O **Programa Doutores da Satisfação** (m_2016) é outra iniciativa da Diretoria Metropolitana para disseminar a importância do relacionamento com cliente em todas as áreas da M. Está estruturado para abranger toda a força de trabalho e também a mão de obra terceirizada. As ferramentas de comunicação corporativa e a metodologia **Storytelling** foram utilizadas para demonstrar a situação atual e ideal das formas de execução dos serviços.

f) Para estabelecer parcerias com seus clientes, a M segue as estratégias corporativas e adota ao menos um dos seguintes critérios:

- **Compartilhamento de ações estratégicas:** atuação em áreas irregulares (Se Liga na Rede e Água Legal) em parceria com prefeituras.
- **Similaridade de propósitos:** desenvolvimento dos projetos voltados aos clientes de baixa renda em parceria com líderes comunitários.
- **Compartilhamento de conhecimento e benefícios:** parceria com a APAS para orientação aos clientes sobre qualidade da água e limpeza de caixa d'água (campanhas temáticas).
- **Preservação e melhoria do meio ambiente:** consumo consciente da água em parceria com clientes da categoria Pública (PURA - metas de redução de consumo associadas à tarifa diferenciada).

Com base nesses critérios, a M estabelece uma relação de ganha-ganha com as partes envolvidas, o que contribui para o sucesso das ações. Essa metodolo-



Cultura de Resultados por meio do Relacionamento – Programa de Melhoria no Atendimento - Fig. 3.2.3

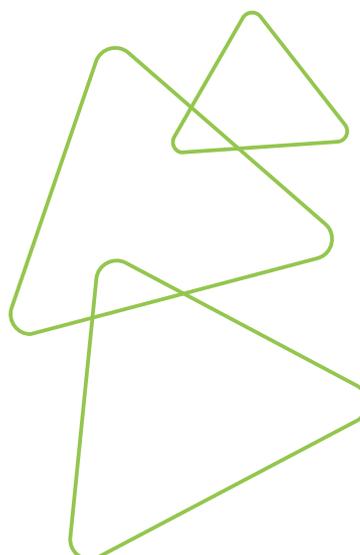
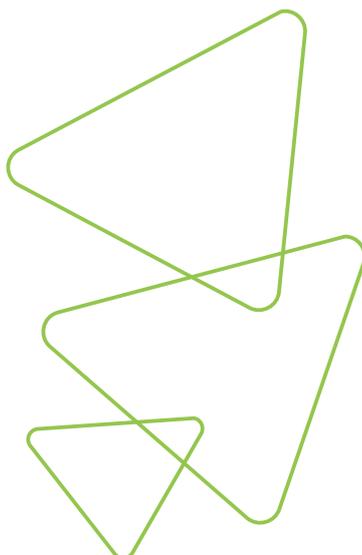
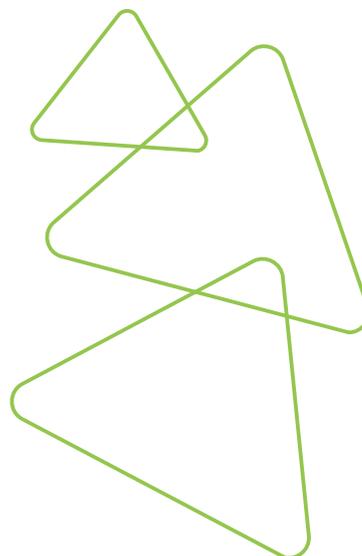
Ação	Descrição e Objetivos
Sistema de Gerenciamento do Atendimento e Novos Totens (SIGA)	Ferramenta com novos recursos tecnológicos para a gestão do atendimento e gerenciador de filas. Totens para o autoatendimento nas agências e em outros pontos como shopping, estações de metrô, trem e outros para agilizar o atendimento (m_2017).
Programa Milhagem	Cultura de relacionamento interno para reconhecer equipes de atendimento a partir da performance individual e por equipe. Prática premiada no Programa Melhores Práticas em 2015 e disseminada nas agências da Diretoria Metropolitana em 2017.
Projeto Doutores da Satisfação Fase II	Sensibilização da força de trabalho e prestadores de serviços sobre o ciclo do saneamento (carreta Somos Água) visando melhor comunicação com clientes; utilização do <i>storytelling</i> para demonstrar a situação atual e ideal das formas de execução dos serviços. Esta fase é fruto da evolução dos ganhos com o Programa Doutores da Satisfação Fase I, quando aproximadamente 600 líderes da Diretoria que visitaram os pontos de atendimento, acompanharam serviços operacionais e comerciais da empresa (m_2016).
Integração e otimização dos processos de atendimento	Revisão dos processos e procedimentos do atendimento, otimização dos recursos alocados, agilidade na solução das demandas, comodidade para o cliente, redução de retrabalho (d_2016).
Plano de Capacitação e Desenvolvimento das Equipes de Atendimento M	Desenvolvimento de videoaulas por temas, com o objetivo de unificar a capacitação e desenvolvimento das equipes da M (i_2017).

gia é proativa, pois o parceiro torna-se parte da solução, participando do diagnóstico das necessidades e ações, como por exemplo, o projeto Aquapolo.

A Fig.3.2.4 apresenta exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas a relacionamento com clientes nos últimos ciclos.

Exemplos de Evolução do Aprendizado das Práticas Relativas ao Relacionamento com Clientes - Fig.3.2.4

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Canais de Interação	Fórum de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Melhoria no Atendimento Etapa II, contemplando várias ações voltadas para os canais de Relacionamento (m_2015). Customização da ferramenta Vocalcom para as Agências de Atendimento M (m_2016). APP Sabesp <i>Mobile</i> (i_2016). Implantação de melhoria no atendimento <i>online</i> (<i>Chat</i>) (m_2017). Inclusão do serviço de parcelamento de débito na Agência Virtual (m_2016) Sistema Unificado de Gestão das Equipes do Atendimento Telefônico (d_2018).
Relacionamento com o cliente	Fórum M <i>Benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> Implantação da Fase II do Programa Doutores da Satisfação (m_2016). Gerenciador de Atendimento - SIGA Versão II (m_2016).
Acompanhamento das transações	Fórum M Fórum de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> Ampliação e aprimoramento das regras de negociação de débitos (m_2015). SIFRA (i_2017). Novo modelo de contrato de performance para serviços de faturamento - TACE (i_2018).
Avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação	Fórum de Vendas <i>Benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> Integração da pesquisa pós-serviço com a ferramenta STIC (m_2015), para melhor gestão das insatisfações dos clientes, advindas dos canais: ouvidoria, PROCON, JEC e ARSESP. Automatização da discagem para a realização da Pesquisa pós-serviço (m_2015).
Análise e utilização das informações	Fórum M Fórum de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> SIFRA (i_2017)
Identificação e desenvolvimento das parcerias	Fórum de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> Programa Água Legal (M_2017).





4.1 Responsabilidade 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).

O Fórum de Responsabilidade Socioambiental (FRSA) (d_2012) é formado por representantes das Superintendências e Unidades de Negócio e tem o papel de realizar análise crítica, uniformizar, sistematizar e integrar essas ações.

No Fórum Mundial da Água de 2018, a M, através do Departamento de Recursos Hídricos Metropolitano (MAR), recebeu prêmio de caráter internacional patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) na área ambiental pelo projeto Cinturão Verde dos Mananciais, focado na manutenção e recuperação florestal do entorno de mananciais da RMSP.

Em 2018, a 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) 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 ambiental do Departamento Jurídico Ambiental (CJA) (d_2007) que atua em cooperação com as células jurídicas das Unidades da M, conforme as diretrizes da PI 0016 - Jurídica, do PE MB 0008 - Requisitos legais e outros (d_2009).

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

A CJ e a Superintendência de Gestão Ambiental (TA), com a colaboração das Unidades da M, atuam preventivamente, por meio de parceria e acordos com o Ministério Público, Cetesb, Prefeituras, entre outros. No tocante aos aspectos envolvendo a Arsesp e Contratos de Programa com municípios a atuação é feita pela CJ e a Superintendência de Assuntos Regulatórios (PR).

As atualizações, seus requisitos aplicáveis e especificidades legais de cada município são **analisados** em conjunto com os jurídicos locais e com as áreas interessadas por meio de reuniões e grupos de trabalho permitindo agilidade na adequação às novas leis e jurisprudências. Quando necessário, são assinados Termos de Ajustamento de Conduta (TACs), cujo acompanhamento e controle da execução das obrigações é realizado pelas Unidades da M, com apoio e acompanhamento da TA, desde as negociações até o seu arquivamento, conforme os prazos estabelecidos.

O controle de pendências jurídicas e/ou sanções ocorre por meio do Sistema de Informações Jurídicas (SISJUR).

As informações ambientais relevantes para a diretoria são apresentadas ao Fórum M pela TA. Existem ainda informativos ambientais, para o quadro gerencial, e um dirigido aos representantes dos Comitês de Bacias Hidrográficas (CBH). Além disso, a M possui representação no Comitê de Meio Ambiente da Sabesp, onde são analisados procedimentos corporativos relativos à

questão ambiental.

Os requisitos legais são considerados como entrada no ciclo de planejamento por meio da análise PESTEL (ver 2.1.a) e, quando pertinentes, traduzidos em requisitos de desempenho e os respectivos indicadores são acompanhados nas reuniões de análise crítica da M (PE-QA0006).

Os **principais requisitos e respectivos indicadores** de desempenho estão apresentados na Fig.4.1.1.

Principais Indicadores e Requisitos Relativos às Leis, Regulamentos ou Normas – Fig. 4.1.1		
Leis, Regulamentos, Códigos ou Normas	Requisito	Indicador
Anexo XX da portaria 5 do Ministério da Saúde.	Qualidade do produto	ICAD
Deliberação Arsesp nº 346.	Regularidade na distribuição	IRD
Deliberação Arsesp nº 106/2009 e Resolução Conama nº 430/11.	Ampliação da oferta de água e esgoto	Efetividade da remoção de carga poluente do esgoto recebido na ETE
	Conservação do meio ambiente	IEC
Decreto Tarifário 41.446/96 e Deliberação Arsesp nº 106/2009 – Art. 4º e Parágrafo 6º.	Acesso aos produtos e tarifa social	Resp. Social (ligações em Tarifa Social)

As **normas e códigos de adesão voluntária** são identificados corporativamente pela Superintendência de Gestão de Pessoas - CH e TA, que firmam o compromisso de aplicar e disseminar para as unidades da empresa, em processos de interação com entidades da sociedade, como por exemplo, Fundação ABRINQ e ONU (Pacto Global e ODS - CH) e certificadoras da norma ISO 14:001 (TA).

A adesão voluntária à norma ISO 14001:2015 contribui para a conformidade ambiental de suas instalações. Foi definido como escopo, para a implantação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e certificação da ISO 14001, as estações de tratamento de água e de esgoto. A M possui uma Estação de Tratamento de Água (ETA) e cinco Estações de Tratamento de Esgotos - ETES certificadas. As demais adotaram o SGA, com os mesmos requisitos da ISO 14001, que tem como principais objetivos: manutenção da conformidade ambiental; excelência operacional; e minimização de riscos de sanções, ações e inquéritos ambientais. Na M, o SGA está implantado em três ETAs e em oito ETES, sendo que em 2018 serão em mais duas ETAs e, até 2020 será implantado em todas as ETAs.

Em 2015, a Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento (MP) coordenou o processo de integração de todas as compensações ambientais (**TCRAs**) oriundas da portaria Cetesb 41/97, geradas nas diferentes unidades da M em uma única execução, em área de mananciais, pela adesão ao **Programa Nascentes da Secretaria Estadual do Meio Ambiente** prática exemplar que serviu de modelo para o programa corporativo de plantio de um milhão de árvores.

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

b) Os **aspectos e impactos socioambientais de produtos, processos e instalações** são identifica-



dos por meio da metodologia de Levantamentos de Aspectos e Impactos Sociais e Ambientais (LAISA) (m_2009). As Superintendências identificam e priorizam seus aspectos e impactos bianualmente. A metodologia é aplicada por equipes multidepartamentais e está alinhada ao procedimento PE-MB007, tendo como base os requisitos da ISO 14001.

Para instalação e funcionamento de novos empreendimentos, os aspectos e impactos são levantados e tratados dentro do processo de licenciamento ambiental quando pertinente (d_1996). A responsabilidade por esse processo é definida conforme o porte do projeto ou processo, sendo: Grande Porte (Diretoria T), Médio (ME) e Pequeno (UNs).

Nos LAISAs são analisados: os aspectos quanto a sua condição, influência e temporalidade e os impactos quanto à probabilidade e consequência (severidade, abrangência e imagem). A classificação define a significância dos impactos em baixo, moderado e crítico e é utilizada como critério para priorização do tratamento. Os impactos considerados críticos **são tratados** e acompanhados nas reuniões de análise crítica por meio de indicadores, metas e planos de ação. Para os moderados são estabelecidas medidas de controle e formas de monitoramento, visando mitigá-los e, os impactos baixos são tratados na rotina das áreas.

Para facilitar a utilização do **LAISA** pela categoria dos operadores nas atividades de serviços e processos, dentro do escopo do SGA, foi criada o **LAIA Simplificada para Operadores** (m_2016).

As informações do Sistema de Informações de Gestão Ambiental (SIGA) também são utilizadas para identificar as legislações associadas aos principais aspectos (d_2012).

Para eliminar, minimizar ou compensar os impactos socioambientais também 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 e o Programa de Participação Comunitária. O Programa de Participação Comunitária (PPC) (d_1996) – abrange um conjunto de atividades cotidianas, de contato com lideranças sociais e comunitárias, conduzidas por técnicos capacitados para o trabalho social. Prioriza-se populações em áreas de vulnerabilidade social, com foco em educação ambiental, saneamento básico, saúde pública, uso consciente da água etc.

Uma das formas de levantamento das necessidades e expectativas das comunidades atendidas pela M são os Encontros com a comunidade (d_2005) – PO-RS0007, realizados anualmente pelas UNs, com a sociedade, e organizados por meio do trabalho do PPC, com o apoio da liderança e permitem prestar contas e agilizar decisões, pois aproximam a empresa da realidade das comunidades. Nesses encontros, é aplicada uma pesquisa que, além de mensurar a satisfação em relação aos encontros à Sabesp e aos programas socioambientais, também colhe sugestões e necessidades.

Nas obras executadas por empresas contratadas é exigida a comprovação da destinação adequada de resíduos. Na Fig.4.1.2 estão apresentados os principais aspectos

e impactos socioambientais, as ações para mitigação, indicadores e medidas de controle, bem como o tratamento dos passivos ambientais, descritos em P1D.

Entre os **impactos socioambientais positivos** decorrentes dos produtos e serviços, devem ser destacados: promoção da saúde, bem-estar e justiça social; controle e prevenção de doenças; proteção dos recursos hídricos e de sua biodiversidade; aumento de expectativa de vida e redução da mortalidade infantil e desenvolvimento sustentável.

c) O processo de **prevenção de acidentes e/ou incidentes** que possam impactar a sociedade e o meio ambiente ocorre por meio da capacitação das equipes para atuar em situações de emergência e do estabelecimento de procedimentos e práticas para uniformizar e agilizar o atendimento de forma sistemática, conforme descrito na Fig. 4.1.3.

Em 2013, a Unidade de Negócio de Produção de Água (MA) iniciou, de forma proativa, a implantação do **Plano de Segurança da Água** (PSA) como método de mapeamento e tratamento de riscos para a produção de água da M. Esse plano foi decorrente de um *benchmarking no The Bonn Charter for Safe Drinking Water, evento da IWA*.

O PSA é um instrumento de gestão dos riscos que possam comprometer a qualidade e a quantidade de água para o abastecimento da população, a partir da identificação e priorização dos riscos em sistemas de tratamento, desde o processo de captação até a distribuição. O Centro de Controle dos Mananciais (CCM), pertencente ao MAR, é responsável pela gestão e operação dos recursos hídricos do Sistema Integrado Metropolitano (SIM). Por meio de estações telemétricas são monitorados diariamente os níveis das represas, índices pluviométricos, vazões naturais e afluentes das bacias hidrográficas. Os dados são armazenados no Sistema de Suporte a Decisão (SSD) o qual auxilia nos estudos e projeções futuras dos níveis de reservação do sistema integrado. Os dados de monitoramento e operação são disponibilizados para as partes interessadas: público em geral, salas de situação do DAEE, do CBH Piracicaba, Capivari e Jundiá – PCJ e do CBH Alto Tietê - AT e para ANA. Para responder a eventuais situações de emergência que possam impactar a sociedade e o meio ambiente, a Sabesp possui o **Plano de Contingência Operacional por processo** e o **Plano de Segurança de Barragens** (d_1996) (Fig.4.1.4).

A partir de 2011, passou a contemplar as atividades de produção, adução e distribuição da água, coleta e tratamento de esgoto, padronizando as ações corretivas, de comunicação e mobilização social, a serem executadas pelos responsáveis, para cada tipo de acidente ou incidente, incorporando as diretrizes da Arsesp. A partir de 2012, são disponibilizados para a Força de Trabalho (FT) e prestadores de serviço, quando pertinente, visando garantir prontidão e rapidez na solução ou mitigação de danos sociais ou ambientais. Em 2016, o **Plano de Contingência** foi atualizado com a inclusão das áreas responsáveis por processos.

Em caso de sinistros, havendo danos à comunidade, a empresa presta auxílio por meio de assistentes sociais, com apoio dos técnicos comunitários. Quando necessário é feita a remoção e acomodação em hotel, até a conclusão da ocorrência. O processo pode envolver parceria com Defesas Cíveis, Prefeituras e Cor-



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

Proc. Princ.	Atividades	Aspectos	Impactos ambientais	Impactos sociais	Ações mitigadoras	Indicadores Metas	Controle
Produção de água	Captação	Consumo de água	Redução dos Recursos Naturais	Conflito do uso a jusante	Prog. de Perdas, Renovação de Outorgas; Redução da retirada do manancial; Água de reúso.	Volume armazenado nos Mananciais (> que ano anterior)	SSD e CCO
	Tratamento	Consumo de energia elétrica		Racionamento de energia	Programa de Eficiência Energética	IEE-A (0,662 -kwh/m³)	Sistema de gestão do uso de energia elétrica e SCOA
		Perdas no processo de tratamento de água		NA	Programa contra perdas na MA	IPA (< que ano anterior)	Reunião de Análise Crítica
		Geração de resíduo de lodos de ETA	Alteração da qualidade do solo, da água ou do ar	Riscos à saúde	Destinação adequada do lodo	(> que ano anterior)	Reunião de Análise Crítica
Distribuição de água	Distribuição de água tratada	Perdas de água	Redução dos recursos naturais	Incômodo à sociedade	Programa de redução de perdas; Programa de regularização de áreas	IPDT (315 L/lig.dia)	SGP; SCADA; SCOA
		Rompimento de Rede de água		Risco à segurança e patrimônio	Plano de contingência operacional; manutenção preventiva e corretiva; renovação de ativos; procedimento de sinistro	ERSAR (> que ano anterior)	COD; CCO; GES e SGS
		Falta d'Água e/ou Baixa Pressão	NA	Incômodo à sociedade risco à saúde	Manutenção programada; renovação de ativos; planos preventivos e corretivos; modelagem hidráulica e Plano de contingência operacional; CEO	IRD (> que ano anterior) IRFA (< que ano anterior)	SCOA, COD
	Manutenção de redes	Interferências no Trânsito	NA	Incômodo à população e/ou ao Poder Concedente	Sinalização e acompanhamento da CET Autorização prévia do CONVIAS; utilização de MND; Parceria com Comgás - PPD	Execução de vazamentos de água em até 24h (> que ano anterior)	SIGAO
Coleta de esgoto	Operação da coleta	Extravasão de esgoto	Alteração da qualidade do ar, solo e água	Incômodo à sociedade risco à saúde	Manutenção preventiva e corretiva; renovação de ativos; procedimento de sinistro; Plano de contingência operacional	IORC (180 desobstr./ km)	SCADA, SCOA
		Interferências no Trânsito	NA	Incômodo à população e/ou ao Poder Concedente	Obras/serviços mediante autorização das Prefeituras; sinalização e acompanhamento da CET; Autorização prévia do CONVIAS; utilização de MND; Parceria com a Comgás - PPD	Execução de vazamentos de água em até 24h (> que ano anterior)	SIGAO
	Lançamento provisório de esgoto sanitário "in natura"	Alteração da qualidade do ar, solo e água	Incômodo à sociedade e risco à saúde	Ampliação dos sistemas de esgotamento sanitário; Pró-Billings, Programa Mananciais; Programa Córrego Limpo e Projeto Tietê	IEC (64,1%)	SIGNOSNET, SIGAO	
Tratamento de esgoto	Operação de EEEs e ETEs	Consumo de energia elétrica	Redução de recursos naturais	Racionamento de energia	Redução do consumo de energia elétrica. Programa de Eficiência Energética	IEE-E (0,413 kwh/m³)	Sistema de gestão do uso de energia elétrica e SCOA
	Tratamento primário e secundário	Geração de lodo, resíduos	Alteração da qualidade do ar, solo e água	Incômodo à sociedade e risco à saúde	Destinação adequada dos resíduos	PL (866 ton/dia)	Monitoramento
Serviço Cliente	Corte e Supressão	Interrupção do abastecimento de água	NA	Incômodo à sociedade e risco à saúde	Negociação de débitos	Valor médio das parcelas (Negociação com o cliente)	Sistema de Informações de Faturamento, Relacionamento e Arrecadação - SIFRA
Administrativo	Atividades administrativas	Geração de resíduos	Alteração da qualidade do ar, solo e água	NA	Programa Sabesp 3Rs, com destinação adequada	Índice de Resíduos destinados adequadamente, Quantidade de recicláveis coletada no Sabesp 3Rs (< que ano anterior)	Formulário de controle de resíduos - FE-MB0001, Relatórios 3Rs

po de Bombeiro, entre outros, que atuam, também, na análise das causas dos acidentes.

Os fatos relevantes capazes de causar situações de anormalidade são prontamente comunicados à sociedade e às demais partes interessadas.

Como exemplo, cita-se a Comunicação de Eventos Operacionais (CEO) (PE-CO0006), elaborada pelas áreas de Comunicação Corporativa e Polo de Comunicação

das UNs, em parceria com as áreas de operação e engenharia, que garante o tratamento adequado e sistematizado das informações aos clientes, sociedade e demais partes interessadas, quando há ocorrência de eventos operacionais (principalmente interrupção do fornecimento de água).

Essa prática considera fatores como: duração da interrupção do abastecimento; população atingida; e caracte-



Práticas para Prevenção de Acidentes - Fig. 4.1.3

Prática	Objetivo	Frequência
Simulados de emergência (d_1996)	Efetuada pelas brigadas de emergência M em todas as áreas, conf. PE-RH0001 (d_2001). Os resultados são analisados, investigados e documentados no sistema SAP. Quando pertinente, são realizadas modificações nos procedimentos, treinados os envolvidos e divulgada a ação.	Semestral ou sempre que necessário
Manutenção preventiva (d_1996)	Realizada em sistemas de produção, adução e distribuição de água e coleta e tratamento de esgoto, componentes e acessórios.	Diária
CCO; COD (d_1996)	Monitoramento preventivo das redes de água e esgotos por meio do Centro de Controle Operacional (CCO) e Centro de Controle da Distribuição (COD). Considerado exemplar, recebeu a visita de uma comitiva da Nigéria, para conhecer a tecnologia que permite a supervisão, monitoramento e controle do "percurso da água" entre a estação de tratamento e a distribuição da água, pelas redes de abastecimento público (2016).	24 horas
CCM (i_2018)	Centro de Controle de Mananciais é um instrumento fundamental para prevenir danos por cheias e planejar ações na estiagem.	24 horas

Atendimento a Situações de Emergências - Fig. 4.1.4

Etapas	Descrição	Responsável
Receber a informação situação de emergência	Confirmar in loco a situação de emergência; acionar o coordenador da contingência; identificar e avaliar os danos; acionar o Polo de Comunicação e Segurança do Trabalho. (Manual do Plantonista (m_2012); Plano de Contingências Operacionais)	195, CCO, COD, Polos de Manutenção, plantonista, encarregado.
Comunicação e Segurança do Trabalho	Formas de comunicação focada na população da área afetada e providenciar equipamentos de segurança individual e coletivos. (PE-CO0006 (m_2012); PE-RH0001 (m_2015) e PE-RH0003 (m_2014))	Polo de Comunicação da Superintendência afetada.
Atendimento a sinistro	Mobilizar Segurança Patrimonial e Assistente Social, para atuar no local, reduzindo consequências às comunidades impactadas. (PE-FN00 Sinistro (m_2006); PO-SO0059 - Padrão para Atendimento de Sinistro (m_2014))	Manutenção; coordenador da contingência; Depto. Adm. Financeiro.
Comunicação à Arsesp	Acompanhar e controlar o tratamento das ocorrências e elaborar relatório de comunicação, registrando no sistema SISCIS do site da Arsesp. (PE-AR0001 - Comunicação de Incidentes e Ocorrências à Arsesp (d_2009))	Superintendência de Assuntos Regulatórios (PR)
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, representante da Defesa Civil, Subprefeituras, Corpo de Bombeiros.

terística socioeconômica da região. Assim, são utilizadas as ferramentas de comunicação mais adequadas para cada situação, como comunicados à imprensa, folhetos e cartazes, carro de som, mensagens via celular, entre outras. A divulgação das informações ocorre por meio dos veículos de comunicação: *press releases*; torpedos SMS e *WhatsApp* aos clientes; e-mail para os grandes consumidores; agências da Sabesp; rádio; jornal; TV; e reuniões com as associações comunitárias.

d) A seleção de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável está vinculada aos processos da cadeia de valor da M, como melhoria em 2017, foi adotado também como **critério** a aderência ao ODS 6 Água Potável e Saneamento, validado pelo Fórum M. Caso seja necessária **priorização** serão selecionadas as ações conforme os critérios: atendimento a situações

de alto impacto ao negócio; potencial mitigação de riscos e impactos e requisitos das partes interessadas. Em 2017, foi realizado benchmarking com o Pacto Global Brasil e posteriormente um evento para a FT e Fóruns de Processos, como forma de disseminar o vínculo das ações realizadas pela M com os ODS.

As principais ações com vistas ao desenvolvimento sustentável estão descritas nas Fig. 4.1.5.

Além disso, a M contribui para outros ODS por meio de ações, projetos e programas socioambientais, conforme Fig. 4.1.6.

Para avaliar a percepção da FT em relação à aderência das ações socioambientais aos ODS, a M realizou pesquisa (m_2017). Os resultados subsidiarão propostas e planos de ação para abranger todos os ODS.

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

Como exemplo de envolvimento de **parceiros e atuação em rede** para o desenvolvimento social, destaca-se o projeto piloto "Desafio do Cliente", que contou com a participação de 50 estagiários (jovens que atuam no primeiro) emprego da Central de Atendimento, distribuídos em 10 equipes. O desafio foi o desenvolvimento de um APP para solução de necessidades do cliente Sabesp. As equipes participaram de quatro módulos de capacitação e uma etapa final de premiação:

- Módulo 1: Contextualização / Ideação / *Design sprint*;
- Módulo 2: Programação / Prototipação 1 - *ApplInventor* - tutoriais e desenvolvimento de protótipo;
- Módulo 3: Modelo de Negócios/CANVAS;
- Módulo 4: Validação / Apresentações, *feedback* e premiação;
- Etapa 5 - Nessa etapa, a equipe vencedora ganhou cursos de tecnologia, a escolha de cada integrante, a fim de agregar valor ao currículo dos participantes como um diferencial para o próximo desafio, que é a concorrência no mercado de trabalho.

O projeto "Desafio Cliente" foi premiado conforme destacado no 3.1.b e também contribuiu para a preparação dos jovens estagiários para o mercado de trabalho, uma vez que a grande parte desse público são alunos de escolas públicas. A partir dessa experiência a Central de Atendimento Telefônico expandiu o projeto para o APP Legal no qual a Diretoria M em parceria com a Secretaria de Educação, Ideias de Futuro e UNs iniciou o projeto de **empreendedorismo tecnológico e social em escolas públicas do entorno de áreas contempladas pelo Programa Água Legal**. O projeto está voltado para alunos da rede pública estadual com o objetivo de criar interesse pelo tema sustentabilidade, criar competências empreendedoras usando a tecnologia para aplicativos que busquem soluções de problemas locais. O piloto está sendo desenvolvido com as escolas E.E. Jd Noronha, e E.E. Condomínio Carioba, E.E. Pastor Cícero Canuto de Lima e E.E. Profa. Renata Graziano de Oliveira Prado, essas escolas estão no entorno da UGR Interlados e UGR Guarapiranga.



As principais ações com vistas ao Desenvolvimento Sustentável - Fig. 4.1.5

Nec/Exp	Requisitos de Desenvolvimento Sustentável	Ação de RSA	Indicador	Parcerias e Redes	Processo M
ODS 6 – Saneamento e Água Potável	Acesso universal e equitativo à água potável e segura	Regularização de Ligação de Água - Água Legal	LAR	GESP, Prefeituras e Órgãos de Saúde	Distribuição de Água
	Acesso a saneamento e higiene e acabar com a defecação a céu aberto, com especial atenção das mulheres e meninas e daqueles em situação de vulnerabilidade.	Regularização de Ligação de Esgoto - Se Liga na Rede	NLE	GESP, Prefeituras e Órgãos de Saúde	Coleta de Esgoto
	Melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição, eliminando despejo e minimizando a liberação de produtos químicos e materiais perigosos, reduzindo à metade a proporção de águas residuais não tratadas, e aumentando a reciclagem e reutilização segura.	Programa de Regularização de Ligação de Esgoto - Programa Se Liga na Rede	RLE	GESP, Prefeituras e Órgãos de Saúde	Coleta de Esgoto
		Educação socioambiental	IPEAS	Instituições de ensino, associações	Distribuição de Água e Coleta de Esgoto
		Água de Reúso	TFAR	Prefeituras, indústrias, construção civil	Tratamento de Esgoto
	Aumentar a eficiência do uso da água em todos os setores e assegurar retiradas sustentáveis e o abastecimento de água doce para enfrentar a escassez de água, e reduzir o número de pessoas que sofrem com a escassez de água.	Programa do Usos Racional de Água - PURA	Volume de água economizado com o PURA	Órgãos municipais, estaduais e federais	Distribuição de Água
	Implementar a gestão integrada dos recursos hídricos em todos os níveis, inclusive via cooperação transfronteiriça.	Gestão dos Recursos Hídricos	ISH, IRA e IRD	CBHs	Produção e Distribuição de Água, Coleta e Tratamento de Esgotos
	Proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água, incluindo montanhas, florestas, zonas úmidas, rios, aquíferos e lagos.	Programa Cinturão Verde	Área Preservada	GESP, Cetesb e ONGs	Produção de Água
	Ampliar a cooperação internacional e o apoio à capacitação para os países em desenvolvimento em água e saneamento, incluindo a coleta, a dessalinização, a eficiência no uso da água, o tratamento de efluentes, a reciclagem e as tecnologias de reúso.	Acordo de Cooperação Brasil – Japão (7.1.h)	IPDT	JICA	Distribuição de Água e Tratamento de Esgoto
Apoiar e fortalecer a participação das comunidades locais, para melhorar a gestão da água e do saneamento.	Despoluição de córregos	TCDBO	Prefeituras, comunidade, órgãos de saúde e instituições de ensino	Coleta de Esgoto	

Conforme demonstrado na fig. 4.1.5, a M considera como necessidades e expectativas de desenvolvimento sustentável o ODS 6 Água Potável e Saneamento, cujos requisitos são **traduzidos** em metas da Agenda 2030 e em **requisitos de desempenho** da M. Esses requisitos são estabelecidos por meio de ações, projetos e programas e seus respectivos indicadores, que são **avaliados e melhorados** pelo Fórum de RSA.

As ações para o desenvolvimento sustentável são divulgadas às partes interessadas, conforme fig. 4.1.7.

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

Com base no Decreto Federal 3298/99, nos processos de seleção é estabelecido um percentual de vagas para pessoas com deficiência. Em 2018, foi lançado o aplicativo (*mobile*) Rede Sabesp (ver critério 6), com o objetivo de garantir à FT o acesso rápido a diversos serviços e programas de gestão de pessoas.

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 2016, o

aplicativo Sabesp (3.1 e 3.2.a). Em 2017, o aplicativo recebeu como melhoria a nova funcionalidade de parcelamento de débitos.

A Sabesp emite fatura em Braille (d_2012), desenvolvida, de forma inédita, com a Secretaria Estadual dos Direitos da Pessoa com Deficiência, tendo entrevistado 400 cegos 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 (d_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.

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 à NBR 9050/2015. As agências de atendimento dispõem de sanitários especiais, vagas de estacionamento, rampas de acesso fixas ou móveis, entre outras adaptações. A M mantém 62 agências de atendimento de fácil acesso aos clientes e à sociedade, algumas em Agência do Poupatempo e Ganha Tempo, sem discriminação ou privilégios. Esses postos possuem contrato com a Associação Amigos Metroviários dos Excepcionais (AME), de cunho social, com a finalidade de qualificar e inserir os portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho (d_2014). Em 2018, de forma inovadora foi implantada a Agência M'Boi Mirim com atendimento intuitivo por meio da tecnologia Inteligência Artificial (3.1 e 3.2).

f) Para avaliar a imagem na sociedade a Sabesp utiliza a Pesquisa de Satisfação e Imagem (3.1.f), cujos resultados são divulgados e encaminhados às gerên-



Ações, projetos e programas socioambientais que contribuem para outros ODS – Fig. 4.1.6

ODS	Ações RSA	Parcerias, Redes e Voluntários
1. Acabar com a pobreza	Tarifa Social	Lideranças comunitárias
2. Acabar com a fome	Hortas Comunitárias	
3. Boa Saúde e bem-estar	Se Liga na Rede, Campanhas educacionais para limpeza de caixas d'águas.	GESP, prefeituras e órgãos da saúde
4. Educação de qualidade	Curso de Pesquisa de Vazamento, Ensinando a Pescar; Educação socioambiental e Visitas em ETAs e ETEs	Voluntários do programa Comunicadores Socioambientais
5. Igualdade de Gênero	Código de Conduta e Integridade (item 4.4 Dirigentes e Empregados), canal denúncia, campanhas de esclarecimento quanto a assédio sexual, Comitê de Ética.	Fórum M e Fóruns de Processos
7. Energia acessível e limpa	Eficiência energética nos processos de água e esgoto. Bomba Funcionando como Turbina (BFT). Programa de Eficiência Energética.	Fóruns de processos
8. Emprego digno e crescimento econômico	Programa Menor Aprendiz, Programa de Estágio, Ensinando a Pescar, Curso de Pesquisa de Vazamento.	Instituições de ensino e SENAI
9. Indústria, inovação e infraestrutura	Água de reúso, Modernização tecnológica - Membranas ultrafiltrantes, MND.	Clientes
10. Redução das desigualdades	Programas socioambientais (Tarifa Social, Programa Água legal, Se liga na Rede etc).	GESP, prefeituras e órgãos da saúde
11. Cidades e comunidades sustentáveis	Governança participativa em córregos despoluídos, Programa Córrego Limpo, Hortas Comunitárias, Programa Água Legal, Se Liga na Rede, Sistema de Tratamento de Esgoto localizado.	Prefeituras, comunidade, órgãos de saúde e instituições de ensino, GESP. Lideranças e comunidade
12. Consumo e produção sustentáveis	PURA, 3Rs, Educação socioambiental, Programa de redução de perdas, Água de reúso.	Órgãos municipais, estaduais e federais, força de trabalho, Redes de ensino, Comunicadores Socioambientais, Fórum Água e Clientes
13. Combate às alterações climáticas	Programa Cinturão Verde, Programa de Eficiência Energética.	GESP, ONGs, Universidades
14. Vida na água	Programa Córrego Limpo Subestação de Flotação Parque do Ibirapuera e Aclimação, Programa Se Liga na Rede, Programa Nossa Guarapiranga.	GESP, Prefeituras e órgãos da saúde
15. Vida sobre a Terra	Programa Cinturão Verde (corredores ecológicos).	GESP, ONGs, Universidades
16. Paz, justiça e instituições eficazes	Tarifa Social, Programa de Participação Comunitária, Empresa Amiga da Justiça. Acertando suas Contas com a Sabesp.	Lideranças comunitárias e Fórum de Processos, CM e MPC
17. Parceria e meios de implementação	Programa de Voluntariado Empresarial e parcerias diversas para realização de ações, projetos e programas socioambientais (Comitês de Bacias, instituições de ensino etc).	Diversos

Formas de divulgação das ações para o desenvolvimento sustentável - Fig. 4.1.7

Canal	Partes interessadas
Relatório de Sustentabilidade	Acionista, Arsesp, Fornecedor, Cliente, FT, Sociedade, Prefeituras ou Poder Concedente
Site Sabesp	
Boletim de FRSA	Fóruns de Processos e Lideranças
Relatório Anual de RSA e PPC	Técnicos de RSA e PPC e Lideranças
Boletins Informativos das Mxs	Força de Trabalho
Portal Sabesp	
Jornal Sabesp no Seu Bairro	Clientes
Palestras, Encontros com a Comunidade	

cias responsáveis para conhecimento, análise, ação imediata ou elaboração de plano de ação.

