



sabesp

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo

**Unidade de Negócio de
Produção de Água
da Metropolitana**



Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento

As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental

AMEGSA - Nível III - 2018

PNQS Admin

#174 - Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp

Aprovado

Categoria:

As Melhores de Gestão no Saneamento - AMEGSA

Sub Categoria:

Nível III

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):

Unidade de Negócio de Produção de Água - MA

Forma de Direito:

Público

CNPJ:

43.776.517/0001-80

Home-page:

www.sabesp.com.br

Principais Atividades:

A razão de ser da Unidade é produzir água potável, ininterruptamente para ser distribuída aos mais de 20 milhões de habitantes da Região Metropolitana de São Paulo. Para que isso aconteça opera e mantém seis sistemas produtores, constituídos por mananciais/represas, estações de Tratamento água (ETAs), adutoras, elevatórias, reservatórios e estruturas de controle. O produto é entregue para clientes internos (Clientes UNs) e no atacado para clientes externos (Permissionários). Principais Atividades(

Data de início das atividades:

01/04/2004

Gestão dos Recursos Hídricos, Tratamento de Água, Adução e Reservação, Atendimento a Clientes, Gestão e Manutenção da Infraestrutura)

Qtde. de pessoas na força de trabalho:
918

Perc. da força de trabalho:
13 %

Locais das instalações com força de trabalho

Nome:	Endereço:	Qtde. de pessoas:
ABV	Rua Américo Brasiliense, 355 - ; São Paulo - SP	162

Taiapuê	Rua Waldemar Cusma, 701 - ; Suzano - SP	180
---------	--------------------------------------------	-----

Guaraú	Estrada Santa Inês, 1 - ; São Paulo - SP	151
--------	---------------------------------------------	-----

Costa Carvalho	Rua Costa Carvalho, 300 - ; São Paulo - SP	157
----------------	-----------------------------------------------	-----

Cotia	Estrada Morro Grande, 42 - ; Cotia - SP	92
-------	--------------------------------------------	----

ESI	Estrada Santa Inês, 20 - ; Mairiporã - SP	67
-----	----------------------------------------------	----

Rio Grande	Via Anchieta, km 26 - ; São Bernardo do Campo - SP	63
------------	-------------------------------------------------------	----

Rio Claro	Estrada Casa Grande, km 95, S/N - ; Biritiba-Mirim -	46
-----------	---------------------------------------------------------	----

SP

Contatos

Principal dirigente

Nome:	Fone:	Email:
MARCO ANTONIO LOPEZ BARROS	11 33888-877	mbarros@sabesp.com.br

Responsável Candidatura

Nome:	Fone:	Email:
LEONARD CAMARGO FREIRE DE ALMEIDA	11 33888-877	lcalmeida@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.

Concordou

Sumário

PNQS - III	Perfil	I - VIII
PNQS - III	Liderança	1 - 16
PNQS - III	Estratégias e Planos	17 - 26
PNQS - III	Clientes	27 - 33
PNQS - III	Sociedade	34 - 38
PNQS - III	Informações e Conhecimento	39 - 44
PNQS - III	Pessoas	45 - 54
PNQS - III	Processos	55 - 66
PNQS - III	Resultados	67 - 76
PNQS - III	Glossário	1 - 4
PNQS - III	Documentos	1 - 3



P1 - DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A) Instituição, propósitos e porte

(1) A Unidade de Negócio de Produção de Água da Metropolitana, neste relatório com denominação simplificada – MA, é uma dentre as sete Unidades de Negócios da Diretoria Metropolitana M da Sabesp – Diretoria M. Tem como principal executivo desde 15 de março de 2011, Marco Antonio L. Barros, engenheiro civil, atuando na Sabesp desde julho de 1992.

(2) A Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp) é a maior empresa de saneamento das Américas e a quarta maior do mundo em população atendida, segundo a edição mais atualizada do anuário *Arup in Depth Water Yearbook 2014-2015*. Em 2017, a Sabesp atendeu com água cerca de 27,9 milhões de pessoas o que representa 66% da população urbana do Estado. É uma empresa brasileira de economia mista e de capital aberto, regulada por princípios e normas de direito público e privado. Opera serviços de água e esgoto em 368 municípios localizados em todo o Estado, 39 municípios na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), e fornece água no atacado para cinco municípios localizados na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP). A MA abastece 20,8 milhões de pessoas com água (sendo 17,8 milhões entregues aos Clientes Internos e mais três milhões aos Clientes Externos, os residentes nos municípios atendidos no atacado) na área da Diretoria Metropolitana - M. O relacionamento institucional da MA acontece pela Diretoria M, que é a controladora direta da MA. É sediada na Rua Nicolau Gagliardi, 313 – Pinheiros – São Paulo – SP, conta em sua força de trabalho com 919 pessoas (13% da Diretoria M). O Faturamento Bruto anual da MA é de 1,6 bi, que corresponde a 16,59 % do faturamento bruto da Diretoria M.

(3) Datas e fatos relevantes da Sabesp: 1973 - Fundação da Sabesp a partir da fusão de várias empresas de saneamento e sob as diretrizes do PLANASA - Plano Nacional de Saneamento. 1996 - Adoção do modelo de gestão baseado na regionalização por bacias hidrográficas, atendendo a legislação de saneamento estadual e de recursos hídricos, tornando mais eficaz o atendimento das demandas sociais e locais. 2002 - Aderiu às regras do Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros - BM&FBOVESPA, obteve o registro na *Securities and Exchange Commission - SEC* e suas ações passaram a ser negociadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque, a *New York Stock Exchange - NYSE*. Datas e fatos relevantes da MA: 1996 - A MA iniciou suas atividades quando a Sabesp adotou o modelo de gestão baseado na regionalização por bacias hidrográficas, atendendo a legislação de saneamento estadual e de recursos hídricos, tornando mais eficaz o atendimento das demandas sociais e locais. 2004 - passou a integrar a Diretoria Metropolitana M, e responsável pela Produção de Água para todas as Unidades de Distribuição e Permissionárias da Região Metropolitana de São Paulo - RMSP.

(4) A razão de ser da MA é produzir água potável, ininterruptamente e com qualidade para ser distribuída as cinco Unidades de Distribuição da Sabesp denominadas Clientes Uns, e Municípios que adquirem água por atacado, denominados permissionárias. Para que isto aconteça opera oito sistemas produtores de água, constituídos por mananciais / represas, estações de

Principais Informações Sobre o Porte - Fig. P1.1

Item	Valor (dez./2017)
População atendida com água tratada	20,8 milhões
Municípios atendidos	31
Força de Trabalho	918
Volume Produzido de Água	1.9 bi m ³
Faturamento bruto anual de água – MA	R\$ 1,6 bi
Despesas - total anual	742 milhões
Ativo total – Base Societária	3,768 bilhões
Investimento total anual	33,9 milhões

tratamento de água (ETAs), adutoras, elevatórias, reservatórios e estruturas de controle.

(5) Porte da Organização

As principais informações sobre o porte da organização estão descritas na Fig. P1. 1.

(6) Legado

A diretoria M exerce suas atividades para deixar como legado a melhoria da qualidade de vida e saúde da população. A MA contribui com a e gestão da produção de água com qualidade de forma integrada para Região Metropolitana e segue o mesmo legado.

“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) O produto principal é a água tratada entregue para clientes internos (Clientes UNs) e no atacado para clientes externos (Permissionários). O serviço principal é a Gestão de Recursos Hídricos, Tratamento de Água Adução e Reservação por sistema integrado e informatizado com elevatórias e controles para todos os clientes.

(2) A Proposta de valor do modelo de negócio da MA é Proporcionar saúde e qualidade de vida pelo fornecimento de água potável obtida por processos sustentáveis inovadores. E incluem o recebimento de água com qualidade e regularidade atendendo aos requisitos das partes interessadas. O modelo de Negócio da MA é apresentado na Fig.P1.2.

(3) Processos da cadeia de valor.

Os processos da cadeia de valor da MA são apresentados na Fig. P1. 3.

(4) Os Principais equipamentos e instalações são apresentados na Fig. P1.4 e as Principais Tecnologias na Fig. P1.5.

(5) Competências essenciais

A MA definiu a competência essencial “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) Principais partes interessadas estão descritas na Fig. P.1.6.

(2) Principais redes são apresentadas na Fig. P.1.7.

D) Detalhes sobre partes interessadas específicas

(1) Sócios, Mantenedores: A está subordinada a Diretoria Metropolitana da Sabesp. A Sabesp é uma sociedade anônima de capital aberto e economia mista, cujo acionista majoritário é o Governo do Estado de São Paulo. Suas ações, todas ordinárias, são negociadas no segmento do Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA), e na forma de *American Depositary*

Modelo de Negócio da MA - Fig. P1.2

COMO?		O QUE?	PARA QUEM?	
Principais Fornecedores	Processos Principais	Proposta de Valor	Relacionamento com os Clientes	Segmentos dos Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Comitê de Bacias • Sociedade • Outorgante ANA/DAEE • CETESB / CONAMA • Controladores e Diretoria • AES Eletropaulo • Empresas Fornecedoras de Prod. Químicos • Empresas de Pesquisa • Fundação Florestal • Permissionária • MM/MXs/TA 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Recursos Hídricos • Tratamento de água • Adução e Reservação • Atendimento aos Clientes 	Proporcionar saúde e qualidade de vida por meio do fornecimento de água potável obtida por processos sustentáveis e inovadores	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência específica por solicitação • Atendimento Imediato (ex: atendimento de manobra por válvula telecomandada) • Gestão de Clientes com identificação e priorização das necessidades e expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes UN's • Permissionárias
Principais Parceiros	Recursos Principais		Canais	Produtos
<ul style="list-style-type: none"> • Prefeituras • Unidades de Negócio • Comgás • Secretaria do estado e Município • ONG's • JICA • Liderança Comunitária • Comitês de Bacias • Fornecedoros • Escolas • SENAI 	<ul style="list-style-type: none"> • Água Bruta • Equipe Capacitada • Estrutura Física (Represa, Captação, Adução, Reservação) • Equipamentos • Tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> • Através do CCO (e-mail, gerente, MAGO, 195) • Fórum Água 	<ul style="list-style-type: none"> • Água potável com regularidade e continuidade 	
Estruturação de Custos			Fontes de Receita	
<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção • Materiais • Energia Elétrica • Recursos Humanos 			<ul style="list-style-type: none"> • Unidades de Negócio (volume fornecido) • Permissionárias • Agentes Financiadores do mercado externo (BID, JICA, BNDES, FGTS/CEF, PAC, FEHIDRO, Convênio Prefeituras) 	

QUANTO?

Processo do Negócio - Fig. P1.3

Processo	Descrição Sucinta
Processos Principais	
Gestão de Recursos Hídricos	Gestão e Captação de água bruta no manancial.
Tratamento de Água	Tratamento de água.
Adução e Reservação	Adução de água tratada para os reservatórios.
Atendimento a Clientes	Atendimento aos clientes, execução de serviços operacionais.
Processos de Apoio	
Gestão de Infraestrutura	Suporte à operação por meio das atividades relativas à Manutenção corretiva, preventiva e preditiva de instalações e equipamentos dos sistemas de abastecimento de água, e gestão de patrimônio..
Engenharia da Operação	Atividades executadas para ampliação, melhoria e otimização dos sistemas de abastecimento e Reservação de água.
Infraestrutura de Tecnologia	Suporte à operação por atividades relativas à informática e tecnologia.
Gestão de Pessoas	Suporte à operação por atividades relativas à gestão de recursos humanos.
Jurídico	Suporte à operação por atividades relativas à serviços jurídicos.
Suprimentos	Suporte à operação por atividades relativas à contratações.
Financeiro	Suporte à operação por atividades relativas à Receita e Orçamento

Principais Informações Sobre a Estrutura da o Porte MA - Fig. P1.4

Instalações	Dimensões
Barragens	17 unidades
Reservação de Água Bruta	1.944,59 hm³
Estações de Tratamento de Água	9 unidades
Capacidade Nominal das ETAs	80,5 m³/s
Mananciais	8 unidades
Reservação de Água Tratada	1,72 milhão de m³
Adutoras de Água Tratada	1.077 km
Volume de Água Produzido em média	60,65 m³/s média
Centros de Reservação	154 unidades
Estações Elevatórias e Boosters	79 unidades

balho composta por 918 pessoas em três categorias: 867 Empregados admitidos por meio de seleção pública com regime jurídico de vínculo a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); Divididos em Universitários, Técnicos e Operacionais, 24 Estagiários e 27 aprendizes selecionados por meio de processo de seleção pública específico para um período determinado de atuação. O Programa Jovem Aprendiz é elaborado em parceria com o SENAI. A MA não possui empregados terceiros sob coordenação direta.

(3) Clientes e Mercados: O mercado alvo da MA compreende os municípios da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) e está limitado geograficamente à divisão realizada pela Sabesp em 1996, e tem por base o Decreto Estadual 41.446/96, neste sentido atende a todo o mercado por venda de água com qualidade e regularidade por atacado para Unidades de Negócio da Sabesp Metropolitana (Clientes UNs) e para Municípios da RMSP com empresas próprias (Permissionárias), que adquirem água da MA para distribuição em suas regiões.

(4) Fornecedores: Os principais fornecedores estão

Receipts (ADR nível III) da Bolsa de Valores de Nova York (NYSE). A composição acionária segue 50,3 % do Governo do Estado, 31,6% da BM&Fbovespa e 18,1 da Bolsa de Nova York – NYSE. A instância máxima de decisão é a Assembleia Geral de Acionistas. A Sabesp é administrada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria. A Diretoria Metropolitana é a instância controladora imediata da MA.

(2) Força de trabalho: A MA atua com a força de tra-

Principais Tecnologias - FIG. P1.5

Item	Descrição
Sistema Novo SCOA	Implantado no Centro de Controle Operacional – CCO, com finalidade de operar e controlar o Sistema Adutor Metropolitano.
Booster flex	Sistemas de bombeamento ligados a mais de um sistema produtor que permite flexibilidade e integração do Sistema Adutor Metropolitano.
NETCONTROL	Sistema de aquisição automática de dados dos equipamentos de análises laboratoriais, que armazenam dados e qualidade dos dados operacionais, integrados a Vigilância Sanitária.
SIGNOS	Sistema de Informações Geográficas no Saneamento, ferramenta computacional desenvolvida com base no GIS para apoio e planejamento em processos de Negócio da Sabesp.
Sistema de Suporte a Decisão – SSD	Sistema utilizado para apoio nas decisões relativas ao processo de Gestão de Recursos Hídricos.
ERP/SAP	Consiste em aplicações integradas para planejamento de recursos empresariais que se comunicam e compartilham um banco de dados.
Membranas ultrafiltrantes	Permite rápida ampliação na capacidade de tratamento com alta capacidade na remoção de impurezas.
Centro de Controle de Mananciais Centro de Controle de Operação da Adução	Centros de controle operacionais da Unidade de Negócio.

Principais Partes Interessadas da MA – Fig. P.1.6

Partes Interessadas	Detalhe da Parte	Interlocutores	Tipo
Acionista	Diretor M	MA	Tradicional
Clientes	Clientes UNs	MA	
	Permissionárias	P / M / MA	
Força de Trabalho	Empregados	MA	
	Sindicatos	CH / MA	
Fornecedores	PPP	MA	
	Serviços	MA / MIS	
	Materiais	CS / MA / MIS	
Sociedade	Comitê de Bacias	TA	
Órgãos Reguladores e Fiscalizadores	ARSESP	MA	
	DAEE	MA	
	CETESB	MA	
	Vigilância Sanitária	MA	
	Tribunal de Contas	CJ / ME	
	Ministério Público	CJ / MA	

apresentados na Fig. P1. 10. Por ser uma empresa controlada pelo Governo do Estado estão sujeitas aos requisitos das Leis Federais 8.666/93, 13.303/16 e da Lei federal 10.520/03 tem particularidades e limitações no relacionamento. 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 contratatória”, ou seja, menos onerosa e com melhor qualidade. 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 partir de julho de 2018 passou a vigorar o novo Regimento Interno para contratações. Empregados de terceiros: A MA não contrata mão de

Fig.1.7 – Principais Redes

Rede	Interlocutor	Forma de Atuação
Fórum M	MA	Atuar na gestão e melhorias dos processos da cadeia de valor
GAI - Grupo de Análise de Interrupções	MAG/Energia Elétrica, MAM	Atuar na gestão e melhorias dos processos junto aos fornecedores de energia elétrica
ABES	MA	Contribuir para o desenvolvimento do saneamento ambiental visando à melhoria da saúde, do meio ambiente e da qualidade de vida das pessoas
Comitê de Bacias	MA	Contribuir para a gestão dos Recursos Hídricos; Acompanhar assuntos em desenvolvimento, como a elaboração de legislação, a implantação da cobrança pelo uso dos recursos hídricos.
Fóruns de Água e Apoio	MA	Atuar na gestão e melhorias dos processos da cadeia de valor
AESABESP	MAG	Maximiza aproximação de fornecedores do mercado por encontros técnicos; Incentiva a inovação por meio de trabalhos técnicos; Atua em parceria em redes de benchmarking.
GPD – Grupo de Prevenção de Danos	MAM	Atuar na antecipação de informações para operação e manutenção de redes subterrâneas de Água e Gás.

obra terceirizada (atendendo art. 37 da Constituição Federal), contrata serviços. As empresas contratadas para prestar serviços utilizam a quantidade de empregados adequada à atividade executada, não sendo possível precisar esse número, que gira em torno de 303 empregados de terceiros regidos por contratos de fornecimento específicos, sem coordenação direta, atuando nas atividades ligadas aos processos da cadeia de valor.

(5) Sociedade, Órgãos Reguladores e Fiscalizadores: A regulação é uma das principais alterações introduzidas pelo marco regulatório do setor de saneamento, em vigor desde a sanção da Lei Federal 11.445 de 2007 e 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 (Arseps) criada pela Lei Estadual Complementar 1.025/07. O controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento ambiental de atividades geradoras de poluição são de responsabilidade 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 Vigilância Sanitária fiscaliza a qualidade da água pela Portaria 05/17 do Ministério da Saúde. O Tribunal de Contas acompanha os contratos firmados com os fornecedores. A Sociedade é representada pelo Comitê de Bacias Hidrográfica que atua pelo desenvolvimento dos Planos de Bacias e aplicação de recursos oriundos da cobrança pelo uso da água.

As principais comunidades com as quais a organização se relaciona e os principais impactos potenciais relacionados ao produto, processos e instalações: Lindeiras de faixas de adutoras e represas, que tem a cessão de áreas para hortas comunitárias ou para uso particular, com o objetivo de preservar as áreas e agregando qualidade de vida à comunidade do entorno. Potenciais impactos do negócio da MA são mitigados principalmente ações de recuperação ambiental e tratamento de insumos, além dos planos de contingência pertinentes, como: Cons-

Nível de Escolaridade - Fig. P1.8

Categoria	Total Geral	Representatividade
Fundamental Incompleta	37	4,00%
Fundamental Completo	54	5,90%
Médio Incompleto	50	5,40%
Médio Completo	430	46,80%
Superior Incompleto	35	3,80%
Superior Completo	211	23,00%
Pós-Graduação/MBA	88	9,60%
Mestrado	10	1,10%
Doutorado	3	0,30%
Total Geral	918	100%

P1.9 – Níveis de Liderança

Descrição	Qtde	%
Gerente de Departamento	5	0,50%
Gerente de Divisão	16	1,70%
Encarregados	71	7,70%
Líderes	15	1,60%
Supervisor	1	0,10%
Sem Nível de Liderança	810	88,20%
Total Geral	918	100%

trução de Barragens (Ações de recuperação ambiental por reflorestamento, mudanças de vocação da área para fins ecoturísticos), Rompimento de Adutoras (Preservação das faixas de adutoras com manutenção constante, por exemplo com Hortas Comunitárias), Rompimento de barragens (Monitoramento dos maciços, manutenção intensa e planos de contingência). Os impactos relacionados à descontinuidade do abastecimento são tratados na gestão intensa dos processos principais. A geração de resíduos pelas estações de tratamento são os principais

passivos, e que são tratados com o encaminhamento do resíduo para Estações de Tratamento de Esgoto da Sabesp. A Sabesp tem realizado obras para a adequação como o da destinação resíduo da PPP Alto Tietê, uma solução inovadora na MA. A tratativa das sanções legais, regulamentares e contratuais, inicialmente são acatadas pelas Unidades de Negócio e posteriormente enviadas a Autoridade Funcional Jurídica (CJ), que equaciona as tratativas necessárias junto aos órgãos que envolvem o Ministério Público e poder público local, inclusive para os casos que são necessárias assinaturas de TACs.

(6) Parceiros

Principais parceiros: Os principais parceiros da MA estão apresentados na Fig. P1.11.

P2. CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

A) Ambiente Competitivo

(1) Os concorrentes potenciais da MA são as empresas que detêm o conhecimento técnico para operar sistema de produção de água. Assim como a Sabesp está habilitada a atuar na prestação de serviços de saneamento básico em outros estados e países, outras empresas públicas nacionais também estão se preparando para atuar fora de seus estados. Há também empresas privadas de capital internacional que atuam no território nacional. Os clientes permissionários são concorrentes indiretos que por meio de suas empresas municipais, podem encontrar soluções para eles próprios produzirem água potável.

(2/3) Como a Sabesp atua no segmento de monopólio natural, a concorrência não é significativa, tendo em vista, a inviabilidade técnica e/ou alto custo de implantação de um sistema de saneamento. Além disso, a Sabesp é referência Mundial para o setor de infraestrutura e saneamento e sendo responsável por aten-

Principais fornecedores e insumos - FIG. P1.10

Tipo	Principais Insumos / Serviços	Principais Fornecedores Valores de aquisições R\$ / milhões (2017)
Água bruta	Água bruta mediante o instrumento de Outorga.	Sistemas Cantareira, Guarapiranga, Alto Tietê, Rio Claro, Alto e Baixo Cotia, Rio Grande e Ribeirão da Estiva = 28,3 milhões
Energia elétrica	Energia elétrica – baixa, média e alta tensão.	AES Eletropaulo, CPFL, Elektro e Bandeirante = R\$ 300 milhões
Obras e bens patrimoniais	Investimentos em expansão.	Jardiplan, C&P-IHM, NovaSan, Queiroz-Orsini R\$ 33,9 milhões
Materiais e equipamentos	Tubos e conexões para redes, bombas, painéis elétricos.	Saint Gobain, ABB, ESA, Siemens, Tecaut, Caetano. R\$ 9,3 milhões
Telecomunicações	Comunicação de dados e voz	Vivo = 2,5 milhões
Materiais de tratamento	Produtos químicos para o tratamento de água e recuperação dos mananciais	Nheel Química, Reluz, Vitta, GR, Bauminas, Cobrascal, Cal Cruzeiro, Brasilcal, Dryller, SNF, Peróxidos, Unipar, Microsal. produtos químicos 106,6 milhões
Serviços	Manutenção de equipamentos, limpeza de imóveis e conservação de jardins, manutenção de imóveis e instalações, vigilância patrimonial e aluguel de veículos.	R\$ 89,9 milhões

Principais parceiros da MA - Fig. P1.11

Parceiros	Objetivos comuns	Competências compartilhadas
ONGs, secretarias de estado e municipais, rede de ensino pública e privada e lideranças comunitárias (d_1996)	Desenvolvimento da sociedade e comunidades sob a influência das atividades da MA. Educação ambiental	Conhecimento técnico voltado a ações socioeducativas.
Comitês de Bacia Hidrográfica	Melhoria das condições 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).	Mapeamento e identificação georreferenciada de redes subterrâneas e formas de prevenção de acidentes
SENAI - Programa Aprendiz (d_2005)	Desenvolvimento profissional para jovens	Capacitação profissional
Parceria Público-privado – PPP (d_2009)	Realização de empreendimentos voltados à ampliação, associada à operação de sistema produtores de água	Conhecimento de técnicas de engenharia e gestão de projetos de alta complexidade

der 96% da população da RMSP, são vários os pontos que diferenciam no setor com destaque para o conhecimento técnico e tecnológico que permitem a operação de sistemas do porte da Estação de Tratamento de Água Guaraú (uma das maiores da América Latina) que garantem qualidade da água independente das condições do manancial. Outro diferencial é a abrangência do Centro de Controle Operacional e o estudo de regras operacionais que permitem a integração de diversos sistemas produtores.

(4) A principal mudança no âmbito competitivo foi a aprovação da Medida Provisória número 844 de julho de 2018, que atualiza o novo marco legal do saneamento básico para atribuir a ANA competência de editar normas de referência nacionais sobre o serviço de saneamento, a Lei no. 10.768/2003, para alterar as atribuições do cargo de especialista em Recursos Hídricos, e a Lei no. 11445/2007, para aprimorar as condições estruturais do saneamento. Essa mudança afetada principalmente pelo Artigo 10-A, que trata sobre o chamamento público antes do contrato programa. Esse artigo aumenta ainda mais a seleção adversa ao interesse público, ou seja, induz as operadoras públicas e privadas a competir apenas por municípios superavitários, deixando os deficitários ao encargo dos municípios e estados. Dessa maneira, dificulta a prestação do serviço de forma regionalizada e, ao dificultar a prática de subsídios cruzados, agrava as diferenças na qualidade e na cobertura dos serviços, com prejuízo para a população mais carente. A Lei Estadual Complementar 1.025/07, que institui a Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo (ARSESP).

B) Desafios Estratégicos

(1) A MA está inserida em um ambiente que deixa exposta a diversos desafios estratégicos, dentre os quais destacam-se: a) A qualidade da água dos mananciais, sendo um dos grandes desafios a articulação com diversos atores, programas e ações em prol da melhoria e preservação das represas de água. b) O Tratamento de água superando os requisitos legais; c) Atuar com regularidade na adução de água potável a todos os clientes 24 horas por dia e sete dias por semana. Têm em sua estratégia os objetivos de garantir a disponibilidade hídrica na área de atuação, gerar impacto socioambiental positivo, gerar lucro, satisfazer os clientes e fortalecer a imagem da Sabesp. A MA está atenta ao processo de renovação das pessoas, em fazer a transição de uma geração que está saindo para receber e reter uma nova geração, para que não se constitua barreira à sua competitividade. (2) A Parceria Público Privada – PPP Alto Tietê, cujo o objeto foi a ampliação da capacidade de produção de água da ETA Taiaçupeba, onde celebrou um contrato em 2009 com duração de 15 anos que, encerra-se em 2024. O Contrato de concessão administrativa tem como objetivo obras de ampliação da ETA, construção de 17,7 km de adutoras, 4 reservatórios e estação elevatória; e a prestação de serviços como tratamento e disponibilização final do lodo, manutenção de barragens entre outros. A cooperação com a Sociedade de propósito específico (SPE) revelou-se um mecanismo útil não apenas para a troca de experiências, mas também para a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento de parcerias e comercialização de novos produtos. Comprovada pelo início em julho de 2018 de mais uma parceria, a PPP São Lourenço, que implantou um novo Sistema Produtor na

Região Oeste da RMSP e tem duração contratual de 30 anos, aumentando a disponibilidade hídrica.

(3) Introdução de novas tecnologias. A MA busca constantemente a introdução de novas tecnologias e aperfeiçoar processos e promover o desenvolvimento profissional e pessoal. Sob a ótica da inovação, a MA mira na incorporação de tecnologias de ponta, tendo em vista o incremento da eficiência operacional, a redução de custos e o menor impacto ambiental. Duas estações de tratamento de água já possuem tratamento avançado por membranas. Inovações em controle remoto e automação por dois centros de controle: um voltado para os mananciais (CCM), e outro para integração do planejamento e operação do sistema adutor e com os sistemas de distribuição de água (integração CCO e CODs), são referência no setor. A estrutura e a tecnologia dos CCO/CODs foram fundamentais no enfrentamento da Crise Hídrica. Implantação em teste de inteligência artificial por rede neural para otimização da aplicação de produtos no tratamento de água. Para gestão a implantação do sistema de ERP/SAP foi acompanhada da ferramenta BI, que permite o tratamento massivo de dados voltado para a inteligência de negócios. A incorporação de tecnologia mobile também estão presentes na MA pelo desenvolvimento do App Mananciais para fornecimento ao usuário dados do nível percentual das represas pelo celular.

P3. ASPECTOS RELEVANTES

(1) Como empresa de economia mista, e pela natureza de suas atividades, a Sabesp está sujeita às diversas restrições legais, como as limitações no processo de aquisição de bens e serviços, uso e proteção dos mananciais, aspectos climáticos e políticos, critérios e procedimentos para o licenciamento ambiental de suas instalações, uso do solo urbano, controle e qualidade da água, e são apresentados nos critérios de 1 a 7. Além das restrições legais, a organização está sujeita também às diretrizes estabelecidas por órgãos regulamentadores do Estado. O comprometimento com as condições de Segurança e Saúde Ocupacional é demonstrado pelo atendimento à legislação pertinente ao atendimento e as práticas destacadas no critério 6.3. Os riscos ambientais identificados são documentados no Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA e implantados nas diversas áreas. (2) Todos os questionamentos recebidos de órgãos governamentais ou entidades representativas da sociedade são analisados e respondidos pela atuação cooperada das áreas técnica e jurídica da MA e da Sabesp. As questões judiciais ou administrativas, referentes às mais diversas questões são tratadas com a utilização de mecanismos administrativos e processuais próprios, sendo que a MA tem registros de ações judiciais em trâmite e algumas transitadas e julgado. Atualmente, há um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) referente ao tratamento de subprodutos do tratamento de água da ETA Guaraú, cujas obras estão sendo cumpridas conforme cronograma estabelecido entre as partes.

P4 – HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA

A busca pela qualidade na Sabesp é uma prática constante, desde a criação das unidades de negócio. A partir dessas premissas a MA vem desenvolvendo e

aprimorando práticas visando à melhoria da gestão e do desempenho da Unidade. A Evolução do Sistema de Gestão pode ser verificada na Fig.P.4.