Os Polos de Comunicação da M, em parceria com a Superintendência de Comunicação (PC), monitoram a imagem por meio do acompanhamento das inserções na mídia, além de acatar, tratar e responder as manifestações, analisando a quantidade de matérias positivas e negativas referentes à imagem.

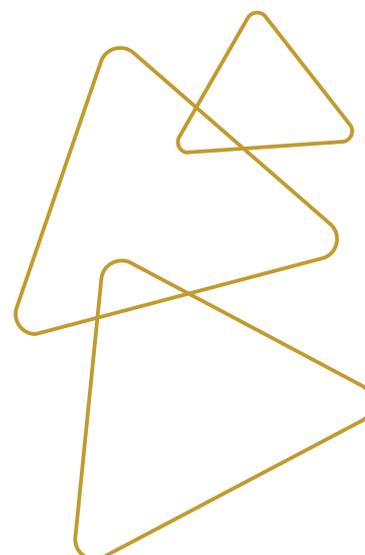
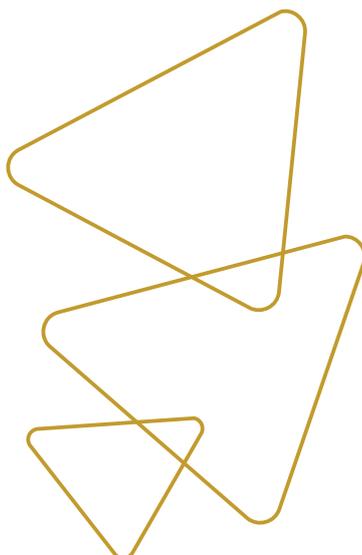
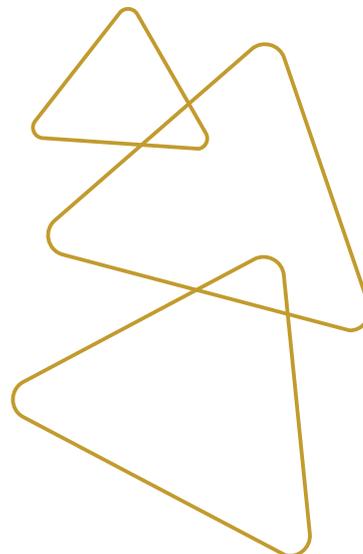
A Sabesp **zela por sua imagem** perante a sociedade com a divulgação anual do Relatório de Sustentabilidade (d_2009), de patrocínios culturais, esportivos e a projetos socioambientais e de campanhas publicitárias. A M contribui para melhoria da imagem perante a sociedade por meio das práticas: Jornal Sabesp no seu Bairro; eventos envolvendo as PIs (Dia Mundial da Água, Semana do Meio Ambiente e Dia do Rio Tietê); Programa Nossa Guarapiranga; Horta Comunitária; Córrego Limpo; Programa de Participação Comunitária e outros.

A Sabesp, como primeira organização pública estadual com estrutura de compliance, reúne diversas iniciativas para intensificar o controle e transparência da sua

gestão e contribuir para fortalecer a percepção positiva da sociedade quanto à sua imagem. A Fig. 4.1.8 apresenta exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas ao desenvolvimento sustentável.

Exemplos de evolução do aprendizado das práticas relativas ao desenvolvimento sustentável - Fig.4.1.8

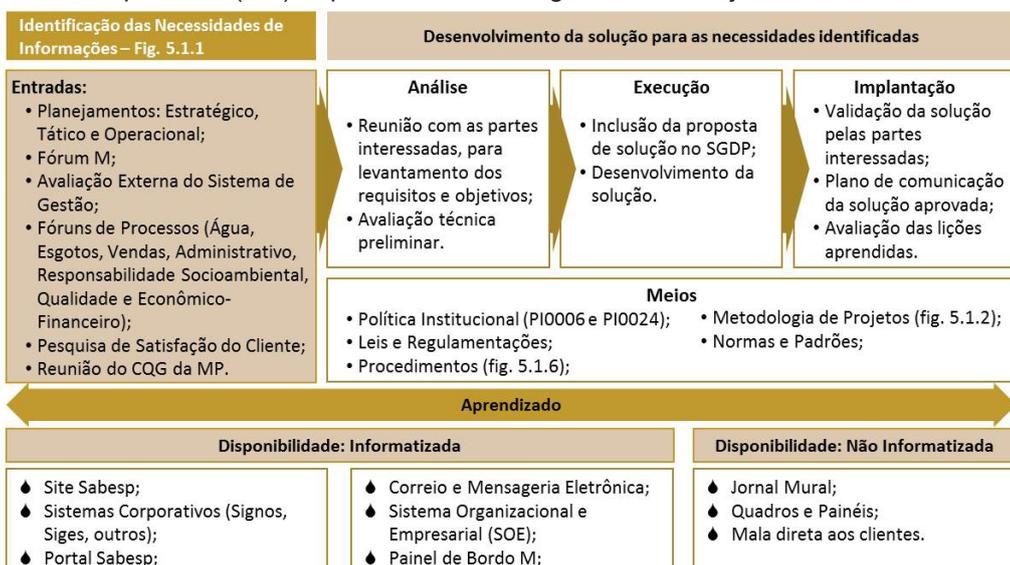
Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Requisitos legais ou códigos de adesão voluntária	Reunião Diretoria Fórum M Fórum RSA	Alinhamento das Ações de RSA aos ODS da ONU (m_2016) Núcleo Técnico do Contrato de Programa da PMSP (m_2016); Revisão da metodologia de cálculo de Perdas Sociais (m_2016); Pesquisa sobre ODS com a FT M (m_2018) Processo de compensação de TCRA's de toda a M em um só plantio no Programa Nascentes, modelo para Programa Corporativo de 1 milhão de árvores.(i_2015)
Identificação dos aspectos e tratamento dos impactos	Fórum RSA	LAIA Simplificada para operadores (i_2016)
Situações de emergência	Fórum M Fórum Água	Revisão do Plano de Contingência (m_2016) CCM MA (i_2018)
Desenvolvimento Sustentável	Fórum M Fórum Água Fórum Esgotos	Desde 2016 adotada estratégia de alinhamento aos ODS. Pesquisa ODS na Metropolitana (m_2018) O sistema de gasificação por plasma - SGP, em desenvolvimento na ETE Barueri, visa reduzir em torno de 90% o volume de lodo gerado no tratamento de esgotos, sendo uma alternativa sustentável para o resíduo.(d_2015)
Acessibilidade aos produtos e instalações	Fórum Clientes	APP Sabesp (m_2016). Parcelamento de Cotas do APP (m_2017) APP Mananciais (i_2017)
Avaliação da Imagem	Fórum de RSA CM	Identificação de necessidades e expectativas via Pesquisa de Satisfação anual, de um grupo focal de lideranças comunitárias (i_2016).





5.1 Informações da Organização

a) Para identificar e tratar as necessidades de informações a M utiliza o Processo de Gestão das Informações (d_2006), sob responsabilidade da Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Diretoria Metropolitana (MP), apresentado na Fig. 5.1.1.



As novas demandas por informações estratégicas e operacionais são oriundas da análise do ambiente externo e interno e seu impacto na estratégia e nos processos atribuídos à M. As informações pertinentes aos cenários político, econômico, ambiental e dos indicadores de monitoramento são coletadas e organizadas para serem analisadas por especialistas, dentro da cadeia hierárquica, para que sejam utilizadas para tomada de decisão e consequentemente transformadas em conhecimento organizacional. Para agilizar o atendimento às novas solicitações de informações a MP criou em Agosto de 2016 a Célula de Informações Estratégicas da M (CIEM), que tem como objetivo: “Utilizar ferramentas de Inteligência Empresarial, para auxiliar os gestores da M na definição de estratégias, avaliação e correção de planejamentos e para apoiar a gestão do negócio.”

b) A definição dos sistemas de informação na M a serem implantados ou melhorados são originárias das estratégias e das necessidades para o desenvolvimento dos processos nas UNs e superintendências. Desde 2006, de acordo com as exigências da Lei *Sarbanes-Oxley* e com base nas diretrizes da PI0006 – Tecnologia da Informação, todas as demandas de novos sistemas ou de melhorias evolutivas passaram a adotar a PO-TI0017 - Metodologia para Projetos de Sistemas (Fig. 5.1.2).

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. A M realiza a renovação tecnológica de produtos e serviços de TI por meio de aquisições corporativas (Atas de Registro de Preço - 7.2.a) ou por meio de processos locais nas UNs/Sups. Para garantir que estas demandas estejam alinhadas com o planejamento de TI da Sabesp, essas deverão ser registradas, analisadas e aprovadas seguindo o procedimento corporativo PE-TI0004, através

do Sistema de Gestão de Demanda e Projetos (SGDP). A CI, por sua vez, acompanha e monitora as atualizações tecnológicas de mercado, promove seminários sobre modernização tecnológica e estratégias de TI. Com base nessas informações e outras de mercado, junto com as diretrizes e demandas do planejamento

da organização, a CI elabora o Planejamento Corporativo de TI (PETIC 2017-2020) (d_2013). Um exemplo disso foi o lançamento da nova versão do App Sabesp Mobile, que disponibiliza aos clientes mais uma forma de interação com a Sabesp, trazendo as mesmas facilidades da Agência Virtual (m_2017).

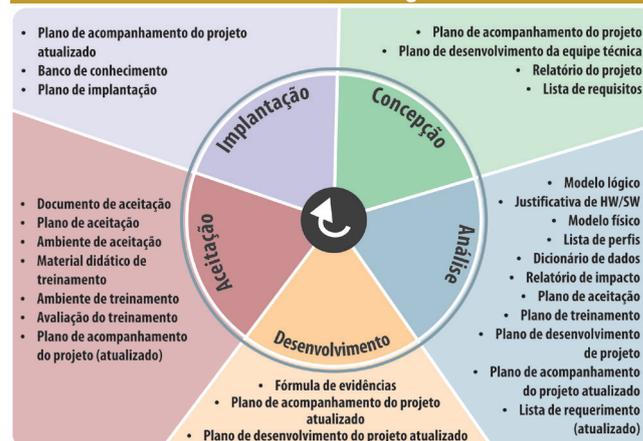
Além desse podemos citar também a implantação da Plataforma Control-M, que simplifica o gerenciamento e monitoramento de diversos serviços como: *backup*; ambiente virtualizado; serviços da *web*; banco de dados; e outros (d_2016). Essa im-

plantação trouxe as seguintes vantagens: processo de auditoria e conformidade nas atividades realizadas mais abrangente; agilidade no desenvolvimento e entrega de aplicativos; entre outras.

Também são realizados anualmente eventos corporativos, como: Feira de TI (d_2009), Palestras e *Workshop* dos mais diversos temas de TI, buscando tendências, atualizações tecnológicas e melhores práticas de mercado, sempre com parceria de empresas renomadas no mercado. A Diretoria M participa ativamente de todos esses eventos.

De forma inovadora, a Sabesp, visando melhorar a integração das informações, em 2013, constituiu o Projeto SiiS (Sistema Integrado de Informações Sabesp), que buscou no mercado soluções para atendimento dos processos administrativos, financeiros, comerciais e informações gerenciais. A implantação do SAP na Sabesp ocorreu em Abril de 2017, mobilizando mais de 8.500 usuários, em mais de 500 sites. A segunda etapa do Projeto SiiS que atenderá aos processos comerciais, relacionamento com o cliente, faturamento, cobrança e serviços de campo, utilizará o *software* italiano *Net@Suite*, e está prevista término em novembro de 2019.

Visão da Metodologia para Projetos de Sistemas por Fases e Produtos - Fig. 5.1.2





A Sabesp, por meio da Superintendência de Tecnologia da Informação (CI), disponibiliza os Sistemas de Informações Corporativos (Fig. 5.1.3) necessários para apoiar as operações diárias e subsidiar a tomada de decisão. Esses sistemas são elaborados e melhorados em conjunto com as áreas que os utilizam.

A Fig. 5.1.4 demonstra exemplos da Integração dos Sistemas de Informação junto às principais partes interessadas externas.

c) A infraestrutura para disponibilização das informações está alinhada ao Planejamento Tático da M e em conformidade com as Diretrizes Estratégicas de TI (fig. 5.1.5). Essa é avaliada constantemente para sustentar as novas demandas de aplicações, de serviços e das mudanças tecnológicas. Nesse sentido, considera-se o parque estrutural de TI da M nas suas UNs e Sups de forma que esteja compatível com as demandas e disponível para atender com agilidade às necessidades dos usuários. Os Planos Operacionais de TI contemplam ações localizadas para ampliação de infraestrutura local já instalada. Para os sistemas não informatizados a disponibilização contempla o acervo da Biblioteca, da Universidade Empresarial e dos painéis de gestão à vista locais e Jornal Mural.

Para assegurar a agilidade, a rapidez e a facilidade no acesso às informações a M utiliza diversos mecanismos, tais como: sistemas web, portais corporativos e departamentais (intranet), correio eletrônico (Lotus

Notes), mensageria instantânea (*Sametime*), *internet*, disponibilizados por uma ampla e abrangente rede de comunicação de dados, acessada através de microcomputadores, *notebooks* e dispositivos móveis (*smartphones*, *tablets*, PDAs), além de disponibilizar acesso remoto (VPN) para os colaboradores e prestadores de serviços. Todos os acessos são monitorados e protegidos através de mecanismos e procedimentos de segurança descritos no item 5.1.d.

Um exemplo de acesso rápido é o Portal do Emprego, disponível no SAP, que possibilita acesso, por meio de login e senha, dos demonstrativos de pagamento, atualização cadastral, atualização de frequência, além de solicitação de atestados (i_2017). Outros exemplos de acesso rápido pelas partes interessadas estão descritos na Fig. 5.1.4.

Um exemplo que demonstra a facilidade e rapidez de acesso pelos clientes é a utilização do aplicativo Sabesp *Mobile*, que possibilita a solicitação de serviços e a interação do cliente com a M por meio do informe de vazamento de água ou esgoto, por exemplo. Basta o cliente enviar uma foto do vazamento, que por meio do georreferenciamento, a área de manutenção recebe a solicitação e dá prosseguimento ao seu atendimento.

A Sabesp dispõe de dois *Data Centers* Corporativos (d_2015), providos de sala cofre, em locais distintos, interligados e redundantes através de links de alta performance, que garantem a continuidade dos serviços

Principais Sistemas Corporativos - Fig. 5.1.3

Sistema	Finalidade ou Aplicação
Agência Virtual	Serviços e informações para o cliente interno e externo por meio do site Sabesp. Implantação da funcionalidade "Parcelamento de Contas" (m_2017).
Correio Eletrônico	Envio e recebimento de mensagens eletrônicas (<i>e-mail</i>). Consolidação de todos os servidores <i>Notes</i> no <i>Data Center</i> da Costa Carvalho (m_2016).
Sabesp <i>Mobile</i>	Serviços e informações para o cliente por meio do app Sabesp <i>Mobile</i> . Implantação da funcionalidade "Informar Pagamento" (m_2018).
CSI	Gerenciamento de informações cadastrais e comerciais dos clientes da Sabesp. Atualização do Servidor <i>Mainframe Unisys</i> (m_2017).
SOE / GEDOC	Gerenciamento e controle dos procedimentos empresariais e operacionais.
Portal Sabesp	Intranet - Disponibilização de informações, acessos aos sistemas corporativos, deliberações da diretoria e informações em geral para a força de trabalho. Implantação de autenticação única no Portal Sabesp e Webmail - <i>Single Sign-on</i> (m_2014).
NetControl	Gerenciamento e monitoramento da qualidade da água, informações de pontos de coleta, análises, atendimento às reclamações dos clientes. Renovação do contrato de manutenção e suporte (m_2015).
SCOA	Gerenciamento e controle do sistema de abastecimento: níveis e vazão de reservatórios, pressão na saída das estações de bombeamento e operação remota. Ampliação do sistema de alarmes no painel do CCO, passando de um para 16 tipos diferentes de alarmes (m_2016).
SGL	Gerenciamento de Licitações Eletrônicas. Implementação de novas regras em compliance em atendimento à Lei Complementar 147/14 (m_2016).
Sigao	Gerenciamento ao atendimento e controle dos serviços operacionais solicitados e prestados aos clientes. Implementação de melhoria para atendimento à Deliberação 550, da Arsesp (m_2015).
Signos	O Sistema de Informações Geográficas no Saneamento (Signos) (d_2005) é uma prática exemplar, reconhecida nacionalmente, por meio de diversos prêmios no setor e visitas realizadas por outras empresas do setor, tais como: Aguas Argentinas em 2016 e CEDAE em 2017. A última melhoria incorporada foi a atualização da versão do Signos para 3.0 (m_2017), visando atender à demanda crescente do ambiente com a maior utilização do sistema pela Diretoria Metropolitana (M) e Diretoria de Sistemas Regionais (R), garantindo assim maior performance, estabilidade e disponibilidade na utilização da aplicação Signos. Tem como objetivo integrar, de forma automatizada, vários processos do negócio, através de banco de dados espacial que contém informações comerciais, operacionais, de qualidade da água. Implantação do GeoPortal (m_2016).
SSD	Sistema de Suporte a Decisões para Operação dos Grandes Sistemas Produtores - Monitora e controla informações de quantidade e qualidade de água bruta nos mananciais. Desenvolvimento e inclusão de boletins hidrológicos (m_2015). Desenvolvimento e implantação das páginas dos mananciais no site da Sabesp (m_2015).
Siges	Permite a utilização de equipamentos móveis PDAs, com tecnologia 3G, câmera digital e GPS, possibilitando o envio e recebimento <i>on-line</i> de ordens de serviços às equipes de campo. Implementação de melhoria no módulo de monitoramento de equipes e serviços pendentes / executados (m_2015).
SISJUR	Tem como objetivo gerenciar e controlar os processos jurídicos. Implantação do módulo de controle das apólices de seguro garantia judicial. (m_2015)
SIATI	Sistema de Atendimento de Tecnologia da Informação, tem como objetivo atender às solicitações dos usuários nos diversos serviços de TI. Alteração da árvore de serviços para inclusão de novos sistemas (m_2016).
SABGeo	Aplicativos para georreferenciamento de ramais e ligações utilizando correção em tempo real, inovador no saneamento.
Monitoramento dos mananciais	Sistema de supervisão contínua em tempo real de parâmetros da qualidade da água bruta nos mananciais.
SACE	Sistema de Atendimento Comercial Externo: Tecnologia de medição de consumo que leva o atendimento da Sabesp à porta do cliente.
SGH	Sistema de Gestão de Hidrometria - Sistema que permite a efetiva gestão do parque de hidrômetros e inteligência para ligações irregulares/fraudes.
SAP	Sistema de Gestão Empresarial - é uma plataforma desenvolvida para integrar as diversas atividades da empresa, armazenando todos os dados e processos administrativos-financeiros da Sabesp.



Exemplos de Integração entre as Partes Interessadas Externas e os Sistemas de Informação - Fig. 5.1.4

Parte Interessada	Sistema de Informação	Benefício
Cliente	SACE (Sistema de Atendimento ao Cliente Externo) Este sistema tem como objetivos principais: coletar dados para o sistema comercial e emitir a conta de água no momento da leitura (microcoletor).	Atualização Cadastral do Cliente. Retenção da Conta com consumo fora da média. Impressão da 2ª via da conta, quando solicitado pelo cliente.
	Agência Virtual Permite acesso ao cliente a diversos serviços e informações, também tem a opção do Atendimento <i>online</i> .	Agilidade no acesso aos serviços, informações e pronto atendimento ao cliente. Evita o deslocamento do cliente até uma agência.
	Sabesp Mobile Permite acesso ao cliente a diversos serviços e informações através da instalação do app no seu celular.	Agilidade no acesso aos serviços, informações e pronto atendimento ao cliente. Evita o deslocamento do cliente até uma agência.
Acionistas	Site Sabesp (Menu Investidores) Permite aos investidores obterem de modo rápido e integro todas as informações necessárias para o acompanhamento e monitoramento do seu investimento.	Agilidade, confiabilidade e transparência na disponibilização das informações e prestação de contas.
Sociedade	SIC.SP (Sistema Integrado de Informação ao Cidadão) Atendendo à Lei Federal 12.527/11 e ao Decreto Estadual 58.052/12 a Sabesp disponibilizou em seu site um acesso direto ao SIC.SP (d_2015).	Acesso a informação solicitada pelo cidadão.
	Redes Sociais (<i>Twitter, Facebook, Youtube, Flickr</i>) Permitem interação direta com a sociedade.	Interação, integração e agilidade na disponibilização de informações para toda sociedade.
Fornecedores	Site Sabesp (Menu Fornecedores) Permite aos fornecedores cadastrados participarem de licitações eletrônicas, consultarem informes de seus pagamentos e de retenções, normas técnicas, e outras.	Integração, agilidade, confiabilidade (certificação digital) e disponibilização da informação. Consulta dos editais existentes. Consultas do pagamentos efetuados.
	SIGES (Sistema de Gerenciamento de Serviços) Possibilita o envio e recebimento on line de ordens de serviços às equipes de campo. Utiliza equipamentos móveis PDAs, com tecnologia 3G, câmera digital e GPS.	Integração, agilidade e confiabilidade da disponibilização das informações. Eficiência na execução dos serviços operacionais. Eficiência no Planejamento das Equipes e na Programação dos Serviços.

Infraestrutura para a Disponibilização das Informações - Fig. 5.1.5

Infraestrutura	Descrição	Melhorias
Rede de Dados e Voz	Gestão do desempenho e disponibilidade do uso dos recursos, subsidiando a tomada de decisão para aumento de velocidades, aquisição de novos circuitos e/ou troca de tecnologia.	Implantação da nova plataforma de <i>Firewall</i> (NGFW) (m_2017). Implantação da solução UCC (Comunicações Unificadas e Colaboração) (m_2017).
Hardware	Análise da obsolescência e necessidade de crescimento do parque de estações de trabalho. Alinhada ao PE -TI004 – Aquisição e Contratação de Produtos de TI. Uso da ferramenta de monitoramento e inventário <i>online</i> .	Virtualização dos Servidores Corporativos (m_2017). Montagem de Videowall na Sala de Reunião da Presidência (m_2017).
Sistemas de Informação	Gestão dos Departamentos de Sistemas, de Operação e Infraestrutura e de Estratégia e Relacionamento da Tecnologia da Informação. Monitoramento da utilização dos Sistemas Corporativos. Solicitações e demandas através do sistema SGDP.	Adoção da metodologia ITIL, pela Superintendência de Tecnologia da Informação - CI (m_2015). Implantação da funcionalidade "Drill Down" no CA PPM (SGDP) (m_2017).

em situações emergenciais.

Como exemplo de melhoria, foi adotada a solução de virtualização de servidores (m_2017) que permitiu grande melhoria na agilidade do provisionamento e no gerenciamento dos servidores corporativos, além de minimizar a necessidade de interferências humanas, significativamente para aumentar o nível de segurança do ambiente de TI da Sabesp.

Para assegurar o *backup* das informações existem processos em todas as áreas de armazenamento de dados da companhia (d_2006), e um sistema unificado de *File Server* – HDI (d_2014).

No âmbito corporativo da TI é realizada a cada dois anos pesquisa para avaliar o grau de satisfação dos usuários em relação aos principais processos/serviços (ex. *internet*, correio eletrônico, Central de Serviços de TI, segurança da informação, telecom) e os sistemas de informação de apoio, gestão e de negócio. (d_2014)

Na M iniciou-se, de forma sistematizada, a avaliação da satisfação pós-serviço de TI, abrangendo todos os usuários dos serviços e produtos de TI (d_2011), por meio da ferramenta corporativa de suporte, que disponibiliza formulário via *e-mail* para avaliação da satisfação. O MIS consolida as avaliações de toda M, e a disponibiliza para os responsáveis de cada UN/Sup da M (Painel de Bordo do MIS), para que possam monitorar suas demandas.

d) A segurança da informação na M é orientada pela PI0006 - Política Institucional, pelo PE-TI0024 Segurança de Informação (m_2014) e pelo PDSI - Plano Diretor de Segurança da Informação que são aderentes ao Código de Ética e Conduta da Sabesp e à SOX. Os procedimentos de segurança da informação estabelecem regras para a proteção dos ativos de informa-

ção, de modo a garantir disponibilidade, integridade, autenticidade, legalidade e sigilo destes ativos e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação. Também estabelecem condutas e responsabilidades aos usuários em relação à segurança da informação. A M possui representante no Comitê de Segurança de Informação criado a partir da Deliberação da Diretoria 0370/2014. Este comitê possui as seguintes atribuições:

- Garantir que as atividades sejam executadas em conformidade com o Procedimento Empresarial de Segurança da Informação;
- Identificar como conduzir as não conformidades;
- Aprovar as metodologias e processos para segurança da informação;
- Identificar ameaças significativas de exposição da informação e dos recursos de processamento da informação;
- Avaliar, adequar e coordenar a implementação de controles de Segurança da Informação;
- Dirimir dúvidas e deliberar sobre questões não contempladas no Procedimento Empresarial de Segurança da Informação e normas relacionadas.

Além desse o Departamento de Conectividade e Segurança da Informação (CIC), em conjunto com as UNs/Sups da M são responsáveis pela manutenção e proteção das informações, dos recursos de TI (*hardware* e *software*) e aplicação dos procedimentos de segurança, descritos na Fig 5.1.6.

Com relação à disponibilidade de documentos impressos, a Política Institucional Informações (PI0024), estabelece diretrizes para geração, tratamento, circulação, uso, armazenamento e descarte seguro, oportuno, preciso e responsável da informação, além de de-



Procedimentos para Garantir a Segurança das Informações- Fig. 5.1.6	Prática	Confidencialidade	Integridade	Disponibilidade	Atualização
PE-AU004 – Segregação de Funções		X	X	X	X
PE-SA0001 - Arquivamento de Documentos Administrativos e Técnicos		X	X	X	X
PE-TI0004 – Aquisição e Contratação de Produtos e Serviços de TI			X	X	X
PE-TI0005 – Utilização de VPN		X	X	X	X
PE-TI0007 – Concessão, Utilização e Cancelamento de Correio Eletrônico Corporativo		X	X	X	X
PE-TI0008 – Obrigatoriedade de Antivírus		X	X	X	X
PE-TI0010 – Suporte de TI				X	
PE-TI0011 – Utilização de Comunicação Móvel Celular Voz e Dados			X	X	X
PE-TI0012 - Implantação e Utilização de Redes WiFi		X	X	X	X
PE-TI0013 – Uso de Telefonia Fixa na Sabesp				X	
PE-TI0014 - Utilização de <i>Internet</i>		X	X	X	X
PE-TI0015 - Registro de Novos Domínios e Hospedagem de <i>Websites</i> e <i>Hotspots</i>		X	X	X	
PE-TI0018 - Substituição de Estações de Trabalho				X	
PE-TI0020 - Gerenciamento de Contas no <i>Active Directory</i>		X	X	X	X
PE-TI0024 - Segurança da Informação		X	X	X	X
PO-TI0016 - Gerenciamento de senhas em ambientes corporativos		X	X	X	X
PO-TI0017 - Metodologia para Projeto de Sistemas		X	X	X	X
PO-TI0027 - Controle de Acesso Físico ao Datacenter Corporativo		X	X	X	
PO-TI0034 - Arquivamento de Dados Históricos		X	X	X	
PO-TI0037 - Notificação de Incidentes de Segurança em Datacenters Corporativos				X	
PO-TI0050 – Gerenciamento de Redes			X	X	
PO-TI0051 – Manutenção e Operação de <i>Firewalls</i> Corporativos		X	X	X	
PO-TI0053 – Padronização de Serviços de Diretório – <i>Active Directory</i>		X	X	X	X
PO-TI0059 – <i>Backup</i> Mainframe			X	X	
PO-TI0075 - Gestão de Operações e Infraestrutura				X	
PO-TI0110 - Transporte e Arquivamento de Mídias no Cofre do <i>Backup</i> Externo		X	X	X	

finir a classificação da informação, segundo seu grau de importância, sigilo, criticidade e de seu impacto na empresa. Essa política direciona a empresa para um processo de informação empresarial corporativo ágil e transparente, criando um ambiente propício à transformação de informação em conhecimento.

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

Além dos procedimentos já mencionados, para garantir a segurança das informações no que se refere aos requisitos de confidencialidade, integridade e disponibilidade, a Diretoria M segue os procedimentos descritos na Fig. 5.1.6.

Para garantir a continuidade de seus serviços em situações emergenciais a Sabesp dispõe de dois *Data Centers* Corporativos, providos de sala cofre, em locais distintos (Complexo Costa Carvalho e Santos Du-

mont), interligados e redundantes através de *links* de alta performance (d_2015). Estes ambientes dispõem de sistemas de detecção e combate a incêndio e segurança certificada pela ABNT/Inmetro que protege os equipamentos contra fumaça, água e outras ameaças externas. Essa arquitetura recebeu em 2014 o prêmio **Datacenter Dynamics AWARDS** na categoria “*Cloud Computing* de Alta Disponibilidade e Resiliência”.

A Fig.5.1.7 reforça as principais melhorias relativas a informações da organização.

Exemplos de Evolução do Aprendizado das Práticas Relativas às Informações da Organização - Fig. 5.1.7		
Processos Gerenciais	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Identificação da necessidade de informações	Fórum M Fóruns de Processos Plano de Melhoria da Gestão M	Atualização de Signos para a versão 3.0 (m_2017). Criação da Célula de Informações Estratégicas da Diretoria Metropolitana - CIEM (m_2016).
Compatibilização da infraestrutura	Reunião Diretoria Sabesp PETIC 2017-2020	Fig. 5.1.5 Interligação entre os DataCenters Corporativos (m_2015).
Segurança das informações	Reunião Diretoria Sabesp PETIC 2017-2020	Virtualização dos Servidores Corporativos (m_2017). Implantação da nova plataforma de <i>Firewall</i> (NGFW) (m_2017).
Melhoria de sistemas	Reunião Diretoria Fórum M	Implantação do SAP (i_2017).

5.2 Conhecimento Organizacional

a) A identificação dos conhecimentos relevantes é realizada por meio de brainstorming com grupos compostos por especialistas das diversas Unidades da M em reuniões específicas por processos (d_2012):

- **Processos Principais** - Produção de Água, Distribuição de Água, Coleta de Esgoto, Tratamento de Esgoto, e Prestação de Serviços;

- **Processos de Apoio** - Administrativo, Econômico-Financeiro, Engenharia da Operação, Manutenção, Gestão de Empreendimentos, Desenvolvimento Tecnológico, Planejamento e Gestão.

Após a identificação foi utilizada a metodologia VRIO para priorizar os conhecimentos mais relevantes. A metodologia VRIO adaptada considerou as seguintes perguntas:

- Valor – O conhecimento gera valor para as partes interessadas?
- Raridade – São raras as pessoas que detêm habilidade ou conhecimento?
- Imitabilidade – Difícil imitação pelos concorrentes?
- Organização – A empresa não possui organização suficiente para aproveitar a vantagem competitiva? Neste item, optou-se por identificar a não organização, uma vez que o objeto do projeto é avaliar o conhecimento que deve ser retido e não aquele que já está estruturado.

O PO-RH 0660 – Gestão do Conhecimento na M prevê a revisitação dos conhecimentos relevantes a cada cinco anos.

Considerando as necessidades especificadas de cada Unidade de Negócio e Superintendências, além dos conhecimentos relevantes identificados no âmbito da Diretoria Metropolitana, os facilitadores das respectivas. Uns/Sups podem visitar o mapeamento dos conhecimentos realizados no âmbito M e definir mais alguns conhecimentos a serem retidos e compartilhados, disponibilizando os materiais no portal de Gestão o Conhecimento da M com acesso a todos os empregados Sabesp (m_2014).

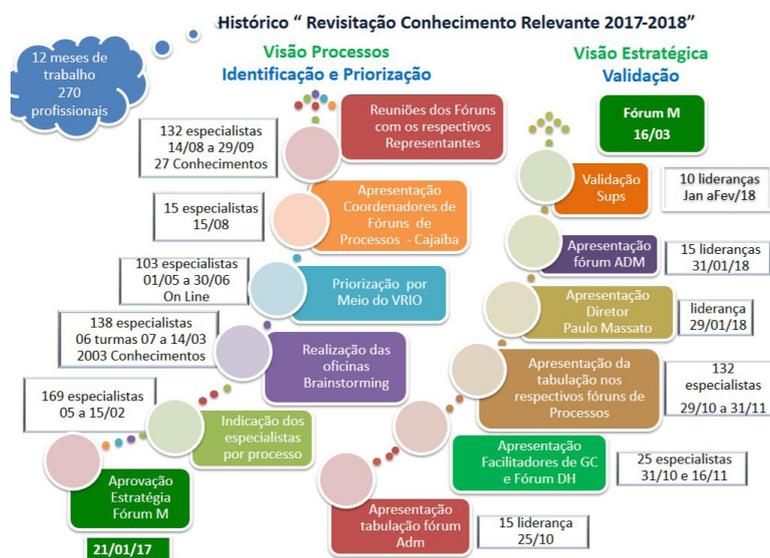
No PT, em 2016, por meio da macroação Aprimoramen-



to do Programa Gestão do Conhecimento foi definida a revisitação dos Conhecimentos Relevantes Priorizados. Em 2017 o processo de revisitação envolveu 270 pessoas em dois eixos “Visão Processos” e “Visão estratégica” (Fig. 5.2.1).

Foram realizadas 22 Oficinas com participação de 138 profissionais representantes de cada UN/Sups e especialistas (m_2017) nos respectivos processos principais e de Apoio. Esses profissionais foram indicados

Revisitação Conhecimento Relevante - Fig. 5.2.1



pelos coordenadores dos Fóruns de Processos da M conforme sua expertise com o objetivo de visitar os conhecimentos. Os conhecimentos relevantes foram priorizados com base na metodologia VRIO por meio de questionário em sistema informatizado em substituição as planilhas (m_2017).

Durante o processo de priorização dos conhecimentos relevantes, a decisão do Fórum M foi priorizar os conhecimentos relevantes dos processos principais (Fig. 5.2.2) e os conhecimentos relevantes críticos para os processos de apoio em razão da redução do quadro de empregados por motivo de aposentadoria (Fig. 5.2.3). Os conhecimentos identificados foram validados em reuniões específicas dos respectivos Fóruns de Processo, para garantir a representatividade de todas as Uns/Sups da M. O método permite, de forma proativa, a explicitação, a retenção e a prevenção contra a perda de conhecimento de difícil aquisição e reposição, que possa causar impacto significativo nos processos.

As principais fontes de conhecimento interno são: treinamentos, pesquisas, reuniões dos Fóruns de Processo, discussões em grupo de projetos, *Know How*, aprender fazendo e *benchmarking* interno.

Os conhecimentos externos são adquiridos por meio de: contratação de consultorias especializadas, *benchmarking*, cursos, congressos, seminários, palestras, participação em grupos e comunidades, acordos de cooperação. Um dos grandes exemplos de conhecimento externo absorvido pela M é em relação ao Programa de Perdas, com o acordo de cooperação técnica e financiamento junto à JICA (Agência de Cooperação Internacional do Japão) (Fig. 5.2.2).

b) Desde 1996, os conhecimentos mais importantes para o negócio da M são desenvolvidos por meio de cursos e treinamentos presenciais em instituições con-

ceituadas do mercado, cursos virtuais, disponibilizados por meio da Universidade Empresarial Sabesp (UES), treinamentos internos ministrados por especialistas da empresa e da participação em congressos, *workshops* e seminários nacionais e internacionais, contidos no Plano de Capacitação e Desenvolvimento (PCD). Adicionalmente, a M utiliza as práticas de *benchmarking*, de pesquisa e desenvolvimento, de busca e incorporação de novas tecnologias, destacando-se o Programa de Gestão do Conhecimento (Fig.5.2.4). Esses mecanismos contribuem para a agregação de valor e do diferencial competitivo.

Os conhecimentos relevantes identificados na Diretoria M são desenvolvidos pela frente **Conhecimento Relevante** do Programa de Gestão do Conhecimento (Fig.5.2.4). São reuniões de trabalho com especialistas no conhecimento priorizado permitindo a explicitação do conhecimento tácito entre os empregados (d_2012). São utilizadas técnicas de *brainstorming*, materiais didáticos como videoaulas, *storytellings* e cursos internos, possibilitando o desenvolvimento, aprendizado e transferência de conhecimentos. Todo material produzido é submetido aos respectivos Fóruns de Processo para validação e aprovação, e disponibilizado no portal de Gestão do Conhecimento da M.

O **Campeonato de Operadores da M**, fruto de um *benchmarking* junto a ABES, foi planejado para que times de profissionais participem de provas específicas, desenvolvendo seus conhecimentos e habilidades.

Outra forma de desenvolver o conhecimento relevante é por meio da **Padronização dos Serviços Operacionais**, cujo objetivo é facilitar o treinamento da execução dos serviços, seja de mão de obra própria ou de empresas contratadas. Foram criadas duas frentes: Padronização dos Procedimentos Operacionais (PPO) e Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais (PPSO). Contam com a participação de empregados de todas as Unidades, que conhecem com propriedade os procedimentos operacionais, propiciando a disseminação, o compartilhamento e a retenção dos conhecimentos necessários para a execução dos serviços de forma padronizada. Esses procedimentos são transformados em videoaulas e *storytelling*, de for-

Conhecimentos/Habilidades Relevantes - Fig. 5.2.2

Fórum	Processos	2012 a 2017
Clientes	Atendimento a Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Assuntos Regulatórios Causas de Insatisfação de Clientes Plano de <i>Marketing</i> Perfil de Consumo (substituído pela Inteligência de Mercado)
	Vendas	<ul style="list-style-type: none"> Curva Lineu
Água	Produção de Água	<ul style="list-style-type: none"> Operação de Estação Elevatória de Água Bruta(não retido) Técnicas de tratamento de água convencionais e avançadas
	Distribuição de Água	<ul style="list-style-type: none"> Controle de Abastecimento de Água Setorização Controle da Operação da Distribuição – COD
Esgoto	Tratamento de Esgoto	<ul style="list-style-type: none"> Operação de Sistemas automatizados Controle de processo operação estação tratamento Esgoto
	Coleta de Esgotos	<ul style="list-style-type: none"> Vistoria do Sistema de Coleta. Diagnóstico/ Varedura Signos Execução de desobstrução domiciliar



Fóruns	Processos	2018 a 2023
Qualidade	Planejamento e Gestão	Visão de Negócio Visão Crítica e Análítica Habilidade na condução de grupos
Econômico-Financeiro	Econômico-Financeiro	Conhecimento em GVA e EVEF Conhecimento sobre sistemas de cálculo e análise de custos Conhecimento sobre a base de ativos da empresa através de indicadores e informações disponíveis
Administrativo	Desenvolvimento Humano	Projeto de Capacitação
	Recursos Humanos	Elaboração de PPP
	Suprimentos	Gestão de Contratos Serviços e Materiais
	Tecnologia da Informação	Conhecimentos de TI na Automação dos Processos de Negócio

ma didática, para facilitar o dia a dia da operação. No PT da M, em 2016, foi definida a ação de Alinhamento Conceitual sobre Gestão do Conhecimento. Para tanto, foi realizado um encontro com a rede de facilitadores de GC da M, com a Direção, representantes dos Polos de Comunicação, Gestores de Desenvolvimento Humano, Coordenadores dos Fóruns de Processos da M conduzido pelo Presidente da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). Como aprendizado concluiu-se que nos Fóruns de Processos são identificados, desenvolvidos e compartilhados os conhecimentos relevantes para os processos que contribuem para a criação das inovações. Dessa forma, foi acrescentado ao fluxo do Programa de Gestão do Conhecimento os Fóruns (m_2016) (Fig.5.2.4).



Anualmente é realizado o aprendizado das práticas de GC com todos os envolvidos: os facilitadores do programa (DH), coordenadores, juizes e autores de trabalhos por meio de pesquisa. Inicialmente a pesquisa ocorria presencialmente, evoluindo para a aplicação de questionário impresso enviado por e-mail (d_2012). Com o objetivo de agilizar e garantir a participação de um maior número de pessoas, como melhoria, os questionários (pesquisa) foram disponibilizados aos empregados da Metropolitana no portal de GC M (m_2017). As sugestões de melhoria foram compiladas e, após análise de viabilidade, apresentadas no Fórum M para aprovação. Para propiciar um clima favorável à busca e geração do conhecimento há constante incentivo a toda FT para produzir trabalhos técnicos, cases de inovação na gestão, artigos científicos e pesquisas acadêmicas e interação com consultores, fornecedores e grupos especializados do setor de saneamento. As vagas para participação em Congressos e Feiras, por exemplo, são divulgadas às áreas da M e os indicados são validados no Fórum M, com a responsabilidade de realizar repasse do que foi observado. A candidatura a prêmios, como PNQS e PPQG, é também uma forma de proporcionar um ambiente favorável à gestão do

conhecimento, uma vez que os ganhadores das diversas categorias desses prêmios têm a oportunidade de compartilhar o conhecimento com outras empresas do setor. A participação de profissionais da M em Comitês e Câmaras temáticas da ABES também proporciona o engajamento na busca do desenvolvimento do conhecimento no setor de saneamento.

c) As principais formas de retenção e proteção dos conhecimentos mais importantes constam na Fig. 5.2.5.

Prática	Forma de Retenção
Conhecimento Relevante	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos internos (d_2012) • Vídeos (d_2012) • Vídeos aula (m_2014) • Storytelling (m_2015)
Programa Melhores Práticas	<ul style="list-style-type: none"> • Redação de trabalhos em PDF relativos a Práticas de Gestão, de Projetos de Gestão e Cases (d_2012) • Apresentações em Power Point dos cases (d_2012) • E-books - Trabalhos finalistas (d_2012) • Vídeo - Gravação da apresentação do autor no Seminário de Compartilhamento (d_2012)
Campeonato de Operadores	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamento das Provas (d_2012) • Vídeo (d_2012)
Padronização dos Serviços Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Vídeos (d_2014) • Procedimentos Operacionais (d_2014)
Fóruns de Processos	Espaço Virtual – Disponibilização das Atas e apresentações (Excel, Word e/ou PDF (d_2014))
Portal de Gestão do Conhecimentos M	Estruturado por Práticas de GC da M e por processos – Disponibilização de todos os materiais de retenção na Intranet Sabesp com acesso a todos os empregados da empresa (d_2016)
Corporativo Sabesp	Estruturada por página principal Sabesp (Home), por Assunto, por Unidades, Utilidades e Notícias, são disponibilizados conteúdos e informações sobre a empresa e respectivas unidades. A FT tem a liberdade para configurar os seus sistemas mais utilizados no campo "Meus Sistemas". As páginas de todas as unidades da Sabesp são padronizadas garantindo o padrão no registro e compartilhamento das informações. (d_1997)
Sistema SOE:	Repositório de Políticas, Procedimentos, Formulários, organogramas, Documentos do Sistema Integrado (DSI) com o objetivo de manter a documentação atualizada e padronizada. Quando ocorrem alterações nos processos principais e de apoio o SOE envia avisos aos envolvidos informando sobre os prazos para revisão dos documentos por meio do correio eletrônico. (d_2008)

As principais formas para atrair reter as pessoas-chave são: as práticas de recursos humanos como seleção interna; benefícios; **Programa de Participação nos Resultados** (PPR); Programa de Excelência Gerencial; Programa de Sucessão de Carreira; treinamentos, programas de incentivo e reconhecimento com premiação, subsídio de cursos de pós-graduação, MBAs, idiomas e cursos técnico profissionalizantes, além de um ambiente favorável à criatividade e a identificação com a Missão e Visão da Sabesp.

A M considera como parceiros-chave os consultores técnicos e empresas detentoras de conhecimentos importantes, que são atraídos pelas propostas técnicas e financeiras. A transferência dos conhecimentos ocorre por meio de cursos, workshops, assessorias, desenvolvimento de sistemas e soluções operacionais, retidos e protegidos pelas práticas de padronização e disseminação.

A **proteção do Conhecimento** é garantida por meio do Procedimento Empresarial de Pesquisa e Desenvolvimento PE-PD0004.V.0 – Propriedade Intelectual, visando assegurar que os mesmos sejam preservados na organização.

d) Os conhecimentos relevantes para M são difundidos,



principalmente, por meio das redes internas compostas por especialistas da Diretoria e/ou da Sabesp: facilitadores de DH e da área da qualidade, juizes de provas, juizes de avaliação dos trabalhos, Polos de Comunicação, Fóruns da M que propiciam oportunidade de discutir problemas comuns, buscando soluções compartilhadas entre as áreas, tratamento das demandas corporativas e implementação de novas práticas e melhorias.

Outra forma inovadora de difundir o conhecimento é o **Programa Melhores Práticas** (Fig. 5.2.4) resultado de um *benchmarking* com o IGS/PNQS, que promove a troca de experiências, o compartilhamento do conhecimento por meio de um programa aberto aos empregados da M, assegurando que o conhecimento adquirido, desenvolvido e aplicado pelos integrantes da equipe de trabalho seja retido pela Sabesp e possa ser disseminado e replicado por outras pessoas ou organizações.

A participação é realizada por meio da inscrição de Práticas de Gestão (d_2012) ou Projetos (m_2013), nas categorias Operação: Água e Esgoto, Clientes, Apoio e Socioambiental, descritos no Relatório Descritivo da Prática de Gestão (RDPG) ou Relatório Descritivo de Projeto (RDP) (m_2013), com apresentação pública dos trabalhos finalistas, tendo por base para avaliação os critérios do IGS/PNQS. O programa oferece, a cada ciclo, treinamentos sobre como redigir os relatórios de prática e projetos de gestão e aos finalistas treinamento de como falar em público.

Os trabalhos finalistas de cada ciclo são avaliados pelos respectivos Fóruns de Processo com o objetivo de verificar a possibilidade de implantação no âmbito da M ou da Sabesp. Em 2013, como melhoria da prática as categorias água e esgoto foram desmembradas e o conhecimento relevante foi adicionado ao Programa Melhores Práticas com acréscimo de pontuação na avaliação dos trabalhos, incentivando de forma proativa e inovadora a produção de práticas e projetos de gestão, e consequente o compartilhamento dos conhecimentos. Em 2016, no Planejamento Tático foi identificada a necessidade de incluir trabalhos técnicos para retenção e compartilhamento. Para tanto, foi definida no PA a ação Elaboração da Estratégia para Compartilhamento, Retenção e Reconhecimento das Atividades Operacionais. Foi constituído um grupo composto por representantes das áreas técnicas da M: MA, ME, MM e MT e os facilitadores de GC das UNs, resultando na criação de uma modalidade no Programa Melhores Práticas *Cases - Soluções Engenhosas e Inovação*, sendo registradas no relatório Descritivo de Case (RDC) com uma nova régua de Avaliação (m_2016).

A Sabesp é empresa que mais conquistou vitórias no IGS, do PNQS (Fig.4.1). Em 2017, na categoria PEOS, do PNQS, teve quatro *cases* vencedores. Além de trabalhos vencedores, a M teve vários trabalhos apresentados no PNQS, nas categorias IGS e PEOS, que foram apresentados no Seminário de *Benchmarking* do PNQS, em Aracaju (2017). Os trabalhos vencedores ficam no site do PNQS (www.pnqs.com.br).

Cabe destacar que os *cases* da M inscritos no IGS são todos provenientes do Programa Melhores Práticas (i_2015), possibilitando que esse Programa seja o propulsor de um ambiente de criatividade e difusão do conhecimento, além do foco da inovação.

A difusão dos conhecimentos retidos por meio do material didático disponibilizado no portal de GC M. Em

2017 a lista de artigos do Portal de GC M foi incluída no Sistema de Avaliação de Competência da Sabesp, como mais uma alternativa de ação de desenvolvimento na definição do Plano Individual de Desenvolvimento (PID) e são previstos no PCD da respectiva UN/Sup- Plano de Capacitação Desenvolvimento, conforme Procedimento Operacional PO-RH0660v.1.

Outras formas de difusão ocorrem por meio de Treinamento Presencial, Treinamento em Serviço, Treinamento à distância, Seminário de Compartilhamento dos Conhecimentos do Programa Melhores Práticas, da publicação de matérias padronizadas nos boletins informatizados das UNs/Sups, nos murais, e na página principal da Intranet Sabesp e pelas redes de facilitadores que fazem parte do Programa (Qualidade, DH, Comunicação) que divulgam nas reuniões estruturadas das UNs/Sups e pelo sistema.

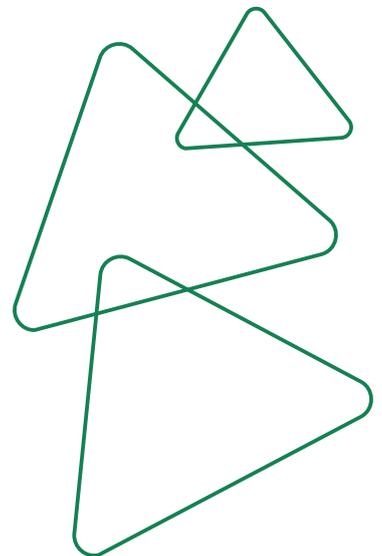
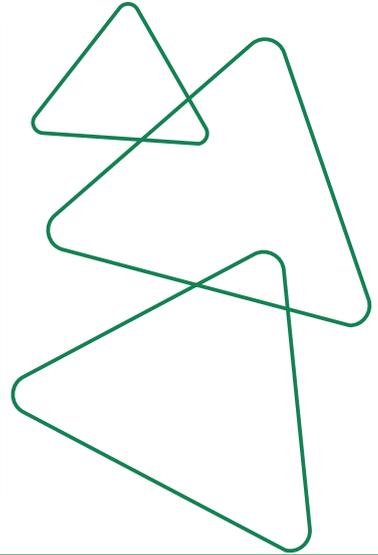
O sucesso e os resultados obtidos nos programas Melhores Práticas e Campeonato de Operadores foram reconhecidos pela Presidência da Sabesp e ambos foram adotados no âmbito da empresa para o ano de 2018.

Externamente, destaca-se a relação de cooperação com outras organizações, que complementam as competências e conhecimentos, como ABES e AESA-BESP, que promovem seminários e congressos focados no setor de saneamento, propiciando produzir e compartilhar conhecimentos que estimulam a melhoria e a inovação no setor. Para os demais processos, os especialistas participam de comunidades de práticas (SBGC), grupos de trabalhos, encontros técnicos e apresentações em eventos externos.

Na Fig. 5.2.7 estão descritos exemplos de evolução das práticas relativas ao Conhecimento Organizacional.

Exemplos de Evolução do Aprendizado das Práticas Relativas ao Conhecimento Organizacional – Fig. 5.2.7

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplo de Melhorias Refinamentos ou Inovações
Identificação dos Conhecimentos	Reuniões de análise crítica do Programa Melhores Práticas	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de Questionário informatizado do VRIO (m_2017).
	Planejamento Tático e PO – RH0660	<ul style="list-style-type: none"> Revisitação dos conhecimentos identificados em 2012 e identificação dos demais processos (m_2017).
Desenvolvimento dos Conhecimentos	Reuniões de análise crítica do Programa Melhores Práticas	<ul style="list-style-type: none"> Acréscimo na pontuação na nota final dos trabalhos do Programa Melhores Práticas relacionados ao conhecimento relevante para estimular a retenção (m_2017).
	Planejamento Tático	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento das horas de capacitação relacionadas ao conhecimento relevante 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)	<ul style="list-style-type: none"> Inclusão no Fluxo dos Programas de Gestão do Conhecimento dos Fóruns de Processo (M_2017).
Difusão e utilização dos conhecimentos	Reuniões de análise crítica do Programa Melhores Práticas <i>Benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inscrições dos trabalhos finalistas no Prêmio Gestão do Conhecimento e Inovação - GCI /IPEG (m_2015).
		<ul style="list-style-type: none"> Inclusão de “Lista de cursos” e “relatórios de acesso” no Portal de Gestão do Conhecimento agilizando a busca dos conteúdos (m_2016).
Todas	Ferramenta do Aprendizado do Programa GC M	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa presencial passou a ser informatizada (m_2017) e a abranger maior público.





6.1. Sistemas 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 e a ampliação das atividades em sintonia com as tendências mais avançadas do mercado.

Na estrutura hierárquica, a autonomia das pessoas é definida por categoria e nível de cargo, sendo a complexidade das atividades de cada cargo variável, quanto maior o nível, maior é o grau de autonomia conforme PE-OR0002 (d_2002). Os cargos são distribuídos nas categorias: Operacional, Técnica e Universitária, com as respectivas descrições de atividades e pré-requisitos, seguindo a tendência da multifuncionalidade (Fig.6.1.1).

Categorias	Grau de Autonomia		
	P	A	I
Alta Direção (diretor e superintendentes)	★	★	★
Funções Gerenciais, de Supervisão e de Liderança	★	★	★
Universitários / Técnicos / Operacionais	★		★

P: Propor; A: Aprovar; I: Implementar

Na estrutura matricial, os Fóruns e Grupos de Trabalho (ver Perfil) são compostos por representantes de diversas áreas, categorias e localidades, resultando em melhorias dos processos específicos e inovação. Simultaneamente à estrutura formal, esses grupos promovem a cooperação e integração, o trabalho em equipe, a comunicação eficaz, o compartilhamento de experiências e a visão sistêmica. Dessa forma, estimula a resposta rápida e o aprendizado organizacional, com autonomia para implementação de práticas, revisão de padrões de trabalho, melhorias nos processos e outras demandas específicas. A Sabesp alterou a estrutura de cargos e salários, visando maior perspectiva de evolução na carreira e multifuncionalidade, com a redução de 71 para 20 cargos (m_2010) e para 19 (m_2012).

O plano atual está em fase de revisão pela Autoridade Funcional de Gestão de Pessoas (CH). Foi contratada uma empresa de consultoria para aprimoramento do Plano de Remuneração por Competências, considerando também a Avaliação de Desempenho por Resultados, com base em práticas avançadas de mercado (m_2018). A implantação das Unidades de Gerenciamento Regional (UGRs), como parte do projeto Gestão de Valor Agregado (GVA) (d_2011) proporcionou à M: tomada de decisão e resposta rápida às necessidades dos processos, ao município, aos clientes e à sociedade.

Foi implementada uma nova sistemática de trabalho com a criação do Departamento de Serviços Administrativos Integrados (MIS), com o objetivo de gerar valor à M com a otimização, padronização e agilidade dos processos administrativos, assumindo e executando atividades de apoio comuns às Unidades da M (m_2012). O quadro de pessoal é dimensionado a partir das Políticas Corporativas da Sabesp, das necessidades mapeadas dos processos e das diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Defesa dos Capitais do Estado (Codedec). A PI 0008-Terceirização estabelece princípios e conceitos para contratação de serviços passíveis de terceirização (ex.: limpeza, vigilância, leitura de hidrômetros), de forma planejada, visando agilidade, flexibi-

lidade, competitividade, continuidade e qualidade dos serviços prestados à população.

A implantação do SAP proporcionou maior autonomia da força de trabalho ao permitir, através da funcionalidade Portal do Empregado, a regularização da sua própria frequência, atualização cadastral, acesso aos demonstrativos de pagamento e emissão de declaração de vínculo empregatício (m_2017).

b) As competências foram definidas no desenvolvimento do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências (d_2000) e foram revistas em 2012 (Fig. 6.1.2), com a reformulação do Plano de Cargos e Salários, de forma participativa e com o envolvimento da M.

Competências		Desempenho
Empregados sem função gerencial	Gerentes - Empregados com função gerencial	
Fixas	Gerente seleciona duas	Gerentes e Empregados
<ul style="list-style-type: none"> • Visão do Negócio • Conhecimento Técnico • Cultura da Segurança e Qualidade • Visão de Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento e Controle • Adaptabilidade • Agilidade • Capacidade Analítica • Capacidade Empreendedora • Negociação • Relacionamento Interpessoal • Supervisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Negócios • Gestão de Pessoas • Gestão da Mudança e da Inovação • Gestão de Sustentabilidade • Negociação / Comunicação • Governança Corporativa
		<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento • Comprometimento • Produtividade • Qualidade do Trabalho

Em 2002, foi implantado o Plano de Remuneração por Competências e em 2013 o Processo de Avaliação por Competências. Desde 2012, todos os empregados são avaliados anualmente (antes era bienal) pelo sistema de Avaliação por Competência. Na revisão do plano passou a contemplar também a Avaliação de Desempenho (m_2012).

As competências da força de trabalho dos fornecedores devem atender às exigências dos instrumentos convocatórios e às especificações técnicas, conforme item 7.2.b.

c) O Processo de Contratação Externa é realizado por Concurso Público e pelo regime da CLT, atendendo ao art. 37 da CF que garante a igualdade de oportunidades para todas as pessoas (d_1992). As necessidades de contratação são discutidas nas Diretorias e consolidadas no Edital do Concurso, considerando as demandas do negócio. É assegurado o pagamento reduzido da taxa de inscrição aos candidatos estudantes, pessoas que recebam remuneração mensal inferior a dois salários mínimos ou estejam desempregadas. Essa prática garante que todos os candidatos participem do processo seletivo. As contratações de empregados na M são realizadas através de um "pool", onde MIS e UNs mobilizam-se, em conjunto, para oferecer aos candidatos as vagas disponíveis, tornando assim o processo de contratação mais ágil, integrado e cooperativo (m_2016).

O Programa Aprendiz em parceria com o Senai e CIEE, tem o objetivo de oferecer qualificação profissional e proporcionar a inserção no mercado de trabalho aos jovens entre 14 e 22 anos (d_2006). A M também conta com estagiários, para desempenhar funções supervisionadas de nível médio, técnico e superior por um período máximo de dois anos. Os estagiários e aprendizes também são contratados por concurso público sem efetivação ao término do contrato (d_2006).

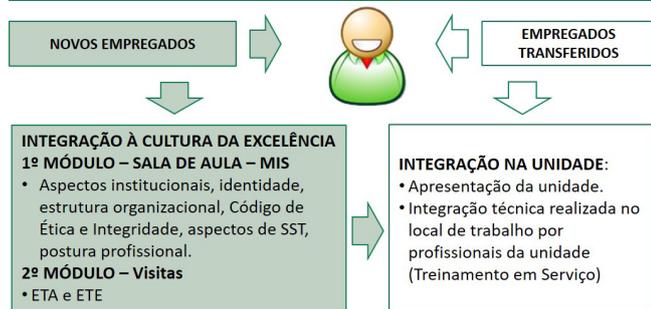


O processo de seleção interna busca o preenchimento de vagas de acordo com as demandas das áreas. Todos os empregados podem concorrer desde que atendam aos pré-requisitos do cargo e perfil da vaga (d_1996). Os processos de seleção interna e externa preconizam as políticas não discriminatórias descritas no Código de Ética e Conduta da Sabesp. Para estimular a inclusão de minorias é reservado à pessoa portadora de deficiência o percentual de 5% das vagas por modalidade no Concurso Público. Também são contratadas pessoas portadoras de deficiência, por meio da AME – Associação Amigos dos Metroviários dos Excepcionais (d_2012), para atendimento nos postos do Poupatempo.

Em razão das atividades desenvolvidas pela Sabesp serem específicas e considerando a possível escassez dessa mão de obra especializada no mercado de trabalho, a M desenvolve seus principais fornecedores, capacitando-os para eventual concorrência no concurso público. Para suprir a falta de conhecimento dos candidatos admitidos, eles podem ser treinados no local de trabalho, por colega que detém o conhecimento específico, ou através de cursos disponíveis no mercado.

d) A integração de novos empregados (d_1996) é realizada atualmente pelo MIS (m_2012) e tem o objetivo de inseri-los no cenário corporativo de forma padronizada e alinhada às diretrizes da empresa. O Programa aborda aspectos institucionais, informações sobre SST, Código de Ética e Conduta, aspectos comportamentais, além de visitas à ETA e ETE. Tem duração de 16 horas e está descrito no PO-RH0678 – Integração da Força de Trabalho da Diretoria Metropolitana. (Fig. 6.1.3)

Integração da Força de Trabalho da Diretoria M - Fig. 6.1.3



e) A Avaliação do Desempenho, refinada em 2013, é realizada anualmente, sendo identificados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria que subsidiarão as promoções e os planos de capacitação. É apoiada por sistema, disponível na Intranet – Portal Corporativo, e contempla a avaliação das competências e do desempenho e a percepção do clima. São avaliadas seis competências, sendo quatro fixas e duas indicadas pelo Gerente, seis competências para empregados com função gerencial, além de quatro fatores de desempenho (Fig. 6.1.2). As etapas são apresentadas na Fig. 6.1.4.

Os resultados são discutidos em reunião de *feedback*/consenso entre liderança e empregado, na qual são destacados os pontos fortes e elaborado o Plano Individual de Desenvolvimento (PID) para suprir as lacunas identificadas, visando desenvolver e aprimorar as competências e elevar o desempenho aos níveis necessários. Em 2014, foi desenvolvido pela M um Sistema Informatizado, disponível na Intranet, página do MIS, para registro e acompanhamento dos *feedbacks*.

A avaliação das equipes é realizada pelo acompanhamento das metas estabelecidas no Planejamento Ope-

Etapas do Ciclo de Avaliação - Fig. 6.1.4



racional das Unidades da M, alinhadas à universalização do saneamento e desdobradas para as Unidades. O Programa de Participação nos Resultados (PPR) (d_1995) avalia o desempenho das áreas por meio das metas propostas, sendo um importante instrumento empresarial e motivacional, que estabelece desafios atrelados ao processo de planejamento e reconhece o esforço do empregado no cumprimento ou superação de metas (Fig.6.1.5).

Programa de Participação nos Resultados - Fig. 6.1.5

Indicadores	2018 - Peso %
Margem EBITDA	15
Índice de satisfação do cliente	15
Implantação do SiiS	-
Nº de ligações de água	15
Nº de ligações de esgoto	15
Índice de perdas de faturamento	-
Perdas por ligação (litros/ligação dia)	20
Índice de economias conectadas ao tratamento de esgoto	20
Total	100

Outros mecanismos de avaliação de desempenho de equipes estão descritos na Fig. 6.1.6.

Principais Mecanismos de Avaliação de Equipes - Fig. 6.1.6

Mecanismos	Descrição
Campeonato de Operadores	Com provas específicas, este campeonato mostra a agilidade e desenvoltura dos operadores em suas atividades.
PPR	Avalia o desempenho das áreas por meio das metas propostas, atreladas ao processo de planejamento, e reconhece o esforço dos empregados no cumprimento ou superação de metas.
Participação das unidades em premiações (PPQG, PNQS, MEG)	Possibilita avaliação das equipes das UNs, Superintendências, UGRs, ERs e Divisões, nos critérios de excelência.
Ranking Financeiro	Ranking corporativo, das melhores áreas financeiras, com foco no combate às perdas financeiras e na satisfação das partes interessadas.

f) A busca do alto desempenho é estimulada pelo Plano de Cargos e Salários (PCS) (d_2002), reformulado em 2012, com o objetivo de adequar a política de remuneração à realidade da empresa e do mercado, e estimular o autodesenvolvimento dos empregados. O plano permite o reconhecimento por meio da ascensão na carreira profissional, de acordo com a pontuação obtida no SACD, observada a disponibilidade orçamentária e curva de distribuição (m_2012). No ciclo de 2016 houve a flexibilização das movimentações com a extinção da curva de distribuição e as promoções ficaram atreladas apenas ao orçamento da Unidade. A remuneração dos empregados é composta pelo salário base acrescida de uma gratificação para empre-



Principais Práticas de Remuneração, Reconhecimento e Incentivos – Fig. 6.1.7

	Prática	Descrição
Remuneração	Designação para função gerencial e de supervisão	Gratificação decorrente de designação para gerenciar, supervisionar ou liderar uma determinada área ou equipe de trabalho, por tempo indeterminado.
	Plano de Cargos e Salários (6.1.a)	Incentivo ao autodesenvolvimento e aprimoramento contínuo de competências aderentes à estratégia empresarial.
	Salário de Substituição Temporária de Empregado	Remuneração por substituição temporária de função ocupada por outro empregado afastado por motivo de férias, auxílio-doença, acidente do trabalho ou outro tipo de afastamento previsto em Lei.
Reconhecimento	PPR	Fig.6.1.5 e item 6.1.e/f
	Programa Melhores Práticas (5.2.c)	Troca de experiências e compartilhamento do conhecimento, através de um programa de <i>benchmarking</i> interno, com a apresentação de práticas.
	Campeonato de Operadores	Com provas específicas, este campeonato mostra a agilidade e desenvoltura dos operadores em suas atividades.
Incentivo	Subsídios	Subsídio para cursos técnicos-profissionalizante, Pós-Graduação/MBA, Idiomas.
	Indicações	Indicações para participação em grupos de trabalho, grupos de projeto, seminários, missões de <i>benchmarking</i> internacional e cursos de especialização no exterior, por exemplo, pela JIca.
	Feedback	Entre gerente e subordinados no SACD e em situações específicas.
	Levantamento de necessidades de treinamento	Plano Individual de Desenvolvimento – PID (6.1.e) e Plano de Capacitação e Desenvolvimento (Fig.6.2.1), que visam o aperfeiçoamento profissional e alcance dos resultados.

Exemplos de Evolução e Aprendizado das Práticas Relativas aos Sistemas de Trabalho – Fig. 6.1.8

Processo Gerencial	Aprendizado	Melhoria/Refinamento
Organização do trabalho	CH e Fórum M	Reestruturação dos Fóruns e Grupos de Trabalho (m_2016/2017). Portal Empregado (m_2017).
Recrutamento e Seleção	CH e Grupo de Trabalho RH	Implementação do pool de seleção e contratação (m_2016). Processo de seleção interna (CRS) (m_2016/2017).
Integração	Grupo de Trabalho DH	Implementação do PO-RH0678 (m_2016). Condução da prática com MOP, valorizando os talentos internos (m_2017). Inclusão do vídeo sobre valores e regras de conduta (m_2018).
Avaliação do desempenho	Pesquisa de Clima / Grupo de Trabalho DH	Implantação do novo Sistema de Pesquisa de Clima (m_2016/2017).
Remuneração e Reconhecimento	Pesquisa de Clima / Comitê de RH	Flexibilização das movimentações e as promoções ficaram atreladas apenas ao orçamento da unidade (m_2016). Revisão do Plano de Cargos e Salários (m_2018).

gados que ocupam funções de liderança e gerenciais. A remuneração baseada no alcance de metas ocorre por meio do PPR, composto por metas desafiadoras voltadas à melhoria do desempenho operacional, satisfação dos clientes e à necessidade de sustentabilidade econômico-financeira, premiando o desempenho dos empregados pelo atingimento das metas estabelecidas a cada ano.

Os empregados também são reconhecidos e valorizados por meio de indicações para participação em grupos de trabalho, congressos, seminários, subsídios em cursos técnico-profissionalizantes, pós-graduação, MBA, idiomas, participação em missões de *benchmarking* nacionais e internacionais, estágios e cursos de especialização no exterior, como por exemplo, pela Jica, Programa

Melhores Práticas e Campeonato de Operadores. A Fig. 6.1.7 apresenta as práticas adotadas pela M referente à remuneração, reconhecimento e incentivos. A Fig.6.1.8 apresenta exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas aos Sistemas de Trabalho.

6.2. Capacitação e Desenvolvimento

a) As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas por meio do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) elaborado pelos gerentes, com apoio das áreas de RH, utilizando o Sistema de Gestão de Capacitação & Desenvolvimento (SGCD) (m_2012) (Fig.6.2.1).



As demandas de SST são identificadas pelo MIS a partir do GHE, que, automaticamente, gera no sistema SGC&D as demandas de capacitação. O PID do SACD também é inserido no SGC&D, de forma a conter em um único sistema toda a demanda de capacitação e desenvolvimento. Como resultado dessas informações é elaborado o Plano de Capacitação e Desenvolvimento (PCD) pelas áreas de RH Local.

Para elaboração do LNT os gerentes analisam os diversos fatores para a identificação das necessidades de suas equipes, com a participação efetiva dos empregados, conforme práticas apresentadas na Fig.6.2.2. Como melhoria em 2013 foi elaborado o PO-RH0612 Capacitação e Desenvolvimento da M. As áreas de RH avaliam a pertinência da solicitação de treinamento, sua aplicabilidade e o perfil do público-alvo, no que se refere à compatibilidade da demanda com as atividades que os empregados exercem. No decorrer do ano, novas demandas podem ser identificadas, em razão de novas diretrizes, metas, admissões, movimentações de pessoal, que são analisadas, registradas no SGC&D e incorporadas ao PCD.

Para auxiliar na implementação das estratégias empresariais, são analisados os Objetivos Táticos e os Operacionais e são levantadas as necessidades de capacitação, reciclagem e aprimoramento de conhecimentos para o pleno desenvolvimento das ações e atingimento das metas estabelecidas.

b) Os Programas de Capacitação e Desenvolvimento, incluindo Lideranças, são concebidos de acordo com as metodologias apresentadas na Fig.6.2.3. Após a identificação das necessidades, os profissionais de DH analisam as demandas de acordo com o número de pessoas envolvidas, adequação orçamentária, programação de cursos disponíveis pela UES e prioridade



Entradas de Capacitação e Desenvolvimento – Fig. 6.2.2

Origem da necessidade		Descrição das necessidades
Planejamento	Ciclo do Planejamento (d_2005)	Implementação dos Objetivos Táticos, Operacionais e Diretrizes Táticas.
Programas de Qualidade	Cultura da Excelência (d_2001)	Sistema de Gestão e Cultura da Excelência.
Avaliação individual	Avaliação de Empregados (d_2002)	Avaliação do empregado em período de experiência (FO-RH0020), Avaliação de Competências e Desempenho e elaboração do PID. Para as lideranças, também são utilizadas as demandas identificadas na Avaliação PI (6.2.c).
Necessidades específicas dos processos	Contratação e Movimentação (d_1996)	Empregados recém-admitidos ou transferidos passam por treinamento, de acordo com as especificidades das atividades para as quais foi designado.
	Necessidades específicas dos Processos (d_1996)	Adequação às normas, legislações e procedimentos, não conformidades apontadas nas Auditorias do SIS, implantação de novas tecnologias e RADs.
Segurança e Saúde do Trabalho	Demandas de SST	Identificadas no MIS, por meio do PE-RH0001 Segurança e Saúde do Trabalho e a análise de Grupo Homogêneo de Exposição – GHE.
Pesquisa de Clima	Pesquisa de Clima Organizacional (d_2001)	Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional.
Programas de Desenvolvimento de Lideranças e Potenciais Sucessores	Desenvolvimento da liderança (d_2007)	Programa de Performance Gerencial (PPG) (m_2018) e/ou identificadas no SACD e/ou ações locais de desenvolvimento de lideranças decorrente da Avaliação PI (6.2.c).
Gestão do Conhecimento	Conhecimento Relevante (d_2012)	Conhecimentos necessários para realizar as principais operações e implementar as estratégias da organização.