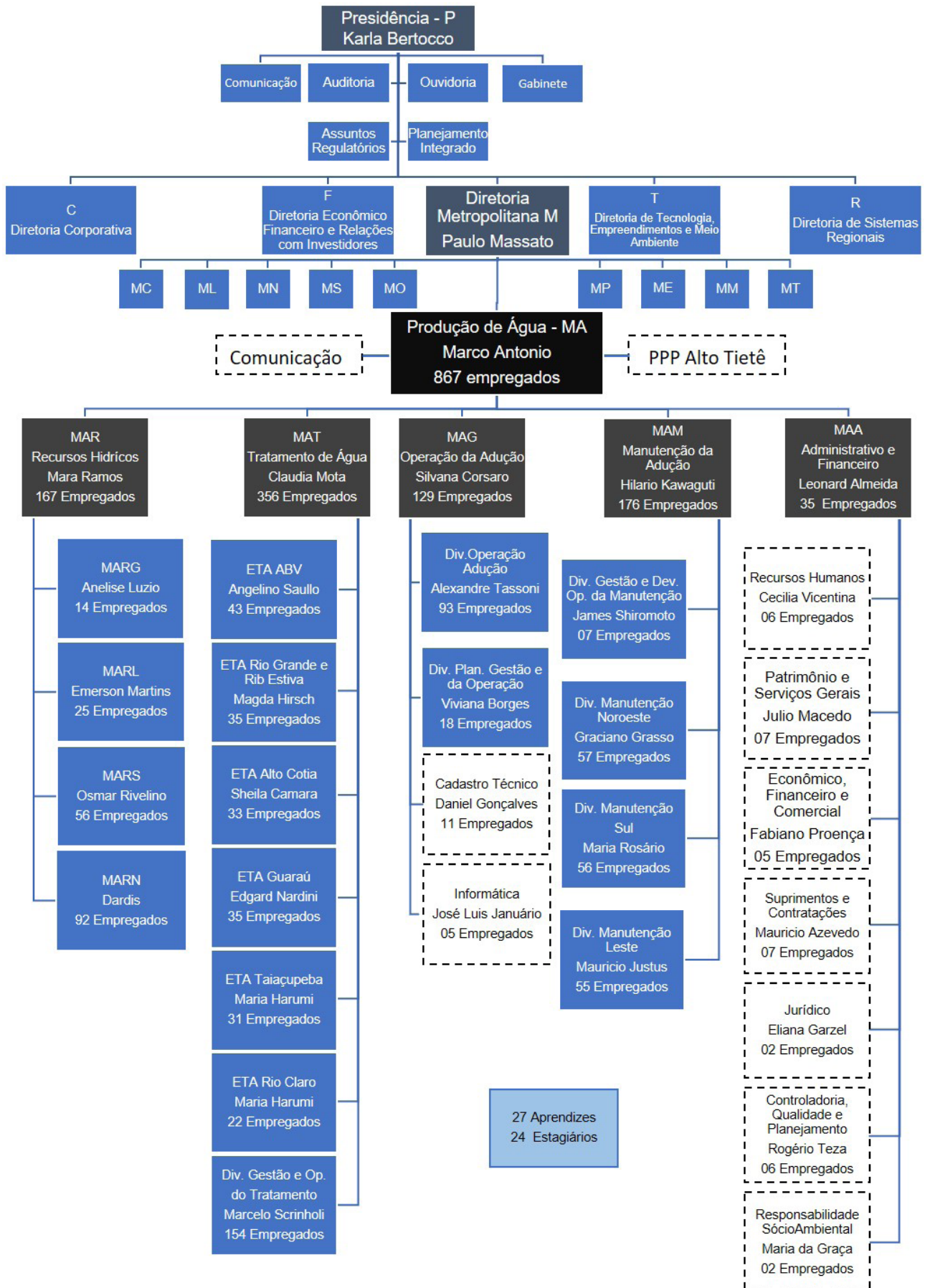
FATOS RELEVANTES- Fig.P4	
2018	Prêmio Internacional no Fórum Mundial da Água: Cinturão Verde Metropolitano - O único projeto brasileiro entre os campeões.
2017	Participação na conquista da Diretoria M no Nível IV PNQS
	Finalistas do Programa Melhores Práticas M 2017: ISA - Índice Socioambiental; Barreira de contenção flutuante e manejo de macrofitas em res. urbanos; Renovação de Estrutura: Uma nova solução em ETAs, garantindo a confiabilidade e continuidade; Sistema de aplicação de algicidas por gotejamento; Reversão do boster Cangaíba, como estratégia de abastecimento na crise hídrica.
	Case Finalista IGS - Inovação da Gestão em Saneamento: Barreira de contenção flutuante e manejo de macrofitas em reservatórios urbanos.
2016	Participação na conquista da Diretoria M no Nível III PNQS
	Premiado no Programa Melhores Práticas: Gestão do Abastecimento otimizada pela análise integrada dos processos de Produção de Água Potável, apoiada pela Automação.
	Prêmio <i>Datacenter Dynamics Brazil Awards</i> 2016: Gestão do Abastecimento otimizada pela análise integrada dos processos de Adução/Reservação e Distribuição de Água Potável, apoiada pela Automação.
	Prêmio CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção: Gestão do Abastecimento otimizada pela análise integrada dos processos de Produção de Água Potável, apoiada pela Automação.
	Case Finalista IGS - Inovação da Gestão em Saneamento: Conservação e Valorização dos Mananciais na Metropolitana RMSP
2015	Case Finalista IGS - Inovação da Gestão em Saneamento: Curso ETA Escola (MA).
	Recertificação ISO 14001 concedida pelo órgão Bureau Veritas Certification (BVC) para 35 estações de tratamento de esgotos e de água da Sabesp, inclusive para a única ETA com grande capacidade de produção Certificada no Brasil - ETA Rio Grande.
	Prêmio "As 100 Melhores Empresas em Cidadania Corporativa 2015" – O reconhecimento é feito entre as empresas que constam na lista das 1000 Maiores e Melhores Empresas do Brasil (da revista Exame) e Melhores Empresas para Trabalhar (Você S/A FIA – GPTW Época).
	Prêmio <i>Learning & Performance</i> Brasil – promovido pela empresa MicroPower, pela ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos, pela FENADVB – Federação da Associação dos Dirigentes de Vendas e <i>Marketing</i> do Brasil, pela FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, e ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software. O prêmio reconhece como referência nacional o trabalho da Universidade Empresarial Sabesp.
	Selo de Empresa Amiga da Justiça, fruto da adesão da Sabesp ao programa do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP). O gesto significa na prática que a empresa assume pública e voluntariamente o compromisso de diminuir a quantidade de ações judiciais como autora ou ré, privilegiando acordos alternativos e conciliações fora dos tribunais.
	Selo Paulista de Diversidade - Selo Pleno, concedido pelo Governo de São Paulo à Sabesp por estar em nível avançado da política de diversidade profissional e pessoal.
2014	Melhor Empresa do Brasil em Saneamento, segundo ranking elaborado pela consultoria espanhola Merco (Monitor Empresarial de Reputação Corporativa) em parceria com o Ibope Inteligência, que aponta as 100 companhias com melhor reputação no Brasil.
	Case Finalista IGS - Inovação da Gestão em Saneamento: Metodologia de Medição de Grandes Volumes (Macromedição)

FATOS RELEVANTES- Fig.P4	
2013	Case Finalista IGS - Inovação da Gestão em Saneamento: Serviços de coleta, remoção e transporte para aterro sanitário licenciado, do lixo recolhido na represa
	Manutenção das Certificações ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, concedidas pelo órgão Bureau Veritas Certification (BVC) para 500 sites em ISO 9001, 72 sites em OHSAS 18001 e 50 estações de tratamento de esgotos em ISO 14001, primeira Estação de Tratamento de Água Certificada no Brasil, localizadas na Região Metropolitana de São Paulo, Interior e Litoral do Estado, incluindo alteração de escopo de três estações de tratamento em relação à certificação 14001 de 2010.
	Participação na conquista da Diretoria M no Nível II PNQS
2009	Prêmio Gestão Mario Covas - "Projeto de Recuperação Ambiental de Vila Machado"
	Recertificação ISO 9001:2000 e Recertificação OHSAS 18001:1999
	Início do processo de implantação da norma ISO 14001 na MA - ETA Rio Grande
2008	Premiação da Superintendência MA no PNQS - Nível II - Medalha de Prata
	Alteração da metodologia de acompanhamento e controle da instância operacional – grupos multifuncionais divididos em Grupos de Trabalho e Grupos de Projeto.
2007	Implementação do NETCONTROL nas ETAs MA
	Assunção da gestão do Sistema de Informações Georeferenciadas - Signos nas atividades da MA
	Utilização da ferramenta Share point para criação de ambiente de gestão para acompanhamento e controle dos resultados da MA
	Reconhecimento no Prêmio de Gestão Banas
2006	Participação no PNQS – nível II - Certificado de Compromisso com a Excelência
	Consolidação do Código de Ética e Conduta Sabesp
	Planejamento Tático M
	Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade Sabesp - Sistema Integrado Sabesp (SIS) com base nas normas ISO 9001 e OHSAS 18001
	Implementação do Código de Ética e Conduta
	Implementação da Manutenção Produtiva Total (TPM) - nas ETAs da MA
2005	Criação da Célula de Planejamento/Controladoria ligada diretamente à Alta Direção
	Implantação do Sistema Integrado Sabesp (SIS) com base nas Normas ISO 9001 e OHSAS 18001
	Alteração da estrutura organizacional (foco nos processos)
2004	Implementação do Controle Estatístico de Processos – CEP – nas ETAs da MA
	Obtenção do registro na SEC - Securities and Exchange Commission e suas ações passaram a ser negociadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque, a NYSE - New York Stock Exchange
2002	Adesão ao Novo Mercado da BM&FBovespa
2002	Reconhecimento no PNQS – nível I
2002	Implementação do Sistema de Suporte à Decisão para Recursos Hídricos - SSD
2002	Implantação do Plano de Remuneração por Competências
1998	Certificação ISO 9002:1994 nos laboratórios.
1996	Criação da Política Institucional Qualidade – PII0011.
1996	Implantação do Redesenho de processos
1993	Criação da Autoridade Funcional de Recursos Humanos e Qualidade
1982	Implementação do Sistema de Controle de Operação de Água - SCSA

P5. ORGANOGRAMA

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

Organograma da MA - Fig. P5.1



P6 - Pontuações máximas para a organização

P6 - Pontuação Máxima – PNQS 2017-2018 Nível III - 750 pontos				
Organização:		UNIDADE DE PRODUÇÃO DE ÁGUA DA METROPOLITANA - MA		
Critério	Item	Límite Mínimo Possível de Escolha	Límite Máximo Possível de Escolha	Pontuação Máxima
1	1.1	20	40	25
	1.2	15	30	20
	1.3	15	30	20
	1.4	15	30	20
	Subtotal	75	105	85
2	2.1	15	40	25
	2.2	15	40	25
	Subtotal	40	60	50
3	3.1	20	45	25
	3.2	20	45	25
	Subtotal	50	75	50
4	4.1	15	40	20
	Subtotal	15	40	20
5	5.1	15	40	20
	5.2	15	40	20
	Subtotal	40	60	40
6	6.1	15	40	30
	6.2	25	40	30
	6.3	15	30	20
	Subtotal	70	90	80
7	7.1	25	40	35
	7.2	15	40	20
	7.3	25	40	25
	Subtotal	70	90	80
1 - 7	Total			405
8	8.1	60	90	65
	8.2	45	70	65
	8.3	60	90	75
	8.4	45	70	65
	8.5	60	90	75
	Subtotal			345
Total			750	



1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

a) Desde 1996, a Sabesp revisa e atualiza sua Missão e Visão, consequentemente revisita seus valores e princípios, durante o ciclo de Planejamento Estratégico, a cada cinco anos. Neste processo, a MA apresenta propostas de seus empregados com a participação do Superintendente no ciclo do Planejamento Estratégico, que participa em grupo formado com o diretor-presidente, diretores, assessores e demais superintendentes para definição da Visão, Missão, Diretrizes e Objetivos Estratégicos da Sabesp. Em 2016, atualizou sua missão após ampla discussão com a Liderança da Sabesp. Anualmente, durante o ciclo de Planejamento Operacional, a MA revisita a pertinência da Missão, da Visão, das Diretrizes Estratégicas, dos Valores e dos Princípios da Sabesp ao seu negócio, promovendo os desdobramentos na formulação da estratégia e definição dos objetivos da MA. A Missão e Visão, Valores e Princípios éticos da Sabesp e da MA são apresentados na Fig. 1.1/1.

Fig. 1.1/1 – Missão, Visão e Valores Organizacionais

MISSÃO
Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente.
VISÃO
Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente.
VALORES
<p>Respeito à sociedade e ao cliente - Oferecer produtos e serviços com qualidade e com tarifas adequadas.</p> <p>Respeito ao meio ambiente - Promover o desenvolvimento sustentável, a educação e a consciência ambiental, zelar pela proteção, preservação e recuperação dos recursos hídricos e do meio ambiente, para as presentes e futuras gerações.</p> <p>Respeito às pessoas - Promover a equidade de oportunidades, respeito participação por meio da comunicação e da integração.</p> <p>Integridade - Agir com justiça, legalidade, coerência, transparência ética e honestidade em todas as práticas e decisões.</p> <p>Competência - Atuar com profissionalismo, agilidade, eficácia, garantindo a qualidade de processos, serviços e produtos. Valorizar os conhecimentos compartilhados, proatividade, criatividade, inovação, simplicidade e flexibilidade na busca de soluções.</p> <p>Cidadania - Atuar com consciência cidadã e responsabilidade na promoção do bem público.</p>
PRINCÍPIOS ÉTICOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir equilíbrio sustentável entre as dimensões sociais, econômicas e ambientais. 2. Garantir o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos produtos e serviços ofertados e o comprometimento com os resultados. 3. Zelar pelos recursos públicos e privados, utilizando-os de forma eficiente, eficaz e lícita. 4. Atuar com justiça nas ações e decisões, promovendo o equilíbrio e a harmonia, na conciliação dos interesses e propósitos da Sabesp e de seus diferentes públicos de relacionamento. 5. Respeitar a legislação vigente e combater qualquer tipo de fraude, corrupção e prática de atos lesivos às administrações públicas nacional e estrangeiras. 6. Estabelecer a confiança como princípio de relação entre a empresa e seus diferentes públicos de relacionamento. 7. Atuar com transparências nas relações profissionais, nas práticas de governança corporativa e na comunicação com os diferentes públicos de relacionamento. 8. Garantir práticas de gestão de pessoas que respeitem a diversidade e fortaleçam a motivação, a satisfação e o comprometimento. 9. Fortalecer e aperfeiçoar o relacionamento com as comunidades onde atua diretamente e a sociedade em geral.

b) A MA identifica elementos culturais por interação do superintendente e dos gerentes com os empregados, desde 2013, e com apoio da área de RH promove o desenvolvimento de aspectos funcionais por meio de treinamentos, cursos, palestras, eventos da direção com a força de trabalho, informativos eletrônicos, reuniões de *feedback* entre o gerente e subordinados, e

Reuniões Estruturadas. Buscando a isenção, a uniformidade do processo e para incentivar a diversidade de ideias, a partir de 2017, a identificação da cultura da MA passou a se realizar por metodologia de mercado, com contratação de consultoria externa e divide-se em duas etapas. Na primeira etapa é avaliada a percepção da Alta Administração, Diretoria Metropolitana e da MA por meio de *brainstorming* e priorizados os aspectos mais relevantes, na sequência, os membros da Alta Direção da MA respondem a questionário com a percepção individual sobre os temas priorizados, pontuando quais aspectos vigentes devem ser mantidos e quais os desejáveis para o futuro. Os resultados são consolidados e servem de referência para a segunda etapa. A segunda etapa identifica a visão dos empregados, da mesma forma da primeira etapa. A análise dos resultados é apresentada em relatório, repassado à alta direção e ao grupo de empregados participantes para esclarecimentos e para a proposição de complementos. São considerados funcionais os aspectos desejáveis no futuro; e são considerados disfuncionais os aspectos atualmente presentes, mas que não são apontados como desejáveis no futuro. A Fig. 1.1/2 apresenta os aspectos identificados e as ações específicas para desenvolvimento por dimensão da cultura. A diversidade de ideias é respeitada pela inclusão de empregados em grupos multifuncionais para a melhoria contínua dos processos operacionais e de gestão, baseados nos princípios éticos, conforme Fig.1.1/1. Destaca-se a abrangência de práticas como a Reunião Estruturada, a qual possibilita a criação de uma cultura de relacionamento e de prestação de contas por meio de diálogo com os empregados. A MA promove e estimula a diversidade cultural de ideias e reconhece pela participação no Programa Melhores Práticas (ver 5.2b), reconhecido como prática inovadora, além da elaboração e seleção de artigos premiados com a participação em Seminários Nacionais e Internacionais.

c) A MA estabelece seus padrões de conduta e busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera por um conjunto de valores e princípios éticos, apresentados na fig. 1.1/1, consolidados e apresentados no Código de Ética e Conduta, instituído pela Sabesp em 2003, e atualizado em 2014, que orienta o comportamento da empresa e conduta de sua Força de Trabalho. Sua construção e implantação foram conduzidas pela área corporativa de Recursos Humanos de forma participativa, por meio de pesquisa com empregados pela intranet, entrevistas com diretores e superintendentes, e encontro de grupos focais, gerando um produto que reflete os interesses das partes interessadas. O Código de Ética e Conduta abrange os tópicos apresentados na fig. 1.1/4 e é a referência formal e institucional à conduta pessoal e profissional da Força de Trabalho, independentemente do cargo ou função, de forma a promover um padrão de relacionamento interno e com os seus públicos de interesse, reduzindo a subjetividade das interpretações pessoais sobre princípios morais e éticos.

O comportamento ético é assegurado ainda por outras práticas e padrões, como processos de seleção e contratação de pessoas realizados por terceira parte; de aquisição de materiais e de contratação de serviços e obras; e por procedimentos de atendimento aos clientes. Todos obedecem padrões e critérios que impedem qualquer

Fig. 1.1/2 - Aspectos Identificados da Cultura MA que estão sendo desenvolvidos

Dimensão	Aspecto Cultural	Temporalidade		Ação para Desenvolvimento
		Atual	Futuro	
Estratégia	Qualidade Percebida pelo Cliente no seu produto final	X	X	Dia do Compromisso (ver 2.1/3)
	Oferecer apenas tradição	X		Revalidação da inclusão de Macroação Satisfazer o Cliente da MA
Visão do Cliente	Empresa flexível no atendimento das necessidades dos clientes		X	Visitas às UNs (ver 3.2e) Programa Doutores da Satisfação (ver 3.2e)
			X	Aprendizado por meio de Fóruns e incentivo a participação no Programa de Melhores Práticas. (ver 7.1.f) Disseminação dos Fundamentos da Excelência (ver 1.1e) Objetivo Operacional: Fortalecer o Modelo de Gestão (ver 2.2/1)
Liderança	Buscam desafios e tem iniciativa. Voltado para pessoas, líderes empáticos e persuasivos Os líderes são apenas técnicos com bons conhecimentos	X	X	Programa de Excelência Gerencial (d_2011), Cursos de <i>Feedback</i> e coaching (ver 6.1)
			X	Programa de Desenvolvimento de Líderes MA (d_2013) (ver 6.2c)
		X		Macroação: Desenvolvimento de Líderes
Empregados	Flexíveis e dispostos a aceitar riscos Focados no trabalho sem privilegiar a comunicação		X	Reuniões de Feedback e Avaliação de Competências e Desempenho (ver 6.1)
		X		
Ambiente de Trabalho	Reconhecer o esforço e a dedicação dos profissionais Proporcionar um ambiente cooperativo e amistoso Oferecer apenas segurança de não demissão		X	Programas de Reconhecimento: compartilha MA (ver 5.2)
			X	Objetivo: Melhorar o Clima Organizacional
		X		
Desafios na Gestão de Pessoas	Manter gerentes preparados, e retenção de talentos	X	X	Programa de Excelência Gerencial (d_2011), Programa de Sucesso e Carreira (d_2011), Programa de Desenvolvimento de Líderes MA (d_2013) (ver 6.2c)
			X	Programa de Excelência Gerencial (d_2011)
Cultura	Uma cultura dinâmica empreendedora com foco em tomada de risco e inovação		X	
	Uma cultura orientada para estrutura e controle com foco em eficiência e estabilidade	X	X	Incentivo a participação e apresentação de trabalhos em congressos, feiras e nos Programa Melhores Práticas (d_2013) e Prêmio Empreendedor Sabesp (d_2018) (ver 6.2)

tipo de favorecimento, auditados interna e externamente. O desenvolvimento sistemático e permanente de ações para manter, estimular e assegurar o relacionamento ético com as partes interessadas e conduta adequada com empregados garante a proatividade da prática e a rapidez na tomada de decisões preventivas e corretivas, fig 1.1/3. Adicionalmente, o Comitê de Ética e Conduta, cuja composição é definida por Deliberação de Diretoria, zela pela pertinência, atualização, disseminação e aplicação do Código de Ética e Conduta Sabesp. A Sabesp dispõe do Canal de Denúncia, que é uma via de acesso sigilosa para denúncias sobre conduta ofensiva à ética. O canal está integrado a um siste-

ma informatizado corporativo Sistema de Informação de Auditoria - SIA, que viabiliza o tratamento e encaminhamento rápido e adequado a todos os tipos de denúncias apontadas. Um minucioso plano para tratamento dos desvios está estabelecido na Política Institucional de Auditoria Interna - PI0020, apoiado pelos Procedimentos Empresariais de Auditoria - PE-AU0006 e 0007. As denúncias e ou reclamações são recebidas, Fig.1.1/5, e tratadas imediatamente de acordo com os procedimentos citados, onde é indicado um responsável pela apuração e definição de planos de ação para evitar recorrência. Os resultados são encaminhados ao Diretor e ao superintendente, que quando procedente toma providências para a aplicação das medidas disciplinares cabíveis no âmbito da MA. Cabe ao superior imediato manter pronta comunicação com os envolvidos sobre as conclusões das averiguações. Adicionalmente o Comitê de Ética da Sabesp (d_2006) com representantes de diversos setores da empresa como Auditoria, Ouvidoria e Superintendência de Riscos, acompanha mensalmente a posição das denúncias de todas as Unidades de Negócio. Destacam-se como proativas e inovadoras no setor público uma série de medidas que a Sabesp vem tomando, aderentes às ações de governança corporativa, que incrementam seus processos de forma a agir sempre com transparência e se tornar referência em modelos de eficiência em gestão pública, tal como o Portal da Transparência, implementado em 2017, que traz de forma clara e atualizada informações como as Políticas Institucionais, os contratos com o poder concedente e contratos com fornecedores, principais programas e projetos desenvolvidos. Em 2017, a Superintendência de Auditoria Interna (PA)

Fig 1.1 / 3 - Formas de Prevenção de Desvios de Conduta

Forma	Descrição
Segregação de funções (d_2006), diário	Para assegurar o gerenciamento de riscos identificados, foram estabelecidos controles internos sistemáticos, envolvendo os processos e mecanismos preventivos, adotados em atividades críticas, conforme PE-AU 0004 Segregação de Funções.
Conduta quanto a recebimento de presentes (d_2006), sistemático	Conduta que Fornecedores, força de trabalho e liderança deve ter, prevenindo desvios de conduta, conforme PE-AU0005.
Código do Ética e Conduta (d_2003), sistemático	Reforço de pontos do Código de Ética e Conduta por pop-up nas máquinas
Declaração de bens e valores (d_1993), anual	Todos os empregados entregam, anualmente, a declaração de bens e valores, em cumprimento à Lei da Improbidade Administrativa.
Matérias sobre ética e conduta no MA Informa e Mural MA (d_2013), semanal	Comunicações constantes para toda a força de trabalho, nos canais de comunicação, na busca da prevenção de desvios.
Treinamento sobre a Lei Anticorrupção – Lei 12.846/2013 (d_2013), anual	Esclarecimentos e orientação sobre conduta para prevenção de atos de suborno, apresentação dos mecanismos de controle e políticas internas para coibição de tais atos

Fig.1.1/4 – Principais tópicos do Código de Ética e Conduta

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

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, sendo exemplar.

d) Desde 2005, a Missão, Visão e Valores Fig. 1.1/1 da MA e os demais temas ligados à cultura organizacional são comunicados principalmente pelo “Dia do Compromisso”, reforçadas com o Mapa Tático M, Mapa Operacional da MA, placas e banners, de modo a estabelecer compromisso mútuo, clareza nas informações e entendimento. O “Dia do Compromisso Gerencial” é realizado pela Diretoria M com o envolvimento do Superintendente e Gerentes da MA. O “Dia do Compromisso MA” é realizado pelo superintendente e pelas áreas de Comunicação, Planejamento e Recursos Humanos em eventos que alcançam a força de trabalho da MA. Adicionalmente, os demais canais de comunicação, Fig. 1.1/6, formam um conjunto de práticas que asseguram a comunicação e informação dos princípios organizacionais, padrões de conduta, e resultados alcançados, promovendo o engajamento das partes.

A avaliação do nível de entendimento dos empregados em relação aos temas é parte integrante da Pesquisa de Clima Organizacional na avaliação de questão dos atributos Liderança e Orgulho. Desde 2016, o entendimento dos temas relacionados às estratégias e objetivos é avaliado por atividades de perguntas e respostas realizadas no Dia do Compromisso. A partir de 2017, foi promovida a melhoria da avaliação do entendimento dos temas dos padrões de conduta e da melhoria de resultados pela segunda etapa da Pesquisa de Cultura

Organizacional (ver 1.1b).

A captação das manifestações dos empregados é realizada pela liderança diretamente nas Reuniões Estruturadas e nas Reuniões de *feedback* da avaliação de desempenho. Eventuais manifestações de outras Partes Interessadas são recebidas pelos canais institucionais e tratadas conforme solicitação, por exemplo, canais de denúncia fig 1.1/5.

Fig. 1.1/5 – Canais de denúncia

Tipo	Forma de Comunicação
Ouvidoria	disponível por e-mail (ouvidoria@sabesp.com.br)
Canal de Denúncias Sabesp	carta dirigida à Superintendência de Auditoria (Rua Costa Carvalho,300 – CEP 05429-900).
	e-mail(canaldedenuncia@sabesp.com.br)
	telefone (3388-8100); caixa postal (61540 – CEP 05424-970);
Disque Denúncia	Disque Denúncia (181) – parceria do instituto São Paulo contra a Violência

e) O modelo de gestão da MA é estruturado a partir do preceito de ciclos iterativos de melhoria contínua (PDCA e PDCL), compromisso com partes interessadas, orientação por processos, estabelecimento de padrões de trabalho e foco em resultados. Desde 2004, a alta direção e áreas de Planejamento, Qualidade, Comunicação e Recursos Humanos da MA revisita esses preceitos e o conjunto de atividades que suportam cada uma das etapas, e avalia a adoção de modelos reconhecidos, como o MEG®, utilização dos conceitos com base nos requisitos das normas ABNT ISO 9001, ABNT ISO 14001, ABNT ISO 17025, OHSAS 18001, e as metodologias do *Balanced Scorecard* (BSC) e Gestão do Valor Agregado (GVA®), com periodicidade anual ou quando há mudanças nos sistemas organizacionais da Diretoria M e da Sabesp. Desses modelos emergem pilares que sustentam o modelo MA, como a implementação da Missão, Visão, Valores da MA, o Planejamento Estratégico, Reuniões de Análise Crítica, o Sistema de Aprendizado da Gestão, os procedimentos empresariais e operacionais, as auditorias internas e externas e as avaliações do sistema de gestão, a estruturação por processos com foco na cadeia de valor, o Código de Ética e Conduta e o relacionamento com as partes interessadas.

O modelo de gestão é considerado um tema fundamental na cultura organizacional e de necessário engajamento das pessoas. É comunicado ao público interno no Dia do Compromisso e nas demais formas citadas na Fig. 1.1/6. Além disso, a MA comunica dos modelos adotados, promovendo treinamentos nas normas adotadas, no MEG para os representantes dos Conselhos de Gestão e para gerentes e gestores, por disseminação dos fundamentos da excelência por painéis distribuídos nas áreas. O modelo de gestão também é comunicado nas orientações repassadas para elaboração e revisão das práticas de gestão e dos processos gerenciais Fig. 1.1/8.

Em 2018, a MA passou a adotar como forma de comunicar o Modelo de Gestão a mesma forma ilustrada do Modelo de Gestão da M, que foi elaborada no Fórum da Qualidade com o envolvimento de todos os representantes da Qualidade de cada Unidade, em atendimento ao plano para elaboração da estrutura do Modelo de Gestão, e definido que cada Unidade dissemine o entendimento

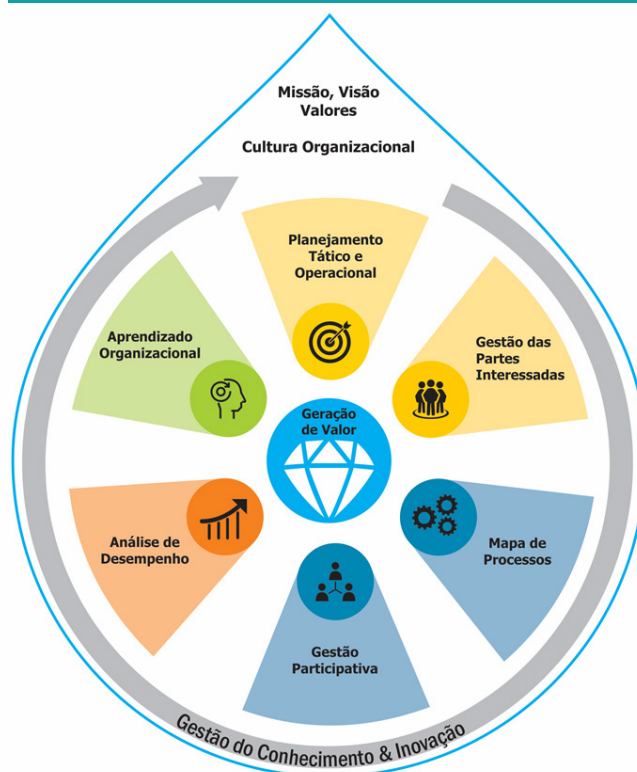
Fig. 1.1/6 Canais de comunicação para engajamento das pessoas e outros públicos

Canal	Agente (periodicidade)	Objetivos	Público-alvo
Atendimento personalizado às Permissionárias (d_1998)	Diretor, superintendentes, gerentes (conforme agenda)	Estreitar o relacionamento com clientes permissionários, por meio de visitas agendadas com o objetivo de informar dados pertinentes.	Clientes Permissionários
Portal Sabesp (d_1997)	Diretor, superintendentes, gerentes (diário)	Disponibilizar informações e dados para tornar a gestão mais eficiente e transparente.	Força de Trabalho
Mural Sabesp (d_2001)	Diretor, superintendentes, gerentes (semanal)	Informar principais acontecimentos e decisões da M e da Sabesp. Essas informações são atualizadas semanalmente pelos agentes de informação.	Força de Trabalho
Sabesp Informa (d_2012) e Boletins Eletrônicos MA Informa (d_2008)	Diretor, superintendentes, gerentes (diário)	Informar os principais acontecimentos e decisões estratégicas da Sabesp MA e da Sabesp, por meio de boletim eletrônico de forma ágil e padronizada.	Força de Trabalho
Reuniões periódicas da Liderança com a FT ou Estruturadas ou de Análise (d_1998) - diversas	Diretor, superintendentes, gerentes (mensal e quando necessário)	Reuniões para disseminar a Identidade, Estratégia, acompanhamento do desempenho, informações gerais e regionais.	Força de Trabalho
Reuniões com fornecedores (d_2004) - periódica	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.	Fornecedores
Relatório de Sustentabilidade – Padrão GRI (2008)	Diretor, superintendentes e Gerentes (contínuo)	Principal publicação corporativa para divulgar suas práticas de sustentabilidade.	Acionistas e Sociedade
Website Sabesp (d_1996)	Diretor, superintendentes e Gerentes (contínuo)	Disponibilizar informações para as partes interessadas.	Todas Partes Interessadas
Call Center – Central de Atendimento Telefônico 195 (d_1996)	Diretor, superintendentes e Gerentes (contínuo)	Atendimento Telefônico permanente – 24 horas por dia, 7 dias por semana. Acatar solicitações, serviços de emergência e fornece informações sobre o andamento dos serviços.	Clientes e Sociedade
Dia do Compromisso (2008)	Superintendente, gerentes e gestores (anual)	Disseminar o resultado do planejamento e estabelecer o compromisso individual para atendimento das metas.	Força de trabalho
Notes (d_1998) e Sametime (d_2002) – constante	Superintendente, gerentes e gestores (contínuo)	Correio eletrônico (email) e serviço de mensagens instantâneas.	Força de trabalho
PMP – Programa Melhores Práticas (d_2013)	Diretor, Superintendente, Gerentes e gestores (anual)	Rever o conhecimento com trabalhos apresentados e mantidos em sistema do Programa.	Força de trabalho
Compartilha MA (d_2016)	Gerentes e gestores (anual)	Disseminar o conhecimento com abrangência em toda a Unidade.	Força de trabalho

desta representação para toda a Força de Trabalho. O método utilizado foi em etapas: discussão em Modelos de Unidades de excelência ML, MS, MC; Discussão dos pontos em comum; Discussão com base em literatura (Pagliuso, Cardoso e Spigel); Incorporação de sugestões do consultor e proposta Modelo de Gestão M; apresentação no Fórum da Qualidade e validação; Apresentação e validação no Fórum M; e finalmente a Disseminação. A Fig 1.1/7 apresenta os principais pilares e conceitos do Modelo de Gestão. Na forma de gota d'água, que revela a essência da MA, no topo são colocados os princípios de onde parte o modelo: a Missão, Visão, Valores e a Cultura Organizacional. No centro da figura é privilegiada a geração de valor cingido pelo o ciclo de melhoria na forma dos processos gerenciais: planejar (Planejamento Tático e Operacional e Gestão das Partes Interessadas), pelo executar (Mapa de Processos e Gestão Participativa), pelo controlar (Análise de Desempenho) e pelo aprender (Aprendizado Organizacional). Uma seta circular envolve o ciclo demonstrando a Gestão do Conhecimento como força motriz. O relacionamento com as principais partes interessadas é apresentado na Fig. 1.1/8.

f) O estabelecimento de padrões para os processos gerenciais na MA ocorre principalmente em atendimento as diretrizes corporativas, aos requisitos das normas e modelos de excelência, ao atendimento de processos gerencias. Desde 2004 com a implantação do Sistema Integrado Sabesp – SIS, o estabelecimento dos principais padrões é orientado por padrões externos que definem os requisitos que devemos atender, ABNT ISO 9001, ABNT ISO 14001, ABNT ISO 17025, OHSAS 18001, além das políticas institucionais e procedimentos disponíveis no Sistema de Organização Empresarial - SOE. A partir 2015 após planejamento operacional e para

Fig 1.1/7 – Modelo de Gestão MA



atendimento ao objetivo operacional de Aprimorar o Modelo de Gestão da MA, mapeou as práticas de Gerenciais da MA para adequação ao novo modelo de Gestão, utilizando planilhas e fichas de processos, e estabeleceu o padrão considerando o enfoque, a aplicação, o controle, o aprendizado e a integração de cada um dos processos. Este trabalho foi coordenado pelos representantes de qualidade dos departamentos da MA.

Fig. 1.1/8 – Relacionamento com as principais partes interessadas

Parte Interessada	Forma de relacionamento
Diretor	Participação do Superintendente no Fórum M com apresentação para sugestões, críticas e validação do Planejamento Operacional, apresentação dos resultados e indicadores, análise de desempenho e decisões decorrente das análises críticas, envio do quadro para aprovação prévia dos gastos de maior vulto.
Acionista	Práticas de governança corporativa, divulgação ao mercado nos termos das leis aplicáveis, assegurando nas transações que envolva a MA o respeito às normas e regulamentos da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e Regulamento do Novo Mercado da BOVESPA (Bolsa de Valores do Estado de São Paulo) pela divulgação Sabesp; fornecimento de informações integras, comunicação clara e objetiva das informações institucionais e de desempenho ao Conselho de Administração, divulgação por meio de apresentações e eventos, fóruns, reuniões de grupos de trabalho e Comitês.
Cientes UNs	Pesquisa de levantamento de necessidades e expectativas, pesquisa de satisfação do cliente, apresentações e participação em redes (fórum Água), recebimento de reclamações e sugestões e tratamento com devolutivas por interação do Centro de Controle Operacional.
Cientes Permissionários	Participação da MA nas negociações contratuais conduzidas pela diretoria M e pela presidência com os órgãos administradores dos serviços de saneamento dos municípios permissionários
Força de Trabalho	Reuniões como o Dia do Compromisso, Reuniões Ordinárias de CIPA local e Reuniões Ordinárias de Comitê de CIPA da Superintendência, Reuniões de trabalhos, Reuniões Estruturadas e Reuniões de Análise Crítica das áreas, pelos canais de comunicação interna: MA Informa, Jornal Mural, Portal da MA, Ambiente de Gestão e e-mail.
Sociedade	Pela participação direta nos comitês de Bacias hidrográficas. Reuniões com representantes de Hortas Comunitárias, Porta voz da empresa com relação a situação hídrica da região metropolitana.
Fornecedores	Participação em eventos com fornecedores e visitas à fornecedores, por reuniões, por editais, pelo site Sabesp dedicado aos fornecedores, por intermédio da Superintendência de Suprimentos - CS no cadastramento e qualificação de fornecedores.
Órgãos Reguladores e Fiscalizadores	Por meio de entrega das informações solicitadas e relatórios via Superintendência de Assuntos Regulatórios da Sabesp (PR), participação em eventos e fóruns promovidos pelos órgãos. Participações em comitês Temáticos, em Reuniões de trabalho.