Metodologia de Capacitação e Desenvolvimento - Fig. 6.2.3

	Metodologias	Descrição	Exemplos dos cursos	Público-alvo
Presencial	Cursos Externos	Desenvolvidos e aplicados por entidades externas, com conteúdo programático pré-definido, em turmas abertas e fora das dependências da empresa.	Excel - Avançado III, Tecnologias para Saneamento, A arte de negociar, <i>APG Middle</i> , A inspeção de tubulação e solda em PEAD, Detecção de vazamentos em tubulações enterradas, Direção defensiva, <i>Access</i> .	Operacional, técnico, universitário e lideranças
	Cursos Internos	Ministrados por empregado próprio ou instrutor contratado, com conteúdo desenvolvido pela Sabesp, ou pré-definido pela empresa contratada, em turmas fechadas.	Biossegurança em laboratórios, Segurança em Espaço Confinado, Gestão de Contratos, Abandono de emergência, Fundamentos do MEG, Central de Atendimento Telefônico, Centro de Controle Operacional, Comunicação e <i>Feedback</i>	Operacional, técnico, universitário e lideranças
	Cursos Subsidiados (Pós-graduação, MBA, Graduação, Idiomas e Técnico profissionalizante)	Subsídio de até 80% para cursos de pós-graduação, MBA, Graduação, idiomas e cursos técnico-profissionalizantes. Subsídio de 100% para certificações.	Inglês, Espanhol, MBA Gestão Empresarial, MBA Gerenciamento de Projetos, MBA <i>Marketing</i> , Doutorado Administração de Empresas, MBA Gestão, Tecnologias Ambientais, Graduação em Administração, Graduação em Gestão Ambiental.	Operacional, técnico, universitário e lideranças
	<i>On the Job</i>	Treinamento em serviço ministrado por empregados.	Rotinas de atendimento ao cliente, Apuração de consumo, Procedimentos e rotinas administrativas.	Operacional, técnico, universitário
Virtual	Cursos Virtuais , TV Corporativa e Portal Gestão do Conhecimento	Desenvolvido pela UES ou da programação da DTCOM com acesso, via web, no local de trabalho ou remoto (m_2011). Portal de Gestão do Conhecimento da M onde são disponibilizados trabalhos, vídeo aulas e artigos.	Análise Preliminar de Risco, Assuntos regulatórios, Atendimento ao Cliente, Código de Ética e Conduta, Comunicação escrita, Redação empresarial, Trabalho em equipe, Parcelamento - Negociação; Canvas; Signos; Fiscalização Ativa etc.	Operacional, técnico, universitário e lideranças

de realização, procurando adotar a metodologia mais adequada para as necessidades da M e dos empregados e maximizar os recursos existentes. Ao inserir as necessidades de treinamento no SGC&D o gerente também sugere a forma de realização, entidade promotora, custo estimado, podendo anexar eventuais *folders* do treinamento solicitado.

Por meio da UES é disponibilizada aos empregados uma diversidade de recursos didáticos como vídeos, livros, cursos EAD, TV Corporativa, com acesso, via web, no local de trabalho ou remoto (m_2011), que podem ser utilizados a qualquer momento, de acordo com o interesse e a necessidade dos empregados. Além disso, no Portal de Gestão do Conhecimento da Diretoria M são disponibilizados trabalhos, videoaulas e artigos relacionados ao conhecimento relevante da Diretoria.

A capacitação de empregados no MEG® promove o comprometimento com a cultura da excelência visto que alguns desses empregados atuam voluntariamente como examinadores de prêmios de abrangência estadual ou nacional, como o Melhores em Gestão em São Paulo (PPQG) e As Melhores em Gestão (FNQ) (Fig.6.2.4).

Destaca-se a participação de empregados em cursos e eventos internacionais por meio de acordos de cooperação, bem como visitas técnicas, cuja finalidade, além do desenvolvimento pessoal e profissional, é a busca de novos conhecimentos e tecnologias relativos ao setor de

Capacitação Relacionada à Cultura da Excelência – Fig. 6.2.4	2017	
Exemplos de cursos	Nº de oport	Qtde horas
MEG 21º Edição/ Gestão Classe Mundial/ Critérios PNQS 2017/PNQS Classe Mundial etc.	1163	11.524

saneamento ou processos. Exemplos de cursos realizados pelo convênio Sabesp – Jica: “Técnica de Tratamento de Águas Residuais”; “*Operation and Maintenance of Sewerage System*”; e “*Non Revenue Water Management (Leakage Control)*”. Em 2017, foi implantado pela CH o Programa de Capacitação Internacional com o objetivo de elevar o conhecimento organizacional por meio de experiências internacionais em congressos ou visitas técnicas a empresas de saneamento (m_2017).

Esta forma de trabalho, com estímulo a participação e disponibilização de acesso aos programas existentes, gera o desenvolvimento pessoal e profissional, incentivando a busca de melhores desempenhos, contribuindo para identificação e fortalecimento das competências, estimulando o autodesenvolvimento e fomentando um ambiente de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento voltado à cultura da excelência. Isso fortalece a Gestão do Conhecimento na M (ver 5.2).

No processo de implantação do SAP, o SGC&D, desenvolvido pela M, foi utilizado no âmbito da Cia para realizar a gestão dos treinamentos necessários visando



preparar os empregados para atuar neste novo ambiente. Cabe ressaltar que em 2017, foram realizadas na M 60.247 horas de capacitação em treinamentos presenciais e 65.813 horas de capacitação em treinamentos virtuais. Isso demonstra o forte envolvimento e mobilização dentro da Diretoria, com o objetivo de capacitar os empregados a operar plenamente a nova ferramenta.

O Projeto Modelo de Gestão Sabesp, referenciado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), coordenado pelas Superintendências de Planejamento Integrado (PI) e pela Superintendência de Gestão de Pessoas (CH), teve início em 2016 onde foram realizadas as seguintes etapas: *Workshop* de Sensibilização da Alta Liderança (integrantes da Diretoria Colegiada, Diretores, Superintendentes e Gerentes de Departamento), Treinamento dos Multiplicadores e *Workshop* para a Realização da Autoavaliação Assistida, foram capacitados cerca de 300 líderes, 270 multiplicadores e 50 facilitadores.

c) A partir de 2008 foi adotada a metodologia de mapeamento de perfil comportamental *Predictive Index* (PI) - Índice de Previsibilidade Comportamental - para a identificação de líderes potenciais. A M considera também como potenciais candidatos a líderes os participantes do Programa de Sucessão e Carreira e os empregados que são identificados pelos líderes atuais por meio de observação, através do seu desempenho na participação em grupos de melhoria.

Para a preparação dos novos líderes e sucessores, corporativamente, foram implantados dois programas de desenvolvimento gerencial, alinhados às diretrizes estratégicas e customizados em parceria com instituições de destaque no mercado:

- Programa Excelência Gerencial (PEG) (d_2012): desenvolvido em parceria com a Fundação para o Desenvolvimento da Administração Pública (FUNDAP), visa o desenvolvimento de toda a liderança nas competências gerenciais (Fig. 6.1.2). Até o momento, 155 empregados da M participaram do Programa.
- Programa de Sucessão Gerencial (PSG) (d_2010): desenvolvido em parceria com a FUNDAP, Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP) e *Business School* SP (BSP), tem o objetivo de desenvolver profissionais com as competências e potencial para a gestão do negócio Sabesp, criando um sistema de sucessão para atender às necessidades de renovação da empresa nas posições de liderança. O desenvolvimento se dá por meio de processos de *coaching*, curso de excelência gerencial (m_2014), curso de idiomas e MBA em Gestão Empresarial, o qual proporcionou, inclusive, um aperfeiçoamento em módulo internacional realizado na *Universitat Politècnica de Catalunya* (UPC), na cidade de Barcelona, e *Babson - Boston* com duração de 40 a 58 horas. Ao todo, 54 profissionais na M foram capacitados como sucessores. Destes, dez empregados assumiram funções gerenciais até o momento.

A Diretoria M definiu no Planejamento Tático de 2016 uma macroação específica para a elaboração de um Programa que prevê a continuidade da preparação e atualização dos líderes e potenciais líderes, contemplando as seguintes etapas (Fig. 6.2.5).

Como complemento da preparação dos potenciais líderes estes exercem atividades gerenciais em substituição ao seu líder imediato, quando necessário, podendo receber salário substituição (d_2011).

Plano de Capacitação e Desenvolvimento da Liderança – Fig. 6.2.5



d) São utilizadas as ferramentas Avaliação de Reação (m_2013) e Avaliação de Resultados–Eficácia (m_2013) para avaliar os treinamentos em relação à metodologia aplicada e atingimento aos objetivos pretendidos. Desde 2001, a Avaliação de Reação é aplicada ao término dos eventos, a fim de avaliar a satisfação do treinando quanto à metodologia, conteúdo, carga horária do curso e didática do instrutor, bem como a própria participação e aproveitamento pessoal. As avaliações são tabuladas e os resultados são disponibilizados para os responsáveis pelo evento, participantes e instrutores, visando sempre a melhoria contínua do processo, a qualidade dos treinamentos e a satisfação da FT.

Em 2005, foi implementada, paralelamente, a Avaliação de Resultados – Eficácia, aplicada após um período de até seis meses da realização da atividade, a fim de mensurar a aplicabilidade do conhecimento adquirido na execução do trabalho após a realização do treinamento. A avaliação é realizada pelos gerentes em conjunto com os treinandos, buscando melhorias nos processos operacionais, bem como desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados. São avaliados os programas relacionados a Atendimento a Clientes, Água, Esgoto, Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho.

A eficácia dos treinamentos é verificada também em cada ciclo do SACD, por meio da evolução dos empregados nas competências para as quais foram estabelecidas ações de desenvolvimento na avaliação anterior.

e) Ao investir no Plano de Capacitação e Desenvolvimento (d_1996), a M preocupa-se em contribuir com o desenvolvimento integral de seus empregados, como indivíduos e cidadãos, visando prepará-los para a atuação interna e também para o mercado de trabalho. Os cursos de Comunicação, *Feedback* e Língua Estrangeira são exemplos de cursos voltados para o desenvolvimento do empregado que propiciam a aplicação dos conhecimentos na vida pessoal e profissional (d_2012). Na UES (d_2000) são disponibilizados cursos que abordam temas como: gestão e avaliação por competências, governança corporativa, assuntos regulatórios, informática básico, palestras do projeto “Nutrição para Viver Feliz” (ver 6.3.c), etc.

Além disso, de modo a contribuir para o desenvolvimento da cidadania dos empregados, a Sabesp ela-



borou de forma didática um vídeo sobre os valores e regras de conduta, ressaltando a importância do comportamento ético na organização (m_2018). Os principais métodos de desenvolvimento integral estão detalhados na Fig. 6.2.6.

Práticas para o Desenvolvimento Integral das Pessoas – Fig. 6.2.6	
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> Subsídios de até 80% em cursos de idiomas, técnico profissionalizante, graduação e pós-graduação, conforme critérios estabelecidos pela UES. Subsídios de 100% para certificações profissionais (Abramam, proficiência em inglês). Convênio com instituições educacionais para concessão de descontos em cursos específicos de graduação, pós-graduação e idiomas. Participação em eventos (seminários, feiras e exposições) nacionais e internacionais, relativos ao negócio da organização, conforme critério 5.2. Oportunidades de treinamento por meio do PCD. Plano de Desenvolvimento da Liderança.
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> Participação dos empregados como monitores em cursos internos previstos no PCD. Para o desenvolvimento da cidadania, além dos cursos oferecidos pela UES, há o estímulo para a participação em atividades de responsabilidade social.

A Fig.6.2.7 apresenta exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à Capacitação e Desenvolvimento.

Exemplos de Evolução e Aprendizado das Práticas Relativas à Capacitação e Desenvolvimento - Fig. 6.2.7		
Processo Gerencial	Aprendizado	Melhoria/Refinamento
Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento	Grupo de Trabalho de DH	Conhecimento Relevante como uma das entradas do LNT (m_2016). 2016/2017: Disponibilização do SGC&D da M para toda Cia (m_2016/2017). Inter-relacionamento entre os Sistemas SGC&D e Portal Gestão do Conhecimento (m_2018).
Forma de realização dos programas de capacitação	Grupo de Trabalho de DH	Implantação da técnica de Storytelling nos conhecimentos da Manobra e Aprendizado na Crise (m_2015). Melhorias no Sistema SGC&D (distribuição de vagas por Un/Sup, formulário "leitura e vídeo", formulário "treinamento em serviço") (m_2018).
Avaliação dos programas de capacitação	Grupo de Trabalho de DH	Acompanhamento da gestão de eficácia de treinamento através de indicadores específicos (m_2016). Tabulação automática das Avaliações de Eficácia (m_2018).
Desenvolvimento integral das pessoas	Grupo de Trabalho de DH	Extensão de subsídio para cursos de graduação e extinção de limitador de horas subsidiadas em cursos de idiomas. 2018: Vídeo institucional sobre valores e regras de conduta (m_2017).

6.3. Qualidade de Vida

a) O Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) e as UNs atuam na identificação, prevenção, eliminação e minimização dos perigos e riscos à saúde e à segurança do trabalho (d_1996). A gestão é suportada pelos sistemas SOE, SÁP, Portal Sabesp, Painel de Bordo do MIS e pelas áreas. Os perigos e riscos à saúde e à segurança são identificados e controlados por meio dos programas e ações apresentados na Fig.6.3.1. Os processos estão alinhados à OHSAS 18001 fortalecendo as ações, inclusive a reformulação da Política de Segurança e Saúde do Trabalho (SST). As ações de SST para fornecedores estão descritas em 7.2.f. e na Fig. 6.3.2.

As principais metas para eliminar ou minimizar os riscos identificados estão apresentadas na Fig.6.3.2.

A identificação, monitoramento e manutenção das condições de saúde e de segurança dos empregados ocorrem por meio do Programa de Prevenção de Riscos Am-

bientais (PPRA), Inspeções de Segurança e Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), com a aplicação de ações preventivas, tratamento dos riscos e para diagnóstico precoce de doenças ocupacionais e crônico-degenerativas (Fig.6.3.3).

O SESMT e as UNs/Sups trabalham na conscientização dos empregados, que além de poderem individualmente identificar situações que coloquem em risco a saúde e segurança, podem participar ativamente propondo ações preventivas nas reuniões de CIPA, comissões de investigação dos acidentes de trabalho e implementação e atualização das APRs. As responsabilidades estão descritas no PO-RH0608 – Matriz de Responsabilidades de SST.

As brigadas de emergência, através dos planos de emergência implementados, realizam exercícios simulados de emergência em edificações, em vias públicas e em espaços confinados, contribuindo para a preparação e resposta à emergência (d_2006). Nesse sistema estão cadastrados e são acompanhados o PPRA, Grupo Homogêneo de Exposição (GHE), plano de ação e análise global, PCMSO, o acompanhamento das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA), extintores e equipamentos de avaliação ambiental, investigações de acidente de trabalho e brigadas de emergência. Em 2017, foi implantado o Módulo EHS do Sistema SAP.

Em 2011, foi criado na M o Centro de Serviços Compartilhados (CSC) com o objetivo de otimizar os serviços. As atividades desenvolvidas pelas áreas de SESMT e Serviço Social passaram a ser de responsabilidade do CSC. O gerenciamento das informações e controle quantitativo de dados continua sendo realizado pelas Unidades, com a participação do MIS nova denominação do CSC (d_2016). A parceria permitiu que o trabalho desenvolvido nas UNs garantisse a continuidade das ações voltadas à saúde e segurança.

Os principais perigos e riscos e as ações associadas para eliminação ou minimização estão apresentados na Fig. 6.3.4. Desde 2005, não há nenhum registro de doença ocupacional.

b) A prática da Pesquisa de Clima Organizacional é utilizada para identificar as necessidades e expectativas da FT, considerando as questões objetivas e campo específico para manifestação dos empregados. Essas necessidades são analisadas e traduzidas em requisitos de desempenho no Processo de Planejamento da Diretoria, com periodicidade anual.

Como melhoria do processo de identificação, no ciclo de 2017 foi realizado um painel de partes interessadas que contou com representantes da força de trabalho (sindicato).

As principais necessidades e expectativas dos empregados estão relacionadas à valorização e reconhecimento, garantia no emprego, capacitação e desenvolvimento e retenção do conhecimento.

A definição de políticas e programas de pessoal é uma prática corporativa da CH. Os benefícios oferecidos aos empregados são validados anualmente, em acordo coletivo, com participação das várias categorias presentes na Sabesp e vão além das disposições legais no atendimento aos empregados e seus dependentes. A concessão de benefícios representa importante diferencial em relação ao mercado, contribuindo com a satisfação, comprometimento e retenção dos profissionais. Os principais benefícios estão descritos



Identificação de Perigos e Tratamento de Riscos - Fig. 6.3.1

Principais Práticas	Principais Perigos e Riscos	Formas de eliminação e/ou tratamento (Responsável)
Elaboração de GHE (d_2011)	Exposição a Ruído e Umidade; Esgoto e Bactérias; e Vibração	Definição e tratamento de grupo de trabalhadores que experimentam exposição semelhante, de forma que o resultado fornecido pela avaliação de qualquer trabalhador do grupo seja representativo da exposição do restante dos trabalhadores do mesmo grupo (SESMT, Gerentes, Encarregados).
Inspeção de segurança (d_1992)	Exposição a riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes do trabalho	Inspeções nos locais de trabalho, elaboração, em conjunto com os gerentes das áreas, de planos de ação para regularizar as situações de risco constatadas (SESMT). Realização de Inspeções de segurança em canteiros e frentes de serviços de contratadas (m_2006) (SESMT, Gerentes, Membros da CIPA, Fiscais de Obra).
Gestão de SST (m_2006)	Fatores que impactam na segurança e saúde do trabalho	PPRA, Auditoria de SST, Planos de ação, Investigação de Acidentes (Gerentes, com assessoria do SESMT).
Integração de contratadas (d_2009)	Exposição a riscos químicos, biológicos, físicos, ergonômicos e de acidentes do trabalho	Integração de empregados das empresas prestadoras de serviços (SESMT/ CIPA/ Gestores, Administradores e Fiscais de Contratos)
Realização de Treinamentos (d_2001)	Acidentes com veículos; Soterramento; Riscos em espaços confinados e Eletricidade	Treinamento em: Direção defensiva; Segurança em escavação de valas e Segurança em espaços confinados (MIS).
Outras práticas: Mapa de riscos (d_1992), Inspeções das CIPAs (d_1992), APR (d_1992), PPRA (d_1995), PCMSO (d_1995), SIPAT (d_1995), Elaboração de planos de emergência (d_2006), Laudos Ergonômicos (d_2008), Auditorias internas e externas (d_2006).		

Ações e Metas Relativas aos Principais Perigos – Fig. 6.3.2

Programas	Práticas/Objetivos
Prevenção de acidentes (d_2006)	Minuto da prevenção, vídeo jornal, campanhas de prevenção, inspeções de segurança e saúde, utilização da APR - Análise Preliminar de Risco, investigação de acidentes. Número máximo de 67 acidentes, 100% das unidades com APR implantadas, 100% de acidentes investigados.
Desenvolvimento da cultura prevencionista (d_2010)	Disponibilização dos indicadores de SST e descrição dos acidentes da M a toda FT através do Portal Painel de Bordo do MIS. Indicadores disseminados para a FT. Realização anual da SIPAT nas unidades da M.
Gestão SST nas contratadas (d_2007)	Inspeções de segurança e saúde do trabalho. Acompanhamento dos indicadores de SST das contratadas (TF 6.32 e TG 170)
Capacitação de SST dos colaboradores (d_1996)	Realização de treinamentos voltados a Segurança e Saúde do Trabalho. 11,75 horas de treinamento por colaborador.

Monitoramento e Manutenção das Condições de Saúde - Fig. 6.3.3

Exames Periódicos	Campanhas
<ul style="list-style-type: none"> Exposição a riscos ou trabalho que impliquem no desencadeamento ou agravamento de doença ocupacional/ exames repetidos anualmente ou a critério médico (d_1996). Portadores de doenças crônicas / exames repetidos anualmente ou a critério médico (d_1996). 	<ul style="list-style-type: none"> Campanhas de Imunização: Contra a gripe (vírus Influenza) para todos os colaboradores da UN, sem custo / anualmente e contra febre tifóide (a cada três anos) para empregados que realizam atividades em serviços de esgoto (d_2004). Campanhas de Prevenção: Prevenção à AIDS e Dengue para todos colaboradores, aprendizes e estagiários / de forma contínua (d_1996). Campanhas de Doação de Sangue: por meio de divulgação e infraestrutura interna, incentivando a participação da força de trabalho / anualmente (d_2004). Palestras: Ergonomia (prevenção DORT/LER); riscos cardiovasculares (hipertensão, diabetes, dislipidemias, obesidade, tabagismo, sedentarismo) (d_1996).

na Fig.6.3.5 comparados com empresas de mercado, do mesmo ramo de atuação e vencedoras do PNQ.

As necessidades do mercado de trabalho são identificadas pela CH por meio de pesquisas externas e benchmarking, que subsidiam os programas corporativos, como o pacote de benefícios, o Plano de Cargos e Salários e a Avaliação de Competências e Desempenho. Também são contratadas consultorias para reformulação dessas ferramentas, alinhadas às melhores e mais avançadas práticas existentes no mercado.

A manutenção de serviços e benefícios garante as condições de saúde, bem-estar biopsicossocial, desenvolvimento, melhoria da qualidade de vida e satisfação dos empregados e seus familiares. A pesquisa de cli-

ma de 2017 demonstrou que 90,3% dos empregados acreditam que os benefícios oferecidos pela Sabesp são adequados quando comparados ao mercado.

Além dos programas corporativos, para atender à necessidade de valorização e reconhecimento a Diretoria M implantou o Programa de Melhores Práticas conforme item 5.2.

c) A avaliação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento, ocorre bianualmente, por meio da Pesquisa de Clima (d_2001) que passou a ser realizada via *web* (m_2004) e foi readequada conforme a metodologia das Melhores Empresas para Trabalhar, do *Great Place to Work Institute* (m_2013) e em 2009 foi adotado na M o sistema desenvolvido internamente pela Unidade de Negócios Oeste (MO). Em 2017 foi implantado na Sabesp um novo Sistema de Pesquisa de Clima Organizacional, onde é possível realizar a aplicação da Pesquisa, tabulação de resultados, geração de relatórios para divulgação e gestão dos Planos de Ação, facilitando assim a gestão do clima organizacional pelas Unidades.

A satisfação dos empregados é avaliada nas seguintes dimensões: ambiente de trabalho, equidade, liderança, orgulho e valorização. Está baseada na aplicação de um questionário estruturado com perguntas fechadas e uma questão aberta para críticas e sugestões.

O período de aplicação da pesquisa é amplamente divulgado, através dos meios de comunicação interna das Unidades, estimulando para que todos os empregados respondam. Durante o processo de Planejamento são avaliados os resultados subsidiando a análise de cenários internos para a elaboração das ações. Após a compilação dos resultados, são elaborados relatórios e enviados aos gerentes e gestores com o objetivo de facilitar o entendimento dos resultados da pesquisa. A análise dos resultados é segmentada por UNs/Sups, categoria de cargo, tempo de empresa e escolaridade dos empregados, propiciando a identificação dos pontos favoráveis e dos que merecem atenção e melhorias. A liderança, com a participação da FT, elabora planos de ação para intensificar o bem-estar e a satisfação dos empregados. Desde 2013, a M forma grupos, chamados Grupos Focais, por superintendência, compostos por representantes das diversas categorias de cargos, para análise dos resultados da pesquisa e construção participativa de proposta de melhorias. Podem ser traçados três planos de melhoria: um com



Principais Perigos e Riscos - Fig. 6.3.4

Atividades	Perigos	Danos	Controle disponível / Recomendações/ Objetivos
Atividades em vias públicas	Atropelamento	Lesões diversas	Utilizar os uniformes com faixas refletivas, EPIs e APR • Utilizar os equipamentos de sinalização. • Solicitar apoio dos órgãos de trânsito quando necessário.
Operar martelete e Reaterro / Compactação do Solo	Ruído	Perda auditiva	• Realizar os exames revisionais. • Participar dos treinamentos de utilização e higienização de EPIs e utilizar protetor auricular.
Colocar equipamento de desobstrução em funcionamento	Ruído	Perda auditiva	• Utilizar o protetor auricular e participar dos treinamentos de utilização e higienização de EPIs.
Trabalhos em espaços confinados	Deficiência de oxigênio Presença de gases nocivos	Problemas respiratórios e morte	• Realizar a atividade apenas com funcionários treinados em serviços de espaços confinados. • Fazer o preenchimento da autorização de entrada. • Fazer uso de todos os procedimentos em acordo com a NR33. • Fornecimento de EPI e EPC.
Escavações	Soterramento	Asfixia, lesões graves e morte	Seguir instruções do PE-RH0052-Segurança em Escavação de Vala e utilizar o FE-RH0005 (check-list de escavação) • Garantir a estabilidade do solo através de escoramento, rampagem e utilização de EPI.
Tratamento de água	Vazamento de cloro	Asfixia, lesões graves e morte	• Utilizar os equipamentos de proteção individual. • Participar dos treinamentos.
Tratamento de esgoto	Biológico/Contaminação de esgoto	Contaminação de esgoto	Utilizar dos EPIs (capacete, bota, luva, protetor facial e avental). Realizar exames médicos periódicos e higienizar EPIs.

Comparação entre os Benefícios oferecidos pela Sabesp e pelo Mercado - Fig. 6.3.5

BENEFÍCIOS	CPFL	Suzano	Copasa	Sa-besp	
				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				★	

ações locais específicas de cada área, outro global para cada superintendência e um terceiro plano com sugestões de ações no âmbito corporativo.

Um exemplo eficaz de tratamento das expectativas dos empregados resultante da Pesquisa de Clima foi a elaboração de um plano de ação para a revisão do Plano de Cargos e Salários, decorrente desses Grupos Focais. Essa necessidade foi encaminhada à CH para ser tratada de forma corporativa na Sabesp. Em 2018 a CH iniciou o projeto de revisão e aprimoramento do Plano de Cargos e Salários, com a etapa de diagnóstico, onde além da participação dos Diretores, Superintendentes, Representantes do Comitê Estratégico de Recursos Humanos e Sindicatos, houve também a contribuição de empregados representantes das diversas categorias de cargos, através da realização de grupos focais. A extensão do subsídio para a modalidade Graduação (Programa Mais Conhecimento) foi outra melhoria implantada em 2017, oriunda dos resultados da Pesquisa de Clima.

A M (m_2013) estendeu a Pesquisa de Clima Organizacional aos estagiários e aprendizes, com uma adaptação dos fatores pesquisados, com perguntas fechadas e uma questão aberta para críticas e sugestões.

Os planos de ação decorrentes da pesquisa de clima são voltados ao bem-estar, satisfação e comprometimento dos empregados. O Programa de Qualidade de Vida da Sabesp – Viver Feliz (m_2007) - tem um caráter prevencionista, apoiando e encorajando hábitos pessoais e estilos de vida que promovam a saúde e o bem-estar, contribuindo também para a melhoria do ambiente de trabalho. Contempla ações como: Programa Pare, incentivo à prática de atividades físicas através de convênio com academias, e disponibilização de cursos virtuais sobre nutrição e saúde.

O Ambiente Livre do Tabaco também faz parte do programa e tem por objetivo proporcionar um ambiente de trabalho baseado em respeito, confiança e apoio, para que todos possam adotar um estilo de vida mais saudável. O programa foi implantado em 2007, com a divulgação do tratamento e inscrição de interessados em parar de fumar (Fig.6.3.6).

A Sabesp reformulou recentemente a estrutura da Superintendência de Recursos Humanos. Com uma nova visão de gestão, buscando aprimorar as ações já existentes que contribuem para o bem-estar, satisfação e comprometimento das pessoas, a Sabesp lançou um



Principais Programas de Qualidade de Vida – Fig. 6.3.6

Programas	Descrição
Acompanhamento nos processos de afastamento (d_1991)	Os empregados afastados por acidente ou doença são acompanhados por profissional habilitado, incluindo atendimento familiar para orientá-los e atender as necessidades no processo de recuperação.
Monitoramento da saúde física e psíquica dos empregados (d_1991)	A saúde dos empregados é monitorada constantemente pela área de medicina ocupacional, por meio da realização de exames periódicos, palestras e ações do PCMSO. Além disso, é realizado acompanhamento ou encaminhamento dos empregados para atendimento psicológico.
Orientação social (d_1991)	Assistência social aos empregados por meio da atuação de profissional habilitado, que orienta, estimula e auxilia na busca de soluções para problemas de ordem biopsicossocial.
PARE - Programa de Atendimento e Recuperação do Empregado (d_1991)	Sensibiliza o empregado com o apoio do gerente e da família a procurar tratamento para dependência química, oferecendo as condições necessárias para a sua recuperação e reintegração em suas funções, tanto no ambiente de trabalho como na família, além de realizar ações de caráter preventivo para a minimização do número de casos.
"Viver Feliz"	Contempla diversas ações: PARE, Ambiente Livre do Tabaco, Cursos virtuais sobre nutrição e saúde, Convênios com academias.

conjunto de iniciativas voltadas à gestão de pessoas (m_2018). São elas: novo aplicativo mobile Rede Sabesp, o Prêmio Empreendedor, o Programa de Reconhecimento, além dos Jogos Abertos e a Mostra de Desenvolvimento Sustentável (Responsabilidade Social).

d) O estímulo à criatividade, inovação e excelência é mantido na M por meio do incentivo ao trabalho em equipe e participação nos grupos multifuncionais, além de programas de reconhecimento "Profissionais Destaque", os quais premiam e destacam empregados, de todas as categorias, que desenvolvem ações de impacto em suas Unidades. O Programa Melhores Práticas é um forte estímulo à inovação, excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e equipes. Em 2018 o Programa foi adotado por toda a Cia e denominado Prêmio Empreendedor Sabesp conforme item 5.2.

Outras formas de explorar o potencial criativo das pessoas estão descritas na Fig. 6.3.7.

e) Por meio da Associação Sabesp são promovidas atividades esportivas, sociais e culturais para os empregados e dependentes. Com as atividades culturais busca-se valorizar os talentos existentes no quadro associativo no campo da música, literatura, pintura e outras artes por meio de concursos e patrocínios.

As atividades sociais abrangem eventos em datas comemorativas e com relação às atividades esportivas, são promovidos eventos, como a Olimpíada Sabesp, jogos e torneios regionais com várias modalidades de práticas esportivas (d_1982). Para o desenvolvimento dessas atividades, a Sabesp disponibiliza áreas de lazer distribuídas por todo o Estado, representando complexos esportivos adequados para todos os tipos de esportes, além de quatro colônias de férias e um Clube de Campo para os empregados e dependentes. Com a finalidade de integrar os empregados e incentivar a prática esportiva, as unidades disponibilizam grêmios com campos de futebol, quadras poliesportivas, piscina, espaço de convivência com TV, *karaokê*, lanchonete, entre outros.

O Jogos Abertos Sabesp é uma iniciativa voltada à qualidade de vida dos empregados, contemplando atividades esportivas e sociais (m_2018).

Os principais benefícios voltados à qualidade de vida

Incentivo a Criatividade, a Inovação e a Excelência - Fig. 6.3.7

Práticas / Início	Descrição	Resp.
Programa de Reconhecimento (d_2001)	Reconhecimento da força de trabalho que se destacou ao sugerir, desenvolver e implantar ações que trouxeram melhoria nos processos e inovação (item 6.1).	Equipe de RH das unidades
Subsídios para cursos de idiomas, técnicos profissionalizantes, pós-graduação/MBA (d_2008) e graduação (m_2017).	Estimula o desenvolvimento profissional, por meio de percentual de subsídios.	CH, em parceria com as áreas de RH das unidades
IGS (d_2007)	Prêmio de Inovação em Gestão do Saneamento, coordenado pela ABE, que reconhece os melhores trabalhos	Gerências e áreas de qualidade
Programa Melhores Práticas M (d_2012)	Promover a troca de experiências, reconhecer e disseminar as práticas, criar oportunidade para obtenção de novos projetos.	MIS
Universidade Empresarial (d_2000)	Estimula o autodesenvolvimento dos profissionais pela educação à distância, disponibilizando diversos cursos voltados ao desenvolvimento pessoal e profissional.	CH, em parceria com as áreas de RH das unidades

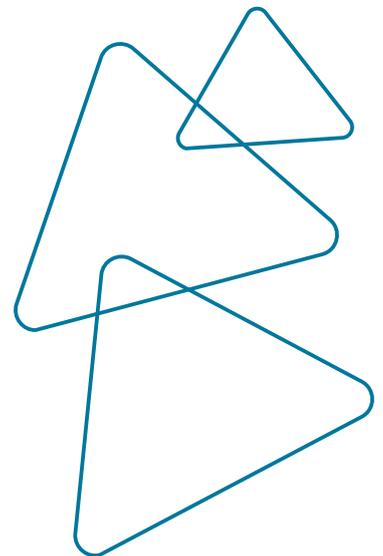
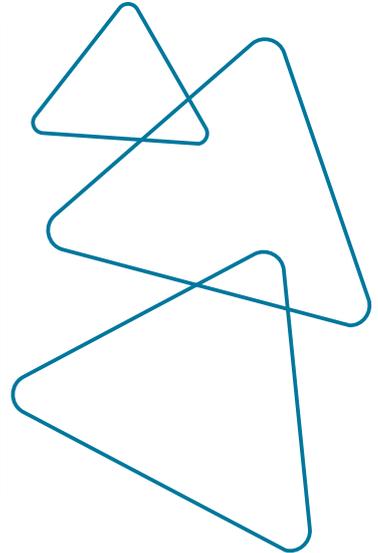
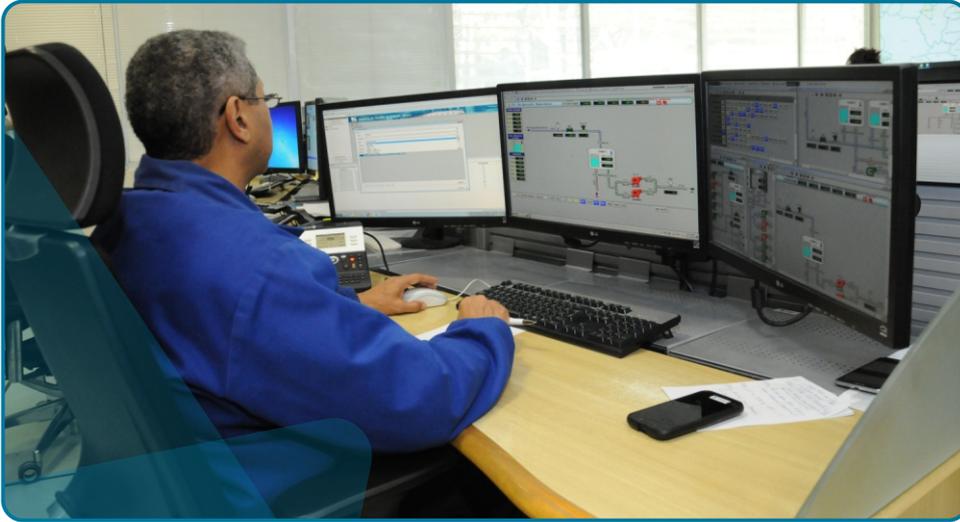
Outras práticas: Práticas de C&D (d_1991); Ações de Desenvolvimento de Liderança (d_1992); Fóruns e Grupos de Trabalho da Diretoria Metropolitana (d_2004); *Benchmarking* (d_2002); Avaliação por competências e desempenho (d_2003); Campeonato de Operadores (d_2012).

estão descritos na Fig.6.3.6, sendo que alguns, também proporcionam uma melhor qualidade de vida para os empregados e familiares fora do ambiente de trabalho, como: grêmios recreativos e clube de campo, parcerias com instituições de ensino e de idiomas extensivo a familiares e dependentes, descontos para aquisição de veículos, assistência médica e odontológica, cooperativa de crédito (Cecres).

A Fig.6.3.8 apresenta exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas à Qualidade de Vida.

Exemplo de Evolução e Aprendizagem das Práticas Relativas à Qualidade de Vida – Fig. 6.3.8

Processo Gerencial	Aprendizado	Melhoria/Refinamento
Identificação e tratamento dos riscos	Fórum Administrativo	Implantação de Sistema informatizado para gestão de SST (m_2015). Revisão do GHE, com foco em atividades desenvolvidas (m_2016). Desmembramento do curso de Operação de Máquinas para dez modalidades, focando na eficácia dos treinamentos de segurança (m_2017).
Identificação de necessidades e expectativas dos empregados	Reuniões de Diretoria / Fórum M	Flexibilização de valores entre Vale refeição e Vale alimentação (m_2016). Painel de partes interessadas, com a participação de representantes da FT (sindicato) (m_2017). Recebimento do <i>Gift Card</i> (m_2018).
Avaliação e desenvolvimento do bem-estar e satisfação dos empregados	Fórum Administrativo	Implantação de sistema para gestão da prática de Pesquisa de Clima (m_2016/2017). Concessão de subsídios para graduação (m_2017). Revisão do Plano de cargos e salários (m_2018).
Criatividade e Inovação	Fórum M	Criação da categoria Cases no Programa Melhores Práticas (m_2016/2017). Revisão e ampliação dos Fóruns de processos e grupos de trabalho (m_2017). Extensão do Programa Melhores Práticas para toda cia., 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 Processo da Cadeia de Valor

a) Em 1996, foram identificados os processos e produtos da cadeia de valor, a partir das Políticas Públicas, Diretrizes de Governo, Missão, Objetivos Estratégicos e das necessidades das partes interessadas. Desde 2000, esses processos são revistos e disseminados para a força de trabalho, nas fases do ciclo do planejamento.

Com apoio da consultoria Fundação Getúlio Vargas (FGV) (m_2006), em conjunto com os responsáveis dos processos e os representantes da Qualidade de cada unidade (6.1.a), os requisitos e indicadores foram revisados no mapeamento dos processos e na elaboração dos padrões de trabalho. Os processos mapeados estão identificados e registrados no **Documento do Sistema Integrado (DSI)**, demonstrando as entradas, saídas, responsável, indicadores e informações relativas ao mapeamento e controle (d_2006). Com a implantação das UGRs (d_2011) os requisitos foram validados.

A forma de tradução das necessidades e expectativas das partes interessadas é apresentada na Fig. P1.6 e no item 1.3.a. Os requisitos identificados são discutidos durante o Planejamento Tático com envolvimento das UNs e Sups. Os principais requisitos relativos aos produtos e processos da cadeia de valor e os respectivos indicadores de desempenho são apresentados na **Fig. 7.1.1**.

b) O **desenvolvimento de novos produtos e serviços** surge a partir das demandas dos Fóruns de Processo, do Fórum M (i_2013), dos requisitos e necessidades das partes interessadas, alinhadas às estratégias da organização, bem como da verificação da necessidade de melhorias na operação e manutenção do sistema através dos indicadores operacionais. É executado por **grupos multifuncionais (6.1.a)** conforme metodologia apresentada na **Fig. 7.1.2**.

As **variações nos produtos água e esgoto** 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,

esses projetos são desenvolvidos pela Superintendência de Gestão de Empreendimentos (ME) de acordo com o PE-EM0004 Gestão de Programas e 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 Política Institucional PI0015 Desenvolvimento Tecnológico, Exemplos de produtos desenvolvidos pela M, com apoio das áreas funcionais da Sabesp:

- **Tratamento de Efluente não Doméstico – Attend Ambiental** (i_2014);

- **Água de Reúso** (m_2014) - Destaque no 8º Fórum Mundial da Água;

- **Programa de Uso Racional da Água (Pura)** (d_2001). O conceito de economia circular é inerente aos processos da cadeia de valor e é reforçado na criação e acompanhamento das macroações relacionadas a Redução de Perdas e Eficiência Energética tendo como exemplos: Válvula Funcionando como Turbina (BFT) (m_2018), contratos de ligações de água e esgoto em áreas irregulares por Performance/Desempenho (7.2.d) (i_2016), Se Liga na Rede (3.1.a) (m_2011), Água de Reúso, etc.

Como destaque são relatadas duas melhorias recentes ligadas ao aprendizado da gestão de recursos hídricos:

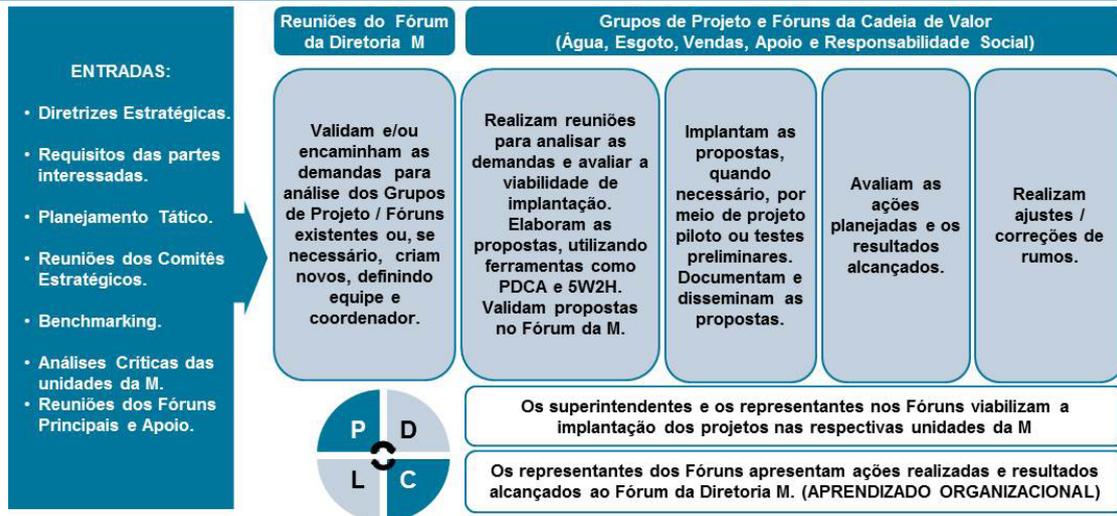
- **O Centro de Controle dos Mananciais (CCM)** (m_2017), pertencente ao MAR, é responsável pela gestão e operação dos recursos hídricos do Sistema Integrado Metropolitano (SIM). Por meio de estações telemétricas são monitorados diariamente os níveis das represas, índices pluviométricos, vazões naturais e afluentes das bacias hidrográficas. Os dados são armazenados no Sistema de Suporte à Decisão (SSD) que auxilia nos estudos e projeções futuras dos níveis de reservação do sistema integrado. Os dados de monitoramento e operação são disponibilizados para as partes interessadas: público em geral, salas de situação do DAEE, do CBH Piracicaba, Capivari e Jundiá

Principais Requisitos e Indicadores dos Processos da Cadeia de Valor - Fig. 7.1.1

Processo (Responsável)		Principais Requisitos	Principais Indicadores
Principais	Produção de Água (MA)	Regularidade do abastecimento	Índice de Regularidade da Adução - IRA
		Segurança hídrica	Índice de Perdas Totais IPDT e Índice de Segurança Hídrica - ISH (m_2018)
	Distribuição de Água (UNs)	Regularidade da distribuição	Índice de Regularidade da Distribuição - IRD e Índice de Disponibilidade de Água ao Cliente - IDAC (m_2018)
		Qualidade do produto	Índice de Conformidade da Água Distribuída - ICAD
	Coleta de Esgoto (UNs)	Aumentar a quantidade de clientes	Índice de Atendimento de Esgotos - IAE
		Manutenção dos córregos despoluídos	Índice dos Esgotos Coletados - IEC (antigo ITEC)
		Qualidade do serviço executado	Índice de Obstrução na Rede Coletora - IORC
Tratamento de Esgoto (MT)	Manutenção dos córregos despoluídos	Efetividade da Redução de Carga Poluente do Esgoto Coletado na Rede	
Prestação de Serviço ao Cliente (UNs e Sups)	Qualidade, tempo de atendimento e prazos	Satisfação Geral Pesquisa Pós-Serviço	
Apoio	Administrativo (MIS)	Capacitação e Desenvolvimento Continuidade de conhecimento	Taxa de Cumprimento do PCD Taxa de Retenção do Conhecimento
	Manutenção	Disponibilidade de Equipamentos	Índice de Manutenção Programada - IMPh Índice de Mananciais Programada de bombas
	Econômico-Financeiro (MDC e UNS)	Garantia de Orçamento e Incremento de Receita	Margem Operacional
	Gestão de Empreendimentos (ME)	Cumprimento das Metas e Diretrizes	Execução Orçamentária dos Investimentos
	Engenharia da Operação (UNs)	Aumento da Cobertura e Tratamento	Índice de Atendimento de Água - IAA
			Índice de Atendimento de Esgotos - IAE
Desenvolvimento Tecnológico (Fóruns)	Criatividade e Inovação	Índice de Criatividade do Pessoal	
Gestão	Governança Corporativa (M-Gabinete)	Cumprimento das Metas e Diretrizes	Valor de Mercado das Ações
	Planejamento e Gestão	Cumprimento das Metas e Diretrizes	Desempenho Geral do Sistema de Gestão



Metodologia para Desenvolvimento de Nobos Produtos ou Variações nos Atuais e Projeto dos Processos na M - Fig. 7.1.2



(PCJ) e do CBH Alto Tietê (AT) e para ANA. (4.1.b);

• O aplicativo Sabesp Mananciais RMSP – **APP Mananciais** (i_2017) é um produto inovador no setor de saneamento foi desenvolvido para divulgação de informações acerca dos mananciais utilizados pela Sabesp nos principais Sistemas: Cantareira, Alto Tietê, Guarapiranga, Cotia, Rio Grande e Rio Claro. Também são apresentadas informações de cada barragem, está disponível para instalação pelo *Play Store* e *apple Store*. (4.1.b).

c) Com o **redesenho organizacional na Sabesp**, os processos da cadeia de valor da M foram projetados a partir da descentralização de atividades em Unidades de Negócio, visando maior agilidade na prestação de serviços ao cliente e ao aumento da produtividade.

O desenvolvimento de novos processos de apoio surge por meio dos Fóruns da Diretoria M (i_2013), onde as entradas são alinhadas aos requisitos e demandas das partes interessadas e as estratégias da organização.

Após a análise de viabilidade de projeto, formam-se grupos de trabalho com especialistas multidepartamentais focados no conhecimento crítico do processo, apresentando diagnóstico e propondo soluções que são apresentadas nos Fóruns de Processos (Água, Esgoto e Vendas) responsáveis por apreciar, avaliar e deliberar junto ao Fórum M, que decide pela aplicação imediata e/ou realização de um piloto. Após avaliação dos resultados, são efetuados os ajustes e implantados na Diretoria M.

Desde 2006, a **implantação do SIS** proporcionou a revisão, com base na metodologia SIPOC, dos processos e a criação de **Documentos do Sistema Integrado (DSI)** para os **processos mapeados e disponibilizados pelo sistema Gedoc** na intranet Sabesp. Esses documentos são disponibilizados para consulta da força de trabalho, através do **Sistema de Organização Empresarial (SOE)** (Fig 5.1.3) na intranet da Sabesp. Trimestralmente é realizada reunião do Fórum da Qualidade M para discutir inovações e melhorias do sistema de gestão.

Em 2012, a M implantou um novo modelo de gestão administrativa, o Centro de Serviços Compartilhados (MIS), criado para padronizar e otimizar parte dos serviços administrativos nos segmentos de RH e Desenvolvimento Humano, Tecnologia da Informação, Patrimônio e Serviços, Suprimentos e Contratações e Jurídico. Em 2015, os processos foram revisitados utilizando a metodologia AS IS por meio de entrevistas com os responsáveis dos processos administrativos e

seus clientes.

d) Visando a criação de um clima favorável que **estimule o desenvolvimento de melhorias e um ambiente inovador**, os empregados são incentivados a participar de feiras, congressos, visitas, fóruns, encontros técnicos, IGS e a utilizarem a UES para agregar, ampliar e compartilhar o conhecimento e acesso a novas tecnologias. Exemplos de melhoria, inovações e pioneirismo estão apresentados na **Fig 7.1.3**.

Entre as práticas existentes de avaliação de **ideias criativas**, destaca-se o programa Melhores Práticas da M (5.2.b), implantado pelo Grupo de Gestão do Conhecimento (d_2012) promove o envolvimento de outras partes interessadas como fornecedores e Instituições de Ensino. Os Fóruns de Água, Esgoto e RSA contemplam, em sua pauta, o Momento da Inovação (m_2017) como estratégia de disseminação de soluções criativas implementadas pelas Unidades de Negócio.

e) Em 1996, a partir de seu redesenho, os processos foram **padronizados** e passaram a ser controlados por indicadores de desempenho. 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 subsidiavam 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).

O **cumprimento dos requisitos dos processos** é assegurado também pela análise diária dos relatórios gerados pelos sistemas corporativos (fig.5.1.3). Os indicadores são acompanhados e avaliados nas reuniões de análise crítica (2.1.f) dos Fóruns de Processos. Um exemplo de sistema automatizado é o **Centro de Controle da Operação (CCO)** que supervisiona e controla o **Sistema Integrado Metropolitano (SIM)**, utilizando o Sistema Operacional do Abastecimento de Água da RMSP (**SCOA**), que é composto por equipamentos distribuídos em 218 estações remotas instaladas em estações elevatórias e reservatórios. Em cada estação existem medidores e equipamentos hidráulicos que podem ser acionados remotamente pelos operadores. Possibilita a identificação de problemas nos equipamentos e solicitação de intervenção de equipes especializadas de manutenção para restabelecer seu funcionamento. Foi reconhecido pelo prêmio TI&Governo em 2012. Como melhoria no processo, em

Exemplos de Melhoria, Inovação e Pioneirismo nos Produtos e Processos da Cadeia de Valor - Fig. 7.1.3

Processo		Melhorias / Inovação / Pioneirismo
Principal	Produção de Água (MA)	<ul style="list-style-type: none"> Modelagem hidráulica na crise hídrica da RMSP - ferramenta <i>WaterGEMS</i> transferência de água entre sistemas de abastecimento (i_2015). Finalista na "Year in Infrastructure 2016" categoria "Be Inspired Awards" APP Mananciais (i_2017) Informações atualizadas sobre volume, chuvas, etc, disponível na <i>PlayStore</i>. Cinturão Verde dos Mananciais manutenção e recuperação florestal no entorno dos mananciais da RMSP. Foi premiado em 2018 no 8º Fórum Mundial da Água em caráter internacional na área ambiental. (i_2017).
	Distribuição de Água (UNs)	<ul style="list-style-type: none"> Implantação de microturbina de geração de energia na rede de distribuição. (i_2017) - piloto na MO. BFT - Bomba Funcionando como Turbina (m_2018).
	Coleta de Esgoto (UNs)	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de dispositivos móveis com sistemas capazes de armazenar informações necessárias à vistoria (m_2015).
	Tratamento de Esgoto (MT)	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de gaseificação por plasma, converter parte do lodo gerado na ETE Barueri em um material inerte com potencial de reutilização e que reduz o volume disposto em aterros sanitários (m_2016). Área de Controle de Qualidade do Tratamento de Esgotos Centralização (m_2016), com laboratórios acreditados na norma ISO/IEC 17025, relatórios de qualidade por sistema de gestão.
	Prestação de Serviço ao Cliente (UNs)	<ul style="list-style-type: none"> Guia Rápido - Guia online, com enfoque inovador, proporciona ao cliente um relacionamento de qualidade, ágil e seguro (i_2015). APP Sabesp (m_2016) Consulta de contas, Comunicação de vazamentos (3.2). O APP Sabesp implementa o parcelamento de contas (m_2017) agregando valor ao negócio.
Apoio	Administrativo (MIS e UNs)	<ul style="list-style-type: none"> Mapeamento dos subprocessos administrativos com a metodologia AS IS com apoio de consultoria especializada (m_2015). Criação do modelo Case para apresentação de ideias engenhosas e soluções técnicas locais (i_2017).
	Manutenção (MM e UNs)	<ul style="list-style-type: none"> Implantação de geradores a gás para algumas instalações da MA (m_2015). Montagem de gerador móvel para atendimento volante em situações de emergência na MM (i_2015).
	Econômico - Financeiro (MDC e UNs)	<ul style="list-style-type: none"> Programa acertando as contas com a Sabesp (m_2015).
	Gestão de Empreendimentos (ME)	<ul style="list-style-type: none"> Implantação de análise de riscos para empreendimentos e de lições aprendidas em empreendimentos (m_2015). Montagem de sistema de captação flutuante com aplicação de PEAD (i_2015).
	Engenharia da Operação (UNs)	<ul style="list-style-type: none"> Integração dos processos Água e Esgoto por meio do sistema Novo SCOA (m_2017).
Gestão	Desenvolvimento Tecnológico (MP)	<ul style="list-style-type: none"> SabGeo, obter o posicionamento geográfico de todos os ativos da Sabesp através do georreferenciamento. Este programa foi registrado no INPI e foi comprovado o PIONEIRISMO no setor de saneamento (p_2015). Painel de Bordo - Disponibilidade de informações aplicativo (indicadores, atas de reuniões, análise crítica) (m_2015).
	Governança Corporativa (M-Gabinete)	<ul style="list-style-type: none"> Nova Revisão e alteração do nome do Código de Ética e Conduta para Código de Conduta e Integridade (m_2017).
	Planejamento e Gestão (MP)	<ul style="list-style-type: none"> Sistema <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP) (i_2016). Mapas <i>Kernel</i> integrados a AHP para mapeamento e priorização de falhas em todas as redes e ramais de água (i_2017). Solução e Portfólio de Programas no Gerenciamento dos Programas Metropolitanos de Água e Esgoto - <i>Clarity</i> (i_2017).

2017, foi implantada a nova versão do sistema SCOA que permitiu a integração das informações do sistema de esgoto com o sistema de água.

Desde 2006, as não conformidades reais e/ou potenciais identificadas, tanto nas reuniões de análise crítica, auditorias, inspeções de segurança entre outros, são tratadas tendo por base o PE QA0003 "Não Conformidade, Ação Corretiva e Preventiva" e PE CQ0003 "Produto Não Conforme – Água, Esgoto e Água de Reúso", que ajuda a assegurar o atendimento aos requisitos. Essas ações são gerenciadas pelo sistema automatizado Gedoc (módulo *DocAction*) e/ou Painel de Bordo módulo atas e análise crítica, e também em reuniões específicas do tema do desvio abordado. Para análise de causa são utilizadas as ferramentas como Diagrama de *Ishikawa* e os 5 Porquês, ou Diagrama de Pareto, Controle Estatístico de Processos (CEP) e reuniões de *brainstorming*.

Superando os requisitos, destacamos o autogerenciamento e tratamento antecipado de ações não desejáveis nos processos Água e Esgoto, onde são monitorados em tempo real as pressões, vazões e níveis dos sistemas de reservação, VRPs e estações de bombeamento e tratamento, por meio de sistemas telecomandados que possibilitam a identificação imediata de alguma anormalidade, permitindo atuação remota e o direcionamento de equipes ao local assegurando a qualidade do serviço. Outro destaque é realizado pelos Polos de Água e Esgoto das UGRs (d_2011) em que toda solicitação de serviço é priorizada e a solicitação de urgência ou emergência é lançada no sistema Sigao pela Central de Atendimento ou Agências, que encaminham e-mail para a área responsável, que realiza as tratativas

garantido a agilidade e pronto atendimento.

f) Os produtos e processos são analisados, melhorados e aperfeiçoados continuamente de acordo com a metodologia de aprendizado (Fig. 1.1.5), sob coordenação de gestores ou grupos de trabalho multidepartamentais que permitem a troca de experiências, propiciando a motivação das pessoas envolvidas na elaboração dos planos de ação para introdução da inovação. As melhorias implantadas são sistematizadas em novos procedimentos ou revisões dos padrões de trabalho já existentes, e repassadas à FT por meio de reuniões ou treinamentos específicos, sendo disponibilizadas para consulta no sistema SOE. Os processos da cadeia de valor passam por análise e discussões nas reuniões do Fórum M (Fig.P5.2) e na análise crítica pelas UNs, onde são analisados a eficácia e eficiência dos processos e melhorias.

Para redução da variabilidade são utilizados os sistemas supervisórios da operação de água "Signos – Falta de Água", esgoto "Signos – Reclamações e ArcGis – Mapas Temáticos" e o Gedoc, que incorporam ferramentas de controle e apoio à gestão, como o CEP e *Ishikawa* proporcionando confiabilidade dos processos. Como resultado do monitoramento da ecoeficiência no processo de distribuição, foi implantado em 2006 o Programa de Redução de Perdas. Desde sua implantação, a M se destacou em diversas ações:

- **GPS para localizar pontos de vazamento** – *Smartphone* acoplado ao tradicional aparelho de geofonamento, registra coordenada geográfica (i_2015);
- **Correlacionador de ruídos** – O equipamento possui dois sensores que são colocados em pontos da rede de abastecimento de água, além da velocidade da propagação do som, identifica com exatidão o local



do vazamento (m_2016);

- **Edital para contratação de Redução de Perdas de Água em Áreas de Alta Vulnerabilidade Social** com consumo clandestino de água por meio de performance (i_2016);
- **Tocha de Plasma** - Solução viável do ponto de vista ambiental e econômico, a MT desenvolveu de forma pioneira metodologia para tratamento de lodo de secagem e fusão à plasma (p_2016);
- O **Programa Córrego Limpo** (d_2007) converge com a ecoeficiência não só com a despoluição dos córregos, mas também com a manutenção dos mesmos, por meio de zeladoria e trabalho de Governança Colaborativa (4.1.d) com parceria entre Sabesp, Prefeituras, destacando-se a PMSP e Sociedade.

A participação da FT em congressos nacionais e internacionais, como: Feira Nacional de Saneamento (Fenasan); Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental; Seminário Internacional de Perdas; Encontro Técnico AESabesp; Simpósio Luso Brasileiro de Engenharia Ambiental; Seminário de Inovação da Gestão em Saneamento (IGS); Simpósio Ítalo Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental; Simpósio Brasileiro de Recursos Hídricos; Silubesa; Programa Melhores Práticas; *Utilities & Smart Metering Latin America Summit*, Seminário Internacional de Controle de Perdas e o Enfrentamento da Escassez Hídrica e Seminário Internacional de Perdas – Alemanha IFAT 2018 proporcionam acesso às tecnologias que são incorporadas aos produtos e processos.

Os processos da cadeia de valor também passam por análises e discussões nas reuniões dos Fóruns, em que se definem propostas de melhorias dando origem a correções, ajustes ou definições de projetos que sustentam ao cumprimento dos objetivos táticos. Também são realizadas visitas diárias nas estações elevatórias de esgoto por equipes especializadas, visando ações preventivas para manter o funcionamento destes equipamentos.

A **Fig.7.1.4** apresenta mais exemplos de métodos utilizados para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência dos processos.

g) A Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação TX (d_2010) é a autoridade funcional relativa à atividade 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. Destaca-se que em 2011, a partir de solicitação da M para adequar a Norma Técnica Sabesp (NTS) 181 de Gestão e Dimensionamento de Hidrômetros, revisada com representantes das unidades. As NTS representam o estado da arte da gestão, servem de base para a criação das Normas Técnicas Brasileiras (NBRs). Um dos destaques deste trabalho é o Acordo de Cooperação com a Fapesp. A **parceria** prevê o financiamento não reembolsável de R\$ 50 milhões, sendo 50% da Sabesp e 50% da Fapesp.

A M identifica demandas em dados operacionais, estudos prospectivos e *benchmarking* alinhados às necessidades dos processos. As demandas podem ser encaminhadas aos Fóruns onde dão origem as melhorias dos produtos e processos e a implantação de novas tecnologias. Para desenvolver e avaliar novas tecnologias cria-se grupo de projeto multifuncional com coordenador responsável pelo planejamento e execução. A avaliação e implementação

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

	Método	Processos / Ações
Variabilidade	Reuniões	Fóruns Água, Esgoto e Vendas discutem e deliberam sobre ações ligadas aos processos principais da M de forma a homogeneizar as decisões e compartilhar melhorias nas práticas de gestão (m_2015).
	CCO / COD / CCM / CCO - Esgoto	Implantação do Centro de Controle dos Mananciais (i_2017) como prática pioneira no mundo, com foco na segurança hídrica. Centro de Controle Operacional (ES-GOTO): Monitoramento à distância de esgoto (m_2017).
Confiabilidade	Plano de Continuidade	Organizar, orientar, facilitar, agilizar e uniformizar as ações necessárias às respostas de controle e combate às ocorrências anormais (m_2016).
	Signos	Mapeamento de toda a rede de água e esgoto. Com o <i>software</i> , um mapa digital das instalações subterrâneas para garantir a localização e atualização ganhando agilidade (i_2005 com melhoria contínua).
	Acreditação ISO/IEC 17025	Laboratórios de controle de qualidade da água (acreditados), monitoram os sistemas de água e esgoto desde a origem até os pontos de consumo, o que aumenta a confiabilidade na qualidade da água fornecida aos clientes (m_2015). Laboratórios de controle de qualidade de esgoto, acreditados pelo ISO 17025:2017, credibilidade aos resultados, tanto de análises quanto de calibração.
Ecoeficiência	Gestão do Pronto Atendimento	Toda solicitação de serviço é priorizada e lançada no sistema Sigao pela Central de Atendimento ou agências. Os casos mais urgentes e emergentes são automaticamente encaminhados via e-mail para a área responsável, garantindo agilidade e pronto atendimento.
	Gaseificação do Lodo	Solução para a transformação dos resíduos do tratamento de esgoto em produtos e subprodutos: etanol e eletricidade com principal objetivo de diminuir o envio de resíduos para aterros (i_2016). O sistema de gaseificação por plasma (SGP), em desenvolvimento na ETE Barueri, visa reduzir em torno de 90% o volume de lodo gerado no tratamento de esgotos.
	Água de Reúso	Visa poupar recursos hídricos em processos que não necessitam de água potável (m_2014).
	Efluente Industrial	Esgoto Não Doméstico, em parceria com a iniciativa privada, recebe efluentes industriais na RMSP para realizar um pré-tratamento antes de enviar para tratamento convencional (i_2014).

ocorrem por meio de projetos piloto ou testes preliminares, em uma das áreas da M. A Sabesp é reconhecida pelo uso de tecnologias inovadoras no saneamento, e pelo pioneirismo no Brasil na utilização de equipamentos inovadores nas áreas de manutenção e controle. Exemplos de novas tecnologias implantadas:

- **Inspeção de tubulações de esgotos da RMSP, por robôs** capazes de gravar imagens detalhadas e precisas de coletores, eficientes na detecção de trincas, deformações, entupimento e outros problemas que comprometem o escoamento (i_2015);
- Ampliação da capacidade de tratamento da ETA Alto da Boa Vista em 2,0 m³/s com o uso de **membranas ultrafiltrantes**, a maior capacidade de produção com uso desta tecnologia no Brasil (i_2015);
- A **implantação dos reservatórios metálicos** parafusados setoriais foi uma ação complementar de segurança ao abastecimento (i_2014);
- Uso de **bombas flutuantes** para aproveitamento da Reserva Estratégica do Sistema Cantareira (i_2014);
- **Detector de vazamentos de água** em parceria com a Unesp com financiamento da Fapesp, o aparelho localiza vazamentos de água por meio de análise das mudanças nos padrões de vibrações das tubulações enteradas, com mais precisão e custos menores (i_2016);
- **Bomba Funcionando como Turbina (BFT)** (i_2017), realizada em parceria com uma empresa alemã, gera energia elétrica através da energia hidráulica; reduziu o gasto com energia elétrica em 150kw o que cor-



responde R\$250 mil/mês, reduzindo as despesas das Unidades;

- **O Projeto Cliente Georreferenciado** - Cadastramento de redes de água e esgoto e das ligações utilizando a tecnologia NTRIP, realiza correções de posicionamento em tempo real, possibilitando a correção da localização das estruturas com o Sistema de Cadastro Georreferenciado (CADGEO) e o Sistema de Cadastro de Ligações (LIGGEO). Os programas foram registrados junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), comprovando a inovação e o pioneirismo. São utilizados em coletores eletrônicos de dados, que captam as coordenadas com precisão, utilizando a tecnologia - Sistema Global de Navegação por Satélite (GNSS), mais precisa do que o Sistema de Posicionamento Global (GPS) (i_2015). Como melhoria, houve atualização englobando os sistemas CADGEO e o LIGGEO no **SABGEO** (m_2017), com posicionamento geográfico dos ativos da Sabesp, utilizando **smartphones, dispositivos móveis GNSS e serviços de mapa hospedados na nuvem**;
- **Barreira de contenção flutuante** e manejo de macrófitas em reservatórios urbanos: Sistema Guarapiranga e Cotia para diminuir as ocorrências superficiais foi elaborado um projeto de barreira de contenção flutuante utilizando tubos de PEAD das obras do Cantareira (i_2016).

h) A forma de obtenção das melhores práticas de outras organizações relacionadas aos produtos e processos e a obtenção e utilização das informações está demonstrada no item 1.1.5. As informações relativas ao setor são acessadas junto à ABES, disponibilizando em seu *site* os relatórios de gestão das empresas vencedoras do PNQS, os cases reconhecidos na categoria IGS e relatórios da missão de *benchmarking*. Outras formas de avaliação e entradas para o processo de aprendizado são:

- **Benchmarking:** Em outras organizações que tenham algum tipo de reconhecimento e/ou destaque, internacional, nacional ou regional (prêmios, banco de boas práticas, publicações especializadas, certificações), ou organizações que apresentem alguma particularidade que possa contribuir com a necessidade de melhorias identificadas durante o processo de aprendizado;
- **Cursos** de aperfeiçoamento, **seminários nacional e internacional**, fóruns, reuniões de processos de apoio, com fornecedores e visitas técnicas.

Destaca-se o acordo de cooperação técnica entre a Sabesp e Jica, para conhecimento dos processos de distribuição de água e esgotamento sanitário de empresas japonesas, incluindo o compartilhamento de boas práticas e novas tecnologias de redução de perdas e eficiência em esgotos. Este acordo inclui visitas e intercâmbio técnico, transferência tecnológica, aporte de recursos financeiros e programas de treinamento de países em desenvolvimento. Foram treinados técnicos da Sabesp no Japão para aplicação de técnicas, com o acompanhamento de peritos japoneses e a realização de melhorias em procedimentos de execução de serviços operacionais.

O primeiro curso da parceria entre Sabesp e Jica foi voltado a técnicas de tratamento de esgotos domésticos, que teve início em 2000 e está na sua 17ª edição. Em 2013, mais uma parceria no curso “Boas práticas operacionais para redução de perdas de água”, que já

está na sua 5ª edição. Em ambas, a M contribuiu com a experiência dos colaboradores treinados no Japão com aulas teóricas e práticas nas instalações da Cia: caça a vazamentos, operação de sistemas de abastecimento, escolha de materiais para as tubulações, controle de pressão, medição e consumo.

No Brasil, os treinamentos para países em desenvolvimento são executados no Programa de Parceria Japão-Brasil (JBPP), a Agência Brasileira de Cooperação (ABC) e as instituições executoras.

Os exemplos de evolução e aprendizado das práticas estão apresentados na **Fig. 7.1.5**.

7.2 Processos de Relacionamento com os Fornecedores

a) O processo licitatório é composto de diversos procedimentos que têm como base princípios constitucionais como a isonomia, o do julgamento objetivo, o da vinculação ao instrumento convocatório e o da publicidade, com o intuito de proporcionar a chamada “Eficiência Contratória”, ou seja, menos onerosa e com melhor qualidade possível.

O pleno atendimento desses princípios incentiva os fornecedores a desenvolver sua cadeia de suprimentos para serem competitivos nas licitações e manterem o nível dos produtos e serviços prestados durante a vigência do contrato. Na prática devem atender às especificações legais necessárias, todas constantes do edital. A empresa que oferecer maiores vantagens será a escolhida para o fornecimento do produto ou do serviço. Oferta mais vantajosa, na legislação brasileira, entende-se pelo critério de menor preço, de melhor técnica e preço.

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

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

Uma das formas de identificar potenciais fornecedores é por meio da participação em congressos e feiras, promovidas pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária (ABES). Neste sentido, também destaca-se a Feira Nacional do Saneamento e Meio Ambiente (FENASAN) (d_2003) realizada anualmente pela Associação do Engenheiros da Sabesp (AESabesp).

A identificação pode ser originada pela necessidade de aquisição de um novo material ou equipamento, neste caso o requisitante identifica no mercado potenciais fornecedores e, após análise de viabilidade de adequação ou desenvolvimento, encaminha o forne-



Exemplos de Evolução e Aprendizado das Práticas Relativas à Gestão dos Processos da Cadeia de Valor - Fig.7.1.5

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos e Inovações
Definição de requisitos	Planejamento Tático	• A definição de requisitos das partes interessadas foi estruturada no início do planejamento com <i>preworks</i> envolvendo todas as UNs da M (m_2016).
Desenvolvimento de novos produtos	Diretoria M	• Criação da macroação para tornar a água de reúso em novo negócio para a Diretoria M, bem como, estratégia de diversificação da matriz hídrica da Bacia do Alto Tiete (m_2017).
Projeto dos processos	Fórum Administrativo	• Mapeamento dos subprocessos administrativos da M pela metodologia BPM (m_2015).
	Fórum M	• Projeto da estrutura funcional da M considerando os ativos operacionais, otimização de setores de abastecimento, bacias de esgotamento, equipamentos instalados, novos empreendimentos e controle de perdas (m_2015).
Avaliação de ideias criativas	Grupo de Gestão do Conhecimento M	• Criação do modelo <i>Case</i> , no programa melhores práticas M (i_2017).
Atendimento de requisitos	Fóruns Água, Esgoto, Vendas e RSA	• Sistema <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP), matriz de priorização (i_2016). • Boletins Informativos das Reuniões dos Fóruns de Água, Esgoto, Vendas e RSA (i_2017).
Análise e melhoria dos produtos e processos	Fórum Água e MA	• Aumento da resiliência do Sistema de Abastecimento da Metropolitana com a entrada em operação do Sistema Produtor São Lourenço (m_2018). • Implantação do IDAC - Índice de Disponibilidade de Água ao Cliente (m_2018). • Implantação do ISH - Indicador de Segurança Hídrica (m_2018).
Novas Tecnologias	Fóruns M e Processos	• Uso de Realidade Aumentada - RA no conceito da Indústria 4.0 utilizada nos serviços de manutenção eletromecânica integrada SAP-PM e SGA em dispositivo móvel (m_2018). • IOT - Internet das coisas permite o monitoramento remoto de equipamentos por meio de sensores que enviam dados e análises via internet (m_2017)
Investigação das características de produtos	Fórum M	• <i>Benchmarking</i> em empresas /países de referência mundial para melhoria de processos internos. Exemplo: Participação de comitiva da Metropolitana na Feira Internacional do Saneamento IFAT - Alemanha (m_2018).

cedor à área funcional - Departamento de Inspeção e Qualificação (CSQ), para que seja orientado quanto à especificação, codificação e qualificação, por meio de procedimentos e normas existentes.