Em 2016, estabeleceu, o registro dos padrões pelo Sistema de Aprendizado Gerencial- SAG, sistema desenvolvido pela Unidade de Negócio Sul, e que a MA adotou após benchmarking realizado pelo coordenador do processo de mapeamento. O SAG é gerenciado pela área da qualidade, que controla as modificações e melhorias dos padrões. Esses padrões são elaborados e revisados por grupos de trabalho multifuncionais.

Com o diagnóstico realizado por consultoria externa em 2018 na MA, com base nos conceitos dos Critérios de Excelência, foram definidos Grupos de trabalho para identificação e implantação de melhorias nos Processos Gerenciais de cada Critério de Gestão, e que foram denominados pela MA como Conselhos (d_2018), com gerentes e pessoas chaves representando as áreas da MA.

Anualmente, as fichas são avaliadas e verificadas quanto à adequação, e são revisadas e atualizadas de acordo com as oportunidades de melhoria ou lacunas apontadas nas verificações periódicas. A qualquer tempo, as fichas podem passar por atualização conforme o aprimoramento de práticas ou processos. Em 2018, as fichas foram novamente revisadas verificando a aderência a nova versão MEGSA, gerando planos de ações de melhoria.

Cada padrão de processo gerencial pode ser desdobrado em procedimentos, padrões de trabalho e normas, que a eles se encontram vinculados, bem como poder serem orientados pelas políticas institucionais e empresariais da Sabesp. Estes padrões são estabelecidos conforme PE-OR0001 - Instrumentos Organizacionais e Controle e administrados no sistema GeDoc, pautados pelos requisitos e critérios estabelecidos no Manual do Sistema Integrado Sabesp - PEQA-0001. Os procedimentos e políticas são registrados no Sistema SOE que está disponível na intranet para a força de trabalho, e controla as versões e atualizações dos documentos.

Um exemplo de verificação do cumprimento dos padrões, é pela participação por meio de avaliações anuais de aderência ao Modelo de Excelência em Gestão, com a participação da Diretoria M na avaliação continua desde 2014, no PNQS categoria “AMEGSA” complementadas por ações de auditorias internas e externas. Outro destaque foi a avaliação dos processos gerenciais da MA, efetuada pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, que realizou uma verificação em 2017, para avaliação e adequação dos padrões da 21ª edição do MEG. As ações corretivas, oriundas dos processos de avaliação ou das Reuniões de Análise Crítica, são analisadas pelos Conselhos responsáveis, que definem as ações de melhoria a serem implementadas na forma 5W2H, designando assim os responsáveis e monitorando a sua implantação.

g) Desde sua criação, a MA vem aprimorando suas práticas de aprendizado de forma a desenvolver seus processos. A partir de 2002, com a adoção do MEG, as práticas de aprendizado se tornaram sistematizadas, apoiadas por grupos multifuncionais, com representantes das diversas áreas da MA e uma coordenação para aperfeiçoamento dos processos. Destaca-se a estrutura de Fóruns e Grupos de Processos (d_2014), com a estruturação dos Fóruns de Processos e Apoio, o aperfeiçoamento passou a ser sistêmico na Diretoria Metropolitana, onde a MA é parte integrante de aperfeiçoamentos dos processos gerenciais.

O **sistema de aprendizado**, que contempla uma série de práticas estruturadas e integradas conforme Fig. 1.1/9, permite identificar oportunidade de melhorias nos processos gerenciais e operacionais, sendo objeto de análise pelos responsáveis, podendo gerar planos de ação quando necessário.

A inovação é um aspecto que sempre foi valorizado e incentivado na MA e as práticas de gestão são desenvolvidas e aprimoradas sempre com esse foco. O **Programa Melhores Práticas** é uma das principais práticas estruturadas para identificação e disseminação da inovação, onde é possível avaliar e implantar as inovações e iniciativas individuais para toda a MA. Como refinamento desta 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. (ver 5.2.b, 6.3.d e 7.1.g).

h) As informações sobre boas práticas de gestão são obtidas principalmente por processos de *benchmarking* realizado em organizações de referência, selecionadas conforme critérios estabelecidos no Procedimento de *Benchmarking* PO-QA0121. Em reunião nas áreas, são identificadas as necessidades de *benchmarking* e registradas. Uma vez planejado, cabe ao responsável designado, selecionar a organização, fazer o contato,

Fig. 1.1/9– Aperfeiçoamento de Processos

Origem	Forma de aperfeiçoamento
Ciclo de Planejamento (d_2004) anual	Avaliação do ciclo e planejamento, dos resultados apresentados, proporciona a melhoria contínua na estratégia da MA.
Requisitos legais (d_2007), anual	Induz a adequação dos processos gerenciais para atendimento de novos requisitos, definidos pelas partes interessadas e processos.
Fóruns da Diretoria (d_1998), semanal	Fórum com representatividade das dez unidades da diretoria metropolitana, com grupos de trabalho para cada tipo de Fórum. Proporciona constante inovação e melhorias dos processos gerenciais.
Pesquisas (d_1998) sistematicas	Podem induzir a ajustes nos padrões de gerenciamento de maneira a que busque atender aos verdadeiros anseios das partes interessadas
Análise Crítica de Processos	Avaliação do resultado dos processos, e quando necessário, adequação ao processo gerencial com base em indicadores e acompanhamento do resultado.
Relatórios de Avaliação (d_2002)	Avaliação do Modelo de gestão, com a abrangência em todos os fundamentos de excelência de gestão, proporcionando melhorias de forma global.
Resultado de Auditorias	Avaliação de lacunas no sistema de gestão da MA, induzindo ajustes nos padrões das práticas gerenciais..
Análise Crítica	Promove a discussão sobre erros e acertos da gestão, proporcionando uma revisão periódica dos Processos Gerenciais, levando-se em contas os resultados alcançados
Benchmarking (d_2009), sistemática	Prática para identificar e incorporar as melhores práticas gerenciais. Promove a captação de práticas bem-sucedidas em outras áreas/organizações.
Programa Melhores Práticas (d_2012), anual	Uma das principais práticas estruturadas para identificação e disseminação da inovação, onde é possível avaliar e implantar as inovações e iniciativas individuais para toda a MA. Estimula a criatividade gerencial para tornar padrões mais eficientes e eficazes por meio dissoluções inovadoras.
Conselhos de Critérios de Excelência (d_2018)	Possibilitam o intercâmbio de ideia entre diversos representantes de Área e Processos Gerenciais, trazendo novas propostas e ideias

planejar a visita, realizar a visita, avaliar os resultados e analisar sua aplicabilidade. Os resultados são apresentados para a liderança que delibera sobre a implementação. Para melhorias operacionais a avaliação é realizada nas reuniões de análise crítica de cada área. Outra forma de identificação de boas práticas de gestão ocorre por meio da participação nos prêmios de qualidade, alinhados aos Critérios de Excelência. Adicionalmente, boas práticas de outras organizações também são identificadas por meio de pesquisa em sites, participação em eventos da ABES e da AESABESP, congressos, encontros técnicos e operacionais, seminários, feiras, *workshops*, e outros eventos no setor de saneamento. Os critérios para seleção das organizações de referência são: a) Similaridade quanto à relevância de processos, produtos e/ou serviços; b) Conformidade da

base de cálculo de indicadores e suas variáveis (para resultados); c) Tecnologia e operacionalização dos sistemas produtivos de água; e similaridade da infraestrutura urbana. As últimas melhorias resultantes de *benchmarking* foram a Implantação do SAG em 2016 e a Implantação do novo Painel de Bordo para acompanhamento das estratégias em 2017.

A evolução e aprendizado nos processos da Cultura Organizacional e Desenvolvimento da Gestão estão apresentadas na Fig. 1.1/10.

1.2 Governança

a) A governança da Sabesp é estruturada em diferentes níveis (Fig 1.2/1), atendendo aos critérios de independência e está em linha com as exigências contemporâneas do mercado, como a Lei *Sarbanes-Oxley*, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do (IBGC), além de outros procedimentos definidos pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), pela *Securities and Exchange Commission* (SEC) e pela Bovespa. Os critérios da SOX alinhados às práticas de governança corporativa do IBGC, asseguram uma atuação pautada na transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.

A Sabesp é administrada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Colegiada. A Diretoria Colegiada é composta por seis membros, todos com mandato de dois anos, permitida a reeleição. 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 (Políticas Institucionais, Procedimentos Empresariais e Procedimentos Operacionais) são os documentos oficiais que estabelecem as diretrizes institucionais (d_1996). O Departamento de Organização Empresarial – PÍO tem a atribuição de elaborar, consolidar, atualizar e disponibilizar os instrumentos organizacionais à força de trabalho por meio do Sistema de Organização Empresarial (SOE). A MA propõe formulação, adequação ou alteração dos instrumentos organizacionais do âmbito corporativo, submetendo ao Departamento de Organização Empresarial - PÍO, que após estudar a proposta, submete à aprovação da Diretoria Colegiada. 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 aos assuntos: *marketing*, RH, responsabilidade social, TI, patrimônio, serviços jurídicos, suprimentos e contratações (C); contabilidade, finanças arrecadação, fiscal, orçamento (F); meio ambiente, desenvolvimento operacional e tecnológico, qualidade do produto água e esgoto,

Fig. 1.1/10 – Evolução nos Processos da Cultura Organizacional e Desenvolvimento da Gestão

Processos	Melhorias	Origem	Resultados
Cultura organizacional	(m_2017) Pesquisa de Cultura Organizacional por consultoria	Comitê de Projeto da Sabesp	Maior assertividade dos aspectos funcionais e disfuncionais identificados
Padrões de Conduta	(m_2017) Integração ao Portal da Transparência	Comitê de Auditoria	Ampla divulgação e disponibilidade dos contratos firmados pela MA
Desenvolvimento da Cultura e engajamento	(m_2016) Jogo de perguntas e respostas em relação aos temas divulgados no "Dia do Compromisso"	Reunião de Análise Crítica – MA	Mensuração do grau de entendimento do público interno e promoção do engajamento por meio lúdico
Estruturação do Modelo de Gestão	(m_2018) Figura do Modelo de Gestão	Fórum da Qualidade M	Criação de forma clara e objetiva para disseminação do Modelo de Gestão
Estabelecimento dos Processos Gerenciais	(m_2018) Criação dos Conselhos de Gestão	Avaliação do Modelo de gestão	Ampliação da abrangência na avaliação e revisão dos processos gerenciais
Aperfeiçoamento de processos gerenciais	(i_2016) – Implantação do SAG (i_2017) – Painel de Bordo (i_2017) – Avaliação da FNQ	Reunião de Análise Crítica – MA	Melhor controle sobre as práticas Gerenciais

Fig. 1.2/1 – Estrutura de Governança Corporativa

Prática	Descrição	Objetivos
Assembleia Geral (d_2008)	Instância máxima para decidir sobre os negócios relativos ao objeto da empresa. Elege ou destitui os conselheiros de administração e fiscal.	Garantir equidade e participação das partes interessadas.
Emissão exclusiva de ações ordinárias (d_2008)	Na Sabesp só são emitidas ações ordinárias, garantindo direito a voto a todos os acionistas. No mercado existem dois tipos de ações: ações preferenciais e ordinárias.	
Conselho de Administração (d_2006)	Órgão de deliberação responsável pela orientação superior da companhia, composto por no mínimo cinco e no máximo quinze membros, eleitos e destituíveis pela assembleia geral, 20% dos conselheiros devem ser independentes conforme regulamento do Novo Mercado e um deles deve representar os acionistas minoritários. Aprovar Planejamento Estratégico, programas anuais e plurianuais e orçamento. Definir objetivos e prioridades de políticas públicas. Propor política de preços e de tarifas. Deliberar sobre aumento de capital social, emissão de debêntures. Fixar limite de endividamento. Controlar os atos da direção, entre outros.	Garantir equidade e participação das partes interessadas.
Conselho Fiscal (d_2006)	Examinar as demonstrações financeiras de cada exercício social e sobre elas opinar, emitindo parecer aos acionistas. Controlar os atos da direção.	Monitorar e controlar os atos da Direção.
Auditoria Interna (d_2006)	Tem atuação independente, com o objetivo de avaliar a integridade, adequação, eficácia e eficiência dos processos e dos sistemas de informações e de controles internos, sendo subordinada à Presidência (d_2009). Suas atividades são supervisionadas pelo Conselho de Administração.	Proteger os interesses das partes interessadas. Monitorar e controlar atos da Direção.
Comitê de Auditoria (d_2008)	Composto por três conselheiros de administração, que atendam cumulativamente aos requisitos de independência, conhecimento técnico e disponibilidade de tempo. Avaliar diretrizes na contratação de auditoria independente; opinar sobre a atuação das áreas de contabilidade e auditoria interna; examinar relatórios de auditoria; acompanhar a elaboração das demonstrações financeiras, assegurando sua integridade e qualidade; receber e processar denúncias e reclamações de terceiros sobre contabilidade e seus controles. Controlar os atos da direção. A nova versão do regimento (m_2009) está disponível no site Sabesp (www.sabesp.com.br).	
Comitê de Riscos (d_2009)	Responsável pelo gerenciamento de riscos em âmbito corporativo. É coordenado pelo presidente da empresa, composto por um representante do Conselho de Administração e um representante de cada diretoria.	Proteger os interesses das partes interessadas.
Código de Ética e Conduta (d_2006)	Estabelece padrões para a relação com os administradores, conselheiros fiscais, empregados, clientes, fornecedores, acionistas, comunidade e sociedade em geral.	
Comitê de Ética e Conduta (d_2005)	Responsável por estimular o comprometimento com o Código e zelar por sua constante pertinência, atualização e adequação, bem como por orientar e sugerir ações para disseminação de seus preceitos em todos os níveis.	
Canal de Denúncias (d_2006)	Recebe denúncias internas e externas, inclusive anônimas. Os resultados das averiguações são encaminhados ao Comitê de Auditoria e as incidências são reportadas ao Comitê de Ética para ações preventivas.	
Política de Negociação (d_2002)	Estabelece as 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)	Responsabilidade Corporativa, Transparência e prestação de contas.
Relatório de Sustentabilidade (d_2008)	Disponibilizado anualmente às partes interessadas no site Sabesp é um instrumento fundamental para promover a transparência.	
Política de Divulgação de Fatos Relevantes (d_2002)	Regras que tratam da identificação, manuseio e divulgação de informações acerca de atos e fatos que sejam capazes de interferir nas cotações dos valores mobiliários. (PI0022)	
Fórum M (d_1996)	Interlocução entre as Unidades de Negócio da Diretoria M, através da reunião semanal do Fórum M (diretor + superintendentes)	

empreendimentos e projetos especiais (T). As propostas advindas dessas diretorias também devem ser submetidas à aprovação da Diretoria Colegiada, cuja reunião ocorre semanalmente, podendo culminar na Deliberação de Diretoria, disponibilizada na intranet.

Conforme estabelecido no estatuto social, a proposta deve passar pela Diretoria Colegiada, e também, ser submetida ao Conselho de Administração, que se reúne mensalmente para deliberar. O diretor Metropolitano faz a interlocução entre as Unidades de Negócio da Diretoria M, através da reunião semanal do Fórum M (diretor + superintendentes) e o Conselho de Administração onde o mesmo participa como membro. O superintendente da MA, interage principalmente pelo Fórum M, com a apresentação semanal da situação dos Mananciais da Diretoria Metropolitana, prestação de contas das metas e realizações, receber diretrizes, levar demandas, captar novas necessidades e promover parcerias com outras Unidades. Nas outras estruturas de governança (Fig 1.2/1), sempre que necessário, e quando indicado pelo diretor Metropolitano ou Presidente da Sabesp.

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 Sabesp, pelo segundo ano consecutivo em 2017, foi eleita a maior em-

presa no setor de infraestrutura do Brasil, pela revista Exame Melhores e Maiores de 2017.

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

b) As diretrizes estratégicas empresariais, desde 1997, são estabelecidas no planejamento estratégico da Sabesp, com participação de todos os diretores e superintendentes (Critério 2.1) O planejamento estratégico é aprovado pelo conselho de administração, o qual faz parte da estrutura de governança corporativa (Fig. 1.2/1). Os controladores estão diretamente envolvidos na definição de diretrizes. O Governo do Estado de São Paulo define diretrizes por instrumentos do ordenamento jurídico brasileiro pela promulgação de leis e decretos, como, por exemplo, pela lei 16.525/2017, que dispõe sobre a reorganização societária da SABESP. O Conselho de Administração e a Diretoria são os órgãos de administração e observância ao estatuto social, que institui por objeto social da Sabesp o planejamento, execução e operação dos serviços de saneamento básico, bem como comercializar esses serviços e os benefícios

que direta ou indiretamente decorrerem de seus empreendimentos. O corpo diretor junto com todos os superintendentes da Sabesp desdobra as diretrizes instituídas em lei e o objeto do estatuto em diretrizes estratégicas durante o planejamento estratégico. A definição de diretrizes com a participação dos vários níveis da corporação, inclusive da estrutura da governança corporativa garante o alinhamento dos processos gerenciais e a transparência dos atos da empresa.

O estabelecimento das diretrizes da MA se alinha às diretrizes corporativas a partir do planejamento tático da Diretoria Metropolitana e planejamento operacional da MA, que ocorre anualmente, no qual o Superintendente e os Gerentes de Departamento participam das discussões para avaliação e desdobramento das diretrizes da Sabesp para o negócio da Metropolitana e MA. E as diretrizes e desdobramento das estratégias são validados no Fórum M pelo Diretor Metropolitano. Adicionalmente, também são observadas diretrizes oriundas de políticas públicas, políticas institucionais e deliberações da Diretoria Colegiada.

Destaca-se a Participação do Diretor Metropolitano, 2017 na etapa de cenários do planejamento operacional da MA, onde apresentou as principais diretrizes e oportunidades que foram consideradas nas estratégias da MA. Seus apontamentos foram tabulados e utilizados na etapa de definição das estratégias da MA.

c) A conformidade com requisitos legais e regulamentares aplicáveis é assegurada aos controladores por meio de diversos instrumentos, que incluem: a definição de diretrizes, procedimentos e sistemas de controle, complementados por verificações periódicas internas e externas. Cabe à Superintendência de Auditoria (PA), assegurar a aplicação das diretrizes estabelecidas e orientar a atuação dos administradores e da força de trabalho. Atua de forma independente, de modo a avaliar a integridade, adequação, eficácia e eficiência dos processos, e, também dos sistemas de informações e de controles internos. Suas atividades são supervisionadas pelo Comitê de Auditoria. O Regimento Interno do Comitê de Auditoria determina a revisão sistemática da eficácia do sistema de supervisão sobre o cumprimento das leis e regulamentações. A verificação de conformidade está alicerçada, principalmente, nos requisitos legais e regulamentares aplicáveis ao setor. Nas suas atividades, a MA está sujeita à Lei 11.445/07, que estabelece os serviços públicos de abastecimento de água como essencial e que trata da universalização. Em relação ao meio ambiente e à saúde pública, está sujeita à Lei 9.605/98, às regulamentações aplicáveis pela SMA e à Portaria MS 05/2018, que dispõe sobre os procedimentos de controle e de vigilância da qualidade da água.

Como o Estado de São Paulo é o maior acionista da Sabesp, a MA está sujeita à legislação aplicável às empresas estatais, com destaque para a Lei 8.666/93, relativa aos processos de contratação de fornecedores, e para a Lei 10.520/02, que instituiu a modalidade de licitação tipo pregão para aquisição de bens e serviços comuns. A partir de julho de 2018, a Diretoria Colegiada e o Conselho de Administração aprovaram o Regulamento Interno de Licitação e Contratação da Sabesp em atendimento a Lei 13.303/16. Com relação aos aspectos de segurança e saúde ocupacional, os requisitos legais aos quais a MA está sujeita são a CLT,

a Lei 6.514/77 e a Portaria MTE 3.214/78, e suas alterações. Em 2008, por meio da Lei 1.025/07, teve início a atuação da Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo (Arseps), que passou a regular a realização dos serviços.

Todos os questionamentos recebidos de órgãos governamentais ou entidades representativas da sociedade são analisados e respondidos pelas áreas técnicas e jurídicas da Sabesp e MA, por meio de cartas e ofícios. A Lei Brasileira das Sociedades por Ações também exige que se tenha um Conselho Fiscal para operar independentemente da diretoria e dos auditores independentes. Além disso, são aplicadas auditorias em todos os níveis da organização, tais como: SOX, Tribunal de Contas do Estado, Arseps, Ministério Público e Ministério do Trabalho.

De forma preventiva a PA estabelece um cronograma anual de auditoria e define, em conjunto com a M, os planos de ação com o objetivo de ajustar ou corrigir os procedimentos e controles vigentes. Para o adequado cumprimento de suas responsabilidades tem acesso a todos os documentos, registros físicos e lógicos, sistemas, locais e pessoas envolvidas com as atividades sob exame. O sistema de governança corporativa atende aos mais altos níveis de transparência e, além das auditorias internas realizadas pela PA, é auditado periodicamente por auditorias independentes, as quais, além de verificação de conformidade demonstram o caráter preventivo, realizadas pelo Tribunal de contas do Estado, Agência Reguladora entre outros.

Os resultados das auditorias são avaliados pelos Superintendentes que deliberam ações que asseguram o tratamento e atendimento aos requisitos e normas estabelecidas conforme o item 1.1.c.

d) A identificação e tratamento dos riscos é realizada com base na PI0028 - Política Institucional de Gestão de Riscos Corporativos. Para a gestão dos riscos a Sabesp adotou desde 2010 a metodologia COSO. Há dois níveis de riscos, os corporativos e os operacionais. As formas de prevenção de atendimento aos requisitos legais são apresentados na fig. 1.2/2.

Os riscos corporativos são identificados pelo Núcleo de Gestão de Riscos composto por profissionais da PK, representantes das Diretorias e da Presidência, e do comitê de riscos composto por responsáveis pelos processos. O

Fig 1.2/2 - Formas de Prevenção de Atendimento aos Requisitos Legais

Forma	Descrição
Segregação de funções (d_2006)	Para assegurar o gerenciamento de riscos identificados, foram estabelecidos controles internos sistemáticos, envolvendo os processos e mecanismos preventivos, adotados em atividades críticas, conforme PE-AU 0004 Segregação de Funções.
Níveis de Responsabilidade Definidos (d_1996)	Para atendimento da legislação que visam reduzir conflitos de agência e eliminar conflitos de interesse, é estabelecida segregação de funções bem como instituídos os valores para aprovação de contratos de acordo com nível funcional
Auditoria de Processos - PA (d_1996)	Observância do cumprimento dos mecanismos de controle interno e registros de evidência dos procedimentos que regem os processos
Parecer Jurídico (d_1996)	Análise especializada da conformidade de minutas de contratos em relação à legislação vigente
Treinamentos	Orientação e esclarecimento quanto à forma de conduta e mecanismo de controles realizados para possibilitar ação imediata dos níveis gerenciais
Conduta quanto a recebimento de presentes (d_2006)	Conduta que Fornecedores, força de trabalho e liderança deve ter, prevenindo desvios de conduta, conforme PE-AU0005.

Núcleo de Gestão de Riscos conceituou os termos referentes à Gestão de Riscos e priorizou os processos de negócio a serem avaliados. O tratamento dos riscos contempla: categorização da natureza, critérios de mensuração e definição das ações para mitigação ou eliminação dos riscos, incluindo aqueles associados às parcerias diante das incertezas inerentes ao negócio e às estratégias.

Os riscos operacionais da MA foram identificados em duas etapas: uma de alinhamento conceitual e outra de preenchimento das fichas de riscos. A primeira consistiu em um *workshop* em 2013, para o nível gerencial da MA com a apresentação de um portfólio padrão de riscos elaborado pela Superintendência de Riscos - PK e treinamento dos profissionais técnicos e especialista nos processos. Na segunda etapa, as fichas de riscos foram elaboradas pelos grupos técnicos, elencando os fatores de risco (possíveis causas de eventos), com mensuração de impacto (consequência no faturamento) e probabilidade. Os riscos operacionais levam especialmente em conta os riscos relacionados aos ativos de infraestrutura operacional e aos recursos hídricos da RMSP que abastecem o SIM (Sistema Integrado Metropolitano).

O tratamento dos riscos é realizado anualmente durante o Planejamento Operacional da MA. Na etapa de Análise de Ambiente Interno e Externo são repassados aos Departamentos a forma de tratamento proposta durante o *Pré-work*. Para os riscos selecionados são elaborados planos de ação para mitigação/redução da probabilidade de ocorrência, ou estruturado plano de contingência para minimização do impacto. Esses planos são associados ao Planejamento Operacional (Macroação) e definidos os responsáveis.

Os riscos relacionados ou que envolvam as parcerias são avaliados pela área jurídica e pela área técnica responsável e são elaborados contratos com seguro garantia.

Os riscos associados à quantidade e disponibilidade dos recursos hídricos são apresentados pelo Superintendente e avaliados semanalmente no Fórum M e tratados pelos Planos de Contingência do Sistema Integrado Metropolitano. Os aspectos relacionados à qualidade são objeto do Plano de Segurança da Água. Os riscos são classificados pela criticidade como produto do impacto (quantidade de população afetada) pela probabilidade de ocorrência. As duas informações são obtidas das fichas de avaliação de riscos e classificam os riscos em significativos ou não. A classificação é validada pelo Superintendente da MA e apresentada na fig 1.2/3. O monitoramento dos riscos é realizado com base na tipologia e na probabilidade, sendo, no mínimo, avaliados anualmente durante o Planejamento Operacional da MA. Na etapa de Análise do Ambiente Interno e Externo, durante o *Pré-work* dos Departamentos, os riscos são revisados e reavaliados. Os planos de ação são controlados trimestralmente, junto com as Macroações e controlados pela Célula de Planejamento e Controladoria.

e) As principais decisões, nos diferentes níveis da companhia, são tomadas em reuniões da qual participam diversos atores, de acordo com frequência e pauta pré-definidas, que atendem, pelo menos, a materialização do escopo, conforme relacionadas na Fig 1.2/4. De acordo com as alçadas de decisão, o público participante é definido de acordo com o escopo. Pessoas-chave e integrantes dos grupos são definidos de acordo com avaliação do grau de competência no tema relacionado, conforme avaliação do superior ime-

Fig 1.2/3 – Principais Riscos classificados como significativos na MA

Processo	Principais Riscos
Recursos Hídricos	Contaminação de manancial
	Escassez de recursos hídricos.
	Excesso de água no reservatório
	Rompimento de Barragem
	Danos graves em adutoras, canais ou túneis de transferência de água bruta
	Falha dos equipamentos e instalações operacionais.
	Indisponibilidade de energia elétrica
	Descumprir legislação de outorgas e licenciamento ambiental.
Tratamento de Água	Comprometimento da qualidade de água tratada
	Interrupção do sistema de tratamento
	Redução da vazão de produção
	Indisponibilidade de energia elétrica
	Descumprir legislação de outorgas e licenciamento ambiental.
Adução de Água	Disposição inadequada de lodo de ETA.
	Contaminação da água tratada.
	Insuficiência de adução e reservação
	Danos graves em adutoras, aquedutos e reservatórios
	Falha dos equipamentos e instalações operacionais.
Indisponibilidade de energia elétrica	

diato. O público é envolvido por convocação para as reuniões e fóruns via Notes. As informações mais importantes para a tomada de decisão são apontadas alinhadas ao escopo dos fóruns, solicitadas previamente para os responsáveis e divulgados na pauta. Outras informações são prontamente consultadas nos respectivos fóruns por meio dos sistemas de informação eletrônicos. Assuntos referentes as tomadas de decisão sobre implementação da estratégia são disponibilizadas pelo Painel de Bordo, que apresenta o cumprimento dos das macroações e aponta as ações em andamento, concluídas ou em atraso. Os sistemas Novo SCOA e CCM apresentam informações em tempo real dos níveis dos reservatórios, da quantidade produzida e armazenada, e da qualidade dos mananciais, bem como geram gráficos que permitem a inferência sobre histórico e avaliações projetivas com agilidade.

As decisões tomadas são comunicadas pelos gerentes de departamento aos gerentes de divisão em Reuniões de Análise Crítica, conforme PO –QA0103 realizadas mensalmente, e destes, quando pertinente, à força de trabalho nas reuniões estruturadas que ocorrem, no mínimo, bimestralmente ou em reuniões extraordinárias, quando necessário, para garantir a agilidade na comunicação.

As decisões podem também ser comunicadas à força de trabalho por meio dos canais de comunicação (Mural e MA Informa) ou em eventos específicos. As ações decorrentes das decisões são implementadas pelas áreas ou por grupos de projeto. São acompanhadas de acordo com o cumprimento dos planos de ação, que designam minimamente o responsável e o prazo, bem como o resultado esperado, seja meta para o indicador de desempenho ou entregáveis.

Para garantir assegurar a transparência nas decisões tomadas, as reuniões são registradas em ata e disponibilizadas no Ambiente de Gestão MA.

f) A comunicação dos fatos importantes para a sociedade e demais partes interessadas é realizada de acor-

Fig. 1.2/4 – Fóruns de tomada de decisão

Fórum de discussão	Participantes	Escopo
Processo de planejamento empresarial (d_1996), anual	Superintendente, gerentes de departamento, gerentes e pessoas-chave	Alinhado às estratégias corporativas, missão, visão conforme critério 2.
Fórum M (d_1996), semanal	Diretor, assessores, assistentes executivos, superintendentes e controladoria	diretrizes para a MA
Fórum de Processos (Água/Apoio), (d_1996), mensal	Gerentes de departamento	Alinhamento dos processos principais e de apoio com no âmbito da diretoria M, e utilizado pela MA como fórum de relacionamento com os clientes UNs
Reunião de Análise Crítica – MA (d_2001), Trimestral	Superintendente, gerentes de Departamento, e pessoas-chave	Análise dos Indicadores de desempenho conforme estratégias definidas
Reunião de Alinhamento Departamental (d_2016), Semanal	Superintendente, gerentes de Departamento	Alinhamento e definição de ações para a Unidade de Negócio.
Reunião de Análise Orçamentária (d_2001), Trimestral	Superintendente, Gerentes de Departamento, representantes da Célula de Comunicação, Célula de Qualidade e área de Recursos Humanos	Execução orçamentária, análise de indicadores de desempenho estratégicos, análise de desempenho operacional
Reunião de Análise Crítica Departamental (d_2001), Mensal	Gerentes de Departamento, Divisões e pessoas chaves	Análise dos Indicadores de processos e desempenho com os Gerentes das Divisões
Reunião de Análise Crítica das Divisões (d_2001), Mensal	Gerentes de Divisão e encarregados e pessoas chaves	Análise dos Indicadores de processos e desempenho das Divisões.

Fig. 1.2/5 – Comunicação de fatos importantes

Origem	Parte Interessada	Critérios para definição	Canais de Comunicação	Decisão do que comunicar
Anomalias no processo de Tratamento de Água	Clientes e Órgãos Reguladores e Fiscalizadores	Atendimento a Legislação definidos na Portaria MS 05/2018	Sistema informatizado (NETCONTROL) interligado aos Controles Sanitários dos Clientes UNs e Vigilância Sanitária (SisÁgua) e Ofícios.	Gerente responsável pelo processo
Paradas e intervenções programadas ou não	Clientes e Órgãos Reguladores e Fiscalizadores	Tempo de interrupção conforme Deliberação ARSESP 439 e interrupção da quantidade de água disponibilizada	E-mail e telefone pelo centro de controle operacional e formulário on-line do regulador (SISCIP-S)	CCO
Mudanças da Estratégia	Acionista e Força de Trabalho	Afeta o atingimento das metas	Reunião Fórum M, MA Informa, Reuniões Estruturadas e Dia do Compromisso	Superintendente e Gerentes de Departamento
Mudanças da estrutura organizacional	Força de trabalho	Alteração de responsabilidades e consequências na atuação dos empregados	MA Informa, Reunião Estruturada e Dia do Compromisso	Superintendente e Gerentes de Departamento
Alteração dos níveis dos mananciais	Acionista, Força de Trabalho e Sociedade	Interesse de relevância pública	Fórum M, MA Informa, Site SABESP e App Mananciais	Superintendente
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, jornal de grande circulação, e-mail para todos os fornecedores cadastrados, comunicado para as entidades e associações.	Área de licitações

do com o fato e com o perfil do público alvo, Fig.1.2/5. Quando o assunto for relativo a mudanças de estratégias ou estrutura organizacional, a alta administração informa a diretoria e, em seguida, comunica a força de trabalho, pelos canais MA Informa, Dia do Compromisso e Reunião Estruturada. A alteração dos níveis dos mananciais bem como paradas e interrupções no sistema produtor e adutor, que tem grande relevância e interesse público devido às expectativas presentes e futuras de disponibilidade de água para o tratamento, é disponibilizado diariamente pelo site Sabesp para a população e acionista, e para a Força de Trabalho pelo MA Informa. Paradas e intervenções no sistema adutor de água, seja programada ou incidente, são informados diretamente aos clientes MA por e-mail e ao Órgão regulador ARSESP por meio do preenchimento do formulário do Portal Coletor de Dados: SISCIP-S (Sistema de Comunicação de Interrupções Programadas de Saneamento Básico). Nas relações com fornecedores, os fatos importantes são comunicados nos termos da lei pelo Diário Oficial e jornais de grande circulação para os certames e na relação direta do cumprimento dos contratos pelas reuniões de avaliação de desempenho. Quando o assunto é qualidade da água tratada, a comunicação é realizada conforme PO-AG0216 -Fluxo

de Comunicação sobre Qualidade da Água Tratada, de nas ETAs do Sistema Integrado Metropolitano (SIM), 2008, com o objetivo de informar as partes interessadas, anomalias com a qualidade da água tratada em diferentes níveis de controle, desde o nível estabelecido para atender o cliente que é mais restritivo que a legislação vigente. Cada ETA possui procedimento Diretriz para Controle de Processo que define os parâmetros, frequência, limites de atendimento por nível de restrição e ações a serem tomadas em caso de anomalia no processo. Sempre que ocorrer anomalia, a ETA emite o formulário FO-AG0274 - Comunicação de ocorrências na Qualidade da Água as partes interessadas, definidos no anexo 2 do PO-AG0216 - Fluxo de Comunicação sobre Qualidade da Água Tratada nas ETAs do SIM a fim de agilizar a comunicação das informações como respaldo para tratativas das partes interessadas incluindo tratativas junto aos clientes externos. Além de anomalias no processo, também é comunicado por e-mail às partes interessadas, definidos no anexo 1 do PO-AG0216, outras situações como: aplicação ou substituição de novos produtos químicos no tratamento; evento potencialmente causador de anomalias e anomalias no monitoramento das análises semestrais/ trimestrais da Portaria MS 05/2018

Fig. 1.2/6 – Evolução nos Processos da Governança

Processos	Melhorias	Origem	Resultados
Estruturação da Governança	Criação do Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento (m_2018) Independência de mais de 25% do membros do Conselho de Administração (m_2018) Implantação da Política de Distribuição de Dividendos (m_2018)	Interpretação e Aplicação da Lei 13.303/16	Garantia de atendimento aos requisitos do Controlador.
Estabelecimento de diretrizes	A revisão do PE foi iniciada ao final de 2015 e contou com a participação do Conselho de Administração (representando os controladores) Alteração do Estatuto Social (m_2018)	Reunião de aprendizado do PE	Garantia de atendimento aos requisitos do Controlador.
Conformidade com requisitos legais	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)	Comissão de Ética e Conduta	Disseminação das alterações das legislações pertinentes a MA.
Identificação e tratamento de riscos	Implantação de planos de ação norteados pela análise de riscos de corrupção e fraude corporativas, priorizando os processos de maior vulnerabilidade. (m_2015) Implantação da Política de Gestão de Riscos Corporativos (m_2016)	Reunião da PK	Garantia de tratamento e contingência de possíveis riscos e impactos.
Comunicação de fatos importantes	Boletim dos Mananciais na Internet (m_2015) Disponibilização do Aplicativo Sabesp Mananciais (m_2017)	Fórum M	Transparência e Agilidade para a Sociedade
Prestação de Contas	Apresentação sistemática da disponibilidade hídrica e dos consumos das Unidades de Negócios semanalmente no Fórum M.	Fórum M	Agilidade no atendimento as decisões.

que são realizados por outros laboratórios.

Os critérios para a definição do tipo de fato que devem ser comunicados estão descritos na Fig. 1.2/5.

g) Desde 1996, o superintendente presta conta dos resultados e ações da MA diretamente ao Diretor, por meio das reuniões semanais do fórum M. Adicionalmente, outras informações podem ser fornecidas por meio de relatórios, e por meios informais da comunicação interna, como e-mails ou telefone, garantindo assim que todas as informações necessárias sejam prestadas. O Diretor, por sua vez, transmite as informações e presta contas à Alta Administração, que leva as informações ao Conselho de administração, seguindo a estrutura hierárquica de governança. Anualmente, a Sabesp presta contas por meio da publicação anual das demonstrações financeiras, atendendo plenamente as determinações da Lei 11.638/07 e das seções da Lei *Sarbanes-Oxley* e realiza a publicação na internet do Formulário de Referência e as Informações Anuais - IAN, além do balanço patrimonial e o Relatório de Sustentabilidade.

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.

Em 2016, consolidou a 16ª conquista, em 20 edições do Troféu Transparência da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac), que premia as empresas de capital aberto que se destacam pela forma transparente e idônea com que apresentam seus balanços e demais demonstrações financeiras.

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. Como sociedade anônima listada no Novo Mercado da BM&FBovespa e ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova York, a Sabesp está sujeita às normas e regras que controlam os atos da direção e tem a seu favor o fato de já dispor de uma estrutura de Governança Corporativa consolidada.

As práticas utilizadas para controlar os atos da direção

estão representadas na Fig.1.2/1.

As melhorias são apresentadas na Fig. 1.2/6.

1.3 Levantamentos de interesses e exercício da liderança

a) Desde 2004, a MA identifica as partes interessadas relevantes por meio de brainstorming, as classifica em tradicionais e não tradicionais, e as valida em reunião específica da alta administração. Em 2013, a identificação das partes interessadas se tornou uma etapa do processo de Planejamento Operacional, considerando as informações decorrentes do Planejamento Tático da M sobre as partes interessadas da Diretoria, passando por revisita anualmente. Em 2018, a identificação passou a ser realizada em reunião específica com representantes dos departamentos da MA e dos Conselhos de Excelência, antes de iniciado o ciclo de Planejamento Operacional anual a fim de propiciar o levantamento de informações para a etapa de análise do ambiente interno de modo a permitir identificar interações fixadas em qualquer ponto da cadeia de valor, porém relevantes para o negócio da MA. Mudanças no contexto do ambiente interno ou externo, por exemplo, resultados das eleições ou da legislação que regulamenta as atividades regulatórias ou fiscalizatórias, que altere as partes interessadas ou relevância delas para o negócio, dão início a revisão imediata do rol de partes interessadas relevantes.

O critério utilizado, Fig. 1.3/1, para definição das partes interessadas relevantes considera o grau de relacionamento e seu impacto na MA, para tanto são atribuídos pontos para avaliar o nível de influência, sustentação,

Fig. 1.3/1 - Critério para definição das partes interessadas relevantes

Critérios	Descrição
Responsável	Responsabilidade da MA na atuação, Gestão e Interação
Tipo	Definição se é Tradicional ou Não Tradicional
Influenciam	É considerado o grau de capacidade (de 1 a 5) da Parte Interessada de agir para modificação da missão, visão, valores, estratégia, modelo de gestão ou modelo de negócios da MA.
Sustentam	É considerado o grau de capacidade (de 1 a 5) da Parte Interessada de agir para manter os níveis de recursos seja por oferecê-los, seja por proteger impedindo sua redução.
Dependem	É considerado o grau de sujeição (de 1 a 5) da Parte Interessada em relação MA para realizar suas ações em determinadas circunstâncias.
Fiscalizam	É considerado o grau de capacidade (de 1 a 5) de a Parte Interessada aplicar sanções ou emitir impedimentos decorrentes do exercício das atividades de exame ou verificação do cumprimento de leis, normas e regulamentos.

Fig. 1.3/2 - Principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho associados aos controladores e demais partes interessadas não tradicionais

PRINCIPAIS REQUISITOS	Órgãos Reguladores e Fiscalizadores						INDICADOR	Nº do INDICADOR
	Diretor M	ARSESP	DAEE	Vigilância Sanitária	Tribunal de Contas	CETESB		
Geração de Valor Agregado	X						CFROGI - Caderno M - %	8.1.9
Geração de Valor Agregado	X						Margem EBTIDA SABESP - PPR - %	8.1.11
Manutenção da Sustentabilidade Econômico-Financeiro	X						Margem Operacional - MA - %	8.1.13
Geração de Valor Agregado	X						Delta CVA - Caderno M - Milhões R\$	8.1.19
Água Bruta em quantidade - Atendimento à Outorga			X				Cumprimento de Outorgas de vazão de retirada - %	8.2.2
Água Bruta em quantidade - Atendimento à Outorga			X				Vazão de Retirada - m³/s	item 8.2.3 à 8.2.10
Água potável em quantidade - Perdas ≤1,0%	X						Índice de Perdas na Adução - IPA - %	8.2.17
Aperfeiçoar a eficiência da produção	X						Percentual de recuperação de água de lavagem de filtros/decantadores em ETAs - Relatório De Sustentabilidade	8.2.25
Entrega de água potável em quantidade com regularidade > 99	X	X				X	Índice de Regularidade da Adução - IRA	8.2.27 / 8.5.5
Água potável com qualidade ≥98%	X	X	X		X	X	IDQA MAT - Indicador de desempenho da qualidade da água tratada	8.3.13
Ambiente de trabalho adequado	X						Índice de Favorabilidade do clima	8.4.3
Pessoas capacitadas	X						Índice de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento	8.4.17
Estar capacitado para realizar as atividades e liderar as equipes (95%)	X						Índice do cumprimento do PCD	8.4.19
Ampliar a capacitação e retenção dos conhecimentos relevantes	X						Índice de Capacitação em Conhecimento Relevante(*)	8.4.20
Pessoas capacitadas	X						Disponibilização de Cursos de Saúde e Segurança do Trabalho	8.4.30
Favorabilidade	X						Índice de Favorabilidade da Dimensão Liderança	8.4.31
Conformidade legal			X				Incidência das análises de cloro residual fora do padrão	8.5.6
Conformidade legal			X				Incidência das análises de turbidez fora do padrão - MAT	8.5.7
Conformidade legal							Incidência das análises de coliformes totais fora do padrão - Diretoria M	8.5.8
Conformidade legal (Portaria de Consolidação nº5, anexo) - atendimento do valor máximo permitido em legislação 0,1%		X	X			X	ISp20 MAT - Índice das análises fora do padrão para aferição da qualidade da água tratada (%)	8.5.10
- Água Bruta em quantidade ISH maior que 70		X	X			X	ISH - Índice de Segurança Hídrica	8.5.11
- Água Bruta com qualidade (Resolução CONAMA 357/2005) IGQM maior 52	X	X	X		X	X	Índice Geral de Qualidade dos Mananciais -IGQM	8.5.29 à 8.5.34
Aperfeiçoar a eficiência da produção	X						Índice de Eficiência Energética - Água - IEE-A	8.5.23
Causas favoráveis (90%)	X			X			Índice de Desempenho do Processo Judicial	8.5.28
IFR07 ≥ 94 %	X						Índice de desempenho de prestadores de serviço - IFR07	8.5.39
IQF ≥ 84%	X						IQF - Índice de Qualidade do Fornecedores - Insumos químicos entregues fora de especificação	8.5.44
Atendimento regulatório	X						Índice de Multas Regulatórias - ARSESP	8.5.49
Aperfeiçoar o Modelo de Gestão	X						Índice de maturidade da gestão (DGSG - Desempenho Geral do Sistema de Gestão - MA)	8.5.51
Satisfação dos Clientes	X	X					Índice de Satisfação dos Clientes	8.3.12 e 8.3.33 à 8.3.37

dependência e fiscalização. As partes interessadas com pontuação de 40% da pontuação máxima possível são as consideradas mais relevantes.

A metodologia aplicada é uma novidade para MA e possibilita priorizar as partes interessadas com base na importância para o negócio da MA, seguindo os critérios pré-definidos.

O conhecimento dos seus interesses é realizado por meio das interações realizadas conforme Fig. 1.1/8.

Os direitos das partes interessadas são protegidos por meio do Sistema de Governança Corporativa da Sabesp. Esta estrutura assegura um completo e eficiente sistema de controle dos atos dos dirigentes em todos os seus níveis, demonstrando o compromisso com a transparência, a ética e a constância de propósitos e preserva a equidade no tratamento e direitos dos sócios, inclusive dos minoritários, conforme apresentado na Fig.1.2/1.

b) A identificação das necessidades e expectativas dos

acionistas é realizada anualmente nas reuniões do Conselho de Administração e da Diretoria Colegiada, onde são analisados os resultados do ciclo anterior e prevista a demanda para o novo ciclo, estabelecendo assim os requisitos de desempenho desejados. Estes requisitos são utilizados para o processo de Planejamento Estratégico, e desdobrados para as Diretorias e UNs.

Para as partes interessadas não tradicionais, representadas pelos órgãos reguladores e fiscalizadores, a identificação das suas necessidades está alicerçada nos respectivos requisitos legais a serem atendidos, os quais são analisados pelos responsáveis dos processos correspondentes e traduzidas em parâmetros que são acompanhados por indicadores Fig.1.3/2.

Os principais requisitos e respectivos indicadores dos controladores e demais partes interessadas não tradicionais encontram-se descritos na Fig. 1.3/2. Os requisitos das demais partes interessadas são apresentadas nos itens 3.1a, 4.2a, 6.33b e 7.2b.

c) A identificação das redes nas quais e com as quais a MA se relaciona é feita por demanda das unidades corporativas, dos Clientes MA ou pela necessidade detectada pelas áreas da MA, com o intuito de fomentar o relacionamento ou delas se proteger. De forma estruturada, as redes da MA são identificadas durante a Etapa 2 do Planejamento Operacional - análise de ambientes, desde 2017, com a participação de toda a liderança da MA. No último planejamento as redes vigentes foram avaliadas, classificadas pelo grau de importância e grau de impacto para a MA, se benéficas ou prejudiciais (m_2018), e validadas. O trabalho foi realizado por meio de *pré-work*, envolvendo as lideranças e pessoas chave de todos os departamentos e consolidado durante a etapa de formulação das estratégias, envolvendo o público participante desse processo.

O desenvolvimento das redes é realizado pela participação de representantes da MA nestas redes, que potencializam a comunicação e o alcance das ações, promovendo a troca de informações, atendimento às demandas e necessidades mútuas, de forma sistematizada e ágil, com tratamento direto pelas áreas, Fig. 1.3/3.

d) A interação das lideranças com as partes interessadas e redes mais importantes ocorrem, principalmente, por meio das ações Fig.1.3/4 nas quais participam os gerentes e, quando pertinente, a Alta Direção. Além dos níveis de hierarquia formal, a estrutura de redes internas por meio de grupos e comitês, interage com partes interessadas para o alcance das estratégias, quando pertinente. Esses eventos auxiliam na identificação de necessidades e alinhamento de interesses, além de disseminar as diretrizes, objetivos e metas, buscando o comprometimento das partes interessadas com os resultados planejados.

Para a força de trabalho, destacam-se práticas de interação com a liderança: desde 2004, as decisões tomadas nas reuniões do Fórum da M são repassadas pelo superintendente aos Gerentes de Departamento, que disseminam sempre que pertinente por meio das Reuniões Estruturadas, com registro nas respectivas atas de reunião. A partir de 2015, o repasse do Fórum M passou a ocorrer semanalmente nas Reuniões de Alinhamento (m_2015), tornando a informação mais ágil e disponível ao corpo gerencial.

Para disseminar os principais produtos do planejamento a força de trabalho, a liderança se envolve pessoal-

Fig.1.3/3 – Principais Redes

Rede/Ano/Responsável	Forma de Atuação	Tipo
Fórum M, (d_1996) / MA	Atuar na gestão e melhorias dos processos da cadeia de valor	Rede interna
Outros Fóruns da M, (d_2007) / MA		
Grupos Processos (Financeiro, RH, Jurídico, Energia Elétrica), (d_2007) / MAA / MAG		
Comitês de Auditoria, Comitês de Patrimônio (d_2004) / MA		
GAI - Grupo de Análise de Interrupções (d_2012) / MAM / MAG	Atuar na gestão e melhorias dos processos junto aos fornecedores de energia elétrica	Rede externa
GPD – Grupo de Prevenção de Danos, (d_2011) / MAM	Atuar na antecipação de informações para operação e manutenção de redes subterrâneas de Água e Gás.	
Comitê de Bacias, (d_1988) / MA	Contribuir para a gestão dos Recursos Hídricos; Acompanhar assuntos em desenvolvimento, como a elaboração de legislação, a implantação da cobrança pelo uso dos recursos hídricos, a agenda de eventos importantes, além de outros temas relevantes para a Sabesp.	
ABES, (d_1988) / MA	Contribuir para o desenvolvimento do saneamento ambiental visando à melhoria da saúde, do meio ambiente e da qualidade de vida das pessoas	
FABHAT-Fundação Agência Bacia Hidrográfica do Alto Tietê, (d_2004), MAA	Promover o gerenciamento descentralizado, participativo e integrado dos recursos hídricos, sem dissociação dos aspectos quantitativos e qualitativos, em sua área de atuação.	
ABRINSTAL, (d_2018) / MAG / MA	Realiza projetos envolvendo estudos técnicos, planejamento, avaliações estratégicas e difusão de informações, vinculados à conformidade e eficiência das instalações prediais, buscando apoiar os processos de tomada de decisão, formulação e implementação de políticas públicas, além de subsidiar decisões.	
AESABESP, (d_1986) / MAG	Maximiza aproximação de fornecedores do mercado por encontros técnicos; Incentiva a inovação por meio de trabalhos técnicos; Atua em parceria em redes de <i>benchmarking</i> .	

mente no “Dia do Compromisso”, evento que reforça os valores, princípios e as estratégias. Desde 2016, o “Dia do Compromisso” é realizado em dois períodos em grandes auditórios com a presença do Superintendente e de todos os gerentes de Departamentos de modo a atingir diretamente a força de trabalho.

As principais interações com as partes interessadas e principais redes, as formas de interação e os objetivos estão descritos na Tab.1.3/4.

As melhorias são apresentadas na Fig. 1.3/5.

1.4 Análise do desempenho da organização

a) Os indicadores são selecionados em razão da relevância/impacto nas estratégias e processos da MA, aderente a hierarquia de reuniões de análise, considerando, principalmente, as diretrizes organizacionais, necessidades das partes interessadas e aspectos regulatórios, conforme apresentado na Fig. 1.4/1. O sistema de Painel de Bordo de indicadores da MA (d_2008), é utilizado nas análises pelos diversos níveis de hierarquia, e separa os indicadores em: Operacionais (Indicadores por Unidade Responsável, Indicadores por Unidade de Abrangência) e Estratégicos (Indicadores Estratégicos para a MA). Cabe ao responsável pela preparação da reunião de análise de desempenho, levantar os indicadores pertinentes no

Fig. 1.3/4 – Principais formas e objetivos de interação com as Partes Interessadas e redes mais importantes

Parte	Forma de Interação	Liderança envolvida (frequência)	Objetivos
Acionistas	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.
	Planejamento (Estratégico e Tático) (d_2004)	Diretor, assessores e superintendentes e gerentes (anual)	Definição de diretrizes, objetivos, metas e implementação dos projetos estratégicos para atingimento dos objetivos.
Sociedade	Reuniões com representantes das comunidades (d_2008)	Gerentes	Busca de oportunidades de sinergia e estabelecer parceria para realização de serviços de interesse comum: hortas comunitárias, regularizações..
Arsesp	Reuniões e visitas à Arsesp (d_2007)	Diretor, superintendentes, gerentes (sempre sob demanda da PR).	Reuniões e visitas para acompanhar processos operacionais com o objetivo de alinhamento de diretrizes, conceitos e verificação do atendimento às (Deliberações Clientes, e contratos)
	Reuniões de partida e acompanhamento das fiscalizações Arsesp (d_2007)	Gerentes	Organização da agenda de fiscalizações para atendimento pleno do escopo das fiscalizações e acompanhamentos das visitas de fiscalização para pronto atendimento de eventuais apontamentos.
Clientes UNs (ver fig. 3.2/1)	Fóruns de processos e apoio (Perfil - Fig.P5.2) (d_1998)	Representantes de todas as Unidades da Sabesp M (mensal, bimestral e trimestral dependendo do fórum).	Tem como objetivo criar um ambiente favorável à definição de estratégias a partir da integração e articulação contribuindo para a melhoria dos processos.
	Sistema de Gestão da Adução (Sistema de Gestão da Adução)	Gerentes	Neste sistema o cliente solicita e registra solicitações de serviço
	Atendimento personalizado as MXs (d_1998)	Diretor, Superintendente, gerentes, (conforme agenda).	Estreitar o relacionamento com os clientes, por meio de visitas agendadas, correspondências, soluções à reclamações de possíveis problemas com o produto água (quantidade e qualidade).
	Pesquisa de Satisfação (d_2018)	Superintendente, gerentes	Receber informações que proporcione melhoria no processo, no produto e no relacionamento com os Clientes.
	Parceria Nota 10 (d_2018)	Superintendente, gerentes	Estreitar o relacionamento, apresentar as melhorias no processo e no produto, e receber informações que proporcione melhoria no processo, no produto e no relacionamento com os Clientes.
Clientes Permissionários (ver fig. 3.2/1)	Reuniões com municípios permissionários (d_1996)	Diretor-presidente, Diretor, Superintendentes, gerentes (conforme agenda)	Receber informações que proporcione melhoria no processo e no produto, discutir as integrações existentes e negociações sobre volumes entregues e pagamentos
	Documento Protocolado (d_1976)	Diretor, superintendentes	O principal canal de interação junto aos Municípios Permissionários são ofícios enviados diretamente à MA ou recebidos pela Diretoria Metropolitana M ou Presidência.
	E-mail (d_1998)	Gerentes	As solicitações/sugestões/reclamações são enviadas para a gerência, encarregados da área e endereços eletrônicos de grupos específicos, como coo@sabesp.com.br, macromedicacao@sabesp.com.br
Força de Trabalho	Dia do Compromisso (d_2009)	Superintendente, gerentes, e funcionários	Incentivar e Compromissar a Força de Trabalho com as Estratégias do ciclo em vigor.e reforçar os valores, da organização
	Portal Sabesp e Portal MA (d_1997)	Diretor, superintendentes, gerentes (contínuo).	Disponibilizar informações e dados para tomar a gestão mais eficiente e transparente.
	Mural MA (d_2001)	Diretor, superintendentes, gerentes (semanal).	Informar principais acontecimentos e decisões da MA e da Sabesp. Essas informações são atualizadas semanalmente pelos agentes de informação.
	MA Informa (d_2008)	Diretor, superintendentes, gerentes (diário).	Informar os principais acontecimentos e decisões estratégicas da Sabesp MA, 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.
	Feedback (d_2017)	Superintendentes, gerentes, e funcionários.	Tem como objetivo criar um ambiente favorável entre as pessoas e lideranças.
Fornecedores	Reunião com o fornecedor PPP (d_2006)	Superintendente, gerentes (conforme agenda)	Informar acontecimentos MA e Sabesp e acompanhar processos operacionais
	Evento com Fornecedores da M (d_2014)	Superintendente, gerentes (anual)	Capturar necessidades e expectativas dos fornecedores, ampliar a proximidade e estreitar o relacionamento da cadeia de suprimentos.
	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.
Todas	Relatório de Sustentabilidade	Diretor, superintendentes e Gerentes (contínuo).	Principal publicação corporativa para divulgar suas práticas de sustentabilidade.
	Website Sabesp (d_1996)	Diretor, superintendentes e Gerentes (contínuo).	Disponibilizar informações para as partes interessadas.
	Análise de Cenários do Planejamento Operacional (m_2017)	Superintendente e Gerentes	Capturar necessidades e expectativas das partes interessadas e ampliar a proximidade e estreitar o relacionamento antecipando a construção da estratégia da MA.
	Callcenter – Central de Atendimento Telefônico 195 (d_1996)	Diretor, superintendentes e Gerentes (contínuo).	Atendimento telefônico permanente – 24 horas por dia, 7 dias por semana. Acata solicitações, serviços de emergência e fornece informações sobre o andamento dos serviços.

sistema de Painel de Bordo de indicadores MA, selecionar conforme critérios estabelecidos Fig.1.4/2. A seleção das demais informações a serem utilizadas na análise é realizada previamente, alinhadas às demandas do Superintendente e Gerentes, de forma a con-

textualizar a tomada de decisão. Podendo incluir:

- Variáveis ambientais e sazonais que afetam a produção de água e distribuição da água;
- Políticas Públicas estaduais e federais do setor de saneamento e saúde;

Fig. 1.3/5 – Evolução nos processos de Levantamento de Interesses e Exercício da Liderança

Processos	Melhorias	Origem	Resultados
Identificação das partes interessadas	Revisão da Identificação as Partes Interessadas com metodologia aplicada por Consultoria.(m_2018)	Reunião da Liderança	Melhoria da identificação para o atendimento a todas as Pis
Levantamento de necessidades e expectativas de controladores e PI não tradicionais	Validação das necessidades e expectativas das partes interessadas no Planejamento Operacional (m_2017).	Planejamento Operacional	Alinhamento das necessidades e expectativas
Exercício da liderança e interação com PI	Remodelagem dos Fóruns M com maior agilidade nas ações (m_2017). MA estabelecimento dos Conselhos.	Fórum M Reunião da Liderança da MA	Alinhamento dos assuntos tratados na Unidade.

• Mudança do cenário político;
 • Dados obtidos do ambiente competitivo por meio de *benchmarking* focado em melhorias nos processos, tecnologias, práticas de gestão e processos de trabalho;
b) A identificação dos referenciais comparativos é realizada desde 2004 ao longo do mapeamento de processos, observando-se a condição de comparabilidade e similaridades dos processos, com suporte do grupo formado por representantes das unidades e validado pelas gerências responsáveis. Os referenciais comparativos também podem ser revistos ou aprimorados, a qualquer tempo, por ocasião de melhorias ou redesenho de processos. A obtenção dos referenciais é realizada pelo grupo formado pela Qualidade, Controladoria e Planejamento, por consultas a base de dados públicos como Relatórios de Sustentabilidade, solicitação a entidades do setor, a exemplo da ABES com a disponibilização do último ciclo dos resultados das vencedoras do PNQS, e/ou solicitação direta às organizações selecionadas, ou por metodologias corporativas de comparação entre unidades, como a Pesquisa de Satisfação de Clientes com o produto água.

Os critérios utilizados para definir quais são os resultados mais importantes a serem comparados, e respectivos indicadores, são apresentados na Fig. 1.4/3.

Os critérios utilizados para avaliar a pertinência dos referenciais comparativos são apresentados na Fig. 1.4/4, por grupos de indicadores, e condição requerida: se obrigatório ou desejável.

Para comparação de indicadores obrigatórios do Guia de Referência de Medição e Desempenho da câmara técnica CTDISA, quando pertinente, é utilizado a média truncada das empresas vencedoras do último ciclo de avaliação do prêmio de AMEGSA – As Melhores Em Gestão no Saneamento Ambiental, independente dos critérios estabelecidos na Fig. 1.4/4.

c) A análise de desempenho da MA é realizada nas Reuniões de Análise Crítica, conforme PO- QA0103. São três níveis de reuniões: nível da Superintendência, Departamentos e Divisões, desde 2007. As RACs das Divisões são realizadas mensalmente pelo Gerente de Divisão com encarregados e pessoas-chave. Também mensalmente, as RACs de Departamentos são realizadas pelos Gerentes de Departamentos com os Gerentes de Divisão e pessoas chave. Os tipos de indicadores analisados nesses fóruns são apresentados conforme Fig. 1.4/1.

A RAC da Superintendência é coordenada pela área de Planejamento e Controladoria, e ocorre a cada três meses, com participação do Superintendente, dos Ge-

Fig. 1.4/1 – Seleção de Indicadores

Fórum de Análise	Classificação	Tipo de Indicador
Planejamento	Estratégico	Estratégico
Fórum M		
Análise Crítica MA	Estratégicos e Operacionais	Estratégicos e de Processos
Análise Crítica Departamental	Operacionais	Processos e Sub-processos
Análise Crítica das Divisões		Sub-processos

Fig. 1.4/2 – Critérios de seleção dos indicadores

Fórum de Análise	Tipo de Indicador	Critério
Análise Crítica MA	Estratégicos (item 2.2d)	Todos são avaliados
	Processos	Indicadores que apresentem: • Tendência desfavorável nos últimos 3 ciclos; • Não atendam a meta; • Divergência do referencial comparativo ou do RPI; • Indicadores solicitados pela Superintendência; • Indicadores que impactam diretamente nos indicadores estratégicos; • Cronograma não atendido; • Variações no ambiente que impactam no resultado.
Análise Crítica Departamental	Processos	Todos são avaliados
	Sub-processos	Indicadores que apresentem: • Tendência desfavorável nos últimos 3 ciclos; • Não atendam a meta; • Divergência do referencial comparativo ou do RPI • Indicadores solicitados pela Gerente de Departamento
Análise Crítica Operacional	Sub-processos	Todos são avaliados

Fig. 1.4/3 – Critérios para a definição dos indicadores a serem comparados

Tipo de Indicador	Critério
Guia de Referência para Medição de Desempenho das Empresas de Saneamento - GRMD	Todas quando pertinente.
Indicadores de Comparação de Gestão Interna entre Diretorias e Unidades.	Todas quando pertinente.
Indicadores de desempenho Acompanhados pelo Mercado	Utilizando os indicadores comparáveis, divulgados para sociedade.

rentes de Departamento, Comunicação, Qualidade e Recursos Humanos. São analisados os indicadores com apresentação da análise do indicador em relação ao desempenho estipulado pela meta, diretamente pelo Sistema de Indicadores. A análise crítica do indicador é avaliada pelo colegiado da reunião, podendo ser alvo de complementação por informações subsidiadas pelas Reuniões de Análise Crítica Departamentais ou estudos específicos da matéria em questão. Para suportar a análise dos indicadores, a MA utiliza o sistema informatizado de indicadores do ambiente de gestão, dando agilidade ao acompanhamento dos resultados de forma on line. Destaca-se que pelo sistema são disponibilizados os referenciais comparativos e os requisitos das partes interessadas para cada um dos indicadores, quando pertinente, sendo utilizados para análise. Para contextualizar a análise de desempenho e tomar decisões considerando as variáveis do ambiente externo e interno, são apresentadas pela célula de Planejamento e Controladoria, as principais informações e as alterações mais significativas no ambiente externo, podendo

conduzir a mudanças nos objetivos ou metas anteriormente estabelecidas que são aprovadas pelo colegiado da RAC e, quando necessário, levadas ao Fórum M.

No caso de desvios, são discutidas ações para correção, com prazo, responsáveis e previsão de atingimento da meta. Após a análise da causa do desvio ou por atualização do requisito da parte interessada, a meta pode ser revista.

d)A implementação das decisões ocorre por meio de ações que estão associadas às seguintes atividades: implementação de novos planos; mudança (adequação) das metas; ações corretivas e preventivas; ações específicas nos processos principais e de apoio ou nas atividades das áreas; alterações nos próprios indicadores e nos seus métodos de cálculo; ajustes nos planos de ação existentes; mudança de rumo, alterando as ações do Planejamento e novas diretrizes de uma forma geral. O acompanhamento da implementação

das decisões é realizado (d_2001) pelos responsáveis designados nas próprias reuniões e o impacto nos resultados é verificado na reunião subsequente. As decisões são registradas em atas e no Ambiente de Gestão. As ações corretivas, preventivas e melhorias também são registradas e acompanhadas no sistema *DocAction*, quando o desempenho dos indicadores não atinge o resultado planejado ou apresenta tendência negativa. O controle é realizado pela atualização da relação de pendências nas atas de reunião e pelo acompanhamento das ocorrências no sistema Gedoc. A implementação das decisões é acompanhada na RAC, que se inicia com as pendências anteriores e análise do resultado obtido. Além disso, a Qualidade envia mensalmente (m_2016) o andamento de todas as ações que constam no sistema Gedoc, para monitoramento e controle dos gerentes e gestores.

Fig.1.4/4 – Critérios para a pertinência dos referenciais comparativos

Critérios para a seleção das organizações		Grupos de resultados					
		Econômico-financeiro	Clientes e Mercado	Sociedade	Pessoas	Processos	Fornecedores
PROCESSOS	Organizações que executem atividades que tenham as mesmas características nos processos principais ou de apoio	O	O	O	O	O	O
EXCELÊNCIA	Prêmio de Excelência com base no MEG ou referência no processo ou informação comparada.	d	d	d	d	d	d
PORTE	Características similares relacionadas ao porte, tais como volume armazenado, capacidade de vazão nominal de tratamento, área geográfica, população abastecida etc.	d	O	d	d	O	d
SETOR	Empresa de saneamento.	d	d	d	d	O	d
LEGAL	Empresa pública ou de economia mista com as mesmas obrigatoriedades legais.	O	d	d	O	d	O
MERCADO	Mesma área de abrangência ou atuação. Ambiente no qual ocorre a competição de agentes econômicos por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza.	d	d	d	d	d	d
CAPITAL ABERTO	Ações na bolsa de valores.	d	d	d	d	d	d
EMPRESA	Organizações submetida à órgão regulador ou fiscalizador independente.	d	O	d	d	d	d

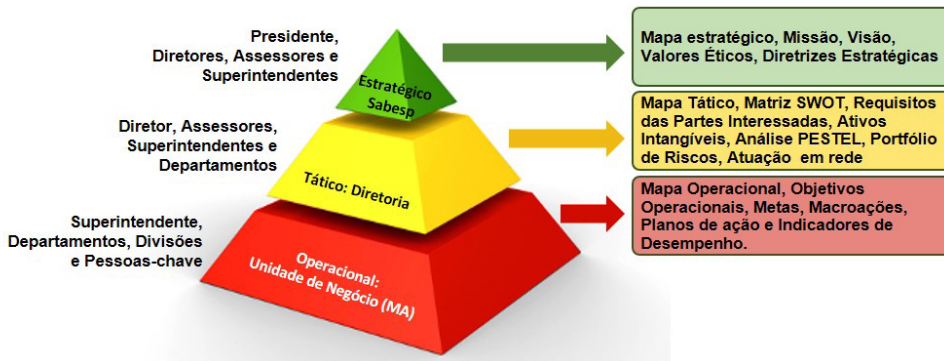
O = Obrigatório - d = Desejável



2.1 Formulações das Estratégias

O Planejamento Operacional (PO) da MA está inserido no Planejamento Estratégico (PE) da Sabesp. O processo de planejamento da Sabesp é participativo, integra processos e pessoas da corporação e é dividido em três níveis sendo que o PO da MA ocorre no terceiro nível, conforme Fig. 2.1/1

Fig 2.1/1: Níveis do Planejamento Sabesp



- Planejamento Estratégico Sabesp - PE (d_1996): coordenado pela Superintendência de Planejamento Integrado - PI, com o apoio do Grupo executivo de planejamento, no Seminário de PE. Participam deste processo o Presidente, Assessores, Diretores e Superintendentes das UNs/Sups. Nessa etapa, são definidas as diretrizes, as estratégias de negócio, considerando as demandas dos acionistas e as necessidades das Partes Interessadas (PIs). Os principais produtos são: diretrizes estratégicas, Visão, Missão, BSC da Sabesp, Macroações, Indicadores e Metas estratégicas.
- Planejamento Tático da M - PT (d_2006): alinhado ao PE, é revisado anualmente. Neste nível são desdobradas as Macroações pertinentes à atuação das Unidades de Negócio (Uns)/ Superintendências (SPs) e alinhadas as diretrizes da SABESP. Participam o Diretor Metropolitano, Assessores, Superintendentes, Gerentes de Departamento, representantes da Qualidade, planejamento e controladoria da diretoria e das UNs/Sups. O produto deste processo é o *Balanced Score Card* (BSC) da M, com Objetivos Táticos, Planos, Direcionadores Táticos, Indicadores e Metas.
- Planejamento Operacional – PO (d_2004): ocorre anualmente na MA, com a participação dos Superintendentes, Gerentes de Departamento, de divisão, Célula de Planejamento e Qualidade e Pessoas chave. No PO são definidos o BSC da Unidade, o Mapa Operacional, Objetivos Operacionais, Metas, Macroações, Planos de ação e Indicadores de Desempenho. Também são desdobrados os Planos e Direcionadores táticos pertinentes à atuação da MA, alinhados às diretrizes da M e da organização. O PO da MA está estabelecido conforme PO-QA0188-V.1 e suas etapas representadas na Fig 2.1/2 Ciclo do

Planejamento Operacional da MA.