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

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

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

Como melhoria para a ampliação da cadeia de fornecedores a M vem realizando licitações exclusivas ou com reserva de cota para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, amparada na Lei 123/06 e atualizações. Com o objetivo de assegurar a disponibilidade e continuidade no fornecimento para os materiais estratégicos (hidrômetros, tubos de ferro fundido, PVC, PEAD e polietileno), é adotado o Sistema de Registro de Preços (d_2002), que consiste no conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à aquisição de materiais estratégicos para contratações futuras, obedecendo aos critérios de qualidade, padrão e normas, por período de até 12 meses.

Salienta-se ainda que a modalidade pregão e o sistema de registro de preços constituem melhorias significativas no processo, proporcionando agilidade, aumento da competitividade e redução de custos nas contratações. As políticas não discriminatórias adotadas estão explicitadas no Código de Ética e Conduta, que preconiza a não discriminação de empregados, fornecedores, clientes e sociedade, cabendo sanções e punições a qualquer forma de discriminação.

O Código é informado nos editais de licitações (d_2006), tornando o seu cumprimento e observância obrigatórios para todos aqueles que celebrem contratos com a M. Entre outras condutas, exige-se que os fornecedores cumpram as determinações das legislações vigentes com especial destaque para o cumprimento da legislação ambiental e para a abolição de trabalho infantil e forçado nos serviços realizados.

A não discriminação está assegurada pelo cumprimento da legislação pertinente para contratações de obras e serviços, a comprovação de diversos requisitos, tais como consulta ao *site* www.sancoes.sp.gov.br para confirmação de que nada consta quanto ao impedimento de licitar e contratar com a Administração Pública, dentre os quais a regularidade do recolhimento de tributos e encargos sociais. Todos os contratos celebrados preveem a obrigatoriedade de o fornecedor declarar que atende ao disposto no inciso XXXIII do artigo 7º da Constituição Federal, que trata da proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre para menores de 18 anos e de qualquer trabalho para menores de 16 anos, salvo na condição de aprendiz, a partir dos 14 anos.

Durante a vigência contratual o fornecedor está obrigado a informar mensalmente a relação dos empregados registrados ao gestor do Contrato, demonstrando a composição da sua força de trabalho. Também é realizada, rotineiramente, a fiscalização dos aspectos contratuais, inclusive quanto à ausência de trabalho infantil ou forçado.

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 às especificações técnicas, comprovando sua regularidade jurídica e fiscal, sua qualificação econômico-financeira e técnica para a execução dos serviços ou do fornecimento.



A qualificação dos fornecedores pode ser obtida pelo Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo (CAUFESP), sistema eletrônico de informações, por meio do qual são inscritos e mantidos os registros dos interessados em participar de licitações e de contratações com órgãos da Administração Pública Estadual. A Sabesp é uma Unidade Cadastradora e migrou seu cadastro para este sistema (d_2009).

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

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

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

Os critérios para selecionar os fornecedores são:

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

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. A M proporciona aos fornecedores, em reuniões e eventos, a possibilidade de desenvolvimento e melhoria quanto ao fornecimento de materiais e serviços, disponibilizando normas, desenhos e especificações. Quando despertado o interesse no desenvolvimento de novas tecnologias, inicialmente os fornecedores interessados procuram a área funcional para detalhamento quanto à possibilidade da empresa vir a utilizar tal inovação. Quando constatado o interesse na aplicação da tecnologia, a Sabesp participa de todo o processo de desenvolvimento até a conclusão do modelo ou tecnologia a ser aplicada, com a consequente certificação do fornecedor com a habilitação e qualificação. Nesse processo é desenvolvido, em conjunto com o fornecedor, todos os padrões, especificações e normas, visando garantir a qualquer outro fornecedor a possibilidade de fornecimento, assegurando a isono-

nia e igualdade de condições nos certames publicados para contratação.

c) Os requisitos de fornecimento são comunicados aos fornecedores, por meio da publicação das especificações técnicas (d_1996) e das exigências do edital, de acordo com a modalidade, no *site* Sabesp, no Diário Oficial do Estado e em jornais de grande circulação. O atendimento aos requisitos é assegurado pela atuação do administrador do contrato, pela fiscalização contínua dos serviços ou inspeção do produto, de acordo com as condições pactuadas.

As práticas para avaliação e pronta comunicação e tratamento de eventuais não conformidades estão apresentadas na Fig.7.2.1.

d) A Sabesp estimula os fornecedores em reuniões, fóruns e eventos a desenvolver e melhorar o fornecimento de materiais e serviços por meio da disponibilização de normas, desenhos e especificações e preço justo. Os fornecedores interessados no desenvolvimento de novas tecnologias procuram a área funcional para detalhamento da possibilidade de utilizar a ideia inovadora. Na M destacamos algumas práticas de gestão nas Unidades como:

- **Contratos de Desempenho** (d_2016) a reformulação do edital de contratação teve como objetivo ampliar os resultados por meio da remuneração dos trabalhos feitos em função do retorno obtido. Outro benefício identificado foi o maior envolvimento com os compromissos da Sabesp. Por exemplo: Modernização Tecnológica da EEA França Pinto, cuja remuneração está atrelada ao alcance e superação da meta de redução de consumo de energia elétrica em 12%, os primeiros índices apurados apresentam redução superior a 13%). Os Contratos de Desobstruções de Esgoto e os de Manutenção e Crescimento Vegetativo chamado *Global Sourcing* (m_2017) já estão no modelo de Desempenho. Os contratos de Vistoria Prévia por Moto também estão sendo construídos nesse novo formato, assim como os contratos de leitura e entrega de contas (TACE) e os novos contratos de Coleta de amostra da qualidade da água;
- **NTS - Normas Técnicas Sabesp**: elaboração de normas que servem de base para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, subsidiando também a criação das NBRs – Normas Técnicas Brasileiras;
- **Descarte das carcaças dos hidrômetros**: vendido como sucata inicialmente, evoluiu para contrato de permuta por *kits* de hidrômetros junto aos fabricantes e atualmente está sendo permutada em processo de leilão eletrônico, alcançando valores maiores para a Sabesp. Atualmente, avança-se no uso de hidrômetros com tecnologias mais atuais, como por exemplo hidrômetros volumétricos e eletrônicos (m_2017);
- **Programa Asfalto Rápido**: prática vencedora do PNQS IGS (Inovação em Gestão de Saneamento) 2017 e PPQG MIG (Mérito de Inovação em Gestão) 2017, consiste na integração das ações de planejamento, operação e controle do processo de posições de pavimento asfáltico, de forma proativa e inovadora, por meio do controle tecnológico das intervenções, da disponibilização de informações gerenciais em tempo real, da implementação de soluções técnicas inovadoras e da capacitação customizada da mão de obra contratada;
- **Programa Fiscal Total**: prática vencedora do PNQS



Formas de Controle dos Fornecedores – Fig.7.2.1

Classes de fornecedores		Critérios de seleção e qualificação	Principais requisitos	Formas de verificação	Indicadores
Energia elétrica	Selecionado conforme região geográfica	Os serviços de energia elétrica são fornecidos por meio de contratos corporativos, controlado pelo Depto. de Gestão de Energia (TOG). Na M atuam Elektro, AES Eletropaulo, Bandeirantes, Bragantina e CPFL.	Resolução 414/2010 ANEEL	Segue as deliberações da ANEEL. O atendimento pela Sabesp é de responsabilidade da TOG. A TOG efetua o acompanhamento da prestação de serviços por meio de monitoramento contínuo nas instalações.	Índice de falhas no fornecimento de energia elétrica.
	Telefonia fixa: a seleção é conforme região de atuação. Telefonia móvel: segue exigências do edital de licitações em cumprimento à Lei 8.666/93.	Os serviços de telefonia são fornecidos por meio de contratos corporativos, controlados pela Superintendência de Tecnologia da Informação (CI). Na M atuam: Telefônica para telefonia fixa e TIM e Claro para telefonia móvel.	Lei nº 9.472/97, regido por resolução da ANATEL 270/01.	Através da CI, área corporativa que atua nos casos de interrupção de fornecimento e disponibilização de senha para emissão de ordem de serviços para Telefônica.	Índice de disponibilidade de comunicação de dados.
Obras e serviços	Exigências do edital de licitações em cumprimento à Lei 8.666/93 e atualizações.	A seleção e qualificação ocorrem mediante ao atendimento dos seguintes itens 18/07/2013: Habilitação; Proposta técnica e Proposta comercial	Especificações técnicas estabelecidas em cláusulas contratuais	A equipe de fiscalização avalia periodicamente a qualidade dos serviços e efetua controles compatíveis com o tipo de contrato, verificando as condições de execução quanto à qualidade dos materiais e equipamentos utilizados, segurança, uniformes, atendimento aos clientes, cumprimento das especificações técnicas e de prazos.	Índice de desempenho de prestadores de serviços.
	Exigências do edital de licitações em cumprimento à Lei Federal 10.520/02.	Aplicável para serviços comuns e de engenharia: Credenciamento; Habilitação e Proposta comercial			
Materiais e equipamentos	Exigências do edital de licitações em cumprimento à Lei 8.666/93. Tipos de licitação: menor preço / técnica e preço e melhor técnica.	Para materiais A e B, além da qualificação preliminar é realizada também a seleção e qualificação conforme atendimento dos itens abaixo, que é utilizada para os do tipo C: Habilitação; Proposta técnica e Proposta comercial	Classificação em três tipos de materiais: A, B e C, conforme especificação técnica e cláusulas contratuais.	Materiais A: adquiridos somente de fornecedores qualificados pela Sabesp, sendo a inspeção realizada diretamente na fábrica. - Materiais B: adquiridos de fornecedores qualificados, porém, a inspeção é feita no recebimento pela Sabesp. - Materiais C: aquisição e inspeção a critério da unidade responsável pela aquisição ou requisitante. É efetuada a inspeção com base na especificação técnica no ato da entrega em almoxarifados ou áreas técnicas.	Índice de insu- mos químicos entregues fora de especificação. Índice de atraso nos pagamentos. Índice de atraso nas entregas dos fornecedores.
	Para os materiais A e B a qualificação preliminar é realizada pelo Departamento de Qualificação e Inspeção de Materiais – CSQ.	As empresas interessadas requerem o “Orientador para Qualificação de Fornecedor Sabesp”. O CSQ realiza visita técnica. Não havendo restrições técnicas, recebem o “Atestado de Capacidade Técnica” (ACT). Para hidrômetros as atividades de inspeção são realizadas pela MPOM.			

IGS (Inovação em Gestão de Saneamento) 2017 e PPQG MIG (Mérito de Inovação em Gestão) 2017, implementada para revisão e otimização do modelo de gestão e fiscalização dos contratos de prestação de serviços. Consiste na elaboração, padronização e disponibilização de informações gerenciais em tempo real. Os fornecedores também são reconhecidos e incentivados a promover a melhoria do seu material/serviço e do seu desempenho por meio do FAC. Além disso, diversas práticas que visam ao fortalecimento do relacionamento com fornecedores, a melhoria do seu desempenho e à redução de custos de suprimento foram introduzidas ao longo do tempo, conforme fig. 7.2.2.

e) A cultura de excelência e as diretrizes organizacionais são disseminadas aos fornecedores por meio dos canais apresentados na Fig. 7.2.3. O envolvimento com os Valores, Missão, Visão, Políticas de Segurança, Meio Ambiente e Qualidade, ocorre nas reuniões de partida e em reuniões periódicas com o administrador de contrato. Com objetivo de reforçar o envolvimento, o comprometimento e garantir o entendimento por parte dos fornecedores quanto aos reflexos e grau de importância na obtenção dos resultados organizacionais, estes participam do Dia do Compromisso com o Fornecedor nas UNs. As principais atividades do negócio foram identificadas, retidas e compartilhadas com a força de trabalho, inclusive das contratadas, através da Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais (PPSO) (d_2015).

Para qualificação e seleção o fornecedor deve, obrigatoriamente, declarar sua situação quanto à interdição por crimes ambientais e que somente utilizará produtos e subprodutos de madeira de origem exótica ou de origem nativa de procedência legal, decorrentes de desmatamento autorizado ou de manejo florestal, aprovados por

Práticas de Minimização de Custos Fig.7.2.2

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_2003).	Retrata melhoria e evolução, por meio de melhorias em diversos processos aproximando a Sabesp de seus fornecedores, novos cuidados com a cadeia logística, melhorias tecnológicas e treinamentos específicos.
Sistema de registro de preços (d_2000).	Consiste nas contratações de fornecedores de materiais estratégicos qualificados conforme padrão Sabesp e normas técnicas por período de até 12 meses.
Pregão Eletrônico (d_2003).	Modalidade de licitação regulamentada pela lei 10.520 de 17/07/02, para aquisição de bens e serviços, é realizada por meio de propostas e lances sucessivos em sessão pública.
Cotação Eletrônica (d_2000).	Proporciona leilão reverso, redução nos custos e tempo de contratações, transparência nas contratações, maior abrangência de mercado e competitividade nos processos licitatórios.
Fórum de Hidrometria (d_2009).	Revisa procedimentos voltados a hidrometria, de forma a maximizar seus resultados, atingindo uma medição justa e confiável e minimização dos custos e inovação tecnológica.
Contratos de Desempenho (d_2016).	Modelo de contratação onde a remuneração dos trabalhos feitos é vinculada ao desempenho da contratada.

órgão ambiental competente integrante do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA), com autorização de transporte concedida pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA). Os contratos de obras e de serviços estabelecem a obrigatoriedade de observância às resoluções do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) relativa à disposição adequada de entulho, privilegiando-se a reciclagem; a destinação para reprocessamento de óleo lubrificante usado, e ao cumprimento dos requisitos de especialização de mão de obra e de registro em

Canais de Relacionamento com os Fornecedores – Fig. 7.2.3

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

serviços de manutenção de equipamentos de refrigeração, utilização preferencialmente de veículos movidos a álcool ou GNV.

No edital dos contratos da Sabesp constam as obrigações de Saúde e Segurança do trabalho e demais disposições legais para a emissão da Autorização de Serviço (A.S), tais como: Planejamento Prévio, PPR, PCMSO, Atestado de Saúde Ocupacional (ASO), Relação dos profissionais do SESMT e designados de segurança e medicina do trabalho (Anexo 3 do PE-RH0003) – NR-04 / Portaria 3214/78, Relação de membros da CIPA ou designados (Anexo 4 do PERH0003) – NR-05 e NR-18 item 18.33/Portaria 3214/78, Relação de empregados que executarão as atividades do contrato (Anexo 5 do PE-RH0003), Programa dos treinamentos e palestras de segurança, higiene e saúde do trabalho (Anexo 7 do PE-RH0003), Plano de Emergência – NR 23/ Portaria 3214/78 e Decreto Estadual nº 56.819 de 10/03/2011, Análise Preliminar de Riscos (APR), Designar profissional(s) legalmente habilitado(s) em segurança ou medicina do trabalho, independentemente da necessidade legal, no local da obra/serviço, Treinamentos mínimos necessários Admissional e Integração (NR 01 e NR 18) e Formação Básica de Membros de CIPA.

O Programa de Integridade da Sabesp foi criado em 2015 e segue as recomendações da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), do Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crimes (UNODC), do Banco Mundial.

O programa abrange dois cenários distintos, corrupção ativa e corrupção passiva, e em 2017, passou por nova reestruturação para alinhamento às recomendações da Controladoria Geral da União (CGU), dividindo-se em cinco pilares: Comprometimento e apoio da alta direção, Instância responsável, Análise de perfil e riscos, Regras e Instrumentos e Monitoramento contínuo.

Para assegurar o cumprimento dos aspectos de Segurança, Medicina e Meio Ambiente do Trabalho em Obras e Serviços Contratados as empresas são fiscalizadas de acordo com o PE-RH0003 (d_2006).

O MIS planeja e acompanha a realização do programa de capacitação em SST e planeja e realiza inspeções de segurança nas atividades das empresas contratadas.

A identificação das necessidades de desenvolvimento dos terceiros ocorre durante o processo de Planejamento Operacional das unidades e também na elaboração dos contratos de prestação de serviços, onde são analisados os dados do resultado da Pesquisa de Satisfação dos Clientes e elaborado o PCD de terceiros. Além disso, as demandas de C&D identificadas pe-

los administradores dos contratos também compõem o PCD (Ex.: contratos Global Sourcing, Tace, AME). Essas práticas visam garantir a qualidade na prestação de serviços. Os exemplos de treinamentos realizados para os terceiros estão descritos na Fig.7.2.4.

Capacitação de Terceiros - Fig.7.2.4

Metodologias	Exemplos de Treinamento
JICA	<ul style="list-style-type: none"> Fiscalização Ativa Qualidade de Execução dos Serviços. Preenchimento de ficha de inspeção (vistoria). Atendimento ao cliente.
TACE	<ul style="list-style-type: none"> Apontamento de irregularidades. Padronização do processo de negociação de inativas através do contrato. Eficiência Operacional TACE.
PPSO	<ul style="list-style-type: none"> Troca de Hidrômetros Lacração de Hidrômetros Inclusão de Ligação em Cavaletes Múltiplos, entre outros
Curso Norma NA 020	<ul style="list-style-type: none"> Controle e Redução de Perdas Execução de serviços Reposição de Pavimentos

f) As necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas nas reuniões periódicas com os administradores dos contratos, as informações obtidas são analisadas pelas gerências responsáveis, gestores de suprimentos e administradores de contratos, considerando os aspectos técnicos e as legislações pertinentes aos processos de suprimentos.

A necessidade manifestada pelos fornecedores foi a Continuidade do Fornecimento que garante ao fornecedor um melhor controle em sua linha de produção, de sua cadeia de matéria-prima e de mão de obra e manutenção da longevidade da empresa (8.5 - Taxa de Continuidade de Fornecimento).

As demandas consideradas viáveis, após análise técnica e legal, são implementadas em dois níveis:

- **Nível da Unidade:** melhorias em relação a mudanças nos processos de suprimentos e de gestão dos contratos, sob a responsabilidade do Departamento Administrativo e/ou áreas envolvidas;
- **Nível corporativo:** a sugestão de melhoria é apresentada à área funcional da Sabesp que analisa a viabilidade para implementação.

A Fig.7.2.5 apresenta exemplos de evolução e aprendizado das práticas relativas ao item 7.2.

Exemplos de Evolução e Aprendizado das Práticas Relativas aos Fornecedores – Fig. 7.2.5

Principais Práticas	Aprendizado	Exemplos de Melhorias, Refinamentos ou Inovações
Desenvolvimento da cadeia de suprimentos	Fórum de Hidrometria	Hidrômetros Volumétricos e Eletrônicos (m_2017).
Qualificação e seleção	Fórum Administrativo	Adequação nos Editais e melhoria no Sistema de Gerenciamento de Licitações (SGL).
Monitoramento e avaliação	Reunião com os fornecedores	Modelo de Contrato de <i>Performance</i> , chamado "Contrato de Risco" (i_2016).
Estímulo às melhorias	Grupo de Serviços Administradores de Contratos	Os Contratos de Desempenho estão sendo aperfeiçoados e estão sendo incorporados para os fornecedores de serviços (m_2017).
Comprometimento com os valores e princípios	Fórum Administrativo	Em 2015 foi instituída a Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais (PPSO).
Identificação das necessidades	Fórum Administrativo	Estreitamento no relacionamento com os fornecedores de materiais estratégicos através da criação do MIS (m_2015).



7.3 Processos Econômico-Financeiros

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

Em 2018, a Sabesp completou 16 anos na listagem na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE), sendo a pioneira no setor de saneamento, evidenciando a adoção de práticas de transparência e divulgação de informações, de acordo com os requisitos da Lei Sarbanes-Oxley, garantindo a integridade das demonstrações financeiras.

A eficácia da estratégia adotada ao longo dos anos pode ser comprovada por meio de diversos reconhecimentos do mercado, tais como: Troféu Transparência ANEFAC 2017; Reconhecimento do Diretor Econômico-Financeiro e de Relações com Investidores da Sabesp, Rui de Britto Álvares Affonso, como Profissional do Ano 2016, concedido pela ANEFAC; e Prêmio Valor 1000, promovido pelo Jornal Valor Econômico, vencendo pela oitava vez na categoria "Água e Saneamento".

a) No PE da Sabesp são estabelecidas as diretrizes empresariais, os objetivos estratégicos e as metas, para subsidiar a definição dos **requisitos econômico-financeiros**, de acordo com a PI0002 - Gestão Financeira, que tem como base as demandas do Governo do Estado e do Conselho de Administração que visam assegurar o crescimento sustentável (d_1996). Também são estabelecidos os níveis esperados de desempenho econômico-financeiro da Sabesp e das Diretorias.

A M atua no gerenciamento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio, dentro de sua área de atuação, alinhando seus indicadores financeiros às diretrizes estratégicas e ao BSC da Sabesp. O acompanhamento dessas informações é realizado, mensalmente, nas reuniões do **Fórum de Processo Econômico-Financeiro** e nas reuniões do Fórum M e, trimestralmente, nas RACs da M.

A Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira (FT) coordena, elabora e administra os parâmetros econômico-financeiros apresentando os resultados para a Diretoria Colegiada. O Departamento de Controladoria da Metropolitana (MDC) coleta e compila as informações de suas respectivas Superintendências com o intuito de manter o equilíbrio do plano orçamentário e prevenir necessidades extras de recursos. Destaca-se como refinamento as melhorias nos controles interno e externo dos atos da direção, atendendo aos requisitos da SOX e aos mais altos índices de **governança corporativa**, garantindo a capacidade de captação de recursos financeiros e a remuneração aos acionistas (d_2002).

Em 2008, a Sabesp iniciou a implantação da **Gestão por Valor Agregado (GVA)**, sendo a primeira sociedade de economia mista a adotar um dos modelos mais inovadores de gestão. Em abril de 2017, foi implantada a 1ª fase do sistema **ERP-SAP** (5.1b), no qual está contemplado o módulo financeiro, proporcionando maior agilidade no monitoramento das informações. Com o objetivo de otimizar o planejamento e **controle fiscal**, a diretoria F, responsável funcional desse processo, atua fornecendo premissas para as unidades nos itens que devem ser previstos, monitorados e realizados (Cofins, Pasep, ISS, etc) e para excepcionalidades a gestão é realizada de forma corporativa pela diretoria F por meio do contingenciamento de recursos no escritório central. A apuração dos tributos

municipais é realizada de forma descentralizada pelas UNs. A exemplo disso citamos o ISS que é apurado e recolhido nos municípios competentes por cada UN responsável. O ISS do município de São Paulo é apurado e recolhido pelo Departamento Fiscal e Tributário Institucional (FFS). Já a apuração dos tributos federais é realizada de forma centralizada, na F. Os tributos próprios da Companhia (PIS/PASEP, COFINS, IRPJ e CSLL) são apurados e recolhidos pela Superintendência de Contabilidade (FC). Já os tributos retidos de terceiros, como no caso dos tributos incidentes nos serviços tomados pela Sabesp (INSS, IRRF, PIS, COFINS e CSLL), são apurados e recolhidos no FFS.

A apuração de todos esses tributos mencionados é realizada pelo módulo **DPFISC do SAP**. Atualmente o acompanhamento e controle dos prazos de vencimento dos tributos é realizado por cada responsável pela apuração. O papel da estrutura organizacional na definição dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro relativo aos requisitos está apresentado na Fig.7.3.1. Os indicadores dos principais requisitos econômico-financeiros estão demonstrados na Fig.7.3.2.

b) A sustentabilidade econômico-financeira é assegurada pela geração de recursos próprios por meio do faturamento de serviços de distribuição de água e coleta de esgoto, vendas no atacado de água e tratamento de esgoto, na melhoria da eficiência e de agregação de valor. Outra forma de assegurar os recursos financeiros se dá pela obtenção de recursos financiados gerenciados por meio das previsões de desembolsos financeiros agrupados por fonte de recursos e Pro-

Papel da Estrutura Organizacional na Definição dos Níveis Esperados de Desempenho Econômico-Financeiro - Fig.7.3.1

Assembleia Geral dos Acionistas	Instância máxima de decisão, com poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da Empresa e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento.
Conselho de Administração	Aprova anualmente o orçamento, definindo os níveis de fluxo de caixa operacional, a rentabilidade esperada, e margem operacional.
Diretorias	Aprova o orçamento anual e monitora o desempenho econômico-financeiro pelo SAP, Fóruns M e Processo Econômico-Financeiro.
Superintendências	Elabora o orçamento anual de forma a assegurar a sustentabilidade do negócio por meio das metas estabelecidas no planejamento operacional.

Principais Indicadores Econômico-Financeiros por Grupo - Fig. 7.3.2

Atividade:
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento das ligações faturadas • Crescimento das economias faturadas • Participação da M nos Investimentos da Sabesp • Participação da M nas despesas Operacionais da Sabesp • Tarifa GVA da Água Produzida • Tarifa GVA do Esgoto Tratado • Índice de Evasão de Receitas
Rentabilidade e Mercado:
<ul style="list-style-type: none"> • Margem Operacional • ΔCVA • Valorização das ações • Valor de mercado das ações
Liquidez:
<ul style="list-style-type: none"> • Arrecadação por m³ Total M (medido) • Tarifa Média Praticada • Faturamento Líquido Total por volume medido
Estrutura:
<ul style="list-style-type: none"> • Nível dos investimentos • Execução orçamentária dos investimentos • Execução orçamentária das despesas • Execução orçamentária do faturamento • Execução orçamentária da Arrecadação



gramas Estruturantes, que são identificados por tipos de intervenção, tais como: Programa Contínuo de Combate às Perdas, Universalização de Água e Esgoto, Sistemas Isolados de Água e Esgoto, Melhoria do Abastecimento, do Esgotamento, Desenvolvimento Operacional, Projetos Institucionais, Programa Córrego Limpo e Serviços de Engenharia.

Anualmente são definidas as prioridades dos investimentos e despesas a serem realizados no ano seguinte por meio da elaboração do orçamento, que conta com a participação efetiva das UNs/Sups que elencam suas demandas para consolidação pelo MDC (Despesa) e pela MP (Investimento) e validadas junto à M (d_1998). Posteriormente, submetidas à aprovação da Diretoria Financeira (F) e à Diretoria Colegiada.

Na composição do orçamento estão previstos recursos próprios e financiados. O plano orçamentário é acompanhado sistematicamente pelo MDC, em conjunto com as UNs/Sups, e nas análises críticas do Fórum M. Durante o exercício havendo necessidade para o atendimento de contingências são adotados os seguintes critérios:

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

A **captação de recursos financeiros** é garantida por meio da geração de recursos próprios. Os empréstimos e financiamentos para assegurar o plano de investimento e o refinanciamento da dívida, mantendo os níveis necessários de caixa, são captados corporativamente pela Superintendência de Captação de Recursos e Relação com Investidores (FI) e são obtidos por meio de agentes financeiros. Esses recursos visam atender às necessidades de ampliação e melhorias operacionais. Os aspectos considerados na captação de recursos estão apresentados na Fig.7.3.3.

Critérios Considerados na Captação de Recursos – Fig.7.3.3

Taxa de Juros	Devem ser reduzidas para que a empresa tenha condições de promover os investimentos continuamente. Geralmente são oferecidos por bancos (nacionais e internacionais) de fomento e de desenvolvimento.
Contra Partida	A Sabesp participa, salvo exceção, nos financiamentos da CEF e do BNDES com, no mínimo, 10 % para ações de água e 5% de esgoto; nos financiamentos do BID e BIRD com 20% e da JICA com 50%. Condição essencial para ampliação dos investimentos.
Prazo para Amortização	Quanto maior o prazo, melhor para o fluxo financeiro da empresa e geração de recursos. Os financiamentos possuem prazos que variam de 18 a 25 anos.

Como melhoria (d_2017), a gestão dos contratos financiados, antes manual, passou a ser realizada no SAP – **Módulo LOANS**, acompanhado pela diretoria F, proporcionando benefícios como o alinhamento das informações do serviço da dívida na visão orçamentária e no planejamento financeiro; cálculo automático do Serviço da Dívida; conexões e interfaces com os módulos Contábil, Caixa e Orçamento; automatização de processos de pagamento e melhor planejamento orçamentário.

Nos contratos de Performance para Regularização de Áreas (i_2015) o contratado entra com o recurso finan-

ceiro necessário para execução da obra, atendendo ao escopo mínimo estabelecido pela Sabesp e sendo remunerado em parcelas, a partir dos resultados financeiros gerados pela obra executada. A remuneração pode ser até 20% maior do que o capital investido dependendo da performance. Esse modelo inovador foi apresentado em congressos de saneamento, sendo *benchmark* para outras empresas de saneamento. Outra inovação foi a união do modelo de contrato de *performance* com o Programa Se liga na Rede (i_2016), utilizando um subsídio de 80% do GESP.

A M atua fortemente no combate e redução da inadimplência. A concessão de créditos e recebimentos é realizada por meio de acordos de parcelamento de débitos, baseados no PO-MR0054 (d_2007). O controle de recebimentos é realizado pelas UNs visando a redução da evasão de receitas. São utilizados os contratos de risco de cobrança para as fases administrativa e judicial, modelo que estimula a busca contínua de alta *performance* no recebimento das contas em atraso, já que a remuneração ocorre após o pagamento dessas contas pelos clientes; quanto aos órgãos públicos municipais, são indicados ao CADIN Estadual quando constatada a inadimplência.

Em 2015, houve um aprimoramento na forma de recebimento de débitos com o Programa “Acertando suas contas com a Sabesp”, estendendo as condições para todos os imóveis com contas atrasadas a mais de 45 dias. Em decorrência do sucesso foi criado (m_2017) o “Mega Feirão de Natal”, que foi até o final de dezembro. A análise de cenários do PT e um *benchmarking* realizada na Eletropaulo – empresa do setor de energia elétrica – propiciaram a melhoria do processo de cobrança da M. Foram implantadas diversas ações: formas de cobranças diferentes para cada perfil de inadimplente sendo mais assertivo na cobrança; envio aos clientes de aviso de situação de conta em aberto via SMS após sete dias de atraso (m_2016); impressão da 2ª via de conta pelo TACE no momento da leitura, caso haja contas em aberto (m_2016); disponibilização do Sabesp *Mobile*, aplicativo para celular (m_2017) com acesso à segunda via de conta, histórico das 12 últimas medições, avisos sobre vencimento de débitos, alertas quando é registrado consumo acima do normal e parcelamento de débitos (5.1b). O aplicativo foi eleito pela área de tecnologia da revista exame entre os seis melhores como ferramenta de serviços e informações disponíveis aos clientes.

Os riscos financeiros mais significativos, identificados conforme item 1.2.d, são monitorados por indicadores de desempenho constantes na Fig.7.3.2, com o objetivo de manter o equilíbrio do fluxo financeiro, por exemplo: o grau de risco aceitável da Inadimplência é quantificado no processo orçamentário e monitorado mensalmente pelo Índice de Evasão de Receitas, meta relacionada à perspectiva financeira, ao OT Gerar Lucro (2.1.e).

c) Os recursos financeiros previstos para dar suporte às estratégias e planos de ação são definidos no PE da Sabesp. A gestão anual é efetuada pelo Plano Anual de Investimento (PI), que apresenta as ações em andamento ou a serem implementadas durante o ano, as previsões e realizações de desembolsos financeiros agrupados por estruturas PEP (Plano de Estruturação de Projetos) (m_2017). A estrutura do PEP é representada pelo tipo de projeto e identifica características como: Produto, aplicação, segmento, natureza, município e distrito.



A Sabesp utiliza o PPI para a programação dos investimentos nos próximos sete anos. A M realiza o controle mensal do previsto X realizado, além de avaliações e definições de prioridades (d_2002) em sistema informatizado. Integram o PPI e o PI os projetos que atendem as **priorizações** estipuladas pelo processo de planejamento da M, Planos Diretores de Água e Esgoto e pelo PIR. Como melhoria do processo de planejamento de investimentos foi implantado o SGI (m_2017), que possibilita uma visão integrada do processo.

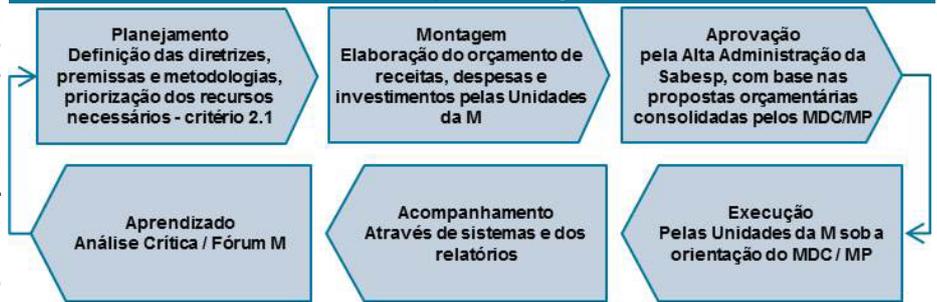
O PIR é mais uma prática exemplar no setor de saneamento (d_2002), pois contempla um cenário previsto para os próximos 20 anos, com base em diagnósticos e prognósticos, que consideram os setores de abastecimento e bacias de esgotamento (d_2004), que é apurado por índices compostos (socioeconômicos).

A M avalia mensalmente o desempenho em relação à rentabilidade e a geração interna de recursos que sustenta a continuidade do PPI previsto: Relatório M (d_2017) e o de Desempenho GVA (d_2009). Desde 2006 é possível acompanhar, por meio da intranet no portal Sabesp, os investimentos realizados no último quinquênio.