Os produtos de cada etapa do Ciclo do Planejamento e seu descritivo estão relacionados na Fig 2.1/3

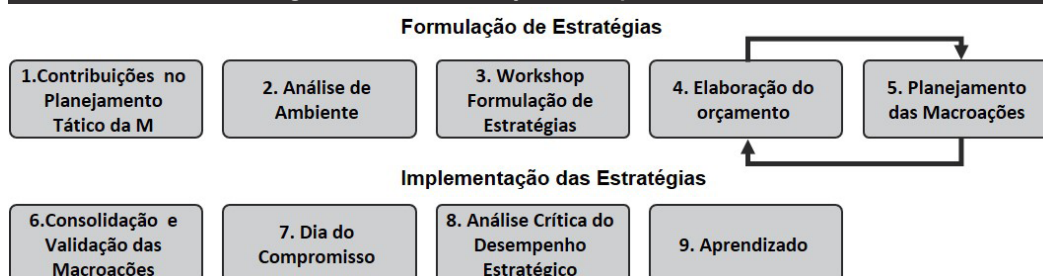
a) A análise do macroambiente de atuação da MA e suas tendências, ocorre anualmente (d_2004) com início no Planejamento Estratégico e apoio da Superintendência de Planejamento (PI). Nesta etapa, a Sabesp, para investigar as questões externas que impactam em seu negócio, utiliza a análise PESTEL. Esta análise considera as principais informações relacionadas aos aspectos Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico vindas de fontes como programas de governo, planos diretores de água, e esgoto, legislações, análise de especialistas e consultorias, pesquisas e publicações entre outras, conforme Fig. 2.1/4. No

Planejamento Tático da M 2017-2022, foram realizados seminários, com a participação de especialistas, para analisar e avaliar o cenário com foco no Plano Integrado Regional (PIR). O resultado deste processo é desdobrado para a M e a MA contribui para a análise do macroambiente na Etapa 1-Contribuições para o Planejamento Tático da M. A fonte para captação de informações da MA é o resultado da PESTEL M, composta por análises de cada Diretoria, conforme Fig. 2.1/2, vindas de fontes tais como ANA, DAEE, Secretaria da Fazenda, Secretaria de Abastecimento, IBGE, Plano Diretor de abastecimento de Água, da RMSP (PDAA).

A PESTEL consolidada é utilizada como informações para a Análise de Ambientes da MA, etapa 2 do Planejamento Operacional. Nessa etapa, quando necessário, são acrescentadas informações específicas que podem impactar nas estratégias da MA. Essas informações são analisadas, por meio da metodologia SWOT identificando as principais oportunidades e ameaças relacionadas ao macroambiente a serem consideradas na Etapa 3-Formulação das estratégias, Fig. 2.1/2.

b) A análise das características e tendências do setor de atuação da MA ocorre anualmente (d_2004), com início no Planejamento Estratégico da Sabesp, que é desdobrado para o Planejamento Tático e Planejamento Operacional. Essa análise é realizada na Etapa 2 - Análise de Ambiente, Fig. 2.1/2 e considera temas relacionados ao setor de saneamento, como por exemplo: estrutura, desafios e lacunas de desenvolvimento, nível de competitividade, novos entrantes, assuntos regulatórios e institucionais, conjuntura econômica e política, e seu impacto para o negócio do saneamento. As informações relacionadas aos aspectos sociais,

Fig 2.1/2: Ciclo do Planejamento Operacional da MA



governamentais, mercadológicas, sindicais e de outras Partes interessadas são revisitadas com foco na análise do setor e são incluídas e consideradas outras informações relevantes para a MA, Fig. 2.1/5. O processo é complementado com a

Fig. 2.1/3 - Descrição das Etapas do Planejamento Operacional da MA

Éta-pa	Participantes	O que	Como	Quando	Produtos
1	Alta direção e Célula da Qualidade e Planejamento	Participação da MA no Planejamento Tático com informações específicas e o foco da MA	Validação das informações da M (Matriz SWOT, Riscos, Ativos Intangíveis, RPIs, RCs, etc), por meio de <i>Prewrite</i> digital e consenso entre as UNs/Sups	<i>Prewrite</i> da M	Planejamento Tático da M
2	Liderança, Célula de Planejamento, representantes da Qualidade e Pessoas chave	Análise de informações relevantes dos cenários externo e interno que possam impactar nas estratégias da MA, para definição dos Objetivos Operacionais, Macroações, metas e Mapa Operacional	Apresentação de cenários relevantes para a MA por especialistas nos temas ou relatórios (<i>Book da Gestão</i>) e elaboração da Matriz <i>SWOT</i>	Novembro	SWOT da MA
3	Alta direção e Célula de Planejamento	Correlação e Tradução dos Obj. Táticos para o MA, elaboração do Mapa Operacional, Objetivos, Metas, Indicadores, avaliação do Modelo de Negócio, RCs e RPIs para definição das metas	Análise e discussão do Mapa Tático, tradução dos Objetivos Táticos para o ambiente Operacional, matriz de correlacionamento e BSC	<i>Workshop</i> de Formulação de Estratégias -1ª quinzena de novembro	Matriz de correlacionamento e Mapa Operacional (Objetivos, Macroações, Indicadores e Metas)
4	Liderança da MA, coordenadores de Objetivos e Macroações, Célula Econômico Financeiro e Comercial –MAA-01 e Célula de Planejamento	Definição de recursos para implementação dos objetivos e elaboração do orçamento MA	Previsão de recursos para implementação dos objetivos – 5W2Hs e elaboração e validação de planilha orçamentária	Agosto a Dezembro	Peça Orçamentária
5	Liderança, Força de Trabalho, coordenador e equipe de objetivos e macroações	Definição das macroações, metas, indicadores e planos de ação	<i>Workshop</i> das Macroações e preenchimento do formulário 5W2Hs, FDM (metas, indicadores e planos de ação)	1ª quinzena de dezembro	5W2Hs preenchidos
6	Liderança, pessoas chave, grupo da Qualidade, Célula de Planejamento, Conselho de Gestão Estratégias e Planos, coordenador e GT do Objetivo	Apresentação e validação das Macroações, Metas, Indicadores, Planos de ação, Caderno de Metas, Alimentação do Painel de Bordo e do Ambiente de Gestão	<i>Workshop</i> das Macroações	2ª quinzena de dezembro	Planos de ação (5W2Hs), Metas (FDM) e Indicadores (FDI), macroações, Caderno de metas, indicadores e planos de ação
7	Liderança e Força de trabalho da MA	Disseminação do Mapa Operacional da MA	Apresentação dos Objetivos Operacionais e Macroações, Aplicação de dinâmica para testar o entendimento da FT	Janeiro	Força de trabalho alinhada ao Planejamento Operacional
8	Superintendente, Departamentos, Célula da Qualidade e Planejamento, coordenadores de macroação	Verificação do Painel de Bordo, do Ambiente de Gestão, seleção de Macroações para Análise Crítica	Utilização de relatórios e análise dos resultados	Periodicidade estabelecida nos objetivos e Macroações, Reunião de Análise Crítica	Oportunidades de Melhoria identificadas, Ações preventivas e corretivas
9	Liderança, Pessoas chave, grupo da Qualidade, Célula de Planejamento e Conselho de Gestão Estratégias e Planos, coordenador e GT do Objetivo	Análise de RA (PNQS e PNQ), Pesquisa Pós Planejamento	Identificação das Oportunidades de Melhoria no Processo de Planejamento, Aprimoramento do Processo de Planejamento e Análise de RA (PNQS e PNQ), Pesquisa Pós Planejamento	Após a conclusão do Ciclo	Melhorias e inovações, para o próximo ciclo de Planejamento

Fig 2.1/4 - Informações para a análise do macroambiente – PESTEL

Aspectos	Informação	Fonte
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> Negociação pelo uso da água (entre estados) Criação de agências e atividades regulatórias Disponibilidade Recursos Hídricos: Segurança Hídrica 	João Paulo Papa – Deputado Federal
Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> Perspectivas macroeconômicas Custos Operacionais (energia elétrica, mão-de-obra, contingências) Fontes captação de recursos 	Diretoria de Gestão Corporativa
Sociais	<ul style="list-style-type: none"> Movimentos de defesa do consumidor/mídia Percepção da Marca SABESP (conhecimento e satisfação com os serviços prestados) Atuação em áreas com ocupação irregular com demanda dos serviços de saneamento e impedimentos legais Perfil socioeconômico da população (índice de desemprego, poder de compra, inadimplência) 	Diretoria de Tecnologias, Empreendimentos e Meio Ambiente
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade de implementar tecnologias internacionais Soluções para a melhoria na qualidade e disponibilidade da água (novas tecnologias) Novas formas de comunicação para melhorar a interação: <i>WhatsApp, Hangout</i>, redes sociais, mobile 	Diretoria de Tecnologias, Empreendimentos e Meio Ambiente
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> Meio Ambiente: impactos nos recursos hídricos Mudanças climáticas Bacias Hidrográficas: foco de atenção 	Diretoria de Tecnologias, Empreendimentos e Meio Ambiente
Legais	<ul style="list-style-type: none"> Ações da política pública para regularização de uso e ocupação do solo (baixa renda) Atuação dos órgãos reguladores e fiscalizadores: CETESB, MP, DAEE, ANA, ARSESP Obtenção de licenças e autorizações e suas consequências 	Diretoria de Gestão Corporativa

avaliação de informações externas provenientes das regras e limitações de vazões e outorgas, redes sociais e ONGs, associações e especialistas externos com conhecimento relevante em assuntos como regularidade de abastecimento, conservação de meio ambiente, entre outros. As principais informações e fontes utilizadas no Ciclo do Planejamento estão apresentadas na Fig. 2.1/6.

As redes importantes para a MA, são identificadas por demanda das Unidades corporativas, dos clientes MA ou por necessidade das áreas da MA para fomentar o relacionamento ou delas se proteger e analisadas na etapa de Análise de Ambientes, e a continuidade ou não considera benefícios e dificuldades associados a esta participação. Após este processo, são identificadas as principais informações advindas dessas redes que são

Fig. 2.1/5 - Informações Relevantes e Fontes

Ambiente Externo	Informação	Fonte
SETOR	Ambiente regulatório	SABESP (www.sabesp.com.br)
	Custos Operacionais, Energia Elétrica e Dólar	Valor Econômico (www.valor.com.br)
	Mercado de fornecimento de energia elétrica	Sindicato dos Engenheiros no Estado de São Paulo (www.seesp.org.br)
	Viabilidade de Novos Mananciais	Estudos de viabilidade SABESP
	Pressão da população, imprensa e sociedade organizada pela regularidade do abastecimento, preservação do meio ambiente e dos recursos hídricos e divisão dos lucros vs investimentos da empresa	Instituto IPEA - www.ipea.gov.br
	Empresas do setor de infraestrutura impossibilitadas legalmente de participar de obras públicas	Senado e-Cidadania
	Inovação e alternativas tecnológicas (relevantes para processos da cadeia de valor)	Revista Serviço Social e Sociedade (www.scielo.br)
	Perspectivas de atuação em Redes do setor (benefícios e dificuldades)	ABES, FNQ, Comitês de Bacias, Relatórios de Sustentabilidade, etc...
	Principais redes do setor de saneamento	Reuniões da Liderança e Grupo da Qualidade M (1.3c)
	Leis e Diretrizes aplicadas (outorgas pelo uso da água e limitação de vazão)	Agência Nacional das Águas - ANA
	Mudança no comportamento de consumo pós crise hídrica	Diretoria Metropolitana
MERCADO	Produtos do Planejamento Estratégico SABESP	PE 2011-2020
	Produtos do Planejamento Tático da M	Planejamento Tático M
	Estudos de concepção dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário para a região metropolitana, elaborados pelas autoridades funcionais da Sabesp, com projeções para vinte anos, onde são avaliadas as alternativas de atendimento às demandas futuras uma vez que os sistemas da Região Metropolitana são integrados	Plano Diretor SABESP
	Gestão de Recursos Hídricos	Análise de cenário da Gestão Corporativa, análise de dados de pluviometria e afluência do sistema de abastecimento
	Riscos Operacionais	Levantamento e apuração dos dados - PK
	Perfil de Consumo de Água na RMSP por Setor de Abastecimento	SCOA
	Expectativa e Necessidades dos Clientes e fornecedores	Pesquisa de Levantamento das Necessidades e Expectativas do Cliente, de fornecedores e Análise de Cenários

consideradas na análise de cenários subsidiando a Etapa 03 - Formulação de Estratégias.

As tecnologias relevantes para o negócio MA são identificadas por levantamento de dados operacionais e estudos prospectivos alinhados às necessidades dos processos buscando desenvolvimento e melhorias nos produtos e processos da cadeia de valor (7.1g). As demandas podem ser encaminhadas aos diversos fóruns onde dão origem as melhorias dos produtos e processos e a implantação de novas tecnologias. As novas tecnologias identificadas também são consideradas no Planejamento Operacional da MA, na Análise de Ambientes e, se viáveis e relevantes são consideradas em macroações. A análise e implementação das tecnologias ocorre por grupo multifuncional, que realiza projetos piloto ou testes preliminares. Esse grupo pode ser de macroação, em caso de origem no Planejamento. A MA também atua em parceria com a Superintendência de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (TX) e com a Superintendência de Tecnologia da Informação (CI) que identificam necessidades e oportunidades de novas tecnologias no Planejamento Estratégico pautadas em levantamentos de dados operacionais, estudos e *benchmarking*.

c) A análise do mercado de atuação e suas tendências ocorre anualmente (d_2004) onde as informações relevantes sobre o mercado são identificadas conforme Fig. 2.1/5, analisadas e subsidiam a matriz SWOT. São consideradas informações do mercado de atuação, como por exemplo: Perfil de consumo de Água na RMSP, situação dos recursos hídricos, disponibilidade hídrica, expectativas e necessidades dos clientes, potencial de crescimento do mercado de água, forças competitivas do setor, estudos de concepção dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário

para a RMSP, elaborados pelas autoridades funcionais da Sabesp, com projeções para vinte anos, onde são avaliadas as alternativas de atendimento às demandas futuras uma vez que o sistema da RMSP é integrado (SIM). As informações desdobradas da Análise de Ambiente feita pela Sabesp e Diretoria M, em seus respectivos PE e PT e os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes são complementadas por outras relevantes para a MA como por exemplo as advindas da Pesquisa de levantamento de necessidades e expectativas dos Clientes MA. As principais informações e suas fontes utilizadas estão apresentadas na Fig. 2.1/5.

d) Os ativos intangíveis da MA são identificados anualmente a partir do mapeamento de ativos da Diretoria Metropolitana (d_2014). Para identificar seus ativos intangíveis, a M considera as matrizes SWOT, pontos fortes dos relatórios de avaliações externas, cadeia de valor, carteiras de intangíveis competitivos das Unidades de Negócio e de ativos legais da Sabesp. Os ativos são classificados em quatro grupos: mercado, infraestrutura, humano e de relacionamento. Para avaliação dos ativos, os mesmos são caracterizados como recurso, capacidade ou força e pontuados utilizando a metodologia VRIO que considera os critérios: valor, raridade, imitabilidade e organização. Também é avaliado o nível de competitividade: temporária, situacional ou sustentável a partir da tendência de reduzir ou perder a competitividade. Os ativos de maior pontuação são inseridos no *Pework* digital da M e avaliados por representantes de todas as Unidades de Negócio (Etapa 1- Contribuições no Tático M). As UNs também podem sugerir outros ativos que não estão relacionados no *Pework*. No Planejamento Operacional da MA, Etapa 2- Análise de Ambientes, os ativos intangíveis da M são apresenta-

Fig. 2.1/6 - Formas de proteção e desenvolvimento dos ativos intangíveis

Grupo	Ativos Intangíveis	Formas de desenvolvimento Macroações	Formas de Proteção
Mercado	Marca	Aumentar a satisfação do Cliente MA	Patentes, Manual de uso da marca
Infra-estrutura	Aplicação do MEG	Fortalecer o Modelo de Gestão do MEG	Política da Qualidade, procedimentos, no SOE, SAG, Auditorias internas e externas, Análise crítica
	Capacidade Instalada	Aprimorar a Eficiência da Produção	Gestão Administrativa da Infraestrutura, Gestão da Manutenção, Manutenção da infraestrutura de produção, Cadastro Técnico, Sistema Signos.(5.1.b e 5.2c)
	Operação da Capacidade Instalada	Reter o conhecimento relevante da MA	Gestão do conhecimento (5.2b e 5.2c)
	Capacidade de Inovação	Melhorar o Clima Organizacional, Prêmio Empreendedor Sabesp	Patentes, registro de ideias no Prêmio Empreendedor Sabesp e divulgação nos meios de comunicação
	Aplicação do SGA	Promover a Sustentabilidade Ambiental	Procedimento
Humano (ver 6.2 e 5.2)	Qualificação da Força de Trabalho	Promover o Desenvolvimento Profissional	Procedimentos do SIS.Banco do Conhecimento, da UES. além de práticas da Fig. 5.2/4
	Conhecimento da Força de Trabalho	Reter o conhecimento relevante da MA	Programa Melhores Práticas, Portal de GC M e Gestão do conhecimento (5.2b), 5.2c
Relacionamento	Relacionamento com clientes	Aumentar a satisfação do Cliente MA	Código de Ética, divulgação de valores e princípios da empresa, para as partes interessadas, utilização de mídia confiável
	Relacionamento com Parceiros e redes	Todas as Macroações do Mapa Operacional	

Fig 2.1/7 - Análise de Ambiente – MA

Parte	Tema	Palestrante
I - Abertura	Planejamento	Diretor M
		Superintendente da MA
II. Apresentação dos Produtos do Planejamento Tático	Mapa Tático, Matriz SWOT, PESTEL, Ativos Intangíveis, Requisitos das Partes Interessadas, Riscos Empresariais, Atuação em rede, Macroações, Indicadores (Apresentação disponível no Portal MP), Relatório de Avaliação PNQS da M	MP
III. Partes Interessadas – Expectativas e Necessidades	Cliente: Unidade de Negócio de Distribuição e Operacionais	Superintendente da MO
	Fornecedor: Energia Elétrica	Gestora de Clientes Públicos da Eletropaulo
	Fornecedor: Produtos Químicos	Produquímica
IV. Análise de Cenários Interno e Externo – Especificidades da MA	Transposição do Paraíba	Coordenador da TGS
	Análise de Cenários Interno e Externo – Especificidades da MA	Superintendente da PI
	Lei 13.303	Superintendente da ME
	Perdas	MP
V. Análise de Cenários Interno e Externo – Especificidades da MA – Parte II	Cultura Organizacional	ML
	Sistema São Lourenço	Superintendente da TE
	Segurança do trabalho/ e.social	MIS
	Pesquisa de Clima Organizacional	RH da MA
	Orçamento	MDC
	Resultados - MA	Célula Econômico Financeira da MA
VI. Avaliação das Macroações MA: Objetivos, Resultados, produtos, aprendizados e lições aprendidas.	Objetivo Operacional MA01 - Promover o desenvolvimento profissional e pessoal	Célula RH da MA
	Objetivo Operacional MA 03 - Assegurar a qualidade dos serviços	Departamento MAM
	Objetivo Operacional MA 04 - Aperfeiçoar Processos	Departamento MAT
	Objetivo Operacional MA05 - Satisfazer o Cliente	Departamento MAG
	Objetivo Operacional MA 07 - Garantir a Disponibilidade Hídrica	Departamento MAR
	Objetivo Operacional MA08 - Gerar impacto socioambiental positivo	Célula de RSA MAA e Gerente MATR
	Objetivo Operacional MA09 - Gerar Lucro	Célula de Planejamento e Controladoria – MA.13

dos, avaliados conforme relevância para a MA e considerados, de forma sistemática desde 2018, como força na matriz SWOT. Além dos Ativos da M, nesta etapa podem surgir outros específicos da MA. No planejamento de 2018 da MA, dentre os ativos identificados pela M, foram destacados relevantes para a MA: Modelo de Excelência, Marca, Capacidade Instalada, Qualificação e Conhecimento da FT, Relacionamento com Parceiros e Redes, Programa de Despoluição de Córregos e Programa de Redução de Perdas e acrescentados outros como Sistema de Gestão Ambiental, que é adotado pelas ETAs, e Operação da Capacidade Instalada. Os ativos são considerados na Etapa 3: *Workshop* de Formulação de Estratégias para a definição de objetivos e macroações que contribuem para seu desenvolvimento.

Os critérios utilizados para definição dos ativos mais importantes para a MA são os mesmos da M: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização - Metodologia VRIO (5.2) A Pesquisa de Satisfação do cliente MA (3.1d), realizada em 2018, destacou, entre os pontos positivos da MA, a Capacidade técnica da equipe e o Relacionamento, considerados ativos intangíveis relevantes para a MA. O desenvolvimento dos Ativos Intangíveis na MA é feito, principalmente, por macroações apresentadas, com as formas de proteção, na Fig. 2.1/7.

e) O ambiente interno da MA é analisado, anualmente (d_2014), na Etapa 2 - Análise de Ambiente Fig 2.1/3. Nesta etapa, em evento específico, são apresentadas informações como expectativas e necessidades das PIs (1.3 a), incluindo controlador, representado pelo Diretor

Metropolitano, fornecedores, FT (resultados da Pesquisa de Clima, SST), clientes (resultados da pesquisa de satisfação dos clientes) e outros que contribuem com informações específicas que podem impactar a MA além das apresentadas na análise de cenário da M; desempenho de indicadores da Cadeia de Valor, resultados obtidos nas macroações do ciclo anterior, competências essenciais, ativos intangíveis, Modelo de Negócio, riscos empresariais e operacionais (1.2d), relatórios de avaliação externa da gestão, PE e PT, aspectos culturais, infraestrutura operacional, parcerias e redes entre outras. O conteúdo é apresentado pelos responsáveis dos respectivos processos, convidados de outras áreas da Sabesp ou externos. Participam do evento Superintendente, Gerentes, Gestores, Célula de Planejamento, Grupo da Qualidade, pessoas chave e coordenadores de objetivos e macroações. As informações subsidiam a tomada de decisão, fundamentando os objetivos e macroações da MA e alicerçam a Matriz *SWOT* possibilitando a identificação de forças relacionadas ao ambiente interno que poderão neutralizar ameaças do ambiente externo ou propiciar o aproveitamento de oportunidades e as fraquezas que deverão ser superadas. A *SWOT* consolidada é considerada na Etapa 3- *Workshop* de Formulação de Estratégias e os objetivos são estabelecidos com base nestas informações.

As principais informações e fontes utilizadas no Planejamento de 2018, estão apresentadas na Fig. 2.1/7. As informações sobre os riscos aos quais a organização está sujeita, identificados e classificados por matriz elaborada pela PK (1.2b) são inputs para PE e PT, resultando em diretrizes e objetivos estratégicos e/ou táticos, que são desdobrados para a MA. Os riscos empresariais priorizados para a Diretoria M são apresentados na Etapa 2 - Análise de Ambiente e considerados na Etapa 3 - Formulação de Estratégias subsidiando a criação de Objetivos, Metas e Macroações que possibilitam mitigar os principais riscos. Os riscos de infraestrutura operacional são tratados nos objetivos: Reduzir as perdas da MA e Aprimorar a Eficiência da Produção e os relacionados aos recursos hídricos com Objetivos, Metas e Macroações “Garantir a Disponibilidade Hídrica”, “Promover a Sustentabilidade Ambiental” e “Aumentar a Disponibilidade Hídrica”.

Os elementos culturais identificados (1.1b) são apresentados no Planejamento e considerados para o estabelecimento de macroações de reforço ou minimização/eliminação, como por exemplo, na Dimensão processos, foi identificado que a cultura da Melhoria Contínua dos processos da MA e a eficiência no uso de recursos deve ser mantida e desenvolvida, para tanto foi estabelecido o Objetivo “Fortalecer o Modelo de Gestão com base no MEG”. O modelo em referência tem a Melhoria Contínua como um de seus fundamentos e o Controle da Eficiência como um fator de avaliação.

Para análise do ambiente interno, também são apresentadas e consideradas as competências essenciais da MA, em 2018, foi validada a competência essencial na M “Eficiência operacional na prestação de serviços de saneamento em áreas de alta complexidade urbana e socioambiental com soluções inovadoras”. Essa competência foi validada na MA pois a unidade busca criar soluções inovadoras para operação e manutenção de sistemas de água e no relacionamento com os municípios e clientes. As inovações também visam bus-

car a melhoria socioambiental, reduzir custos operacionais e nos processos de apoio e trazer maior agilidade na prestação de serviços. Esta competência permeia todos os Objetivos Operacionais da MA, como por exemplo, “Aprimorar a Eficiência da Produção” que busca a redução dos custos operacionais na produção de água por meio de várias ações.

f) As alternativas decorrentes da análise estratégica e definição das estratégias a serem adotadas pela MA são avaliadas no Planejamento Operacional anualmente, desde 2014. Na fase da elaboração do Planejamento da M, que é um desdobramento do Planejamento Estratégico da Sabesp, a MA participa da análise de cenários, validação das informações (riscos, RPI, RC, Ativos Intangíveis, Análise PESTEL, Matriz *SWOT*, entre outras), atribuição de relevância dos temas apresentados e contribuições com as especificidades da MA (Etapa 01 do Planejamento da MA: Contribuições no Tático M). Com base nas informações consolidadas são consideradas as alternativas decorrentes da Análise Estratégica resultando no Mapa, Objetivos, Metas e Indicadores da M. No Planejamento Operacional da MA, na Etapa 2: Análise de Ambiente, além do produto da M, realiza-se análise estratégica do cenário considerando aspectos específicos, identifica-se as ameaças e oportunidades, forças e fraquezas e consolida-se matriz *SWOT*. Esta análise gera alternativas que são avaliadas, na Etapa 3: *Workshop* Formulação de Estratégias, pelo Superintendente, Departamentos e Célula de Planejamento considerando capacidade de realização (recursos, tecnologia, pessoas, entre outros) e resultados esperados. Nesta etapa, são analisados os Objetivos Táticos da M visando interpretá-los e identificar como a MA pode contribuir para o seu alcance. Para elaboração do Mapa Operacional e dos Objetivos, Metas, Indicadores e Macroações, também é considerada análise de cenários e *SWOT*. As macroações são detalhadas na Etapa 05: Planejamento das Macroações, onde as mesmas são discutidas, desdobradas em Planos de Ação e validadas na Etapa 06: Consolidação e Validação das Macroações. As principais estratégias e objetivos da MA estão apresentados em 2.2/1.

Os RPIs identificados (1.3a, 3.1b, 4.1d, 6.3b e 7.2f) são considerados na Etapa 3: Formulação de Estratégias para definição dos objetivos operacionais e metas de longo e curto prazo como parte da Análise Estratégica. A MA analisa as possíveis alternativas para o atendimento desses requisitos e os traduz, entre outras entradas já citadas, nos objetivos e metas que compõem o mapa. A busca pela Eficiência Operacional é um dos Objetivos que compõe o Mapa da MA e visa reduzir os custos operacionais com ativos, energia elétrica, hora extra, material de tratamento entre outros por meio de levantamento dos custos atuais, identificação das oportunidades de otimização de custos e potenciais de ganhos. O Desenvolvimento Sustentável está presente no Objetivo "Promover a Sustentabilidade Ambiental" e tem como meta a implantação do SGA em todas as ETAs da MA até 2020 (Fig 2.2/1). O SGA tem o mesmo escopo da ISO 14001 e prevê a identificação de impactos ambientais e sua mitigação por meio de ações, programas, procedimentos entre outros. A MA contribui para a universalização do saneamento atendendo a demanda das Unidades de Distribuição de Água, conforme as metas por elas estabelecidas.

A Tecnologia da Informação é utilizada na MA para

suportar os processos da cadeia de valor. No Planejamento Operacional são levantadas as necessidades de novas tecnologias e melhorias das já existentes com as gerências envolvidas diretamente nos processos. Em paralelo, são avaliadas pela Diretoria de Gestão Corporativa (C) as expectativas e percepções relativas às novas necessidades de tecnologia para o negócio, com a participação da Superintendência de Pesquisa Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (TX) e Superintendência de Tecnologia da Informação (CI). Essas tecnologias são absorvidas pela MA de forma garantir o alinhamento e busca para o atingimento dos objetivos operacionais e estratégicos.

A competência essencial da MA, considerada na análise do ambiente interno, é aderente a da M. Em 2018, a Diretoria identificou sua Competência Essencial no Fórum da Qualidade da M, do qual participam representantes de todas as UNs. Os representantes apresentaram as especificidades de suas áreas, foram estabelecidos pontos comuns e consenso. Essa competência foi validada no Fórum M, com a presença do Diretor e Superintendente. As estratégias e seu desdobramento podem ser revisadas na Etapa 8: Análise Crítica do Desempenho Estratégico (Fig 2.1/2). Os indicadores são acompanhados mensalmente pela Célula de Planejamento por meio do Painel de Bordo e do Ambiente de Gestão, possibilitando a identificação das que não atendem aos critérios de Desempenho Estratégico, como Indicador fora da meta, cronograma não atendido, variações no ambiente que impactam nos resultados ou motivo de força maior. A alta direção analisa e define quais macroações vão para Análise Crítica do Desempenho Estratégico onde são analisados pelo Superintendente e Departamentos, tomadas as decisões e definidos novos planos de ação quando necessário.

A Etapa 3: *Workshop* Formulação das Estratégias foi inserida no Planejamento no ciclo 2017 - 2018 após ser identificado a necessidade de um evento destinado a esse assunto. Nessa fase, há participação da Alta Direção da MA e Célula do Planejamento onde são definidas as estratégias, Mapa Operacional, Objetivos e Metas, assegurando o desdobramento do Planejamento Tático (M) com Planejamento Operacional (MA) e suas especificidades.

Foi implantado o Painel de Bordo como forma de um melhor acompanhamento, controle das macroações e atingimento das metas operacionais pela Célula de Qualidade e Alta Liderança da MA.

g) O Modelo de Negócio da MA, Fig. P1.2 é estruturado por meio da metodologia CANVAS. Para sua elaboração são considerados os principais aspectos do negócio como a proposta de valor, fontes de receitas, estrutura de custos, parcerias, fornecedores, processos principais da cadeia de valor e relacionamento com clientes. O produto é elaborado (d_2018) por representantes de todos os Departamentos da MA e avaliado anualmente no Planejamento na Etapa 3: *Workshop* de Formulação das Estratégias onde são consideradas alterações de Cenários Externos e Internos (Etapa 2 - Análise de Ambiente Fig. 2.1/2). As estratégias são definidas de maneira aderente ao Modelo de Negócio (a implantação é a melhoria em si), contemplando suas características. Se houver alterações o modelo deve ser revisitado.

A entrada e saída de negócios são de responsabilidade corporativa. O desenvolvimento de novos produtos e

análise da permanência ou não no mercado estudados pela Superintendência de Novos Negócios - CN e Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação – TX são aprovados pelo Conselho de Administração da empresa, sem atuação da MA. Quando ocorrem alterações nos negócios da M que estão relacionados a MA, a Cadeia de Valor é revisitada para analisar as adequações pertinentes a nova concepção e, conseqüentemente, são verificados os impactos no Modelo de Negócio da MA e, sempre que necessário, este é alterado mantendo o alinhamento com a M. A inovação (1.1g) é tratada com fornecedores e/ou parceiros (Item 7.1d) para aprimorar a qualidade dos produtos e processos, buscando agregar valor para o cliente e para a MA. A evolução e aprendizado nos processos relativos à Formulação das Estratégias estão apresentados na Fig. 2.1/8.

2.2 Implementação das estratégias

a) Os indicadores para a avaliação do êxito das estratégias da MA são definidos, bianualmente e revisados anualmente, a partir dos Objetivos do seu Mapa Operacional conforme PO-QA0188-V.1 e ciclo do Planejamento Operacional, Fig 2.1/2. Na Etapa 3 – *Workshop* de Formulação de Estratégias Fig. 2.1/2 (m_2017), da qual participam Superintendente, Gerentes de Departamentos e Células de Planejamento e Qualidade, os indicadores são estabelecidos, considerando onde a MA deseja chegar, o histórico de resultados, os RCs pertinentes (1.4b), os RPIs (1.3a), os cenários e tendências apresentados na Etapa 2- Análise de Ambiente. As informações são registradas no Formulário de detalhamento do Indicador que é inserido no Ambiente de Gestão. No ambiente de gestão os indicadores e metas também são acompanhados.