As necessidades de investimentos da M são priorizadas de acordo com os OTs. Os investimentos de maior prioridade atendem ao crescimento vegetativo em água e esgotos, perdas e melhoria operacional dos sistemas existentes. Para melhorar o processo de avaliação de recursos financeiros foi implantada a **ferramenta AHP**, para priorizar os investimentos a serem realizados na M, levando em consideração fatores como custo, urgência, complexidade e impacto estratégico, deixando as decisões mais ágeis, criteriosas e transparentes (m_2016). Os projetos de investimentos são financiados por meio de geração interna da venda de serviços de água e esgotos e por linhas de financiamento. Os principais critérios para captação de recursos utilizados são juros baixos e prazos longos. Os principais agentes financiadores no mercado externo são o BID e Jica, e no interno o BNDES, CEF, FGTS e PAC e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) que atende o Plano de Inovações Tecnológicas da Sabesp.

d) O plano orçamentário é realizado anualmente, alinhado ao Processo de Planejamento, com previsão para sete anos e elaborado de forma participativa, sendo composto pelos orçamentos de receita faturada e arrecadada, despesas e investimento, buscando o equilíbrio entre o atendimento às demandas de saneamento e crescimento sustentável (d_1996), atendendo ao OT Gerar Lucro. A montagem orçamentária é iniciada com o recebimento das premissas, diretrizes gerais e cronograma estipulados pela Diretoria Econômico-Financeira (F) e demais autoridades funcionais. As UNs/Sups cadastram suas propostas orçamentárias de despesa e de receita, e o MDC consolida as peças e as submete à apreciação da M (Fig. 7.3.4). São realizadas diversas simulações para contemplar os ajustes necessários até a aprovação final do orçamento pela Diretoria Colegiada e pelo Conselho de Administração (2.2c). Após aprovação, o FTO disponibiliza os valores aprovados em sistema corporativo para o acompanhamento da Execução Orçamentária. Em 2014, como melhoria, o Departamento de Estudos

Ciclo do Orçamento - Fig. 7.3.4



Tarifários (FAT), implantou nova metodologia para elaboração do orçamento de vendas. A Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana (MT), elabora as previsões para Municípios Permissionários e Água de Reúso (Aquapolo e Attend), a Unidade de Negócio de produção de Água (MA) informa as vazões máximas a serem ofertadas e as Unidades de Distribuição cadastram seus orçamentos a partir dessas vazões. Os volumes são desdobrados já considerando os resultados esperados com as ações estabelecidas no PT de combate às perdas. Os demais itens orçamentários de receita são previstos pelas unidades, consolidados pelo MDC e incorporados à peça orçamentária (m_2014). O acompanhamento e controle do orçamento é realizado pelas UNs/Sups e pelo MDC, utilizando relatórios gerenciais e indicadores, comparando os valores realizados em relação ao orçamento aprovado, visando a maximização dos recursos disponíveis e buscando o atingimento das metas operacionais.

Quanto ao Orçamento de Investimento, o que o distingue da Receita e da Despesa é que as propostas são cadastradas no sistema SGI (d_2017) possibilitando uma visão integrada do plano de investimentos. A responsabilidade pela consolidação na M é do MPI. Após a aprovação do orçamento as demais etapas se repetem. Em 2017, entrou em operação o sistema corporativo ERP – SAP, desmembrado em módulos, onde o BPC contempla a **montagem orçamentária**. A implantação do SAP traz agilidade ao processo orçamentário, as demonstrações financeiras são projetadas automaticamente eliminando erros, trazendo transparência às informações.

Evolução e aprendizado nas práticas relativas ao Processo Econômico-Financeiro (Fig.7.3.5).

Evolução e aprendizado nas práticas relativas ao Processo Econômico-Financeiro - Fig 7.3.5

Principais Práticas	Aprendizado	Melhorias
Requisitos econômico financeiros	Planejamento Estratégico	Implantação do ERP-SAP(m_2017). Alteração das perspectivas do Mapa Estratégico (m_2016).
Asseguramento Recursos financeiros	Fórum de Processos	Contratos de <i>performance</i> para redução de Perdas: + Se Liga na Rede (i_2016) e Áreas irregulares (i_2015).
Definição dos recursos financeiros	Planejamento Tático/ <i>benchmarking</i>	Efetuar parcelamento via agência virtual (m_2017). Envio de SMS aos clientes com aviso de situação de conta em aberto, após 07 dias do vencimento (m_2016).
	Fórum Vendas	Programa Acertando as contas com a Sabesp (m_2015).
	Planejamento Tático	Priorização dos Investimentos da M através da ferramenta <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP) (m_2016).
Orçamento	Planejamento Estratégico/Projeto SiiS	Premissas e diretrizes disponibilizadas via sistema (m_2017). Inserir os <i>drivers</i> e projeções no sistema, avaliação e justificativa (m_2017). Acompanhamento diário da execução orçamentária, com controle das fases e disponibilização de relatórios (m_2017).





Método de Leitura

Nesse critério são apresentados os resultados estratégicos e operacionais relevantes para a Diretoria Metropolitana, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento com requisitos das partes interessadas.

Legenda:

COD (código): Sequência numérica para identificação do indicador.

E/O: Informação se o indicador é: (E) Estratégico, (O) Operacional ou (OE) Ambos.

GRMD: Referência do Guia de Referência para Medição do Desempenho - PNQS

Indicadores: Nome do indicador e informações complementares, quando necessário.

UM: Unidade de Medida.

MS: Mostra o sentido de Favorabilidade de cada série histórica: ↑ - quanto maior, melhor ou; ↓ - quanto menor, melhor ou; ↔ - estabilização em nível aceitável, nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com parte interessada, ou ambos, de forma compatível com as estratégias, ~? - quanto mais próximo ao planejado melhor.

PERÍODO/RESULTADO: Apresentação da série histórica, usados para mostrar o progresso dos resultados ao longo do tempo. Demonstra-se pelo menos três últimos exercícios ou ciclos de avaliação.

RC (Referencial Comparativo): Informação quantitativa, considerada como referência apropriada para permitir avaliar o nível de competitividade de um resultado alcançado, considerando as estratégias da M.

RPI (Requisito da Parte Interessada): Tradução mensurável de necessidade ou expectativa, implícita ou explícita, de parte interessada.

RE/LM - Informação se o indicador é: (RE) Referencial de Excelência; (LM) Líder de Mercado ou (RE/LM) ambos.

S (Similar): Indicador que tem o mesmo propósito do Obrigatório ou Sugerido pelo GRMD.

AA: valor em relação ao ano anterior, **IC:** Indicador Corporativo - Indicador que tem não pode ser calculado apenas para uma parte da organização, por alguma restrição de base de cálculo.

8.1 - Resultados Econômico-Financeiros

COD.	E/O	GMRD	INDICADORES	UM	MS	PERÍODO / RESULTADO			RC	RPI	RE/LM
						2.015	2.016	2.017			
RECONHECIMENTOS DO MERCADO											
8.1.1	E		Troféu Transparência Anefac 2017, com receita líquida acima de 5 bilhões (trata-se da 17ª conquista do reconhecimento em 21 edições do troféu).								RE/LM
8.1.2	E		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 premiadas concedida pela IT Media e PricewaterhouseCoopers (PwC).								RE/LM
8.1.3	E		A Sabesp foi anunciada como uma das finalistas do "Global Water Awards" na categoria "Water Company of the Year" (Empresa de Água do Ano), que reconhece a empresa com a contribuição mais significativa para o desenvolvimento internacional do setor de água. Também destaca que 2017 foi o ano em que os esforços da Sabesp para garantir segurança operacional e financeira a longo prazo elevaram-na "a outro patamar em relação às demais empresas do setor que atuam em países emergentes".								RE/LM

GRUPO ATIVIDADE

8.1.4	O	IFn01	Índice de Desempenho Financeiro	%	↑	155	159	172	Sanepar	107	
8.1.5	O	IFn03	Despesas Totais com Serviços	R\$/m3 faturado	↓	1,67	1,99	1,80	Sanepar	3,22	
8.1.6	O	IFn07	Dias de Faturamento Comprometidos com Contas a Receber	Dias	↓	72	66	63	Premiadas PNQS	71	
8.1.7	O		Crescimento das ligações faturadas	Qtde/mil	↑	8.311	8.412	8.664	SANEPAR	3.087	LM
8.1.8	O		Crescimento das economias A+E faturadas	Qtde/mil	↑	12.849	13.019	13.401	SANEPAR	3.848	LM
8.1.9	O	IFn15	Índice de Evasão de Receita	%	↓	10	9	6	SANEPAR	2	AC
8.1.10	O		Crescimento das Ligações Ativas	Qtde/mil	↑	4.574	4.679	4.760			
8.1.11	O		Índice de ligações ativas sobre o total de ligações	%	↑	89	88	88			
8.1.12	O		Participação da M no EBITDA da Sabesp	%	↑	95	86	86	R	26	
8.1.13	O		Participação da M nas Desp. Operacionais da Sabesp	%	↓	54,5	54,1	51,8			
8.1.14	O		Participação da M no Investimento da Sabesp	%	↔	46,6	36,6	37,6			
8.1.15	O	IFn18 (S)	Tarifa GVA da Água Produzida	Base cem %	↓	100,0	94,1	91,4			
8.1.16	O	IFn19 (S)	Tarifa GVA do Esgoto Tratado	Base cem %	↓	100,0	94,1	91,4			

GRUPO RENTABILIDADE E MERCADO

8.1.17	O		Taxa de crescimento da receita direta	%	↑	-2,2	28,6	14,8	R	9,3	
8.1.18	O	IFn05	Margem Líquida com Depreciação	%	↑	32,0	33,2	39,0	R	5,2	



8.1 - Resultados Econômico-Financeiros

COD.	E/O	GMRD	INDICADORES	UM	MS	PERÍODO / RESULTADO			RC	RPI	RE/LM
						2.015	2.016	2.017			
GRUPO RENTABILIDADE E MERCADO											
8.1.19	E	IFn05 (S)	Margem Operacional	%	↑	55,2	62,3	65,3	R	AC	63,0
8.1.20	O		Margem EBTIDA	%	↑	36,6	40,2	47,6	R	42,4	
8.1.21	E		rCVA - valor adicionado ao caixa (anualizado abr a mar)	R\$/milhão	↑	-1.096	-79	602	R	158	71
8.1.22	O		Performance Rating Sabesp - Nacional	Classificação Fitch Ratings	↑	AA-	AA-	AA	SANEPAR	AA	
8.1.23	O		Performance Rating Sabesp - Internacional	Classificação Fitch Ratings	↑	BB	BB	BB	SANEPAR	BB	
8.1.24	O		Valor de Mercado das Ações	R\$/Bilhões	↑	12,9	19,7	23,5	SANEPAR	6,0	RE/LM
8.1.25	O		Valorização das Ações	Preço/Valor Patr.	↑	0,9	1,3	1,3	SANEPAR	1,2	
8.1.26	O		Varição Ações Bovespa	%	↑	11,3	69,3	101,8			
8.1.27	O		Varição Ações NYSE	%	↑	-26,9	38,0	66,1			
8.1.28	O	IFn16	Índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (IC)	%	↑	4,1	23,6	16,8	SANEPAR	15,4	
8.1.29	E		CFROGI (Índice de Retorno sobre a Base de Ativos)	%	↑	4,7	4,7	5,9	R	3,8	AC

A gestão que a Sabesp vem adotando permitiu que a Companhia apresentasse um desempenho econômico-financeiro robusto nos anos anteriores à crise hídrica, tendo sido fundamental para absorver os seus efeitos nos anos de 2014 e 2015. Ao longo dos anos de 2016 e 2017, foi gradativamente recuperando suas métricas de crédito.

GRUPO LIQUIDEZ

8.1.30	O		Tarifa Média Praticada	R\$/m3	↑	3,1	3,8	3,9			
8.1.31	E		Arrecadação por M3 Total M (medido)	R\$/m3	↑	3,0	3,7	4,0	R	3,5	AC
8.1.32	O		Arrecadação por M3 Atacado (medido)	R\$/m3	↑	0,4	0,4	1,0			
8.1.33	O		Arrecadação por M3 Varejo (medido)	R\$/m3	↑	3,4	4,1	4,4			
8.1.33.a			Arrecadação por M3 Total MC (medido)	R\$/m3	↑	3,9	4,9	5,2			
8.1.33.b			Arrecadação por M3 Total MN (medido)	R\$/m3	↑	3,1	3,8	4,1			
8.1.33.c			Arrecadação por M3 Total MS (medido)	R\$/m3	↑	3,4	4,0	4,3			
8.1.33.d			Arrecadação por M3 Total ML (medido)	R\$/m3	↑	2,9	3,6	3,8			
8.1.33.e			Arrecadação por M3 Total MO (medido)	R\$/m3	↑	3,2	3,9	4,2			
8.1.34	O		Faturamento Líquido Total por Volume Medido	R\$/m3	↑	3,4	4,2	4,2	R	3,7	AC
8.1.35	O	IFn17 (S)	Índice de Liquidez Geral (indicador corporativo)	%	↑	24	24	26	SANEPAR	44	

GRUPO ESTRUTURA

8.1.36	O	IFn04	Execução orçamentária dos investimentos	Valor	~1	1,1	1,1	0,9	R	0,9	AC
8.1.37	E		Execução orçamentária das despesas	Valor	~1	1,1	1,0	0,9			AC
8.1.38	O		Execução orçamentária do faturamento	Valor	~1	1,0	1,0	1,0			AC
8.1.39	O		Execução orçamentária da arrecadação	Valor	~1	1,0	1,0	1,0			AC
8.1.40	O	IFn06	Indicador do nível dos investimentos	%	↑	43,7	41,2	29,8	SANEPAR	20,7	
8.1.41	O		Total de Investimentos M	R\$X1000	↔	1.027.885	740.872	784.983			AC
											847.303

8.1 - Resultados Econômico-Financeiros

COD.	E/O	GMRD	INDICADORES	UM	MS	PERÍODO / RESULTADO			RC	RPI	RE/ LM
						2.015	2.016	2.017			

GRUPO ESTRUTURA

8.1.42	O		Investimentos em Recursos Próprios	R\$x1000	↓	476.847	342.348	365.248			
8.1.43	O		Endividamento Sabesp (IC)	%	↓	145,7	138,7	125,8	SANEPAR	96,5	
8.1.44	O		Composição do Endividamento Sabesp (IC)	%	↔	18,7	20,2	21,7	SANEPAR	25,3	
8.1.45	O		Dívida Total Ajustada/EBITDA (IC)	%	↓	3,3	2,6	2,3	SANEPAR	2,0	

Indicadores 8.1.37 e 8.1.38: Os indicadores apresentam os investimentos exclusivos da IM. Nos anos de 2014 e 2015, onde a IM foi fortemente atingida pela crise hídrica, os investimentos foram elevados a fim de garantir a disponibilidade de água à população. Já nos anos de 2016 e 2017, retomando o controle sobre a disponibilidade, a IM atingiu a meta de realização de investimentos dentro dos patamares acordados com os acionistas.

Indicador 8.1.40: Em 2017, a Companhia amortizou R\$ 1,2 bilhões de dívida e encerrou o ano com endividamento total de aproximadamente R\$ 12,0 bilhões, estabilizando com o mesmo valor do ano anterior. A gestão ativa da dívida permitiu a redução do nível de endividamento. A dívida em moeda estrangeira manteve-se em nível similar ao do ano anterior, próximo a R\$ 5,7 bilhões, equivalente a 46,7% da dívida total. A gestão ativa da dívida praticada pela Companhia manteve sua orientação conservadora, prudente e responsável, de não ampliar seu nível de endividamento relativo, bem como, manter seu nível de dívida em moeda estrangeira na média dos anos anteriores, fundamental para sustentar o baixo custo do capital de terceiros e administrar os efeitos da variação cambial sobre a dívida.

8.2 - Resultados Sociais e Ambientais

COD.	E/O	GMRD	INDICADORES	UM	MS	PERÍODO / RESULTADO			RC	RPI	RE/ LM
						2.015	2.016	2.017			

ASPECTOS E IMPACTOS SOCIO-AMBIENTAIS

8.2.1	O	ISc02	Índice das sanções e indenizações	%	↓	0,1	0,1	0,1	SANEPAR	0,6	AC valor < = aa
8.2.2	O	ISc04 (S)	Mitigação de impactos ambientais	%	↑	89,0	89,0	89,0	Premiadas PNQS	76,0	SO valor ≥ aa
8.2.3	O	ISc07 (S)	Incidência de processos judiciais recebidos julgados como procedentes	R\$/1000 hab.	↓	0,000	0,000	0,000	Premiadas PNQS	0,040	AC valor <= aa
8.2.4	O	ISc08 (S)	Comprometimento da renda familiar	R\$/m³	↓	3,84	2,16	1,88			SO valor < aa
8.2.5	O	ISc08a (S)	Índice de Resp. Social (tarifa social)	%	↑	4,3	4,9	5,5	Metodologia própria		SO valor > aa
8.2.6	E		Índice de satisfação da Comunidade	%	↑	87,8	92,6	92,1	Metodologia própria		SO valor > aa
8.2.7	O		Índice de favorabilidade da imagem socioambiental	%	↑	55	56	63	R	71	
8.2.8	E		Índice de população envolvida com ações sócio ambientais	%	↔	45,07	17,90	7,60	Metodologia própria		SO Comunicação ativa

A estratégia da IM é a manutenção da comunicação efetiva com a população, com foco nos programas socioambientais e dos investimentos em infraestrutura nas URGs. Durante a Crise Hídrica foi intensificada a quantidade de pessoas envolvidas, visando a redução da demanda/uso racional da água, o que elevou os resultados em 2014 e 2015.

8.2.9	O		Área preservada	mil hectares	↑	29,80	29,80	29,80	COPASA	24,29	SO Manter as reservas
-------	---	--	-----------------	--------------	---	-------	-------	-------	--------	-------	--------------------------

ESGOTO

8.2.10	O	ISc09	Índice de Esgoto Tratado Coletado - ITEC	%	↑	68,0	68,0	68,0	Premiadas PNQS	58,3	
8.2.11	O	ISc10	Volume de esgoto tratado	%	↑	62,4	64,0	65,6	Premiadas PNQS	75,0	SO valor > aa
8.2.12	E		Taxa de fornecimento de água de reúso	%	↑	33,7	32,7	36,0	Aquapolo	59	SO valor > aa
8.2.13	E		Quantidade de córregos despoluídos	Qtde	↑	149	153	168	Metodologia Própria		SO valor > aa
8.2.13.a			Número de córregos despoluídos MC	Qtde		25	25	26			
8.2.13.b			Número de córregos despoluídos MN	Qtde		42	39	48			
8.2.13.c			Número de córregos despoluídos MS	Qtde		33	39	41			



8.2 - Resultados Sociais e Ambientais

COD.	E/O	GMRD	INDICADORES	UM	MS	PERÍODO / RESULTADO			RC	RPI	RE/LM
						2.015	2.016	2.017			
ESGOTO											
8.2.13.d			Número de córregos despoluídos ML	Qtde		32	32	35			
8.2.13.e			Número de córregos despoluídos MO	Qtde		17	18	18			
8.2.14	E		Taxa de córregos com DBO menor ou igual a 30mg/L	%	↑	77,4	81,8	82	Metodologia própria	SO	valor > aa
O Programa Córrego Limpo é referência no setor de saneamento e de parceria com o Poder Concedente.											
8.2.15	O		Volume de óleo coletado pelo PROL	L	↑	90.286	76.188	247.947	SANEPAR	4.108	SO
O PROL é referência no Brasil e conta com parceria em rede de empresas privadas e ONGs.											
ÁGUA											
8.2.16	E		Ligações de Água Regularizadas (LAR)	Qtde	↑	2.015 5.258	2.016 26.201	2.017 41.296	Metodologia própria	SO	39.633
O Programa Água Legal é referência no setor de saneamento.											
8.2.17	O		Volume de água economizado com ações do PURA	mil m³	↑	4.331	8.028	11.757			RE
8.2.18	O		Quantidade de ligações no PURA	Qtde	↑	2.616	2.617	2.835			
O PURA - SABESP é referência no setor de saneamento, sendo a SANASA (281ml/m³) a vice-líder.											
RESÍDUOS											
8.2.19	O		Índice de Resíduos destinados adequadamente	%	↑	100	100	100	Referencial Teórico		
8.2.20	O		Quantidade de recicláveis coletada no Sabesp 3Rs (IC)	ton.	↓	310	268	222			
COD.	E/O	GMRD	INDICADORES	UM	MS	PERÍODO / RESULTADO			RC	RPI	RE/LM
						2.015	2.016	2.017			
ATENDIMENTO DE ÁGUA											
8.3.1	E	Icm 05/ Icm08	Índice de atendimento de água - IAA (*)	%	↔	100	100	100	Média PNQS	99,00	AC/SO/PC
manter universalização											
ATENDIMENTO DE ESGOTO											
8.3.2	E	Icm06/ Icm09	Índice de atendimento de esgoto - IAE (*)	%	↑	80	81	81	Sanepar	79,0	AC/SO/PC/
universalizar											
Para a área de abrangência da M, o índice de atendimento total de água e esgoto é igual ao índice de atendimento urbano de água e esgoto, pois a classificação de domicílios rurais não é relevante.											
FATURAMENTO E MERCADO											
8.3.3	O		Market Share	%	↑	82,4	82,4	83,3	Outras empresas	16,7	
LM											
A M é líder do mercado na sua área de atuação, tendo como vice-líder a SAAE/Guarulhos com 7%.											
8.3.4	O		Crescimento de mercado - ligações faturadas total	1.000 lig.	↑	4.569	4.672	4.750	Sanepar	3.087	
LM											
8.3.5	O		Crescimento de mercado - ligações faturadas Rol Especial	1.000 lig.		20	18	15			
8.3.6	O		Crescimento de mercado - ligações faturadas Rol Comum	1.000 lig.		4.549	4.654	4.735			
8.3.6.a			Categoria residencial	1.000 lig.		4.050	4.154	4.233			



COD.	E/O	GMRD	INDICADORES	UM	MS	PERÍODO / RESULTADO			RC	RPI	RE/ LM
						2.015	2.016	2.017			
FATURAMENTO E MERCADO											
8.3.6.b			Categoria comercial	1.000 lig.		365	369	372			
8.3.6.c			Categoria Industrial	1.000 lig.		42	42	41			
8.3.6.d			Categoria pública	1.000 lig.		12	12	12			
8.3.6.e			Categoria mista	1.000 lig.		80	77	77			
8.3.7	O		Economias Faturadas (A + E)	qde. / 1.000	↑	6.844	7.020	7.170			
8.3.8	O		Volume Faturado M (A + E)	vol. / 1.000	↑	2.024.523	2.124.918	2.201.388			
8.3.8.a			Volume Faturado Água	vol. / 1.000	↑	1.084.665	1.136.565	1.176.368			
8.3.8.b			Volume Faturado Esgoto	vol. / 1.000	↑	939.859	988.353	1.025.020			
8.3.9	E		Novas Ligações de Água	%	↔	100	100	100		SO/PC/AC	100 RE
8.3.10	E		Novas Ligações de Esgoto	%	↔	100	100	100		SO/PC/AC	100 RE
8.3.11	E		Taxa de Mercado Regulares	%	↑	67,5	62,5	60,0		PC/AC	Contratualizar
8.3.12	O		Valor médio das parcelas - negociação de débitos	R\$	↑	76,49	114,59	136,04			
FIDELIZAÇÃO											
8.3.13	O	ICm04 (S)	Pesquisa de Satisfação Anual - Item Conhecimento de Tratamento e Potabilidade	%	↑	89	92	93		Média das premiadas	90
8.3.14	O		Net Promoter Score (pesquisa corporativa)	Score	↑	14	14	20		R	37
GESTÃO DAS MANIFESTAÇÕES											
8.3.15	E	ICm01a	Índice de reclamações (IRPT)	Recl / 1.000 Lig	↓	1,37	1,11	0,96		Sanepar	1,11 AC
8.3.15.a			Índice de reclamações vazamento de água	Recl / 1.000 Lig		0,70	0,67	0,58			
8.3.15.b			Índice de reclamações falta de água	Recl / 1.000 Lig		1,61	0,64	0,52			
8.3.15.c			Índice de reclamações esgoto	Recl / 1.000 Lig		0,53	0,51	0,44			
8.3.16	E	ICm02	Índice de Satisfação dos Clientes (pesquisa anual)	%	↑	67	79	84		Sanepar	83,5 AC
8.3.16.a			Índice de Satisfação dos Clientes - produto água	%		66	84	88			
8.3.16.b			Índice de Satisfação dos Clientes - serviço esgoto	%		70	78	84			
8.3.16.c			Índice de Satisfação dos Clientes - atendimento	%		68	79	83			
8.3.17	O		Monitoramento de Imagem - empresa que tem por objetivo atender a população	%	↑	75	75	82		Metodologia própria	
8.3.18	E	ICm03	Índice de favorabilidade da imagem	%	↑	62	65	73		Média das premiadas	68 AC
PRODUTOS E SERVIÇOS											
8.3.19	E		Índice de insatisfação	%	↓	0,06	0,04	0,04		Metodologia própria	CL
8.3.20	E	ICm02 (S)	Índice de Satisfação - Pesquisa Pós Serviço (Geral)	%	↑	77	82	82		Média das premiadas	62 CL
8.3.21	E		Índice de Satisfação Pós Serviço - Serviço Local	%	↔	90	91	90		Metodologia própria	AC/CL



COD.	E/O	GMRD	INDICADORES	UM	MS	PERÍODO / RESULTADO			RC	RPI	RE/ LM	
						2.015	2.016	2.017				
PRODUTOS E SERVIÇOS												
8.3.22	O		Índice de Satisfação - Pesquisa Agências de Atendimento	%	↔	99	99	99		AC	faixa > 90	RE
8.3.23	O	ICm10 (S)	Nível de serviço - clientes atendidos nas agências em até 15 minuto - TCAP	%	↑	71	79	84		AC	≥ 75	
8.3.24	O	ICm10 (S)	Nível de serviço - Central de Atendimento Telefônico	%	↔	94	99	99	Sanepar	AR	100% em até 1 minuto	
8.3.25	O	ICm10 (S)	Tempo Médio de Atendimento na Central de Atendimento Telefônico	%	↔	100	100	100	Sanepar	CL/AR	100% entre 02:50 e 04:20	RE
REGULAÇÃO												
8.3.26	O	ICm13	Índice de ocorrências no órgão de defesa do consumidor	Recl/ 10.000 Lig	↓	0,2	0,2	0,1				
8.3.27	O	ICm14	Índice de audiências no órgão de defesa do consumidor	%	↓	9,3	5,5	9,3				
8.4 - Resultados Relativos às Pessoas												
SISTEMA DE TRABALHO												
8.4.1	O	IPe01	Índice de produtividade da força de trabalho	nº lig / empreg.	↑	1.259	1.273	1.380	Premiadas PNQS		1.127	
8.4.2	O	IPe02	Índice de criatividade do pessoal	Sug. implantada/ emp.	↑	0,011	0,021	0,030	Premiadas PNQS	FT	0,090	0,017
A M é referencial de excelência com o Programa Melhores Práticas, que reflete também nos casos vencedores da categoria IGS - Inovação em Gestão no Saneamento.												
8.4.3	O	IPe11	Índice de produtividade de pessoal total (equivalente)	nº lig / (emp- preg.+ 3ºs)	↑	768	765	904	Premiadas PNQS		488	
8.4.4	O		Índice de participação na integração de novos empregados	%	↑	100	100	100				RE
8.4.5	O		Índice de empregados avaliados na Avaliação por Competência	%	↑	94	96	96		FT		> aa
Não houve avaliação de competência em 2015 em função do acordo coletivo.												
8.4.6	O		Índice de pagamento de PPR	%	↑	91,2	91,7	100,0				
8.4.7	O		Percentual de garantia de emprego	%	↔	98	98	98	R	FT	98	
8.4.8	O		Índice de Pessoas Reconhecidas	%	↑	2,3	2,3	2,5		FT	2,30	
8.4.9	O		Quantidade de empregados reconhecidos no Programa Melhores Práticas	Qtde	↑	40	40	50		FT	> aa	
8.4.10	O		Equipes reconhecidos no Campeonato de Operadores	Qtde	↑	24	27	27				
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO												
8.4.11	E	IPe03a (S)	TC-PCD - Taxa de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento	%	↑	89,6	93,8	91,0	Metodologia própria	FT	90	
8.4.12	O	IPe03b	Índice da eficácia de treinamento	%	↔	99,3	99,7	99,7	Premiadas PNQS		97,2	

8.4 - Resultados Relativos às Pessoas											
COD.	E/O	GMRD	INDICADORES	UM	MS	PERÍODO / RESULTADO			RC	RPI	RE/LM
						2.015	2.016	2.017			
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO											
8.4.13	E		ICCR - Índice de capacitação em conhecimento relevante	h/emp.	↑	0,6	0,4	1,4	Metodologia própria	FT	valor ≥ aa
8.4.14	E		TRCR - Taxa de retenção do conhecimento relevante	%	↑	53	93	(*)	Metodologia própria	FT	valor ≥ aa
(*) No ano de 2017, conforme previsto no PO-RH0660, foi realizada a revisão dos conhecimentos relevantes, a qual ocorre a cada 5 anos, por isso, a ausência de resultado neste ano (5.2).											
QUALIDADE DE VIDA											
8.4.15	O	IPe05	Índice de frequência de acidentes	acidentes / milhão HHT	↓	6,1	6,3	6,7	Premiadas PNQS		15,2
8.4.16	O	IPe06	Coefficiente de gravidade de acidentes	dias perdidos / milhão HHT	↓	701	165	119	Premiadas PNQS		193,2
8.4.17	O		Índice de disponibilização de vacina H1N1	%	↔	100	100	100			RE
8.4.18	O		Índice de disponibilização de vacina Febre Tifóide	%	↔	100	100	100			RE
8.4.19	O	IPe12	Índice de absenteísmo	%	↓	6	5	5	Premiadas PNQS		2,2
8.4.20	O		Benefícios - Pesquisa de Clima (Programa de Benefícios)	%	↑	65	67	90			
8.4.21	E	IPe04	IFPCO - Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional	%	↑	2.013	2.015	2.017	Premiadas PNQS	FT	64
						63	64	84			73
8.4.21a			IFPCO - Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional MC	%		64	63	84			
8.4.21b			IFPCO - Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional MN	%		68	70	88			
8.4.21c			IFPCO - Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional MS	%		66	65	85			
8.4.21d			IFPCO - Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional ML	%		72	74	87			
8.4.21e			IFPCO - Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional MO	%		64	68	88			
8.4.21f			IFPCO - Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional MA	%		54	53	77			
8.4.21g			IFPCO - Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional MT	%		54	51	77			
8.4.21h			IFPCO - Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional MP	%		59	63	79			
8.4.21i			IFPCO - Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional ME	%		69	69	95			
8.4.21j			IFPCO - Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional MM	%		53	51	76			
8.4.21k			IFPCO - Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional MIS	%		61	64	85			



8.4 - Resultados Relativos às Pessoas

COD.	E/O	GMRD	INDICADORES	UM	MS	PERÍODO / RESULTADO			RC	RPI	RE/LM
						2.015	2.016	2.017			
LIDERANÇA											
8.4.22	O	IPe09	Índice de entendimento dos princípios organizacionais - Pesquisa de Clima (Valores e princípios da organização)	%	↑	2.013	2.015	2.017		FT	valor ≥ aa
						85	85	96			
8.4.23	E		IFDL - Índice de favorabilidade da dimensão Liderança	%	↑	2.013	2.015	2.017		FT	64
						64	64	84			
COMUNICAÇÃO											
8.4.24	O		Índice Pesquisa de Clima (tema: Comunicação) "As notícias sobre nossa empresa chegam até nós de forma correta e no momento certo?"	%	↑	2.013	2.015	2.017			
						61	62	86			
8.4.25	O		Índice de satisfação geral da comunicação M	%	↑	93	94	94			
CULTURA											
8.4.26	O		Índice de valorização das Pessoas - Bloco Valorização Pesquisa de Clima	%	↑	2.013	2.015	2.017		FT	valor ≥ aa
						63	63	84			
8.4.27	O		Índice do bloco Orgulho da Pesquisa de Clima	%	↑	76	76	91			

8.5 - Resultados Relativos a Processos

COD.	E/O	GMRD	INDICADORES	UM	MS	PERÍODO / RESULTADO			RC	RPI	RE/LM	
						2.015	2.016	2.017				
PRODUÇÃO DE ÁGUA												
8.5.1	O	ISp20	Incidência das análises fora do padrão para aferição da água tratada	%	↔	0,02	0,01	0,01	PC MS 05/17	0,57	SO	< 5%
8.5.2	E		Índice de Regularidade da Adução - IRA	%	↔	98,8	99,7	99,3	Metodologia própria	AC/SO/CL	99,3	Manter abastecimento
8.5.3	O		Volume armazenado nos Mananciais	%	↑	22,3	50,9	49,4	COPASA	64	SO	RE
A M é benchmark nas ações para enfrentamento da Crise Hídrica e recuperação dos níveis dos mananciais e integração entre sistemas.												
8.5.4	E		Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Rio Grande	índice	↔	82	80	89	Metodologia própria	SO	SO	≥ 52
8.5.5	E		Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Guarapiranga	índice	↔	75	74	76	Metodologia própria	SO	SO	≥ 52
8.5.6	E		Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Alto Tiete	índice	↔	91	87	86	Metodologia própria	SO	SO	≥ 52
8.5.7	E		Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Alto Cotia	índice	↔	72	77	86	Metodologia própria	SO	SO	≥ 52
8.5.8	E		Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Cantareira	índice	↔	83	78	86	Metodologia própria	SO	SO	≥ 52
8.5.9	E		Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Rio Claro	índice	↔	76	76	80	Metodologia própria	SO	SO	≥ 52

São considerados mananciais com qualidade de água boa quando o IGQM é igual ou maior a 52, e qualidade ótima igual ou maior que 79. Os resultados demonstram a referência da M no monitoramento e preservação dos Recursos Hídricos.

COD.	E/O	GMRD	INDICADORES	UM	MS	PERÍODO / RESULTADO			RC	RPI	RE/LM		
						DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA							
						2.015	2.016	2.017					
8.5.10	E	ISp01	Índice de Conformidade da Água Distribuída - ICAD	%	↔	99	100	99	SANEPAR	100	CL/SO	≥ 99	RE
A.M considera como qualidade do produto água a aferição final de seu padrão em seus clientes. A análise das não conformidades, sejam em reservação ou no tratamento da água são avaliados através da análise crítica e da rastreabilidade do indicador ICAD.													
8.5.11	O	ISp02	Incidência das análises de aferição da qualidade da água distribuída	%	↔	0,76	0,45	0,36	PC MS 05/17	< 5%	SO	< 5%	
8.5.12	O	ISp15	Análises de cloro residual fora do padrão	%	↔	0,08	0,05	0,02	PC MS 05/17	< 5%	SO	< 5%	
8.5.13	O	ISp16	Análises de turbidez fora do padrão	%	↔	0,12	0,08	0,09	PC MS 05/17	< 5%	SO	< 5%	
8.5.14	O	ISp17	Análises de coliformes totais fora do padrão	%	↔	1,57	0,88	0,65	PC MS 05/17	< 5%	SO	< 5%	
8.5.15	O	ISp18	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada	%	↔	100	100	100	Premiadas PNQS	100	SO	100	
8.5.16	O	ISp08 (S)	Reclamações sobre a qualidade da água - IRQA	reclam /10000 lig	↓	1,6	1,5	1,2	Metodologia própria				
8.5.17	E	ISp09 (S)	Reclamações sobre a falta da água - IRFA	reclam /1000 lig	↓	14	6	6	Metodologia própria				
8.5.18	E	ISp11	Continuidade no Abastecimento de Água - IRD	%	↑	96,6	98,4	98,8	Premiadas PNQS	77,2	CL/AC/SO	≥ 98	
8.5.19	E	ISp14	Indicador de perdas totais de água por ligação - IPDT	L/lig.dia	↓	261(*)	343	330	Premiadas PNQS	334,55	AC	330	
8.5.20	E	IFn02	Índice de Perdas de Faturamento - IPF	%	↓	16,1(*)	23,5	21,8	Premiadas PNQS	24,9	AC	22,2	LM
8.5.21	E		Índice de Água não Comercializada - IANC	%	↓	39(*)	43	41	Cidade do México	41,0	AC	41,7	
Os resultados 8.5.19, 8.5.20 e 8.5.21 foram impactados em 2015 pela gestão da pressão. O resultado na série histórica de longo prazo demonstra a constante redução do índice de perdas.													
8.5.22	O	IPa02	Índice de hidrometração	%	↑	100	100	100	SANEPAR	100,0	AC	100	RE/LM
A hidrometria da SABESP é referência no mercado nacional e internacional, no desenvolvimento de novas soluções junto a cadeia de suprimentos.													
8.5.23	O	IPa03 (S)	Índice de Perdas na Adução - IPA	%	↓	1,6	1,4	1,6	Metodologia própria		AC	Valor < aa	
8.5.24	O	IPa03	Índice de macromedição	%	↑	93,7	95	97,6	PNQS 2017	69,20	AC		RE
8.5.25	O	IPa05	Índice de reparos proativos	%	↑	19,8	28,0	45,72	Premiadas PNQS	13,20			
8.5.26	O	IPa10 (S)	Execução de vaz. de água em até 24 hs	%	↑	65	73	84	Metodologia própria		AR	> 60	
8.5.27	O	IPa10 (S)	Execução de vaz. de água em até 48 hs	%	↑	93	99	97	Metodologia própria		AR	> 90	
8.5.28	O	IPa10 (S)	Execução de vaz. de água em até 96 hs	%	↔	100	100	99	Metodologia própria		AR	> 100	
8.5.29	O	ISp25	ERSAR - Reabilitação de redes de água	%/ano	↑	0,2	0,2	0,3					
TRATAMENTO DE ESGOTO													
8.5.30	O	ISp03 (S)	Carga de DBO Removida - CDBO	ton/dia	↑	288,0	284,0	388,0	SANEPAR 231,8		SO	valor > ano anterior	LM
A redução do CDBO ocorreu em função da redução dos consumos medidos durante a Crise Hídrica e pelo prática de redução da pressão													

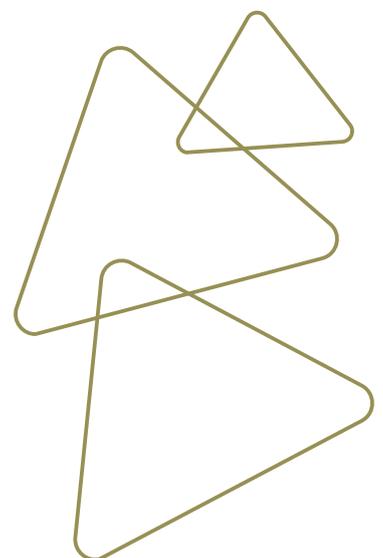


8.5 - Resultados Relativos a Processos

COD.	E/O	GMRD	INDICADORES	UM	MS	PERÍODO / RESULTADO			RC	RPI	RE/LM	
						2.015	2.016	2.017				
TRATAMENTO DE ESGOTO												
8.5.31	O	ISp19	Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede	%	↑	53,1	58,3	60,3	Referencial Teórico	80	SO	valor > ano anterior
8.5.32	O	ISp23	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição do esgoto tratado	%	↑	187,0	154,0	96,0	Premiadas PNQS	330,3		
A redução da quantidade de amostras coletadas para aferição da qualidade do esgoto ocorreu devido à revisão dos planos de amostragem, que foram calibrados para atender às frequências diferentes de monitoramento em cada sistema, atendendo ao que é estabelecido pelo órgão ambiental, impactando na redução custos.												
8.5.33	O	ISp24	Incidência de análises fora do padrão para atenução do esgoto tratado	%	↓	10,4	9,4	10,2	SANEPAR	86,5		
8.5.34	E		Produção de Lodo - PL	ton/dia	↑	466	467	597	SANEPAR	369	AC	valor ≥ ano anterior
COLETA E TRANSPORTE DE ESGOTO												
8.5.35	E	ISp13 (S)	Índice de Obstrução de Rede Coletora - IORC	desobstr./km	↓	306	264	226	Premiadas PNQS	280	CL/SO	251
8.5.35.a			IORC MC	desobstr./km		130	114	95				
8.5.35.b			IORC MN	desobstr./km		242	195	169				
8.5.35.c			IORC MS	desobstr./km		327	276	253				
8.5.35.d			IIORC ML	desobstr./km		463	438	312				
8.5.35.e			IORC MO	desobstr./km		385	299	304				
8.5.36	E		Índice Economias Coletadas ao Tratamento de Esgoto - IEC	%	↑	58,6	61,3	63,0	Metodologia própria		SO/PC	62
8.5.37	O	ISp26	ERSAR - Reabilitação de redes de esgoto	%/ano	↑	0,04	0,02	0,02				
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AOS CLIENTES												
8.5.38	O	ISp04 (S)	Tempo médio execução ligação de água	%	↔	100	82	100	R	100	CL/AR	100% ≤ 10 dias úteis
						8,75	12,17	2,58		4,17		
8.5.39	O	ISp06 (S)	Tempo médio execução ligação de esgoto	%	↔	100	100	100	R	69	CL/AR	100% ≤ 10 dias úteis
						6,58	8,92	3,83		9,08		
8.5.40	O	ISp10 (S)	Tempo médio de execução dos vazamentos de água	Horas	↓	36,17	24,33	19,58	R	23,42	CL/AR	≤ 24
8.5.41	O	ISp10 (S)	Tempo médio da execução das desobstruções	Horas	↔	100	100	100	R	100	CL/AR	100% ≤ 24
						14,25	18,58	12,92		12,08		
8.5.42	O		Índice e informes proativos aos clientes (SMS serviços)	%	↑	86,48	95,05	99,91				
MANUTENÇÃO												
8.5.43	O		Índice de manutenção programada - IMPh	%	↔	94	94	90	R	89	AC	≥ 82
8.5.44	O		Índice de manutenção programada de bombas	%	↑	75	87	90				
SUPRIMENTOS												
8.5.45	O	IPa01	Incidência de atraso no pago a fornecedores	%	↔	0	0	0			FO	↔+0
8.5.46	O	IF01	Índice de atraso nas entregas dos fornecedores (Materiais Estratégicos)	%	↓	27,5	26,3	25,2				

8.5 - Resultados Relativos a Processos											
COD.	E/O	GMRD	INDICADORES	UM	MS	PERÍODO / RESULTADO			RC	RPI	RE/ LM
						2.015	2.016	2.017			
SUPRIMENTOS											
8.5.47	O		Taxa de disponibilidade dos materiais estratégicos	%	↔	100	100	100			
8.5.48	O		Taxa de Continuidade de Fornecimento (Serviços estratégicos)	%	↔	100	100	100	FO	100	
8.5.49	O	IF02 (S)	Índice de qualidade do fornecedor de Produtos Químicos	%	↑	93,0	93,0	88,9	Metodologia própria		
8.5.50	O	IF02a	Índice de insumos críticos não químicos entregues fora de especificação	%	↔	0,0	0,0	0,0	Referencial Teórico	AC	↔ 0 RE
8.5.51	O		Índice de assertividade no Planejamento das Atas de Registro de Preços	%	↑	79,5	95,0	103,4		FO	≥ 95
8.5.52	E	IF07 (S)	Índice de avaliação das Contratadas - FAC - Global Sourcing	%	↔ ≥ 75	89	92	89	Metodologia própria	AC	≥ 75
8.5.52.a	O		FAC - MIN	%		93	96	92			
8.5.52.b	O		FAC - MS	%		85	91	85			
8.5.52.c	O		FAC - ML	%		94	96	95			
8.5.52.d	O		FAC - MO	%		83	85	87			
8.5.52.e	O		FAC - MC	%		93	93	91			
8.5.53	E	IF07 (S)	Índice de avaliação das Contratadas - FAC- TACE	%	↔ ≥ 75	93	93	93	Metodologia própria	AC	≥ 75
8.5.54	E	IPa04a	Eficiência Energética - Água	kwh/m³	↓	0,702	0,648	0,656		AC	valor ≤ aa
8.5.55	E	IPa04b	Eficiência Energética - Esgoto Tratado	kwh/m³	↓	0,392	0,363	0,368		AC	valor ≤ aa
O indicador IPa04 não foi apresentado pois a M analisa criticamente o indicador de forma segmentada pelo processo água (IPa04a) e processo esgoto (IPa04b). O CEE esgoto é avaliado somente para a MT, que concentra o processo de tratamento de esgoto.											
8.5.56	O		Índice de falhas no fornecimento de energia elétrica	h/ee/ano	↓	0,29	0,43	0,07	Premiadas PNQS	12,42	
8.5.57	O		Índice de disponibilidade de comunicação de dados - sem redundância	%	↑	100	98	99		AC	≥ 99
PLANEJAMENTO E GESTÃO, INOVAÇÃO, TI											
8.5.58	O		Orgulho em pertencer à Sabesp (Pesquisa de Clima - Bloco Orgulho)	%	↑	76	76	91	Metodologia própria		
8.5.59	O	IPa07 (S)	Realização do Planejamento Programas Estruturantes - RMSP (orçamentário)	%	↔	99,8	98,4	91,4	Premiadas PNQS	84,3	entre 93 e 107 do planejado
8.5.60	E	IPa11	Desempenho geral do sistema de gestão	Faixa de Pontuação	↑	2.015 5	2.016 6	2.017 7		AC	7 RE
8.5.61	O	IPa09 (S)	Índice de satisfação pós serviços de TI	%	↑	90	90	90	Premiadas PNQS	57,2	≥ 90 FT
8.5.62	O		Registro de Patentes	Qtde	↑	11	11	12		AC	Retenção do Capital intelectual

Glossário



(d_xxxx)	Início da prática de gestão
(i_xxxx)	Inovação
(m_xxxx)	Melhoria da prática de gestão
ΔCVA	Variação do CVA
A	
A	Água
ABENDE	Associação Brasileira de Ensaio não Destrutivos
ABES	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Abrasca	Associação Brasileira das Companhias Abertas
ACR	Avaliação de Controle de Resultados
ACT	Atestado de Capacidade Técnica
ADF	Avaliação do Desempenho do Fornecedor
AESABESP	Associação dos Engenheiros da Sabesp
AGUA DE REÚSO	É a reutilização do esgoto tratado para fins não potáveis. É produzida dentro das ETES e pode ser utilizada para inúmeras finalidades, como refrigeração de equipamentos e limpeza de ruas e praças.
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i> (método de análise hierárquica)
AIDIS	Associação Interamericana de Engenharia Sanitária e Ambiental
AMB	Sistema de Administração de Materiais
AME	Associação Amigos Metroviários dos Excepcionais
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANEFAC	Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade
APA	Área de Proteção Ambiental
APIMEC	A Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
APR	Análise Preliminar de Riscos
ARSESP	Agência Reguladora de Saneamento do Estado de São Paulo
ATL	Sistema de Gestão de Telecomunicações
AVAPE	Associação para Valorização de Pessoas com Deficiência
B	
BACKUP	Cópia de Segurança
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento
BM& FBOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOOSTER	Equipamento de aumento de pressão na rede de distribuição
BOTE	Banco de Oportunidades de transferência de empregados
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
BSP	<i>Business SchoolSP</i>
By-pass	Por passagem
C	
C	Diretoria de Gestão Corporativa
C&D	Capacitação e Desenvolvimento
CAT	Central de Atendimento Telefônico
CAUFESP	Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo
CBTD	Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento
CCI	Centro de Convivência Infantil
CCO	Centro de Controle da Operação

CECRES	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados e Servidores da Sabesp e em Empresas de Saneamento Ambiental do Estado São Paulo
CEF	Caixa Econômica Federal
CEL	Controle de Energia Elétrica
CEO	Comunicação de Eventos Operacionais
CEP	Controle Estatístico de Processos
CET	Companhia de Engenharia de Tráfego
CETESB	Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
CF	Constituição Federal
CFROGI	Indicador de Retorno sobre a base de Ativos em base de Caixa
CI	Superintendência de Tecnologia da Informação
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CIRE	Comissão Interna de Redução de Energia
CJ	Superintendência Jurídica
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CM	Superintendência de <i>Marketing</i>
CN	Superintendência de Novos Negócios
CNQA	Conselho Nacional Qualidade Ambiental
COD	Centro de Operação da Distribuição
CODEC	Conselho de Defesa dos Capitais do Estado
COETEL	Conselho Estadual de Telecomunicações
COMGÁS	Companhia de Gás de São Paulo
COMPLIAN-CE	Conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CONSEG	Conselho Comunitário de Segurança
CONTAB	Sistema de Contabilidade
CONVIAS	Departamento de Controle de Uso de Vias Públicas da Prefeitura do Município de São Paulo
COS	Centro de Operação e Suporte
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission</i> - Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão <i>Treadway</i>
CQG	Comitê da Qualidade da Gestão
CQGI	Comitê da Qualidade da Gestão da Inovação
CR	Superintendência de Recursos Humanos
CS	Superintendência de Suprimentos e Contratações Estratégicas
CSC/M	Centro de Serviços Compartilhados da Diretoria Metropolitana
CSI	Sistema Comercial Serviços e Informações
CSQ	Departamento de Qualificação e Inspeção
CVA	<i>Cash Value Added</i> ou Valor adicionado em base caixa. É o fluxo de caixa operacional menos o encargo sobre a base de ativos.
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
CVM	Comissão de Valores Imobiliários
D	
DAEE	Departamento de Águas e Energia Elétrica
DBO	Demanda Bioquímica de Oxigênio
DC	Desobstrução de coletores de esgoto
DD	Desobstrução domiciliar de rede de esgoto
DD	Deliberação de Diretoria
DEPRN	Departamento Estadual de Proteção dos Recursos Naturais
DOCACTION	Gerenciador eletrônico de ações
DQO	Demanda Química de Oxigênio
DSI	Documento do Sistema Integrado - utilizado para demonstrar a interação dos processos



DTCOM	TV Corporativa via Satélite, provedora de canais de treinamentos
DUSM	Departamento de Uso do Solo Metropolitano
E	
E	Esgoto
EAD	Educação à Distância
EEA	Estação Elevatória de Água
EEE	Estação Elevatória de Esgoto
EFLUENTE	Esgoto lançado
END	Efluente Não Doméstico
EPC	Equipamento de Proteção Coletivo
EPI	Equipamento de Proteção Individual
EPM	<i>Enterprise Project Management</i> - conjunto de ferramentas que auxilia e otimiza a gestão de projetos, maximizando os resultados do negócio
ER	Escritório Regional
ETAs	Estações de Tratamento de Água
ETEs	Estações de Tratamento de Esgoto
F	
F	Diretoria Econômica Financeira e de Relações com Investidores
FAC	Formulário de Avaliação da Contratada
FAC-MAT	Formulário de Avaliação da Contratada de Materiais
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FDA	Sistema de Pagamentos
FDI	Formulário de desenvolvimento do indicador
FE	Formulário Estratégico
FENADVB	Federação Nacional das Associações dos Dirigentes de Vendas e <i>Marketing</i> do Brasil
FENASAN	Feira Nacional de Saneamento e Meio Ambiente
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FI	Superintendência de Captação de Recursos e Relações com Investidores
FIA/USP	Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo
FIREWALL	Dispositivo de uma rede de computadores
Fitch	Agência de Classificação de Risco
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FO-RH	Formulário Operacional – Recursos Humanos
FRAME RELAY	Sistema de Comunicação de Dados
FT	Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira
FT	Força de Trabalho
FTO	Departamento de Orçamento da Diretoria Financeira
FUNDAP	Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo
G	
GC	Segmento de Grandes Consumidores
GC	Gestão do Conhecimento
GEDOC	Gerenciador Eletrônico de Documentos
GES	Gestão Empresarial Sabesp
GESP	Governo do Estado de São Paulo
GHE	Grupo Homogêneo de Exposição
GNV	Gás Natural Veicular
GRMD	Guia Referencial para medição de desempenho
GVA®	Gestão por Valor Agregado (GVA)
H	

HIDROCONTROL	Sistema de controle de Hidrômetros
I	
IAA	Índice de Atendimento de Água
IAE	Índice de Atendimento de Esgoto
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
IGS	Inovação em Gestão do Saneamento
IHE	<i>Institute for Water Education</i>
IM	Inteligência de Mercado
INFOGES	Sistema de informações Gerenciais
IP	<i>Internet Protocol</i>
IPD	Indicador de Perdas Totais de Água
IPEG	Instituto Paulista da Excelência em Gestão
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
IRBEM	Indicador de Referência de Bem Estar
IRD	Índice de Regularidade da Distribuição
ISE	Índice de Sustentabilidade da BM&Fbovespa
ISO	International Organization for Standardization ou Organização Internacional para Padronização
IT	Instrução de Trabalho
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i> (Conjunto de boas práticas a serem aplicadas na infraestrutura, operação e manutenção de serviços de TI)
IWA	<i>Internacional Water Association</i>
J	
JICA	<i>Japan International Cooperation Agency</i> - Agência de Cooperação Internacional do Japão
L	
LAIA	Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais
LEGNET	Banco de Dados de Legislação Ambiental
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
M	
M	Diretoria Metropolitana da Sabesp
M/CSC	Metropolitana - Centro de Serviços Compartilhados
MA	Unidade de Negócio de Produção de Água
MANOBRA	Nome utilizado para identificar prática de operação de registros para fechamento de áreas de abastecimento
MASPE	Metodologia de Análise e Solução de Problemas de Esgoto
MASPP	Método de Análise e Solução de Problemas de Perdas de Água
MBA	Master in Business Administration ou Mestre em Administração de Negócios
MC	Unidade de Negócio Centro
MDC	Departamento de Controladoria da Metropolitana
ME	Superintendência de Controle e Gestão de Empreendimentos da Metropolitana
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MM	Superintendência de Manutenção Estratégica
MN	Unidade de Negócio Norte
MO	Unidade de Negócio Oeste
MP	Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana
MPC	Departamento de Gestão das Relações com os Clientes
MS	Unidade de Negócio Sul

MT	Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos
MX Informa	Boletins Eletrônico
N	
NBR	Norma Brasileira
NEAM	Núcleo de Educação Ambiental Leste
NETCON-TROL	Sistema de Controle da Qualidade da Água Distribuída
NGA	Núcleo de Gestão Ambiental
NTS	Normas Técnicas Sabesp
O	
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Services</i> ou Série de Avaliação da Segurança e Saúde no Trabalho
ON THE JOB	Treinamento Em serviço
ONG	Organização Não-Governamental
OSs	Ordem de Serviços
OT	Objetivo Tático
P	
PA	Superintendência de Auditoria
PAAT	Programa de Avaliação e Adequação de Tecnologia
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAE	Plano de Ação de Emergências
PARE	Programa de Atendimento e Recuperação do Empregado
PC	Superintendência de Comunicação
PCCP	Programa de Capacitação e Certificação Profissional
PCD	Plano de Capacitação e Desenvolvimento
PCMSO	Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional
PDL	Programa de Desenvolvimento da Liderança
PE	Planejamento Estratégico
PEA	Programa de Educação Ambiental
PEAD	Poliétileno de Alta Densidade
PE-AU	Procedimento Empresarial de Auditoria
PE-EM	Procedimento Empresarial de Empreendimentos
PEG	Programa Excelência Gerencial
PE-OR	Procedimento Empresarial – Organização
PE-PD	Procedimento Empresarial Pesquisa e Desenvolvimento
PE-QA	Procedimento Empresarial de Qualidade
PI	<i>Predictive Index</i> ou Índice de Previsibilidade
PI	Política Institucional
PI	Superintendência de Planejamento Integrado
PI	Parte Interessada
PID	Programa Individual de Desenvolvimento
PIR	Plano Integrado Regional
PK	Superintendência de Gestão de Riscos e Qualidade
PMA	Plano Metropolitana de Água
PME	Plano Metropolitan de Esgoto
PMSP	Prefeitura Municipal de São Paulo
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PNQS	Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
PO	Planejamento Operacional
PO-MR	Procedimento Operacional de <i>Marketing</i> Operacional
PO-RH	Procedimento Operacional – Recursos Humanos
PP	Gabinete da Presidência
PPC	Programa de Participação Comunitária
PPI	Plano Plurianual de Investimentos
PPIM	Plano Plurianual de Investimentos da Metropolitana
PPQG	Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão

PPR	Programa de Participação nos Resultados
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos de Acidentes
PPV	Programa de Promoção à Vida
PR	Superintendência de Assuntos Regulatórios
PREND	Programa de Recebimento de Efluentes Não Domésticos
PROBE	<i>Benchmarking Pro-poor Water Services Provision</i>
PROCON	Órgão de defesa do consumidor
PROL	Programa de Reciclagem de Óleo de Fritura
PROSANE-AR	Categoria de Financiamento da Caixa Econômica Federal em atendimento a população de baixa renda
PROTONET	Sistema de Controle e Protocolo
PSF	Programa Saúde da Família
PURA	Programa de Uso Racional da Água
PWA	<i>Project Web Access</i> - aplicativo empresarial baseado em servidor que permite que múltiplos usuários trabalhem de forma colaborativa e planejar, controlar e atualizar todas as fases de um projeto
R	
RC	Referencial Comparativo
RC/ROL COMUM	Segmento de clientes gerenciados pelos Escritórios Regionais
RGI	Registro Geral do Imóvel
RH	Recursos Humanos
RMSP	Região Metropolitana de São Paulo
RPI	Requisito da parte interessada
RSA	Responsabilidade Socioambiental
S	
SABESP/REV	Fundação Sabesp de Seguridade Social
SACD	Sistema de Avaliação de Competência e Desempenho
SACE	Sistema de Faturamento Comercial
SAGRE	Sistema de automação e gerenciamento de recebimento de efluentes
SCOA	Sistema de Controle da Operação de Água
SCORPION	Sistema comercial e operacional de redução de perdas e informações <i>on-line</i>
SCR	Sistema de Controle de Retrabalhos
SEADE	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SEDU	Secretaria de Desenvolvimento Urbano
SEESP	Sindicato dos Engenheiros no Estado de São Paulo
SEHAB	Secretaria de Habitação da Prefeitura do Município de São Paulo
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SESMT	Serviços Especialização de Segurança e Medicina do Trabalho
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SGC&D	Sistema de Gestão de Capacitação e Desenvolvimento
SGE	Sistema de Medição de Empreendimentos
SGF	Sistema de Gestão Financeira
SGH	Sistema de Gerenciamento de Hidrômetro
SGL	Sistema de Gerenciamento de Licitação
SGM	Sistema de Gestão da Manutenção
SGO	Sistema de Gestão Orçamentária
SGS	Sistema de Gerenciamento de Sinistros
SIC	Serviço de Informações ao Cidadão
SICOM	Sistema Inteligente de Controle, Operação e Monitoramento

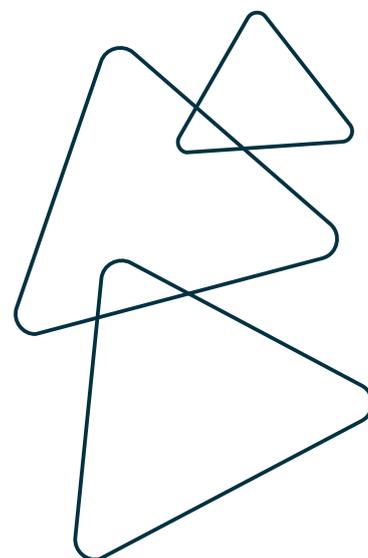


SIGA	Sistema de Informações para Gestão Ambiental
SIGAO	Sistema Informatizado de Gerenciamento do Atendimento Operacional
SIGES	Sistema de Gerenciamento de Serviços em Campo
SIGNOS	Sistema de Informações Geográficas no Saneamento
SILUBESA	Simpósio Luso-Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental
SIM	Sistema Integrado Metropolitano
SIM	Sistema de Macro medição
SIP	Sistema de Informação de Projeto
SIPA	Sistema de Informação de Projetos de Água
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
SIPOC	Formulário para mapeamento de processos com as denominações - <i>Suppliers</i> (Fornecedores) – <i>Inputs</i> (Entradas) – <i>Process</i> (Processo) – <i>Outputs</i> (Saídas) – <i>Customer</i> (Clientes)
SIS	Sistema Integrado Sabesp
SISJUR	Sistema Jurídico
SISMETA	Sistema de Controle de Metas e Planos de Ação
SISNAMA	Sistema Nacional do Meio Ambiente
SISPAR	Sistema de Pareceres
SLA	Service-level agreement (Acordo de Nível de Serviço)
SMA	Secretaria do Estado de Meio Ambiente
SMI	Sistema de Manutenção Integrada
SNIS	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
SOE	Sistema de Organização Empresarial
SOMPS	Sistema de Operacionalização da Metodologia de Projeto de Sistemas
SOX	Lei <i>Sarbanes Oxley</i>
SPA	Sistema de Cadastro de Fornecedores
SPSL	Sistema Produtor São Lourenço
SRH	Sistema informatizado de Recursos Humanos
SSA	Sabesp Soluções Ambientais
SSD	Sistema de Suporte a Decisão
SST	Segurança e Saúde do Trabalho
SVMA	Secretária do Verde e Meio ambiente da Prefeitura do Município de São Paulo
SWOT	Forças (<i>Strengths</i>), Fraquezas (<i>Weaknesses</i>), Oportunidades (<i>Opportunities</i>) e Ameaças (<i>Threats</i>)
SYSINF	Sistema de informações de investimentos
T	
T	Diretoria de Tecnologia, Empreendimentos e Meio Ambiente
TA	Superintendência de Gestão Ambiental
TAC	Termo de Ajustamento e Conduta
TACE	Técnico em Atendimento Comercial Externo
TARIFA POPULAR SOCIAL	Cobrança diferenciada para os consumidores de baixa renda
TCE	Tribunal de Contas do Estado
TDT	Time de Desenvolvimento Tecnológico
TESTE DE CORANTE	Inspeção realizada para detecção de ligações conectadas ou não à rede coletora de esgotos
TI	Tecnologia da Informação
TVV	Assessoria para Desenvolvimento Tecnológico
TX	Superintendência Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
U	
UES	Universidade Empresarial Sabesp
UES	Universidade Empresarial Sabesp
UGR	Unidade de Gerenciamento Regional
UN	Unidade de Negócio

UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
UNISAT	Sistema de Monitoramento à distância das redes de distribuição
UPC	Universitat Politècnica de <i>Catalunya</i> – UPC
USP	Universidade de São Paulo
V	
V	Vendas
VD	Volume Distribuído
VOIP	Tecnologia que permite a transmissão de voz por IP
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização
VRP	Válvula Redutora de Pressão
VU	Volume Utilizado
W	
WAN	Redes de comunicação de dados para longas distâncias
WATERCAD	<i>Software</i> para dimensionamento e projetos hidráulicos
WEBSITE	endereço eletrônico



Documentos



Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS 2018 - AMEGSA - Nível IV – 1000 pontos

(pode ser similar)

Organização: SABESP - Diretoria Metropolitana - M

Data: 02 de agosto de 2018

Critério	Item	Percentual					Pontuação máxima	Pontuação obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1	100	100	90	100	97,5	30	29,3
	1.2	90	100	100	100	97,5	30	29,3
	1.3	100	90	100	100	97,5	30	29,3
	1.4	90	100	100	100	97,5	30	29,3
	Subtotal					97,5	120	117,0
2	2.1	100	90	90	100	95,0	40	38,0
	2.2	100	100	90	100	97,5	30	29,3
	Subtotal					96,3	70	67,3
3	3.1	100	100	100	100	100,0	30	30,0
	3.2	100	100	100	100	100,0	30	30,0
	Subtotal					100,0	60	60,0
4	4.1	100	90	90	100	95,0	40	38,0
	Subtotal					95,0	40	38,0
5	5.1	100	100	90	100	97,5	30	29,3
	5.2	100	90	90	100	95,0	30	28,5
	Subtotal					96,3	60	57,8
6	6.1	100	100	90	100	97,5	40	39,0
	6.2	100	90	90	100	95,0	30	28,5
	6.3	100	90	90	100	95,0	30	28,5
	Subtotal					95,8	100	96,0
7	7.1	100	100	100	100	100,0	40	40,0
	7.2	100	90	90	100	95,0	30	28,5
	7.3	100	100	100	100	100,0	30	30,0
	Subtotal					98,3	100	98,5
Total						97,5	550	534,5
		Relevância	Evolução	Competitiv.	Compromis.	Resultante		
8	8.1	100	90	90	80	90,0	100	90,0
	8.2	100	90	80	80	87,5	75	65,6
	8.3	100	70	90	100	90,0	100	90,0
	8.4	100	90	90	100	95,0	75	71,3
	8.5	100	80	90	90	90,0	100	90,0
	Subtotal					90,4	450	406,9
Total							1000	941,4

Nota: Recomenda-se calcular as médias dos percentuais para analisar o desempenho por Fator

Tabela de indicadores similares - Diretoria M

COD.	GMRD Equivalente	INDICADORES	FÓRMULA	UM	MS
8.1.15	IFn18 (S)	Tarifa GVA da Água Produzida	Tarifa GVA atualizada pelo IPCA, trazido para base cem (2015)	Base cem %	↓
8.1.16	IFn19 (S)	Tarifa GVA do Esgoto Tratado	Tarifa GVA atualizada pelo IPCA, trazido para base cem (2015)	Base cem %	↓
8.1.19	IFn05 (S)	Margem Operacional	(Arrecadação Líquida Acumulada (sem GESP) - Despesa Operacional Acumulada (sem PRR/PDI/TAC/Externalidade./ Uso da água/PPP/Convênios) / Arrecadação Líquida Acumulada (sem Gesp e com dispêndio e risco)	%	↑
8.1.35	IFn17 (S)	Índice de Liquidez Geral (indicador corporativo)	(Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo)/(Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo)	%	↑
8.2.2	ISc04 (S)	Indicador de mitigação de impactos ambientais	Média ponderada entre diversos indicadores. São desistados pesos 3, 2 e 1 sendo relacionados aos indicadores dos processos água e esgoto (IPDt, IRD, tratamento de esgoto coletador por economia, número de córregos despoluídos, IORC, IEA e IEE)	%	↑
8.2.3	ISc07 (S)	Incidência de processos judiciais recebidos julgados como procedentes	Despesas com indenizações - danos ambientais (conta 07.30) / população atendida	R\$/1000 hab.	↓
8.2.4	ISc08 (S)	Comprometimento da renda familiar	(Valor faturado na categoria popular-favela/volumes faturados nas categorias popular-favela) x correção IPCA	R\$/m²	↓
8.2.5	ISc08a (S)	Índice de Responsabilidade Social (tarifa social)	(∑ de economias dos imóveis residenciais com tarifa social / ∑ de economias residenciais totais) x 100	%	↑
8.3.20	ICm02 (S)	Índice de Satisfação - Pesquisa Pós Serviço (Geral)	(∑ avaliações satisfiteio e muito satisfiteio / total de avaliações) x 100	%	↑
8.3.23	ICm10 (S)	Nível de serviço - clientes atendidos nas agências em até 15 minuto - TCAP	(∑ clientes atendidos em até 15 minutos de espera nas agências de atendimento / total de clientes atendidos nas agências) x 100	%	↑
8.3.24	ICm10 (S)	Nível de serviço - Central de Atendimento Telefônico	(∑ clientes atendidos em até 1 minuto de espera na Central de Atendimento / total de clientes atendidos) x 100	%	↔
8.3.25	ICm10 (S)	Tempo Médio de Atendimento na Central de Atendimento Telefônico	∑ tempos de atendimento de cada ligação telefônica na central / total de atendimentos	%	↔
8.4.11	IPe03a (S)	TC-PCD - Taxa de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento	(∑ cursos disponibilizados / ∑ cursos previstos) x 100	%	↑
8.5.16	ISp08 (S)	Incidência de Reclamações sobre a qualidade da água - IRQA	(Qtde. número de reclamações de qualidade da água / Qtde de ligações ativas) x 10000	reclam /10000 lig	↓
8.5.17	ISp09 (S)	Incidência de Reclamações sobre a falta da água - IRFA	(Qtde de reclamações acatadas e consultadas / Qtde ligações ativas de água) x 1000	reclam /1000 lig	↓
8.5.23	IPa03 (S)	Índice de Perdas na Adução - IPA	(Volume produzido Sistema Integrado - Volume Entregue às UNs do SI - Volume vendido atacado - Usos Operacionais na Adução)/(Volume produzido SI) x 100	%	↓
8.5.26	IPa10 (S)	Execução de vazamentos de água em até 24 horas	(vazamentos executados em até 24 horas / total de vazamentos executados) x 100	%	↑
8.5.27	IPa10 (S)	Execução de vazamentos de água em até 48 horas	(vazamentos executados em até 48 horas / total de vazamentos executados) x 100	%	↑
8.5.28	IPa10 (S)	Execução de vazamentos de água em até 96 horas	(vazamentos executados em até 96 horas / total de vazamentos executados) x 100	%	↔
8.5.30	ISp03 (S)	Carga de DBO Removida - CDBO	Volume de esgoto tratado x (DBO afluente - DBO efluente) / (Volume de esgoto coletado na bacia x DBO afluente) x 100	%	↑
8.5.35	ISp13 (S)	Índice de Obstrução de Rede Coletora - IORC	(∑ Desobstruções de coletores executadas no período de 12 meses / média da extensão de rede coletora no período de 12 meses) x 100	desobstr./ km	↓
8.5.38	ISp04 (S)	Nível de Serviço - Tempo médio de ligação de água	(ligações de água executadas em 10 dias corridos / total de ligações de água executadas) x 100	%	↔
8.5.39	ISp06 (S)	Nível de Serviço - Tempo médio de ligação de esgoto	(ligações de esgoto executadas em 10 dias corridos / total de ligações de esgoto executadas) x 100	%	↔
8.5.40	ISp10 (S)	Tempo médio de execução dos vazamentos de água	∑ tempos de atendimento de cada vazamento de água, desde o horário de acatamento (solicitação do cliente) até a finalização do serviço / total de vazamentos executados	Horas	↓

Tabela de indicadores similares - Diretoria M

COD.	GMRD Equivalente	INDICADORES	FÓRMULA	UM	MS
8.5.41	ISp10 (S)	Nível de Serviço - Tempo médio da execução das desobstruções	(desobstruções de esgoto executadas em até 24 horas/ total de desobstruções de esgoto executadas) x 100	Horas	↔
8.5.49	IFr02 (S)	Índice de qualidade do fornecedor de Produtos Químicos	Somatória da análise dos lotes entregues pelo fornecedor, contemplando os aspectos físico-químicos dos insumos	%	↑
8.5.52	IFr07 (S)	Índice de avaliação das Contratadas Global Sourcing - FAC	Somatória das notas mensais dos FACs - Formulário de Avaliação da Contratada de todos os contratos de Prestão de Serviços de Água e esgoto, compreendendo os atributos Prazo, Qualidade e Atendimento à Especificação	%	↑
8.5.53	IFr07 (S)	Índice de avaliação das Contratadas TACE - FAC	Somatória das notas mensais dos FACs de todos os contratos de apuração de consumo, compreendendo os atributos Performance, Aspectos Administrativos e equipamentos/veículos	%	↑
8.5.59	IPa07 (S)	Realização do Planejamento Programas Estruturantes - RMSP (orçamentário)	Previsto x executado dos programas estruturantes (base orçamentária- financeiro)	%	↔
8.5.61	IPa09 (S)	Índice de satisfação pós serviços de TI	(\sum respostas ótimo/bom da pesquisa S/ATI / total de respostas) x 100	%	↑



01.05.2018

Banco do Brasil

Visualizador de Arquivos Retomo



Auto-Atendimento

Detalhamento de agendamento - Arquivo

Agência débito: 3070-8
Conta débito: 156771-3
CPF/CNPJ: 43776517.0001-80 SAB ESP - SAO PAULO - CPP

Banco: 001
Agência crédito: 1251-3
Conta crédito: 125970-9
Fornecedor: ASSOCIACAO BRASILEIRA DE
Documento empresa: 2001183347
Data pagamento: 31.07.2018
Valor pagamento: 61.255,50
Documento banco: 0000000003722558917
Data real pagamento: 31.07.2018
Valor real pagamento: 61.255,50

DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE

A Diretoria Metropolitana da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP, por seu responsável principal abaixo assinado, declara, para os fins de direito, que são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura ao PNQS, não tendo sido omitidas informações adversas relevantes para a avaliação dos resultados da organização em relação aos clientes, a comunidade, a sociedade, ao meio ambiente e a força de trabalho.

São Paulo, 31 de julho de 2018.



Paulo Massato Yoshimoto
Diretor Metropolitana