As metas de curto e longo prazo são definidas para os objetivos operacionais da seguinte forma:

- **Metas de curto prazo:** avaliação de onde a MA quer chegar no curto prazo, série histórica, tendências e existência de RCs e RPIs que precisam ser atendidos.
- **Metas de longo prazo:** avaliação dos cenários apresentados, produtos do PE e PT, incluindo Objetivos e Metas, ações para o alcance dos Objetivos Operacionais, e as contribuições que a MA pode dar os Objetivos da Diretoria no longo prazo.

Os RCs (1.4b) e RPIs (1.3b) são considerados na definição de metas, como referência dos resultados que se pretendem alcançar, de forma que o resultado desejado, expresso por meio da meta, seja o maior nível de atendimento dentro das possibilidades atuais de realização da MA. A Fig. 2.2/1 apresenta os indicadores e metas estabelecidos para os Objetivos Operacionais da MA.

A definição dos indicadores estratégicos, metas e planos de ação consideram os indicadores operacionais da MA, os estratégicos da diretoria e informações de outros processos de gestão da MA. Por exemplo, as práticas descritas no critério 1 geram Diretrizes e Informações para a realização do Planejamento Operacional da MA. Os planos de ação são executados pelos Processos da Cadeia de Valor (7.1). No Planejamento, são considerados os tais como: Clientes, Fornecedores, Pessoas e Sociedade. Para a tomada de decisão relacionada aos Planos de Ação também são considerados os Sistemas de Informação e respectiva segurança, definidos pelo Processo Informações e Co-

Fig. 2.1/9 - Evolução nos processos de Formulação das Estratégias

Processos	Melhorias	Origem	Resultados
Todos os itens do 2	2018 – Criação do PO –PO-QA0188-V.1.	Reuniões do Conselho de Gestão Estratégias e Planos/ lições aprendidas	Estabelecimento de Padrão de trabalho
Análise do macro-ambiente	2017 - Painel de bordo MA – Também relacionada a 1.1b, 1.1c, 1.1d, 1.1e,1.1f, 1.1g	Benchmarking na MS	Melhoria na Gestão Estratégica
	2018 - Revisão PESTEL da M com acréscimo de temas específicos da MA	Aprendizado do Planejamento – Reuniões da Célula de Planejamento	Abrangência das informações relevantes para a MA para a tomada de decisão
	2018 - <i>Book</i> do Planejamento com informações para análise de cenários - Também relacionada 1.1b, 1.1c, 1.1d, 1.1e,1.1f, 1.1g		
Análise do setor	2016 – <i>Pework</i> digital da M. Também relacionada 1.1c, 1.1d, 1.1e,1.1f, 1.1g	Planejamento Tático – (1.1b)	Ampliação da participação da MA
	2018 – Análise da relevância das redes e suas informações	Reuniões do Conselho de Gestão de Estratégias e Planos, Aprendizado do Planejamento – Reuniões da Célula de Planejamento	Utilização das informações advindas das redes para definição de estratégias
	2018 - Quadro de informações e fontes relevantes Também relacionada 1.1b, 1.1c	Reuniões do Conselho de Gestão de Estratégias e Planos	Abrangência das informações relevantes para a MA para a tomada de decisão
Análise dos mercados	2018 - Identificação de Expectativas e Necessidades dos clientes MXs (3.1b)	PO – MA (Objetivo – Aumentar a Satisfação do Cliente MA), Conselho de Gestão Clientes	Melhoria no relacionamento com o Cliente e na sua satisfação
Identificação dos ativos intangíveis	2017 – Avaliação dos ativos da M com destaque e inclusão de ativos relevantes da MA	Reuniões do Conselho de Gestão de Estratégias e Planos, Aprendizado do Planejamento – Reuniões da Célula de Planejamento	Criação de macroações para desenvolvimento dos Ativos intangíveis da MA
	2018 - Avaliação do Ativos Intangíveis na Etapa de Formulação de Estratégias	Reuniões do Conselho de Gestão de Estratégias e Planos, Aprendizado do Planejamento – Reuniões da Célula de Planej.	
Análise do ambiente interno	2016 - Planejamento participativo	Aprendizado do Planejamento – Reuniões da Célula de Planejamento	Abrangência das informações relevantes para a MA para a tomada de decisão
	2018 - Estruturação de prática de Gestão das Pls	Reuniões do Conselho de Gestão Liderança	Estabelecimento de metas com base em RPIs
Definição das Estratégias	2018 - Inclusão da Etapa <i>Workshop</i> de Formulação de Estratégias	Aprendizado do Planejamento – Reuniões da Célula de Planejamento	Maior aderência do PO ao PT, Interpretação dos objetivos da M e tradução para a MA considerando suas especificidades
Avaliação do Modelo de Negócio	2018 - Definição do Modelo de Negócio com base na Cadeia de Valor	Reuniões do Conselho de Gestão de Estratégias e Planos, Aprendizado do Planejamento – Reuniões da Célula de Planejamento	Estratégias adaptadas ao Modelo de Negócio
	2018 - Reavaliação do Modelo de Negócio durante o processo de Formulação das Estratégias e alinhamento com as Estratégias	Reuniões do Conselho de Gestão de Estratégias e Planos, Aprendizado do Planejamento – Reuniões da Célula de Planejamento	Modelo de Negócio adaptado as estratégias
Todos os itens do Planejamento	2018 – Criação do Conselho de Gestão Estratégias e Planos	Reuniões de análise crítica	Melhoria das praticas de gestão

nhecimento, demonstrando inter-relacionamento entre várias práticas da MA.

Os planos de ação são estabelecidos na Etapa 5 - Planejamento das Macroações e 6 - Consolidação e validação das macroações do planejamento Fig 2.1/2, PO-QA0188-V.1. A Etapa 5 inicia com o *prework* onde, as informações geradas na Formulação de Estratégias, são disponibilizadas para análise, envolvimento e contribuições da FT. Esse material é consolidado e utilizado no *Workshop* das macroações. Neste evento, são formados grupos de trabalho que definem os planos de ação e recursos necessários, no formulário 5W2Hs. Na Etapa 6 as macroações, as metas, indicadores e planos de ação são validados. Após validação os responsáveis pelos planos de ação definem tarefas e cronogramas que são inseridos e acompanhados no Painel de Bordo e os indicadores no Ambiente de Gestão.

As principais mudanças necessárias para o êxito dos planos de ação são identificadas na Análise Crítica do Desempenho Estratégico (1.4), em reuniões mensais, no nível global (trimestral) e departamental (mensal) (1.4), Etapa 8 do Planejamento Operacional os indicadores estratégicos são analisados a partir do levantamento das macroações (cronograma de realização), indicadores e metas que estão abaixo do esperado, conforme critérios pré-estabelecidos em 2.2d e em 1.4. Na reunião, os Departamentos avaliam e definem

as mudanças necessárias para alcance dos resultados esperados. As principais mudanças definidas são realocação de recursos, pessoas (inclusão de treinamento quando necessário, por exemplo) ou adequação de planos de ação e podem ocorrer, entre outros conforme 1.4, em virtude de variáveis ambientais e sazonais que afetam a produção e distribuição de água, como por exemplo, a crise hídrica ocorrida em 2013 a 2015, que redirecionou recursos humanos e financeiros para o atendimento a situações emergenciais, tornando a MA, referência em soluções ágeis para problemas decorrentes da crise. A crise hídrica também trouxe aprendizado que alavancou melhorias como Regra Operacional do Manancial, transposição de Bacias, entre outras.

A eficiência do processo é avaliada por meio da Análise Crítica dos indicadores, do acompanhamento orçamentário (previsto x realizado), e da realização dos treinamentos referentes às necessidades da macroação previstas no Plano de Capacitação e Desenvolvimento entre outros.

Várias áreas da MA cooperam para o PO com informações. Pode ser citado como exemplo a cooperação da MA e outras áreas da M na elaboração do Programa Metropolitano de Água (PMA –III), utilizado na Análise de Cenário Interno onde são necessários dados e informações de todos os Departamentos da MA e outras áreas da M, no que tange às obras de melhoria ou ex-

Fig 2.2/1 - Objetivos Estratégicos e Metas da MA

Objetivo Tático	Objetivo Operacional	Planejamento Tático - M	Planejamento Operacional - MA	Indicador	Código	Metas		Macroação MA
						2018	2022	
Garantir a Disponibilidade hídrica	Garantir a Disponibilidade hídrica	X	X	Índice de Segurança Hídrica - ISH Global (%)	8.5.11	70	70	Aprimorar o Modelo de Gestão Integrada dos Recursos Hídricos
		X	-	Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM Alto cotia	8.5.29	BOM	BOM	
		X	-	Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM Ato Tietê	8.5.30	ÓTIMO	ÓTIMO	
		X	-	Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM Cantareira	8.5.31	BOM	BOM	
		X	-	Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM Guarapiranga	8.5.32	BOM	BOM	
		X	-	Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Rio Claro	8.5.33	BOM	BOM	
		X	-	Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM Rio Grande	8.5.34	ÓTIMO	ÓTIMO	
Gerar Impacto SociAmbiental Positivo	Promover a Sustentabilidade Ambiental	-	X	% de instalações com SGA Implantado	8.2.20	71%	100%	Implantar o Sistema de Gestão Ambiental nas ETAS da MA
Gerar Lucro	Aprimorar a eficiência da Produção	X	-	Margem Operacional MA (%) - MO	8.1.13	-210,60	-219,60	Implementar plano de eficiência econômico-financeira para MA
		X	-	CFROGI (%)	8.1.9	2	1,30	
		X	-	DCVA (R\$.Milhões)	8.1.19	-249,1	-104,2	
		X	-	Índice de Eficiência Energética - Água - IEE-A- Kwh/m ³	8.5.23	0,55	0,55	
		-	X	Custo Total da Produção de Água- CTP (%)	8.1.7	90	90	
Satisfazer Clientes	Aumentar a Satisfação do Cliente	X	-	Índice de Favorabilidade da Imagem - IFI (%)	8.3.38	67	71	Implementar sistemática de relacionamento com o cliente U.N. distribuição
		X	-	Índice de satisfação dos clientes - Geral	8.3.11	82	85	
		-	X	Índice de Satisfação dos Clientes Água - M	8.3.12	70	81	
		X	-	Índice de atendimento urbano de água - IAA	8.3.5	100	100	
		X	-	Índice de atendimento total de água - Diretoria M	8.3.6	100	100	
Aperfeiçoar os Processos	Aumentar a disponibilidade no abastecimento	-	X	Índice de Regularidade da Adução- IRA	8.2.27	≥99	≥99	Obras para a absorção do Sistema São Lourenço
	Aperfeiçoar a Gestão de Paradas	-	X		8.5.5			Aperfeiçoar a Gestão de Paradas
	Reduzir as Perdas da MA	-	X	Índice de Perdas da MA – IPA - MA	8.5.24	1,60%	1,40%	Plano de Renovação de Ativos Críticos à Garantia do Abastecimento e à Qualidade da Água Produzida
	Garantir a Qualidade da Água	-	X	Incidência das análises fora do padrão para aferição da qualidade da água tratada - ISP20	8.5.10	0,10%	0,10%	Implementar soluções que garantam a qualidade da água
	Fortalecer o modelo de gestão	X	X	Desempenho Geral do Sistema de Gestão - DGSG - Régua PNQS	8.5.51	5	8	Desenvolver a gestão com base no MEG
Aumentar a Satisfação dos Empregados	Melhorar o Clima Organizacional	X	X	Índice de Favorabilidade do Clima Organizacional - IFPCO	8.4.3	78	83	Implantar ações de Melhoria de Clima Organizacional
Aprimorar a Gestão do Conhecimento	Rever o Conhecimento Relevante da MA	-	X	Índice de Capacitação em Conhecimento Relevante - ICCR	8.4.20	1,20	1,60	Mapear os Conhecimentos Relevantes das unidades da MA e rete-los
Promover o Desenvolvimento Profissional	Promover o Desenvolvimento Profissional	X	X	Índice de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento (%)	8.4.17	90	94	Capacitação da Força de Trabalho
		X	X	Índice de Capacitação Anual da Força de Trabalho (h.ano / empregado)	8.4.10	55	60	
		X	X	Capacitação Média por Categoria - Gerencial (h.ano / empregado)	8.4.11	98	98	Desenvolvimento de Lideres

pansão do Sistema Integrado Metropolitano (SIM) ampliação dos sistemas produtores de água.

O Processo de Planejamento Operacional da MA é resultante do desdobramento do PE e PT. A Superintendência e todos os Departamentos da MA, utilizam as principais Diretrizes por eles estabelecidas para a definição do Mapa Operacional da MA, seus Objetivos Operacionais e Macroações, Indicadores e Metas, garantindo a aderência de valores, princípios, estratégias e objetivos.

b) As metas e macroações são desdobradas nas Etapas 5 - Planejamento das Macroações e 6 – Consolidação e Validação das Macroações. Na Etapa 5, para cada macroação são definidos planos de ação que são desdobrados e detalhados no formulário 5W2H. O desdobramento das macroações é realizado (d_2004), e a partir de 2016, passou a ser realizado em evento específico em que grupos de trabalho, com representantes de todas as áreas pertinentes e os responsáveis pelos processos da cadeia de valor (7.1), avaliam e promovem os desdobramentos pertinentes, de forma a manter o alinhamento entre o desempenho estratégico e operacional. As ações desdobradas pelos grupos são apresentadas na Etapa 6 e, após considerações e aprovações, são cadastradas no Painel de Bordo com tarefas e cronograma que possibilitam o acompanhamento e controle.

O desdobramento das metas e planos possibilita que sejam direcionados esforços, recursos e sejam estabelecidos planos de ação com foco no alcance das metas. Para assegurar a coerência das metas e dos planos desdobrados com as estratégias, mantendo o alinhamento entre os indicadores utilizados na avaliação do desempenho estratégico e os utilizados na avaliação do desempenho operacional, é realizada análise de aderência e verificação da abrangência das ações e seus respectivos indicadores. O registro é feito em planilhas e no Painel de Bordo (m_2017), além de apresentado ao Controlador pelo Fórum M.

O Painel de Bordo possibilita o acompanhamento sistemático dos planos de ação. Quando o cronograma não está sendo cumprido ou as metas não estão sendo alcançadas, é realizada Análise Crítica, reavaliados os planos de ação e realizada a correção de rumo quando necessário.

c) Desde de 2004, os recursos para implementação dos planos de ação são previstos, durante o processo de planejamento, na etapa de detalhamento das macroações utilizando o formulário 5W2Hs. A prática busca assegurar os recursos necessários para o alcance da estratégia.

Os coordenadores de macroação e grupos de trabalho identificam as necessidades de recursos, sejam financeiros, materiais, humanos, estrutura ou outros (m_2018). As demandas de recursos financeiros são entradas para o processo de elaboração do orçamento (7.3d). As necessidades são apresentadas e priorizadas em análise crítica da Superintendência e os recursos são alocados de acordo com o orçamento disponível. Após a consolidação do processo orçamentário, os objetivos são readequados e priorizados pelos departamentos conforme recurso disponível. A peça orçamentária assegura os recursos para os próximos sete anos. O orçamento plurianual suporta os principais programas

corporativos, tais como Programa de Perda, Programa Metropolitano de Água (PMA) e Mananciais, sendo que os mesmos sustentam a maior parte do Plano Operacional. Os valores realizados nos orçamentos de investimento e despesa são controlados por meio do Sistema ERP-SAP (m_2017) e acompanhados em reuniões de análise crítica mensalmente possibilitando a verificação do previsto X realizado do orçamento e a realocação de recursos caso necessário. Para o programa de implantação do SGA, A TA disponibiliza recursos financeiros para sua implantação e manutenção.

Os projetos de investimentos são financiados por meio de geração interna da venda e por agentes financiadores do mercado externo, como Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e *Japan International Cooperation Agency* (JICA), e no interno o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Caixa Econômica Federal (CEF), Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), Convênio entre Sabesp x PMSP (Modelo de Negócio Fig P1.2), sendo os principais critérios para captação de recursos são juros baixos e prazos longos.

As demandas por treinamentos identificadas no planejamento são consideradas para a elaboração do PCD (6.2b – Fig 6.2/2.1).

d) A implementação dos Planos de ação é acompanhada mensalmente na MA por meio do Painel de Bordo (m_2017) e da Análise Crítica do Desempenho Estratégico, estruturado sistematicamente a partir de 2018. Os Planos de ação consolidados e os respectivos indicadores, metas de curto e longo prazos e cronogramas são inseridos no Painel de Bordo e no Ambiente de Gestão. O Coordenador de cada Objetivo Operacional (OO) complementa esse acompanhamento por meio de Reuniões de Análise Crítica (RACs) com o responsável de cada Plano de ação, realizadas em eventuais pontos de controle, a fim de verificar sua evolução, comparar os resultados obtidos com os esperados e, se necessário, corrigir rumos a partir da identificação de dificultadores reais e potenciais, conforme Fig.2.2/2, descrito no PO-QA0103 - Análise Crítica.

Os planos podem ser revisados quando não estão atendendo aos resultados esperados ou quando existem variações no cenário que possam impactar no êxito das estratégias. A direção, também realiza esse acompanhamento por meio do Painel de Bordo e Ambiente de Gestão em reuniões de análise crítica, conforme Fig 2.2/2, sendo utilizados os critérios: Indicador fora da meta, cronograma não atendido, variações no ambiente que impactam nos resultados, orçamento e crise financeira).

O acompanhamento, realizado, entre outros em reuniões no nível global (trimestral) e departamental (mensal) (1.4) e a atualização mensal do Painel de bordo, possibilitam o aprendizado, a previsão de situações desfavoráveis ao alcance das metas estabelecidas, e a correção de rumos, quando necessário, por meio da adequação dos Planos de ação, tornando a prática flexível ao atendimento das demandas.

A implementação e o acompanhamento dos Planos de Ação envolvem ações para as quais cooperam várias áreas como por exemplo, a busca de fontes de re-

Fig. 2.2/2 – Fluxo de Revisão dos Planos de Ação

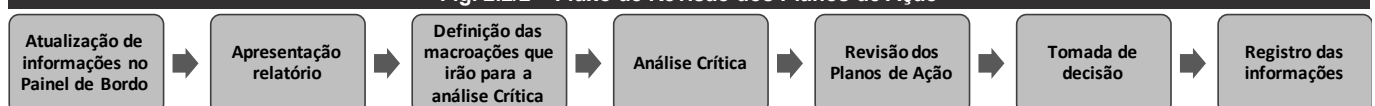


Fig. 2.2/3 - Evolução nos Processos de Implementação das Estratégias

Processos	Melhorias	Origem	Resultados
Definição de indicadores, metas e planos	2018 – Inclusão da Etapa – <i>Workshop</i> de Formulação de Estratégias	Aprendizado do Planejamento, lições aprendidas, Reuniões da Célula de Planejamento	Maior aderência do PO ao PT, Interpretação dos objetivos da M e tradução para a MA conforme especificidades MA
	2017 - Painel de Bordo	<i>Benchmarking</i> MS	Melhoria na Gestão Estratégica
Desdobramento de metas e planos	2018 - Elaboração do PO-QA0188-V.1	Reuniões do Conselho de Gestão de Estratégias e Planos, Aprendizado do Planejamento	Padronização de Padrão de trabalho
	2017 – Inclusão das necessidades relacionadas aos recursos humanos e tecnológicos	Aprendizado do Planejamento – Reuniões da Célula de Planejamento Aplicação do MEG	Abrangência na previsão e alocação de recursos para viabilizar macroações
Acompanhamento de planos	Em 2017 - Painel de Bordo.	<i>Benchmarking</i> MS	Melhoria na Gestão Estratégica
	2018 - Estruturação de sistemática de acompanhamento e controle	Reuniões do Conselho de gestão de Estratégias e Planos, Aprendizado do Planejamento – Reuniões da Célula de Planejamento	Acompanhamento e controle e possibilidade de correção de rumos

cursos financeiros, novas tecnologias, adequação do quadro e perfil de profissionais, mudanças em regras operacionais, etc., necessitam da cooperação entre diversas áreas e está inter-relacionada com outros processos de gestão da organização. A necessidade de colaboração entre as áreas envolvidas é identificada durante a sua fase de detalhamento e devidamente registrada nos Planos de ação.

A evolução e aprendizado relativos à Implementação das Estratégias estão apresentadas na Fig. 2.2/3.



3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

a) O mercado de atuação da MA foi definido pela Sabesp a partir da divisão em bacias hidrográficas (d_1996) fundamentado na Política Institucional de Organização e Descentralização – PI, que propôs a descentralização da organização em Unidades de Negócio e o fornecimento de água por atacado para os municípios (Permissionários) pertencentes à Bacia. A MA atua no âmbito da Região Metropolitana de São Paulo que compreende 31 municípios e que estão inseridos na Bacia Hidrográfica do Alto Tietê. A análise deste mercado é realizada no Planejamento Tático da Diretoria Metropolitana (M) (d_2006) em consonância ao Planejamento Estratégico Sabesp (PE) (d_1996). Na etapa de análise do ambiente externo são identificadas as características do mercado e setor, e suas tendências. A MA atende 97% da população da RMSP, sendo que a base de seus clientes pode ser ampliada a medida que a Sabesp desenvolver novos negócios, diversificando a forma de atuação.

Pela característica do negócio da MA e da abrangência de atendimento aos municípios da Região Metropolitana de São Paulo – RMSP, foi definido que os (10) dez clientes são considerados alvo.

As estratégias para atuação no mercado e junto aos clientes alvo permeiam os Planejamentos Estratégico, Tático e Operacional e resultam nos objetivos constantes no mapa estratégico, definido com a participação das Superintendências e Unidades de Negócio da M. Neste sentido destacam-se as negociações para manter e assumir novos mercados, por meio de contratos de renovação de concessão e análise de viabilidade. O critério para segmentação é baseada nas características apresentadas na Fig.3.1/1.

Fig.3.1/1 - Segmentação do Mercado e Clientes

Mercado MA	Cliente Atual	Cliente Alvo	Critério para segmentação de Mercado: características e necessidades semelhantes
Região Metropolitana de São Paulo – Bacia Hidrográfica do Alto Tietê (31 municípios)	Unidades de Distribuição da Metropolitana	MC, ML, MN, MO, MS (26 municípios)	Unidades Internas da Diretoria Metropolitana que realizam a Distribuição do produto água.
	Permissionárias	Santo André, Mauá, Guarulhos, São Caetano do Sul, Mogi das Cruzes (parcial) (5 municípios)	Empresas autônomas/municipais que realizam a aquisição de água por atacado.

Para a incorporação de novos clientes (Municípios Permissionários) é avaliada a possibilidade de integração ao Sistema Integrado Metropolitano – SIM (d_2009), considerando a disponibilidade de recursos hídricos, capacidade de tratamento e adução/reservação para a nova demanda.

O SIM foi criado para permitir integração e proatividade na gestão da produção de água, cuja operação é suportada por complexos sistemas informatizados que auxiliam na tomada de decisão e gestão da qualidade e quantidade de água desde o manancial, passando pelas ETAs, até os pontos de entrega pré-definidos, em conjunto com os clientes, sendo os principais módulos: o Sistema de Suporte a Decisão (SSD) (d_2002), NetControl (d_2007) e SCOA (Sistema de Controle de Operação da Adução) (d_1982). Por meio do novo

SCOA é possível prever a demanda de água e definir regras de operação para garantir o abastecimento da população. O SIM é operado de forma a integrar oito sistemas produtores de água potável permitindo a transferência de água entre sistemas de abastecimento. Este Sistema permite à MA inter-relacionar seus processos principais para equilibrar oferta e demanda visando atender melhor seus clientes.

b) As necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes atuais e dos clientes alvo e suas tendências, são identificados no Planejamento Operacional da MA na etapa Análise de Cenários (d_2004), em pesquisas, reuniões, contato direto, no fórum água e em outras práticas relacionadas na Fig. 3.1/2. Durante o ciclo de Planejamento, no Planejamento Tático, os clientes apresentam suas expectativas e necessidades e, no Planejamento Operacional, durante a análise do Ambiente interno, representantes das Unidades de Negócio manifestam as suas expectativas e necessidades. Também no Planejamento é analisado o comportamento dos clientes e seu perfil de consumo por setor de abastecimento por informações obtidas no sistema SCOA.

Para aumentar a Satisfação do Cliente MA, Objetivo do Planejamento Operacional 2018-2022, foi realizada pesquisa qualitativa para Levantamento das Necessidades e Expectativas dos Clientes Chave da MA (m_2018). A metodologia descrita na Fig 3.2/2 tem início com entrevista com Superintendentes, Gerentes de Departamentos, de Divisão e Encarregados das Unidades de Distribuição de Água que gera lista de atributos e identifica sua importância relativa. São eles por ordem de importância: Qualidade, Quantidade, Continuidade, Comunicação, Planejamento, Confiabilidade da Macromedição, Manutenção, Agilidade, Cordialidade, Acesso e Capacidade Técnica. Para definir a importância relativa das necessidades, expectativas e comportamentos identificados, é utilizado o método do índice de importância relativa aplicado ao número de citações/menções registradas nas entrevistas espontâneas com os clientes-chave. O método citado aplica notas com valores absolutos de 1 a 11 (1- Mais importante e 11 - Menos importante), convertidas em percentual; desta forma, tem-se a nota 1 como o maior valor, ou seja, 100%, nota 2=90%, nota 3=80%, nota 4=70%, nota 5=60% e nota 11=0% Assim, a transformação se dá pela conta: $100 - [(NOTA-1)/10]$

As necessidades identificadas são analisadas na etapa de Formulação de Estratégias do Planejamento e no Objetivo Aumentar a Satisfação do Cliente MA. Também são analisadas nas Reuniões de Análise Crítica (PO-QA0103), Fórum M, Fórum Água e reuniões específicas. A tradução das necessidades considera aspectos legais, contratuais e operacionais e estão relacionados na Fig. 3.1/3.

Esses requisitos são utilizados como direcionadores para o planejamento da MA, de forma compartilhada com a Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana (MP), e aprovada no Fórum da M.

Como forma de antecipar às necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes atuais e potenciais, a MA segue o Plano Diretor de Abastecimento de Água da Região Metropolitana de São Paulo - PDAA, que é o estudo básico que identifica os principais requisitos para cumprimento dos objetivos de atendimento à demanda da RMSP, suas interfaces com os programas da empre-

Fig. 3.1/2 – Formas de identificação de Expectativas e Necessidades dos Clientes

Prática	Segmento	Principais Objetivos	Responsáveis
Contatos e Visita aos Clientes (d_2014)	Cliente UN e Permissionárias	Melhorar relacionamento e identificar necessidades de novos serviços	MAG
Pesquisa Expectativas e Necessidades do Clientes - Chave (d_2018)	Cliente UN	Identificação de Necessidades e Expectativas, Atributos, Importância relativa, Satisfação	MAG
Relatório de Gestão das Manifestações (d_2007)	Cliente UN e Permissionárias	Monitorar as principais causas de Manifestações dos clientes e atuar para prevenir insatisfações	MAG
Fórum M e Água (d_1996)	UN's Distribuidoras	Identificação de novas demandas de produtos e serviços e acompanhamento dos indicadores de desempenho	MA/MAG
Planejamento Operacional - etapa Análise de Cenários (d_2004)	Cliente UN e Permissionárias	Identificar e analisar informações relevantes, incluindo necessidades e expectativas das partes interessadas, para definição de estratégias da MA	MAG e MA.13

Fig. 3.1/3 – Principais necessidades, formas de tradução

Importância	Necessidades/expectativas priorizadas	Forma de tradução	Requisito	Processo/Produto	Indicador	Ações/ Melhorias
1	Garantia de Água com Qualidade	Procedimento Operacional de Qualidade das ETA's	Conformidade legal (Portaria de Consolidação nº5, anexo XX) - atendimento do valor máximo permitido em legislação - 0,10%	Tratamento de água	ISp20- % de Parametros fora do padrão/analises realizadas ISp18 - % Análises realizadas/previstas IDQA	Objetivo: Garantir a Qualidade da Água
2	Cumprimento do Abastecimento de Água conforme volume combinado	Volumes negociados – contratos (Permissionários) Fórum Água (Clientes UNs)	Lei Complementar 101/00 - Atendimento ao volume previsto 100%	Econômico-Financeiro e Atendimento a Cliente	% de atendimento ao volume previsto	Objetivo:Satisfação do Cliente MA
3	Continuidade - Regularidade do Fo fornecimento de água	Reuniões do Fórum Água	Deliberação Arsesp nº 346: Descontinuidade do Abastecimento	Adução e Reservação	IRA - Índice de Regularidade da Adução	Objetivo:Aumentar a disponibilidade no abastecimento

sa e de outras entidades do Governo do Estado de São Paulo. A recente implantação do Sistema Produtor São Lourenço é um exemplo deste atendimento, ao aumentar a oferta de água tratada para reforço e regularização do abastecimento público de água na zona oeste da RMSP e ampliar a flexibilização operacional e a garantia de disponibilidade hídrica do Sistema Integrado Metropolitano (SIM). Está previsto também o incremento de dois metros cúbicos por segundo no Tratamento do Sistema Rio Grande e a ampliação na vazão de água, em 2,8 metros cúbicos por segundo, no Sistema Alto Tietê, com a implantação do ITAPANHAÚ.

A MA atua em rede, por meio do Fórum da M e dos Fóruns de Processo (Água, Esgoto e Vendas), para ampliar o conhecimento sobre os clientes-alvo, dos quais participam, mensalmente, os Superintendentes e Gerentes de Departamentos das UN's de Distribuição da Diretoria Metropolitana.

c) A marca Sabesp é desenvolvida considerando aspectos tangíveis e intangíveis de produtos e serviços para agregar valor à imagem institucional por meio da melhoria contínua e divulgação destas melhorias e inovações. O principal atributo da marca é a qualidade do produto, obtida por meio de processos modernos e inovadores e do interrelacionamento de aspectos sociais, ambientais e econômicos. Esse atributo é destacado nas várias formas de divulgação e desenvolvimento da marca, Fig3.1/4, trazendo credibilidade, confiança, respeito e imagem positiva no mercado. O processo é coordenado pela Superintendência de Comunicação (PC), alinhado ao Manual de Identidade Visual e à política de Comunicação Empresarial – PI003.

Por meio do escritório especializado, as solicitações de novas marcas são avaliadas quanto à pertinência, criadas e aprovadas pela PC, quando se inicia o processo de registro junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Os 74 registros do portfólio de marcas da Sabesp são monitorados interna e externamente pela PC

e, nos casos jurídicos, com apoio de uma consultoria especializada em marcas e patentes, a Claudia Watanabe. Dos 74 pedidos de Registro e de 41 marcas solicitados, 67 pedidos e 37 marcas já foram concedidos.

Para garantir a proteção dos direitos autorais desse portfólio de marcas é feito um amplo trabalho de monitoramento, padronização e orientação às unidades e aos empregados, desenvolvido pela área de identidade Visual da PC. O monitoramento da marca é realizado com o acompanhamento diário de notícias, garantindo clareza e transparência das informações e cumprimento dos prazos acordados com os veículos de comunicação. A PC elabora e divulga a todos os gerentes da empresa o boletim “Destaques da Mídia”, acompanha as mídias sociais, encaminha suas demandas para as áreas competentes, que darão o tratamento necessário, retornando a solução aos clientes.

Um ótimo exemplo de produção de conteúdo de marca foi o que resultou no Prêmio Desafio Estadão recebido pela Sabesp em 2015, pela campanha multiplataforma “Uso Consciente da Água”. Através de publiteditorial “Consumo Responsável”, com conteúdo produzido e fornecido pela Sabesp e publicado no Estadão, a Sabesp conseguiu alcançar uma grande visibilidade para a marca e ainda proporcionar uma associação positiva com relação direta aos benefícios que o público obtém daquele conteúdo. A MA colabora com o desenvolvimento da marca, divulgando seus processos e a capacidade de seus profissionais como, por exemplo, a campanha publicitária de junho de 2017, com o Tema “Água da fonte”, “Água da Montanha” e “Água do Rio”, divulgado por rádio, internet e TV.

As principais práticas de desenvolvimento da marca são apresentadas na Fig. 3.1/4.

Destaca-se as campanhas de conscientização pelo uso consciente da água de forma contínua. A Sabesp lançou no verão de 2017 o clipe “Água Ostentação” para conscientizar a população sobre a economia de

Fig. 3.1/4 – Principais Práticas de Desenvolvimento da Marca

Prática	Marca, Produtos e Serviços
Campanhas Publicitárias (d_1996)	Informações sobre 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.
Entrevistas e comunicados press releases (d_1996)	Transparência e segurança de informações relevantes para clientes e sociedade, relativas a produtos e serviços, projetos, programas institucionais, obras e ações de melhorias.
Plano de Marketing Metropolitana (m_2015)	Qualidade da água, serviço de coleta e tratamento de esgotos, Informações Institucionais e posicionamento no mercado.
Relatório Anual da Qualidade da Água	Informações referentes ao sistema de abastecimento de água, situação dos mananciais, controle de qualidade da água distribuída e padrão de potabilidade entregue em todos os imóveis com ligação ativa.
Relatório de Sustentabilidade	Informações quanto aos 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 MA participa da elaboração do relatório por meio de seus representantes.
Projeto itinerante "Somos Água" (d_2017)	Valorização da água.
Central de Atendimento Sabesp (d_2009)	Envio de folhetos explicativos, contrato de adesão e comunicados de manutenção programada ou emergencial para os clientes via email, carta, SMS ou mensagem fonada.

água. Através do gênero musical, *Funk*, a letra cita situações do cotidiano em que há desperdício de água e adverte para a necessidade do seu uso consciente. Foram cerca de 6 mil inserções entre rádio e televisão, onde também foram distribuídos panfletos e equipamentos economizadores para torneiras. O clipe também foi divulgado na internet, atingindo quase seis milhões de visualizações no *Youtube*. A Sabesp, ao longo de 2017, realizou campanhas sobre as obras de segurança hídrica e ações de valorização da água, diretamente ligados aos processos da MA, explicando o longo caminho que ela percorre até chegar às torneiras. Foram veiculadas em televisão, rádio, mídia impressa e internet, além das redes sociais da Sabesp. A carreta "Somos Água", lançada em 2016, já esteve em 27 cidades, entre capital e interior, mostrando o ciclo da água, destacando ao processo de tratamento de água da MA, entre outros processos da Sabesp.

A Diretoria M, sob a coordenação do Departamento de Gestão das Relações com Clientes (MPC), garante ações padronizadas conforme diretrizes corporativas da Superintendência da Comunicação - PC (m_2013) e possibilita estruturar o conteúdo de divulgações da marca às partes interessadas como: Dia da Água, Dia Mundial do Meio Ambiente e Dia do Rio Tietê. O trabalho é realizado em parceria com os representantes das UNs e tornou possível a elaboração do Plano de Marketing para a Diretoria M (m_2015) cujo objetivo é planejar ações e garantir atuação proativa, divulgar a marca e promover melhoria na imagem da empresa.

A proteção da marca Sabesp é garantida por meio de seu registro junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), coordenada pela Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação - TX, conforme Procedimento Empresarial da Propriedade Intelectual - PE-PD0004, que decide, com base na Matriz de Decisão o tipo de proteção e o(s) órgão(s) em que será depositado o pedido de prote-

ção de Propriedade Intelectual. O controle é realizado por meio de consultas semanais à revista do INPI e a relação de marcas, patentes e *softwares* registrados é disponibilizada para consulta na página da TX.

Os padrões de utilização são orientados pelo Procedimento Empresarial Identidade Visual – PE-CO0005, que uniformiza a aplicação dos elementos que compõem a identidade visual e divulga as regras de padronização para a correta aplicação da marca Sabesp pelos clientes internos, externos e fornecedores.

O método utilizado pela Sabesp para **avaliar o nível de conhecimento dos clientes e mercados a respeito da marca**, ocorre anualmente, por meio da pesquisa de satisfação dos clientes, e as pesquisas de comunicação, sob a responsabilidade da Superintendência Comercial e de Relacionamento com os Clientes (CM). O fato de a SABESP ter levado pelo segundo ano consecutivo o título de melhor empresa do setor de infraestrutura em 2017 e classificada em 1º lugar por liderança de mercado, pelo Prêmio Maiores e Melhores da Revista Exame atestam o conhecimento e distinção da Marca SABESP pelos Clientes e Mercado.

Um exemplo de monitoramento são os resultados do IBREM - Indicadores de referência de bem estar no município da pesquisa realizada pelo IBOPE para o "Movimento Nossa São Paulo" classifica a Sabesp entre as instituições mais confiáveis da metrópole.

d) A divulgação dos produtos e cuidados necessários ao seu uso e os principais riscos envolvidos, é realizada pela MA, mensalmente, no Fórum Água, e semanalmente, no Fórum M (d_1996). Os riscos relacionados aos cenários de disponibilidade hídrica são temas fixos da pauta do Fórum M, proporcionando ações preventivas para atendimento das necessidades dos clientes no curto, médio e longo prazo. A divulgação da disponibilidade de água para os clientes UNs é feita semanalmente no Fórum M (d_2014). O cliente Permissionário recebe as informações sobre o volume à ser entregue pela MA, anualmente e no controle diário do processo de distribuição. Quando é necessária a interrupção do abastecimento de água no sistema adutor metropolitano, a MA divulga aos seus clientes a abrangência e o período de interrupção, utilizando-se dos canais corporativos de comunicação.

A divulgação dos parâmetros da qualidade da água para os clientes UNs é realizada por meio do Sistema NetControl, disponibilizando-se os resultados de forma contínua, atualizados de hora em hora. Destaca-se a integração do Sistema NetControl com o Sistema SísÁgua da Vigilância Sanitária (d_2017), disponibilizando para o mercado informações sobre a qualidade da água fornecida. Para o usuário final a qualidade de água é informada nas contas mensais.

Adicionalmente, a MA utiliza o Plano de Segurança da Água – PSA (d_2011) - para divulgar aos Clientes UNs os cuidados necessários e riscos envolvidos, considerando qualidade e quantidade, com relação ao produto água. O PSA é definido como um instrumento que identifica e prioriza perigos e riscos em um sistema de abastecimento de água, englobando os processos de Recursos Hídricos, Tratamento de Água e Adução/Reservação, visando estabelecer medidas de controle para reduzi-los ou eliminá-los. Para verificar a eficiência da gestão são estabelecidos padrões de controle sobre a poluição das fontes de água, sobre a otimização da remoção ou inativação dos contaminantes durante o tratamento e elimi-

nação dos riscos de contaminação da água durante o armazenamento, distribuição e consumo, Estes riscos são apropriados e priorizados, alimentando o Planejamento Operacional por suas macroações.

A clareza, autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas para os Clientes e mercado são assegurados por meio do processo de comunicação, alicerçado em dados sistematizados, validados pelos responsáveis dos processos relacionados. Para assegurar a autenticidade e adequação do conteúdo do PSA, sua elaboração é realizada em conjunto com todos os responsáveis e validado pela Superintendência. A área de Comunicação da MA é envolvida para adequar a formatação do texto de forma a assegurar a máxima clareza das informações ali contidas.

A avaliação dos níveis de conhecimento dos mercados sobre os produtos e ações da MA se dá por meio de perguntas específicas, referentes a água potável, incluídas na Pesquisa Anual de Satisfação da Sabesp (d_2005). Para avaliar o nível de conhecimento dos clientes, a MA utiliza a Pesquisa de Satisfação dos Clientes MA (d_2018).

e) A imagem da MA perante os clientes e mercado é avaliada anualmente por pesquisa de satisfação de clientes (d_2018) por meio da pergunta “Qual a probabilidade de você recomendar os serviços da MA”. O monitoramento das mídias é realizado pela Superintendência de Comunicação (PC) e também por meio da coleta de notícias veiculadas na imprensa (*clipping*), que faz análise (diária, mensal e anual) das reportagens, acompanhando os aspectos e atributos mais importantes na construção e manutenção de uma imagem positiva.

Como ações implementadas podemos citar a interligação entre os mananciais, flexibilização de EEATs, aumento da produção em tempo recorde, com adição de novas tecnologias, geração de energia através de tecnologias sustentáveis (geradores de fluxo – EEA França Pinto).

Em junho/2016 a Sabesp foi premiada como uma das melhores empresas de infraestrutura do Brasil na edição especial “Melhores & Maiores” da revista Exame, que elenca as melhores empresas do ano em 20 setores da indústria, comércio e serviços. Em set/16 a Sabesp recebeu o prêmio “Valor 1000”, 16ª edição, de melhor desempenho no setor de água e saneamento, concedido pela 8ª vez pelo Jornal Valor Econômico. Já no mês de nov/16, recebeu o reconhecimento máximo no prêmio das “As 100 +Inovadoras no Uso de TI 2016”, pelo projeto de plataforma de IoT, mobilidade e big data para apoio na gestão da crise hídrica no Estado de SP e otimização do saneamento básico. Além do primeiro lugar entre as 100 melhores, a Sabesp também foi a campeã na categoria *Utilities*.

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 e agregar práticas que contribuam com a melhoria no atendimento a seus clientes e consequentemente a reduzirem o número de litígios judiciais.

A definição dos atributos para a avaliação da marca é realizada corporativamente pela CM quando da elaboração da pesquisa de conhecimento de marca. A última pesquisa contemplou os seguintes atributos: confiabilidade, respeito ao consumidor, honestidade e trans-

parência, competência, modernidade, preocupação perene em melhoria e boa comunicação com o cliente. Esses atributos são revalidados quadrienalmente por meio de Pesquisa Qualitativa (*Focus Group*). A atuação da MA impacta diretamente nos resultados relativos aos seguintes atributos: confiabilidade, competência, modernidade e preocupação perene em melhoria, por meio de ações, tais como: implantação de reservatórios metálicos, ampliação da automação de operação, expansão do Novo SCOA para os clientes e certificação da macromedição.

A evolução e aprendizado nos processos relativos à Análise e Desenvolvimento de Mercado estão apresentadas na Fig. 3.1/5.

Fig 3.1/5 - Evolução nos Processos de Análise e Desenvolvimento de Mercado

Processos	Melhorias
Análise e segmentação de mercado	2017 – Evolução do SCOA, com análise integrada dos clientes
Levantamento de necessidades e expectativas	2018 – Pesquisa de levantamento de necessidades e expectativas
Desenvolvimento de marcas	2016 – Criação no Caminhão Água; 2017 – Criação do Aplicativo “Sabesp Mananciais”
Divulgação de produtos	2015 – Implantação de pauta fixa no Fórum M 2016 – Apresentação no Fórum Água de produtos e atividades para os clientes M
Avaliação de imagem	2018 - Incorporação de nova pesquisa do Ibope que demonstra a confiabilidade da Sabesp junto à sociedade 2017 – Cinturão verde dos Mananciais

3.2. Relacionamento com clientes

a) Os canais de interação, devido as especificidades dos Clientes da MA, são estabelecidos em conjunto com os representantes envolvidos, em reuniões, considerando sistemas internos disponíveis, facilidade de acesso e agilidade. A Sabesp, pela Superintendência Comercial e de Relacionamento com os Clientes - CM (d_2010), e pelo procedimento PE-MK0018 – Infraestrutura de atendimento estabelece os principais canais de interação para os clientes de nossos clientes UNs. O procedimento define os canais de atendimento, sua criação, alteração, formato, suporte, responsabilidades, conteúdo, estrutura necessária e formas de divulgação. Pode ser citado como exemplo o Disk Sabesp – 195, estabelecido corporativamente, por meio do qual o cliente das Unidades de Negócio podem fazer reclamações sobre a qualidade da água, e sobre a regularidade na distribuição.

Os canais de interação com os clientes Permissionários (d_1976) são estabelecidos quando da formalização dos contratos, e nos contatos diretos no andamento dos contratos. Esses contratos também estabelecem permissões de acesso de dados operacionais ou de planos, programas e projetos relevantes para os Municípios e a forma de comunicar interrupções previsíveis que podem impactar no abastecimento. As Permissionárias também interagem por meio de ofícios que são enviados diretamente ao superintendente da MA, ou caso sejam recebidas por outras área da Companhia, são registradas e monitoradas pelo sistema “e-doc”. Um dos canais de relacionamento é o Sistema Informatizado de Gestão da Adução, pelo qual, o cliente UN solicita diversos serviços como interrupções no abastecimento, manutenções, entre outros. Essas solicitações são monitoradas diariamente, controladas pela Divisão de Adução – MAGO e disponibilizadas ao

cliente via SCOA-WEB.

Os canais de interação com os clientes UNs são divulgados em reuniões com representantes das Uns/Sups, como por exemplo, o Fórum Água. Os fóruns propiciam o relacionamento direto, comunicação ágil, manifestação de necessidades e divulgação dos canais.

Para os clientes Permissionários, os canais de interação são divulgados por meio da Conta Mensal de Serviços de Fornecimento de Água (Fatura), onde são apresentados os canais de atendimento (d_1996).

Os canais são monitorados pelas áreas responsáveis, conforme Fig.3.2/1, que dão as tratativas para cada tipo de interação.

Como por exemplo, as demandas advindas do Canal Corporativo de Ouvidoria, que são monitorados pela área de comunicação da MA, que identifica a solicitação e direciona para a área responsável para a resolução da solicitação.

No último planejamento foi revalidada a Macroação “Aumentar Satisfação do Cliente MA”, e após a Pesquisa de Expectativas e Necessidades dos Clientes Chave (d_2018), foi identificado que os requisitos principais de comunicação para os Clientes UNs são: transparência e agilidade na comunicação de mudanças e problemas ocorridos. Também foi destacado na pesquisa que o relacionamento próximo com a MA é um ponto positivo reconhecido pelos clientes Uns. Para atendimento a estes requisitos, a MA, está desenvolvendo o Novo Scoa, em conjunto com os Clientes UNs, o que vai possibilitar em tempo real e em um único sistema, maior transparência e agilidade nas comunicações. Os principais canais de interação da MA são apresentados na Fig.3.2/1.

b) As solicitações, reclamações ou sugestões formais dos clientes são recebidas pelos canais Sistema de Gerenciamento da Adução (Sistema de Gestão da Adução), Ouvidoria, Fale Conosco (no site Sabesp) e redes sociais - e pela área de Comunicação da MA, encaminhadas para o responsável interno, gerente ou preposto, onde são acatadas e tratadas pelos responsáveis pelas áreas conforme tema demandado. O cliente é, então, informado do resultado das ações advindas de suas manifestações.

No que se refere ao fornecimento de água (quantida-

de e regularidade), as ações decorrentes das solicitações formais dos clientes via Sistema de Gestão da Adução são planejadas, executadas e analisadas conforme procedimentos “Planejamento de Eventos” (PO-AG0854), que descreve o fluxo para planejamento de eventos, e “Execução e Acompanhamento de Eventos no Sistema de Gestão da Adução” (PO-AG0855), que descreve o fluxo de execução e acompanhamento de eventos programados.

As solicitações informais são recebidas por telefonemas, conversas e e-mails. Após análise, as ações pertinentes realizadas são informadas ao solicitante no menor prazo possível. Estas solicitações são registradas nos “fluxos de informações” e arquivadas no diretório informatizado, com assinatura da gerência da respectiva unidade envolvida.

Especificamente sobre reclamações de qualidade de água oriundas do Relatório Diário da Central de Atendimento Telefônico (CATM), a MA segue as diretrizes do PO-AG0811 “Gestão de Reclamações da Qualidade da Água Tratada Fornecida pelas ETAs”, que disciplina a investigação e gestão das reclamações de qualidade da água vindas do consumidor final.

A MA comunica a suas clientes sobre o tratamento que realiza de eventuais anomalias detectadas na qualidade e quantidade de seus produtos. Para que sejam feitas com clareza e agilidade, estas comunicações seguem procedimentos específicos dependendo da natureza da anomalia: “Fluxo de Informações sobre Qualidade da Água Bruta” (PO-AG1215), “Fluxo de Informações sobre Qualidade da Água Tratada” (PO-AG0216), “Fluxo de Quantidade de Água” (PO-AG1097) e “Programação dos Eventos no Sistema de Gestão da Adução” (PO-AG0447).

De forma proativa a MA também subsidia, periodicamente, treinamento para os colaboradores do Call Center, no quesito qualidade da água, para que estes retornem aos usuários esclarecimentos adequados sobre suas dúvidas e anseios em relação à água consumida, aumentando assim, a credibilidade do público em geral na empresa.

c) As transações com os clientes MA são acompanhadas diariamente pelo Centro de Controle da Operação (CCO) (d_1982). O CCO monitora os volumes entre-

Fig. 3.2/1 – Principais Canais de Interação da MA

Canal	Descrição	Clientes	Responsável
Centro de Controle Operacional - CCO (d_1982)	Principal canal de interação entre os Clientes e a MA. Acompanha todo o processo até o cliente, e comunica e recebe informações dos Centros de Controle de Distribuição dos Clientes. Atua 24 horas por dia, 7 dias por semana.	UNs e Permissionárias	MAGO
Sistema de Gestão da Adução (d_2007)	Sistema no qual o cliente solicita e registra solicitações de serviço.	UNs	MAGO
Notes (d_1998)	As solicitações/sugestões/reclamações são enviadas via correio eletrônico (email) para a gerência, encarregados da área e endereços eletrônicos de grupos específicos, como cco@sabesp.com.br e macromedicacao@sabesp.com.br.	UNs e Permissionárias	MAGO
Call Center - Central de Atendimento Telefônico 195 (d_1996)	As solicitações, sugestões e reclamações são recebidas e registradas pelo Atendimento Telefônico Sabesp e direcionadas à área responsável.	Cliente dos Clientes	Comunicação MA, Superintendência de Planejamento MP, MAGO
Fórum de Processo Água (d_1998)	Fórum da Diretoria do qual participam representantes de todas as UNs.	UNs	MAG,MP Superintendência de Planejamento
Ofício Documento Protocolado (d_1976)	O principal canal de interação junto aos Municípios Permissionários são ofícios enviados diretamente à MA ou recebidos pela Diretoria Metropolitana M ou Presidência. Quando recebidos pela Diretoria ou Presidência, os ofícios são cadastrados no sistema “e-doc” que registra seu recebimento, encaminha à MA e monitora o andamento da resposta ao cliente.	Permissionárias	Superintendente,MAA – Financeiro,M, Presidência
Conta Mensal - Fatura (d_2001)	Documento encaminhando mensalmente as Permissionárias no qual são registrados o consumo, os valores devidos e outras informações referentes à qualidade do produto e canais de interação.	Permissionárias	MAA - Financeiro
Ouvidoria (d_1999)	Recebimento de reclamações sobre os produtos, processos e áreas da MA.	Cliente dos Clientes	MA- Comunicação

gues, consolidando-os mensalmente, e informando aos clientes. Essas informações são analisadas pelas UNs, diariamente pelos Centros de Controle da Distribuição de água até seus clientes, semanalmente, no Fórum M e, mensalmente, no Fórum Água.

Adicionalmente para os municípios Permissionários, as transações são acompanhadas pela célula econômico financeira e comercial da MA, utilizando-se dos compromissos estabelecidos em contrato e pelos indicadores de arrecadação e evasão.

Quanto à inserção de novos produtos inseridos no mercado, o acompanhamento é realizado pelo Centro de Controle da Operação (CCO), que gerencia informações relevantes como vazão, pressão, níveis de reservatórios, solicitações dos clientes, entre outras. Um exemplo deste acompanhamento é a entrada em operação do novo sistema de abastecimento de São Lourenço (m_2018) que vai atender a região Oeste de São Paulo.

d) A satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes MA são avaliadas por meio de pesquisa realizada para o Cliente UN (m_2018). Esta pesquisa (3.1b) além de identificar as expectativas e necessidades das Uns, também identifica os principais atributos, a importância relativa desses atributos para o cliente e seu grau de satisfação em relação aos mesmos. Foram identificados onze atributos da MA: Quantidade, Qualidade, Continuidade, Planejamento, Confiabilidade na Macromedição, Manutenção, Comunicação, Acesso, Cordialidade, Agilidade e Capacidade Técnica. Na avaliação dos clientes chave, os itens mais importantes são Qualidade e Quantidade, sendo que estes receberam 75% e 93% respectivamente na avaliação de satisfação. A pesquisa foi estruturada conforme fases descritas na Fig. 3.2/2.

Para avaliar a satisfação e insatisfação do cliente do nosso cliente, a Sabesp realiza anualmente pesquisa corporativa (d_2002), sob coordenação da Superintendência de *Marketing* – CM. Os resultados, principalmente os referentes ao bloco Água, subsidiam a melhorias dos processos da MA.

Fig. 3.2/2 - Metodologia da Pesquisa dos Clientes

Etapa	
1	Entrevista com os clientes chave para entendimento das expectativas e necessidades;
2	Análise das expectativas e necessidades e elaboração das perguntas para o questionário;
3	Validação do questionário e envio de comunicação formal da pesquisa de Satisfação para público alvo;
4	Envio do questionário online aos respondentes;
5	Validação dos dados e análise dos resultados;
6	Elaboração do relatório e apresentação dos resultados.

O relatório final é apresentado às principais lideranças e pessoas chave da MA, anualmente, permitindo a elaboração e implementação de planos de ação para melhoria dos processos e atendimento às necessidades e expectativas dos clientes. A MA é fornecedora exclusiva de água tratada na RMSP, de forma que a fidelização não se aplica na relação com seus clientes.

e) As informações obtidas nas pesquisas de Levantamento de Necessidades e Expectativas e de satisfação dos Clientes UNs são analisadas de forma participativa nas reuniões envolvendo a liderança, coordenadores de conselhos de gestão, pessoas chave e no planejamento operacional da MA. Nessas reuniões, os resultados são apresentados, analisados e subsidiam

os planos de ação.

No Planejamento da MA, na etapa de análise de ambientes, os resultados também são apresentados e subsidiam os Objetivos e Macroações como, por exemplo, “Aumentar a Satisfação do Cliente”.

As informações advindas das pesquisas e de outros canais também são entradas para as reuniões de análise crítica das unidades – PO-QA0103, para melhoria dos processos e resultados que impactam direta e indiretamente na satisfação dos clientes.

Os resultados provenientes de pesquisas corporativas realizadas para os clientes de nossos clientes, também são apresentados, analisados e utilizados para propor melhorias nos pontos críticos e monitorar a evolução das ações voltadas para atender aos objetivos estratégicos e operacionais. O Relatório Gestão da Manifestação (d_2015) passou a ser gerado e divulgado para as Uns, por e-mail (m_2015), possibilitando ações de melhoria em conformidade com as necessidades. A MA, é destacada no quesito PA – Produção de Água.

A MA é integrante do Programa Corporativo Doutores da Satisfação (m_2016) e recebe *inputs* de melhoria dos seus processos em função da troca de informações obtidas junto a seus clientes. Durante a visita, por meio de *check list*, os clientes descrevem sua opinião a respeito de vários requisitos tais como: cordialidade do empregado da unidade da MA que atendeu, clareza das informações prestadas, conhecimento técnico demonstrado pela equipe, percepção quanto à estrutura e aos recursos disponíveis, percepção quanto à solução das solicitações/reclamações apresentadas, proatividade demonstrada pela equipe e a presença ou não de alguma prática inovadora que possa ser implantada. Desta forma, o Programa Doutores da Satisfação possibilita o conhecimento de alguns processos, a troca de informações para aperfeiçoamento e a busca de uma maior satisfação.

f) As parcerias com os clientes são identificadas a partir de interesses, demandas e necessidades comuns em reuniões de Fóruns da M (d_1996), mais especificamente no Fórum Água ou com Permissionários. Nestas reuniões, são apresentadas ideias, projetos, ações ou problemas que podem demandar a participação de diversos atores, com diferentes expertises para viabilizar resultados esperados e gerar inovações. Essas parcerias possibilitam maior interação, a realização de atividades compartilhadas que permitirão a entrega de maior valor agregado por meio da otimização das competências essenciais de cada parceiro. Propicia o compartilhamento de conhecimento técnico, agilidade no processo e favorecem a viabilidade financeira/operacional.

Essas parcerias são estabelecidas e desenvolvidas por meio de documentos formais, quando pertinente, ou planos de ação que definem responsabilidades para as partes envolvidas. Como exemplo, pode ser citada a construção de algumas adutoras do Sistema São Lourenço em 2017, onde a MA adquiriu a tubulação, e o Cliente UN (MO) providenciou a instalação. Outro exemplo de parceria foi durante a crise hídrica, em 2014/2015, onde todos os Clientes UNs se envolveram para criar soluções ágeis como a Construção da Adutora do rio Guaió até a represa de Taiapuê, cujo trabalho foi dividido em frentes onde cada cliente atuou em parceria com a MA, o que resultou um grande impacto positivo para os clientes. Outro exemplo de parceria, que ocorre de maneira bastante frequente,

são os planejamentos de paradas do Sistema Adutor Metropolitano (SAM), para manutenções programadas ou para a colocação de elementos hidráulicos para a melhoria operacional (redução de gastos de energia, flexibilidade operacional ou aumento da segurança operacional). Estes trabalhos são discutidos diretamente com as equipes de engenharia da adução com os clientes de engenharia da distribuição e equipes de controle e manutenção. Uma vez definidas as estratégias operacionais, é gerado um documento para divulgação interna e externa, onde constam as responsabilidades de cada uma das partes interessadas.

Um exemplo de trabalho de desenvolvimento operacional recente é o projeto piloto de instalação de uma bomba funcionando como turbina, na entrada do Reservatório Barueri – Tamboré, para recuperação de energia. Através de contatos de fornecedor, a MO solicitou apoio da MA para as análises hidráulicas e dimensionamento da turbina. Caso seja viabilizado, esse projeto será expandido para trabalhos cooperativos entre a MA e os demais clientes das UNs de Distribuição.

A equipe de Metrologia da MA mantém um contato permanente com as equipes similares das Unidades de Negócio da Distribuição, através de um grupo que se

reúne regularmente, para a disseminação de tecnologia e experiências. Os assuntos tratados nestas reuniões são documentados e arquivados para consulta. Também podemos citar as Hortas Comunitárias (4.1), implantadas nas faixas de adutora da MA, e localizadas nas áreas de abrangência das UNs. Os Técnicos Comunitários das UNs viabilizam o relacionamento com as comunidades do entorno, por meio dos encontros comunitários e reuniões específicas.

As parcerias com os municípios permissionários também são identificadas a partir de objetivos comuns, conforme Fig. P1.1. e do conhecimento que pode ser compartilhado para gerar resultados e soluções.

O desenvolvimento de redes dos clientes UNs é realizado, principalmente, por meio do Fórum Água e Fórum M onde os resultados, indicadores, dificuldades ou necessidades de melhoria são apresentados por meio de indicadores, análise das metas estabelecidas, e atualizações para projeções futuras.

A MA, devido a natureza do seu negócio, não possui relação direta com outros distribuidores e revendedores.

A evolução e aprendizado nos processos relativos ao Relacionamento com Clientes estão apresentados na Fig. 3.2/3.

Fig. 3.2 3 - Evolução nos Processos de Relacionamento com Clientes

Processos	Melhorias	Origem	Resultados
Estabelecimento de canais	2018 - Inovação com a expansão do SCOA na Diretoria Metropolitana, com melhoria no canal de comunicação entre a MA e seus clientes (UNs de Distribuição).	Fórum de Processo Água	Permite maior integração e comunicação entre as equipes de Engenharia e de Operação na busca das configurações operacionais mais adequadas para as diversas situações do dia a dia (Operação) e do futuro (Planejamento).
Acompanhamento de transações	2018 - Inovação com a expansão do SCOA na Diretoria Metropolitana, com melhoria no canal de comunicação entre a MA e seus clientes (UNs de Distribuição).	Fórum de Processo Água	Análise conjunta, simultânea e integrada de dois processos principais da Metropolitana: Adução/Reservação da MA e Distribuição dos clientes UNs.
Avaliação de satisfação	2018 – Pesquisa de avaliação e insatisfação realizada com base no levantamento de necessidades e expectativas por meio de formulário eletrônico	Planejamento Operacional - Macroação Atendimento aos Clientes	Elaboração e reforço das ações para a melhoria da satisfação dos clientes.



4.1 Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental

a) A MA atua em parceria com a Superintendência Jurídica – CJ e a Superintendência de Gestão Ambiental (TA) no processo de identificação, sistematização e geração de mecanismos de atendimento à legislação, aos requisitos legais, regulamentos e normas aplicáveis aos seus processos (d_1996). Conta com a especialização técnica ambiental do Departamento Jurídico Ambiental (CJA) (d_2007) cooperando com a célula jurídica MA, conforme as diretrizes da PI 0016 - Jurídica, do Procedimento de Requisitos legais e outros: PE-MB0008, (d_2009). A identificação ocorre, diariamente, pelo, ou através do acompanhamento de publicações legislativas e normatização infralegal da federação e pesquisas em site, mantendo a MA atualizada quanto às inovações legislativas e jurisprudenciais. A CJ disponibiliza em seu Portal, *link* de acesso às páginas de legislações no âmbito federal, estadual e municipal (São Paulo) (d_2010). A célula Jurídica da MA, também, realiza o acompanhamento e controle de legislações, por meio de editoriais e releases on line enviados diariamente pela Associação dos Advogados de São Paulo (AASP), Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e CJ. Em 2015 foi criado o Boletim Eletrônico CJ Informa (m_2015) que dissemina para advogados e gerentes das unidades, sistematicamente, a atualização da legislação, normatização infralegal, publicações e sites quando pertinente. Para a identificação e acompanhamento de revisão da Legislação Ambiental no âmbito municipal (unidade certificada ISO 14001), estadual e federal e a avaliação das suas aplicabilidades é realizada corporativamente pela TA, em conjunto com o CJA). Os requisitos ambientais aplicáveis, extraídos das legislações e normas são traduzidos em questões inseridas no SIGA – Sistema Informações para Gestão Ambiental, que controla a legislação aplicável para água e esgoto, emitindo e-mail automático, quando há necessidade de verificação de conformidade, desenvolvido e atualizado pela TA. A tradução dos requisitos de desempenho é realizada em reunião de análise crítica por grupo das áreas operacionais, seja pelo SIGA ou por *check-list* com o objetivo assegurar o pleno atendimento aos requisitos de desempenho, nas áreas que estão no Sistema de Gestão Ambiental (SGA) Sabesp. Os resultados das análises são inseridos em planos de ação e planejamento das unidades operacionais (Tabela 4.1/1). A disseminação das legislações aplicáveis se dá no próprio SIGA, pelo *check-list* das legislações aplicáveis, em Informativo Ambiental para gerentes. A implementação dos programas corporativos de meio ambiente é realizada por meio da parceria entre técnicos e jurídicos locais e representantes da TA, dos Núcleos de Gestão Ambiental, que atuam nas unidades da MA, com a função de manter a conformidade ambiental e mudança de cultura, visando à melhoria contínua do desempenho ambiental da Sabesp. Ainda, a MA, com a colaboração da CJ e da TA, atua preventivamente, interagindo com as áreas pertinentes por meio de parceria e acordos em instâncias tais como: Ministério Público, CETESB, Vigilâncias Sanitárias, entre outros. Com criação da ARSESP, a Sabesp criou a Superintendência de Assuntos Regulatórios – PR (d_2011), como objetivo realizar o controle da regulação, incluindo a sistematização de aten-

Fig. 4.1/1 - Principais requisitos legais e indicadores

Tipo	Requisito Legais, Regulamentares e Códigos de Adesão Voluntária	Indicador de Desempenho
Legalidade	Lei 9433/1997 – SNRH: licenças de outorgas	% de Outorgas regularizadas
	Decreto 8468/1976 - Licenciamento Ambiental	GRMD – ISc11: Índice de Unidades Operacionais dos SAAs
	Deliberação Arsesp nº 346: Descontinuidade do Abastecimento	Índice de Regularidade da Adução - IRA
Conformidade	Lei 9433/1997 – SNRH – atendimento ao volume outorgado. Total: 73,9 m³/s	Atendimento ao limite de volume outorgado
	Anexo XX da portaria de consolidação n. 5 do Ministério da Saúde: estabelece controle e vigilância da qualidade da água, qualidade do produto. ≥ 98%.	IDQA, ISP18 e SP20
	Requisitos da ISO:14001	Percentual de instalações com SGA implantado

dimento aos contratos e consolidação de informações. Para tratamento das pendências ou eventuais sanções a Sabesp criou a Comissão Permanente de Valores (d_2010) coordenado pela CJA, que envolve representantes de diretorias da Sabesp, bimestralmente, com a participação do superintendente e da célula jurídica da MA, para avaliação de possíveis impactos no negócio, relativos às Ações Judiciais Ambientais e Extrajudiciais em andamento. 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). 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, Código de Conduta e Integridade e Certificação ISO. A adesão voluntária aos requisitos da NBR ISO 14001:2015 contribuiu para conformidade ambiental dos processos de tratamento de água. ISO 14001:2015 contribui para a conformidade ambiental de instalações. Das estações de tratamento de água definidas para a implantação do SGA e Certificação ISO 14001.

b) A MA identifica os aspectos e impactos ambientais de seus produtos, processos e instalações através de ferramentas como o Plano de Segurança da Água (PSA) e o Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais (LAIA) (d_2009). O PSA é uma ferramenta de avaliação e gestão de riscos, utilizada para assegurar a proteção da água para o consumo humano ao longo de todo o sistema de abastecimento da região metropolitana (da captação à distribuição), implantada na Diretoria M, após *benchmarking* externo, e replicada para a MA (d_2011). O LAIA prioriza os aspectos ambientais dos processos e instalações e é realizado atendendo às diretrizes do seu Procedimento (PE-MB0007), definidas pela TA. A MA possui LAIA de todos os seus processos, produtos e instalações, que estão disponíveis no sistema SOE e nos departamentos. Os processos da MA são avaliados conforme suas etapas, atividades, aspectos e impactos, e estes são classificados de acordo com sua significância. Os impactos significativos são tratados por meio de planos de ação e procedimentos operacionais. (tabela 4.1/2).

Fig. 4.1/2 - Ações e metas para os Principais Impactos.

Impacto	Objetivo	Ação Corretiva	Indicador	Metas
Redução de recursos naturais (água)	Minimizar	Redução de perdas no processo de tratamento	IPA	Perdas ≤1,0%
Alteração da qualidade da água /solo	Minimizar	Gestão de material de tratamento	CMT - Consumo Médio de Material de Tratamento	≤60,31kg/1000 m³
Incomodo à sociedade	Minimizar	Planos de Contingência e emergência	N.º simulados previstos x realizados	100%
Incomodo à sociedade/ saúde pública	Minimizar	Controle e vigilância da qualidade da água (produto).	IDQA	98%
Redução dos recursos naturais	Atender	Atendimento as vazões de outorgadas	Atendimento ao limite de volume outorgado	100%
Alteração qualidade da água e Redução de recursos naturais	Compensar	Plantio para reflorestamentos	Área formada e n.º de mudas.	53.297 mudas 39 ha, (2018).

As ações de redução de impactos são **inputs** para o planejamento operacional das unidades (Estratégias e Planos 2.2.a). A implantação da Norma ISO14.001 na ETA Rio Grande, certificada em 2009 e recertificada em 2017, a implantação do SGA Sabesp em outras ETAs e ampliação do LAIA reforça o compromisso da MA com a sustentabilidade de seus produtos, processos e instalações. A MA elaborou o LAIA nos demais departamentos, após treinamento, gerando maior envolvendo da TF, agilidade e abrangência (m_2018). A análise do SGA é anual, através de reuniões de análise crítica, para avaliação do atendimento aos requisitos legais, do desempenho, por meio de indicadores e metas, e acompanhamentos dos planos de ação. São utilizados cronogramas e *check-lists* para monitorar as atividades necessárias para manutenção do SGA. O sistema é auditado interna e externamente (unidade certificada) e o aprendizado obtido nas auditorias internas cruzadas permite conhecer novos processos e medidas de controle que podem melhorar a gestão da MA. O resultado das auditorias internas e externas tem sua abrangência avaliada, que retroalimenta as melhorias e as necessidades de ajustes das atividades operacionais, a TA coordena e dissemina os aprendizados das auditorias em reuniões com todas as UNs da Sabesp. O LAIA tem revisão bianual ou sempre que houver mudança de processo, infraestrutura e/ou criação de documento, conforme procedimento que trata da revisão de documentos (PE-OR0001).

c) A MA responde às eventuais situações de emergência que possam impactar na sociedade e meio ambiente, planejando ações e simulados para preparar os empregados e partes interessadas conforme a situação que pode se apresentar (d_2006), entre estas os Planos de Contingência para Represas (d_2006). Estes são específicos para cada sistema e acionados quando o nível da respectiva represa atingir um nível pré-definido. Se o nível da represa atingir o nível de acionamento do Plano de Contingência a SABESP comunica ao Coordenadoria Estadual de Defesa Civil - CEDEC responsável por acionar todos os municípios envolvidos em eventos de cheias, que informa às Defesas Civas dos municípios que poderão ser afetados, caso haja necessidade de abertura das comportas. Após o acionamento do Plano, as equipes da SABESP intensificam o monitoramento da represa, se o nível da mesma atingir o máximo estabelecido no plano de contingência, é iniciada a abertura das comportas com vazões de jusantes gradativas. Para manter-se preparada para situações de emergências a MA realiza o acompanhamento das alterações nas represas e barragens (documentado em relatórios), que determina ações para evitar e/ou minimizar danos. A

manutenção dos Planos de Contingências ocorre através de simulados realizados a cada dois anos antes do início do período chuvoso e consiste na atualização do Plano de Contingência, atualização dos contatos para emergência e repasse às Defesas Civas dos municípios envolvidos, além da divulgação do plano junto ao CEDEC, (Fig. 4.1/3). Em relação às situações de emergência relacionadas à possível vazamento de cloro e/ou incêndio as unidades operacionais elaboram o Plano de Emergência escrito, formalizado, atualizado e operacionado nas 24 horas do dia, dispendo de equipamentos e pessoal em quantidade adequada para o atendimento de ocorrências emergenciais, segundo as especificidades identificadas na APR, LAIA e Instrução Técnica n16 do CBPMSP. As situações de emergência são analisadas, investigadas e documentadas em reunião de análise crítica extraordinária após realização de um exercício simulado. Os Planos de Emergência são documentados no sistema GeDoc, na condição de Procedimento Operacional de Recursos Humanos. Em relação às outras situações de emergência, MA possui Plano de Contingência do Sistema Integrado Metropolitano (SIM), (PO-AG-0315) no qual são estabelecidas as regras que orientam, facilitam, agilizam e uniformizam as ações das equipes de operação e manutenção para minimizar os impactos (d_2011). Após a finalização da ocorrência de emergência do SIM é realizada uma avaliação crítica para analisar, investigar e obter melhoria no plano. Esta análise é documentada com o preenchimento do Formulário de Avaliação da Aplicação do Plano de Contingência, Anexo 5 do Procedimento Operacional Água (PO-AG-0315).

d) A MA seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável considerando a adesão da Sabesp ao Programa da ONU – Organização das Nações Unidas, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS); à Missão Sabesp, adotada pela Diretoria Metropolitana: "Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente."; e aos objetivos da MA previstos no Planejamento Operacional da MA: 6. Fortalecer a imagem da Sabesp; 7. Garantir a Disponibilidade hídrica e 8. Gerar impacto socioambiental positivo. Alinhada a estes compromissos, tanto as ações propostas internamente, como recebidas de outras unidades ou de partes interessadas, são selecionadas e priorizadas, em reuniões de análise crítica e deliberativas. As ações selecionadas são realizadas pela MA, geralmente, em parceria com Partes Interessadas e outras organizações, desde que atendam aos objetivos estabelecidos. Alguns exemplos destas ações estão citados na tabela 4.1/4. As parcerias são articuladas por meio de reuniões entre representantes

Fig. 4.1/3 - Atendimento às Situações de Emergências do Sistema Integrado Metropolitano (SIM)

Etapas	Ação	Envolvidos
Receber a informação situação de emergência	Confirmar a situação de emergência; acionar o coordenador da contingência; identificar e avaliar os danos; acionar o polo de comunicação e segurança do trabalho.	195, CCO, polos de manutenção, plantonista, encarregado.
Comunicação e Segurança do Trabalho	Providenciar formas de comunicação focada na população da área afetada e providenciar equipamentos de segurança individual e coletivos. (PE-CO0006).	Polo de Comunicação da Superintendência afetada e MIS
Atendimento ao sinistro	Mobilizar segurança patrimonial, assistente social e Defesa civil, para atuar no local, reduzindo consequências às comunidades impactadas. (PE-FN000 Sinistro (m_2006); PO-SO0059 - Padrão para Atendimento de Sinistro (m_2014))	Manutenção; coordenador da contingência; Depto. Adm. Financeiro, MIS.
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).	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, Prefeituras, Corpo de Bombeiros.

Fig. 4.1/4 - Principais ações com vistas ao desenvolvimento sustentável.

Requisitos de Desenvolvimento Sustentável	Ação de RSA	Início	Indicador	Parcerias e Redes	Resultados 2017	Participação Voluntária da FT
Melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição e reduzir o desperdício.	Educação socioambiental – Palestras e Visitas às Instalações da MA	1980	Nº de pessoas beneficiadas	Instituições de ensino, associações, prefeituras.	15.609	Sim
Proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água, incluindo montanhas, florestas, zonas úmidas, rios, aquíferos e lagos.	Programa Cinturão Verde	1990	Áreas de propriedade da Sabesp preservadas em UCs e Qtde de mudas plantadas.	Governo do Estado de SP, Cetesb e ONGs	156 ha 213.000 mudas	N/A
Integração com as Partes Interessadas e melhoria na qualidade de vida da comunidade.	Programa Hortas Comunitárias em Faixas de Aduadoras.	2003	Total de beneficiados	Órgãos públicos, comunidades, associações e iniciativa privada.	184 beneficiados	Sim
Ações Socioambientais para comunidades do entorno.	Programa ONG SAP - Ações Socioambientais para comunidade do entorno	2008	Total de Pessoas atendidas com as ações.	Escoteiros, Escola, Prefeitura, etc.,	1.200	SIM

dos interessados, na ação ou projeto em pauta e membros da Sabesp, quando são alinhados os objetivos e definido o escopo da proposta. A MA define como critério de escolha para adoção de projetos e ações de Responsabilidade Socioambiental (RSA): 1- que preserve o meio ambiente, principalmente nas questões relacionadas aos recursos hídricos; 2- que beneficie a população impactada por seus processos e instalações; e 3- que impacte positivamente na imagem da MA (Sabesp). A RSA atua em rede (critério 1.3.c), por meio dos projetos implantados, cada um gera um grupo de contatos (parceiros, beneficiados, apoiadores, clientes, sociedade, órgão público, etc.). As redes se estruturam gradualmente, conforme amplia o leque de pessoas e instituições envolvidas nas ações e são fortalecidas por meio de reuniões presenciais e durante as atividades. Nestes momentos o grupo identifica as necessidades e expectativas dos participantes, podendo envolver outros citados ou indicados por membros do projeto. Além, dessas redes a MA participa da Rede Interna de Fóruns da Diretoria Metropolitana, por meio do Fórum de RSA M, cujo objetivo é contribuir para a RSA, de forma transversal, com a melhoria dos demais processos da Diretoria metropolitana, por meio do aprendizado, compartilhamento e disseminação de boas práticas. As expectativas da sociedade, são identificadas em encontros comunitários realizados pelas unidades de distribuição e repassadas para a MA. Estas são traduzidas, avaliadas, tratadas e respondidas, conforme atendimento aos requisitos de desempenho (critério 1.3.b). A maneira como a MA avalia e identifica oportunidades de melhoria dos projetos e ações implantados, também, passa pelo relacionamento com a Rede dos Grupos de Projetos e Ações. Os membros dos grupos de atuação nos projetos ajudam na avalia-

ção da gestão e dos resultados das ações, propõem sugestões de melhorias, que são discutidas e, apresentadas para as lideranças da MA decidirem sobre a viabilidade das propostas. No caso do Programa de Hortas Comunitárias (d_2003) as visitas e vistorias são temas constantes em reuniões de gestão com os parceiros e é possível avaliar e programar melhorias. Foi dessa forma que a cessão de área evoluiu para um projeto interativo e integrado, que ouve as partes envolvidas e quando se criou o Regimento Interno (d_2005), e surgiram os questionários de avaliação dos resultados intangíveis (m_2006), sobre a qualidade de vida da comunidade, suas sensações e a imagem da Sabesp. A MA disponibiliza os resultados das ações de RSA, para as partes interessadas, no Relatório de Sustentabilidade da Sabesp (d_2009), anualmente, disponível para todo público no Site da Sabesp, nos relatórios da RSA Diretoria Metropolitana e nos Planos de Bacia Hidrográfica do Alto Tietê e do Comitê PCJ (Piracicaba, Capivari e Jundiá), que são divulgados para toda sociedade através dos representantes designados e eleitos dos municípios, do Governo do estado e sociedade civil organizada, conforme demanda dos comitês. Internamente toda ação de RSA que MA realiza é divulgada no Mural e/ou no MA Informa, para a Força de Trabalho. A MA inscreveu algumas ações ou projetos em prêmios de reconhecimento, como o Projeto da Vila dos Machados, ganhador do Prêmio Mário Covas (2008). Em projetos como das hortas é possível avaliar resultados intangíveis, como o sentimento dos envolvidos, registrado em vídeo com entrevista dos agricultores (2013), que é apresentado em eventos internos e externos. Com diretriz de atuação sustentável e multidisciplinar, foi implantado o Programa Cinturão Verde dos Mananciais

Metropolitanos (d_2017) que visa estruturar, integrar e fortalecer as ações de proteção aos recursos hídricos, dentre as quais podemos destacar três: conservação de áreas em Unidades de Conservação (UCs); restauração florestal e ampliação de cobertura vegetal no entorno dos mananciais metropolitanos; e a retomada da produção de mudas nos viveiros do Jaguari e Alto Cotia, por meio da adoção de um novo modelo de gestão para a operação dos viveiros, na formalização de parceria com a ONG Mata Ciliar, trará maior agilidade e eficácia para os projetos de restauração florestal da Companhia (d_2018). Essa prática foi premiada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), no Fórum Mundial da Água de 2018, tendo sido escolhida como uma das cinco finalistas, a única do Brasil, dentre mais de 300 boas práticas e experiências que se destacaram nas Américas. A Sabesp protege e conserva mais de 35 mil (ha), cobertas por vegetação nativa que abriga enorme biodiversidade, conecta fragmentos florestais e auxilia na proteção dos mananciais. Juntas essas áreas representam 1,4% de todo o remanescente da Mata Atlântica do Estado de São Paulo. Foram plantadas mais de 1,6 milhão de mudas de espécies nativas no entorno das represas com recursos próprios e por meio de parcerias (d_1990). No Sistema Cantareira, a cobertura vegetal passou de 61% para 75% em 30 anos. As iniciativas de preservação ambiental dos mananciais metropolitanos estão descritas no relatório digital Muito Além da Água (d_2017).

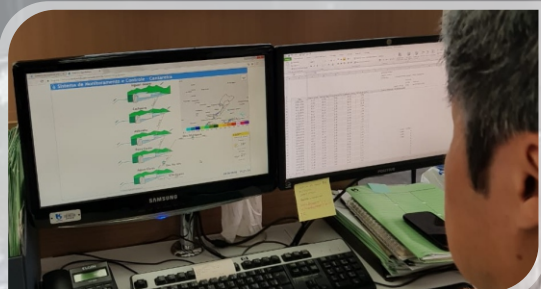
e) A acessibilidade aos processos é promovida e alinhada ao Código de Conduta e Integridade, assegurando a igualdade de oportunidades, a não discriminação e proporcionando condições adequadas para Pessoas com Deficiência (PcD) desempenharem funções produtivas. Os empregados portadores de deficiência, com dificuldade para exercer suas atividades, passam por processo de readaptação profissional. A MA aplica processos de seleção, conforme Decreto Federal 3298/99, na contratação de pessoas com PcD, conforme processo corporativo. Foi lançado o aplicativo (*mobile*) Rede Sabesp com o objetivo de garantir à FT o acesso rápido aos diversos serviços e programas de gestão. A acessibilidade às informações também é possibilitada pelo site Sabesp, no relatório de sustentabilidade e pelo balanço social. 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 deficientes visuais, para identificar a melhor forma de atender às suas necessidades. A Central de Atendimento ao Cliente garante o acesso aos deficientes auditivos por meio do *Telecommunication Device for the Deaf* (TDD), aplicativo que converte voz em texto e vice-versa (d_2010). A MA aplica processos de seleção, conforme Decreto Federal 3298/99, na contratação de pessoas com PcD, conforme processo corporativo. Cursos em LIBRAS, pela Universidade Empresarial são disponibilizados para deficientes auditivos na força de trabalho. Quando ocorrer necessidade de atender algum PcD é designado um Tutor para acompanhá-lo. A MA fez um diagnóstico atualizado das instalações, para identificar pontos que dificultam a acessibilidade de PcD. Com base neste levantamento, nos locais mais visitados e frequentados pelos públicos internos e externos, a MA esta elaborando planos de ação, para melhorar as ins-

talações não adequadas.

f) A MA avalia sua imagem por meio da análise de alguns atributos na Pesquisa Corporativa de Satisfação e Imagem (d_2002), de periodicidade anual, sob a coordenação da Superintendência de *Marketing* (CM) e que afere a percepção da sociedade em relação às ações de conservação do meio ambiente e a preocupação com o bem-estar social por meio do índice socioambiental (m_2013). As perguntas utilizadas como referência da avaliação de percepção ambiental e social são: “A Sabesp é uma empresa que se preocupa com a preservação do meio ambiente, dos rios, dos mananciais de água, da vegetação, etc.?” e “Sabesp é uma empresa que se preocupa com a melhoria das condições de vida das pessoas e com o bem estar social?”. A MA considera o percentual de satisfação com sua imagem o índice alcançado pela diretoria metropolitana, pois possui a mesma abrangência. Por meio da Superintendência de Comunicação (PC), que monitora as inserções e manifestações na mídia e nas redes sociais (d_2009), o Polo de Comunicação da MA recebe as demandas pertinentes, que são encaminhadas para os responsáveis e prontamente respondidas. A MA mantém critérios rigorosos de seleção de fornecedores, controle de qualidade dos serviços prestados, eficiente programa de comunicação para assuntos relevantes, que afetam diretamente a sociedade, Planos de Contingência para minimizar os impactos de suas ações sobre a população e meio ambiente. Ainda, zela pela sua imagem desenvolvendo projetos no Programa de Voluntariado, com foco na RSA, que gera visibilidade e cria afinidades com as comunidades beneficiadas. Ações de educação ambiental em palestras, Visitas às ETAs e outras instalações, visam disseminar os processos, valores e atividades da MA, ampliar o conhecimento, valorizar seus processos e auxiliar na preservação e recuperação dos recursos hídricos. Programas como Nossa Guarapiranga e visitas ao CEA Jaguari estimulam a participação da sociedade, também, ajudam a zelar pela imagem da companhia. A MA produziu um vídeo com entrevistas dos agricultores das hortas comunitárias, manifestando seus sentimentos e os benefícios que o programa traz (2013), está disponível no site Sabesp e é apresentado em eventos internos e externos. A fim de aumentar a transparência de suas ações, a Sabesp lançou o aplicativo Sabesp Mananciais RMSP (d_2017) como o objetivo de divulgar informações acerca dos mananciais utilizados pela Sabesp para abastecimento público de água da RMSP. Disponibilizado gratuitamente nas lojas do **Google Play** e **Apple Store**. A Sabesp zela por sua imagem divulgando a identidade visual reforçada em campanhas publicitárias, cujos temas são identificados em pesquisas aplicadas pela Superintendência de Comunicação (PC) e em ações de transparência. Cumpre aos requisitos legais de divulgação de informações financeiras e não financeiras à sociedade. A adoção e divulgação do Código de Ética e Conduta contribuem para fortalecer a percepção favorável da sociedade quanto à imagem da companhia. Em 2013, para reforçar a relação da empresa com o meio ambiente, a Sabesp incluiu a cor verde a sua identidade visual. A divulgação anual do Relatório de Sustentabilidade (d_2009), de relatórios da Diretoria Metropolitana e do Comitê da Bacia Hidrográfica PCJ, que incluem as ações socioambientais da MA, são veículos de disseminação de boas práticas da UN.

Fig. 4.1/5 - Evolução e aprendizado nos processos de Responsabilidade e Desenvolvimento Socioambiental.

Processos	Melhorias	Origem	Resultados
Identificação legal	Boletim eletrônico CJ Informa (m_2015)	Fórum Jurídico	Disseminação das alterações das legislações pertinentes a MA.
Identificação de aspectos e impactos	PSA 2011, revisitado no planejamento operacional MA 2017/2018.	Divisão MATR	PSA – desenvolvimento de planos de ação para mitigação de riscos
	2018 – formação de grupos de trabalho e treinamento dos participantes para o LAIA.	Conselho RSA	Maior participação da FT, abrangência e integração do LAIA.
	2017- SST – Sistema de Secagem Térmica: para destinação de lodo ao aterro (piloto).	MATT e SPAT	Facilidade na destinação do resíduo; redução no deslocamento com veículos.
Promoção do desenvolvimento sustentável	2017 - Estruturação das ações de preservação dos recursos hídricos no programa Cinturão Verde. Seleção pública para gestão dos viveiros de mudas.	Grupo de Trabalho do MAR	Reconhecimento Internacional no Fórum Mundial da Água. Ampliação das áreas reflorestadas.
Promoção da acessibilidade	Avaliação das estruturas, por equipe técnica.	MAA	Diagnóstico para adequação.
Avaliação de imagem	2014 - Análise integrada dos resultados da Pesquisa no Fórum de RSA – MP	Fórum RSA M	Análise e compartilhamento integrado de ações entre as UN. Com a participação da MA.



5.1 Informações da organização

a) A identificação das necessidades de informações é feita por meio de diferentes canais, tais como: Planejamento Tático da Diretoria M e Planejamento Operacional da MA; Fórum Água e Fórum M; Fóruns dos Processos de Apoio (TI, Administrativo, Suprimentos, RH); regulamentações e leis; reuniões com órgãos públicos e privados (Grupo de Prevenção de Danos GPD-COMGÁS, Prefeituras, Metrô, CPTM, Secretarias municipais e estaduais, CONVIAS); Ouvidoria da SABESP (SIC); E-DOC; reuniões de análise crítica; reuniões estruturadas; pesquisas de satisfação com usuários da MA; e também diretamente por email. Essas necessidades de informações são direcionadas à gerência responsável pela informação e, se necessário, é solicitada autorização do respectivo gerente de departamento para seu encaminhamento ao solicitante. Se a informação solicitada exigir desenvolvimento de novos sistemas informatizados ou melhorias nos existentes, ela é direcionada à célula de TI da MA para avaliação de viabilidade técnica e econômica junto ao gerente responsável pela informação e ao solicitante. Se avaliada como possível, a solicitação é cadastrada no SIATI para permitir seu acompanhamento e avaliação de satisfação.

A partir de 2018, de forma complementar, a identificação de novas demandas de informações estratégicas e operacionais na MA é feita também por meio de pesquisa anual com todas as gerências da MA, de forma a se identificar informações necessárias, mas que ainda não são disponibilizadas nos diversos sistemas da MA. Os resultados dessa pesquisa são consolidados, tratados e direcionados através da área de relacionamento do Departamento de Planejamento, Gestão e Operação da Produção (MAG/Relacionamento). Essa pesquisa fica aberta para que as gerências encaminhem via email suas necessidades a qualquer momento. Quando a necessidade de informação identificada pela pesquisa é possível de se obter com os sistemas informatizados existentes, o MAG/Relacionamento direciona o email para que o gerente responsável pela informação faça o atendimento. Quando exigir o desenvolvimento de novos sistemas informatizados ou melhorias nos existentes, a demanda é encaminhada à TI da MA para avaliação de viabilidade técnica e econômica junto ao gerente responsável pela informação. Se avaliada como possível, a solicitação é cadastrada no SIATI para permitir seu acompanhamento e avaliação de satisfação.

A MA atende prontamente às novas demandas por informações estratégicas e operacionais mantendo em suas plantas operacionais e escritórios conexões de acesso à rede corporativa permitindo acesso aos sistemas de informação, intranet e ao correio eletrônico. Com o cadastramento das solicitações no SIATI, o usuário ainda tem a possibilidade de acompanhar todos os trâmites realizados para atendimento de sua solicitação e seus prazos de atendimento. Na finalização do atendimento, ele recebe, via email, a solução dada a sua solicitação. Caso a aceite, o usuário tem a opção de avaliar o atendimento dado à solicitação.

b) Para a definição dos sistemas de informação, no âmbito de aplicações corporativas e departamentais, a Célula de TI da MA verifica junto à Autoridade Funcional (CI) (d_1996) se a demanda de informação solicitada poderá ser atendida no curto prazo por meio de determinado

sistema informatizado. Não encontrando nenhum sistema que contemple a necessidade ou que a viabilidade técnica, financeira e organizacional não permita a modificação numa aplicação existente, é verificado junto às outras Unidades de Negócio se há algum sistema que possa atender à demanda. Em caso positivo, a aplicação é apresentada ao solicitante para avaliação e análise de seu uso. Se aceita, a célula de TI da MA providencia a sua implementação, podendo incluir adaptações nos servidores de repositórios e de aplicação, execução das parametrizações e ajustes na estrutura do sistema. Em caso negativo, tanto da inexistência de uma solução ou da não aplicabilidade de uma solução vigente, a demanda é cadastrada no ambiente de Gestão de Demandas e Projetos, conforme PO TI0017 – Metodologia para Projetos de Sistemas, passando a ser chamada de Ideia. O escopo da demanda é elaborado pela TI da MA em conjunto com o solicitante e é analisado pela Autoridade Funcional (CI), cujo desenvolvimento é feito com recursos próprios ou através da contratação de terceiros. A sua implantação é realizada em plataforma de testes, com seleção dos clientes/usuários para a exaustão do sistema desenvolvido, com correção dos erros e inclusão de melhorias e funcionalidades. O aceite é dado pelo solicitante, que informa e valida o novo sistema junto à célula de TI da MA. As melhorias e atualizações tecnológicas dos sistemas existentes são realizadas pelos seus fornecedores por meio de contratos para esse fim. Quando as melhorias são solicitadas pelos usuários da MA, a TI da MA elabora o seu escopo em conjunto com o solicitante e segue o mesmo fluxo de uma nova demanda.

A atualização tecnológica dos sistemas existentes é realizada pelos seus respectivos fabricantes, considerando o ciclo de vida da versão atual e/ou a compatibilidade com os sistemas operacionais utilizados. A Autoridade Funcional – CI, por meio da ferramenta Altiris, promove a distribuição de pacotes de atualização do sistema operacional para as estações de trabalho automaticamente. A integração da MA com os seus clientes é realizada por meio de várias aplicações, tais como: SCOA (que permite acesso das Unidades de Negócio de Distribuição e Permissionárias aos dados em tempo real da adução e reservação da água tratada produzida e distribuída); SSD (que alimenta o portal Sabesp com as informações sobre os mananciais e provê aos clientes MA informações sobre os volumes, vazões e ocorrência de chuvas em tempo real por meio de gráficos, boletins e indicadores); SABESP Mananciais RMSP (d_2017) (versão mobile que divulga informações acerca dos mananciais utilizados para abastecimento público de água da Região Metropolitana de São Paulo); NETCONTROL (que armazena, monitora e disponibiliza os dados de qualidade de água da SABESP com o SISÁGUA da Vigilância Sanitária). Os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade estão descritos na Fig. 5.1/1.

As principais soluções visando a integração das informações, dos sistemas e partes interessadas externas estão descritas na Fig. 5.1/2.

c) A identificação das necessidades de infraestrutura de TI, alinhada ao crescimento do negócio e demanda por informações estratégicas e operacionais, é realizada anualmente nos ciclos de Planejamento Estratégico da SABESP, Planejamento Tático da Diretoria Metropolitana e Planejamento Operacional da MA. Como forma de

Fig. 5.1/1 – Principais sistemas informatizados

Resp.	Sistemas	Descrição e Finalidade
Corporativo	SiiS (SAP) (d_2016)	O SAP é um ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i> ou Sistema de Gestão Integrada) utilizado mundialmente por diversas empresas. É um aplicativo modular integrado que cobre os processos padrões de uma empresa, utilizando uma base de dados única, com atualização dos dados em tempo real. Ele muda o conceito de trabalho departamental para trabalho por processo. O sistema é desenvolvido pela empresa alemã de mesmo nome, que é uma das mais importantes companhias de <i>software</i> do mundo e está presente em mais de 70% do mercado mundial.
	SIATI (d_2014)	Canal de entrada de solicitações de atendimento dos usuários de Tecnologia da Informação, permitindo tratativas de incidentes, problemas e solicitações. Possibilitando ainda, que determinadas categorias de serviços, sejam atendidas somente após a aprovação da Liderança imediata ou responsável pelo processo.
	SIGNOS (d_2004)	O SIGNOSnet, permite visualizar os cadastros de redes, adutoras, reservatórios e demais instalações de rede, ligações domiciliares, fotografias aéreas, imagem de satélite e também acessar dados dos sistemas CSI (comercial) e SIGAO (serviços). Também possui ferramentas de busca e de pesquisa espacial, permitindo que o usuário possa extrair dados a partir de qualquer limite espacial existente ou que ele venha a criar, bem como exportar o resultado de sua consulta e imprimir o mapa que desejar.
	NetControl (d_2007)	Sistema de Gestão e Automação dos Laboratórios de Análises Físico-químicas e Microbiológicas e Gestão dos Dados Operacionais dos Processos Empresariais. O Sistema permite a automação dos procedimentos de: programação de coleta das amostras, coleta automática dos resultados das análises e gerenciamento de todas as atividades de todos os laboratórios. As estações de supervisão permitem observar e controlar, em tempo real, todas as atividades do laboratório, aumentando a eficiência e a produtividade da empresa. A partir de 2017, passou a ser integrado com o SIS Água da vigilância Sanitária.
	SISJUR (d_2006)	Sistema de Informações Jurídicas
	SOE (d_2007)	Sistema de Organização Empresarial aberto para leitura à toda FT
	PPM (d_2013)	Gestão de Demandas e Projetos
	NetQ - <i>Account and Resource Management</i> (DRA)	Ferramenta destinada a executar auditoria integrada no AD Sabesp verificando as alterações no respectivo subdomínio sem a utilização da ferramenta, que registra a alteração executada, quando foi realizada e quem executou.
	Allert	Ferramenta de comunicação interna para envio de alertas, em "tempo real" sobre questões e ações de TI, principalmente incidentes em tratamento, bem como a disseminação e a distribuição em formato digital do Código de Ética e Conduta e do Procedimento Empresarial de Segurança da Informação para os empregados, estagiários e aprendizes. Utilizado em ações de conscientização em Segurança da Informação e demais comunicações de TI.
	SEP - <i>Symantec Endpoint Protection</i>	Ferramenta utilizada na proteção das estações de trabalhos, monitorando tráfego, arquivos baixados e a execução de arquivos.
	SGP - Sistema de Gestão de Perdas	Ferramenta utilizada para armazenar os dados macromedidos dos setores de abastecimento.
	Departamental	SIA – Sistema de Auditoria Interna (d_1996)
E-Doc, (d_2004)		Ferramenta de tramitação de documentação empresarial, principalmente as relacionadas e encaminhadas à Presidência e Diretorias da Sabesp. Monitora os prazos de respostas do documentos encaminhados.
SSD (d_2002)		Sistema de Suporte à Decisão para Recursos Hídricos
VisualSAM (d_2003)		Aplicativo para consulta de plantas cadastrais de instalações operacionais pertencentes ao Sistema Adutor Metropolitano (SAM).
SCOA, (d_1982)		Sistema de Controle Operacional do Abastecimento - solução tecnológica implantada no CCO da Região Metropolitana de São Paulo – RMSP - permitindo a Supervisão, o Controle e a Historiação de Dados de Automação dos equipamentos e instalações operacionais das Unidades de Negócio que fazem parte dos Processos de Produção e Distribuição de Água Potável e Coleta e Tratamento de Esgotos.
SERC (d_2008)		Sistema Eletrônico de Registro de Correspondência para organização e controle do trâmite documental
Sistema Protocolo		Sistema de Controle e Acompanhamento de Protocolos - Sistema Protocolo Web - utilizado nas Diretorias M e T e agora por algumas áreas da P e pela CI. O sistema serve para acompanhar a tramitação de todos os documentos entre as diversas unidades da empresa.
BSC (Ambiente de Gestão) (d_2005)		Portal colaborativo da MA, onde são disponibilizadas diversas informações sobre o Planejamento Operacional da MA
Zabbix (d_2016)		Utilizado pela TI da MA para monitoramento da infraestrutura (servidores, <i>switch</i> , roteadores e <i>firewall</i>)
Sistema de Gestão da Adução (d_1998)		Neste sistema o cliente solicita e registra solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes Uns

assegurar a infraestrutura necessária ao crescimento do negócio, em 2012 a Autoridade Funcional - CI lançou o Programa Corporativo de Atualização de Equipamentos de Informática com objetivo de promover a atualização dos equipamentos de informática com mais de quatro anos de uso, o qual se encaixa a MA, que vem promovendo a substituição e atualização do seu conjunto de máquinas. A compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e das demandas por informações é feita através do mapeamento de áreas que necessitam de alta performance de seus equipamentos para atendimento rápido às demandas. Esse mapeamento é feito anualmente em cada departamento da MA durante o planejamento orçamentário, indicando local e quantidade necessários. Exemplos disso são a célula de Cadastro Técnico (MAG11), que usa SIG (Sistema de Informações Geográficas) e aplicativos CAD; e a Divisão de

Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Operacional da Produção (MAGG), que usa aplicativos para modelagem, dimensionamento e análise de redes de água, que recebem equipamentos diferenciados (*workstations*) para que o atendimento às solicitações de informações estratégicas e operacionais não seja impactado por falta de performance de seus equipamentos. A aquisição de bens e/ou serviços segue a diretriz empresarial PE-TI0004 – Aquisição e Contratação de Produtos e Serviços de Tecnologia da Informação (d_2008).

O acesso rápido e fácil às informações da operação da MA é promovido por meio da solução tecnológica - SCOA, a qual permite acesso das Unidades de Negócio de Distribuição e Permissórias aos dados da adução e reservação da água tratada produzida e distribuída em tempo real, de acordo com as permissões definidas para cada grupo de acesso. Ele possui

Fig. 5.1/2 – Principais Integrações das soluções com informações, sistemas e partes interessadas

Responsável	Soluções	Finalidade	Integração	
			Informações/ Sistemas	Partes Inte- ressadas
Corporativo	SiiS (SAP)	Transmitir os volumes consumidos pelas permissionárias para a emissão da fatura de pagamento	X	
	SIGNOS	Apresentar os dados cadastrais de adutoras e estruturas de saneamento para evitar danos aos ativos	X	X
	NetControl	Receber e transmitir dados do processo de tratamento para armazenamento.		X
	SGP	Transmitir os dados macromedido dos setores de abastecimento.	X	
Departamental	SSD	Receber e Disponibiliza os dados de volume dos mananciais.	X	X

também uma versão web para consulta simplificada de dados por qualquer empregado conectado à rede da SABESP através da Intranet. Outro sistema de grande importância na MA é o SSD, que alimenta o portal SABESP com as informações sobre os Mananciais da RMSP e provê aos usuários internos informações de volumes e vazões, ocorrência de chuvas em tempo real, gráficos, boletins e indicadores. O SIGNOS é outro exemplo de aplicação que a MA possui que possui uma versão web chamada SIGNOSnet, onde qualquer empregado conectado à rede da SABESP através da Intranet pode ter acesso aos dados cadastrais de redes de adução e estruturas de saneamento de forma georeferenciada, sem que seja necessária utilização de licença para acesso à aplicação que faz a edição dos dados cadastrais e sem a necessidade de solicitar dados à área responsável pela informação.

A continuidade da infraestrutura é assegurada de forma corporativa, destacando-se a dualidade de Data Center (*storages*) e ativos de rede (*switches*, roteadores). De forma complementar, no âmbito MA, as atividades críticas determinadas, conforme descrito no item 1.2d que impactam a operação do sistema adutor metropolitano possuem redundância nos sistemas de alimentação energética e de refrigeração, com recurso dualizado para concentração dos dados transmitidos das 200 Unidades Remotas (Reservatórios, Estações Elevatórias de Água, Estação de Tratamento de Água etc.), possibilitando aos controladores a continuidade da operação em caso de falha total. Os usuários ainda possuem à disposição uma solução de repositório de arquivos, que oferece redundância e *backup* de seus arquivos armazenados nos servidores.

A pesquisa de satisfação dos usuários de informação e comunicação é realizada corporativamente desde 2015 e tratadas pelo respectivo gerente/gestor responsável. De forma complementar, é realizada a avaliação de satisfação dos usuários da MA 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 através do sistema SIATI (d_2014) imediatamente após a avaliação dos serviços prestados se o resultado é de insatisfação. Quando isso ocorre, automaticamente um novo chamado é aberto para o gestor da célula de TI da MA, que procede com o atendimento junto ao solicitante para entendimento e resolução dessa insatisfação.

d) Os riscos referentes a segurança da informação são tratados conforme Procedimento Empresarial de Segurança da Informação - PE-TI0024 (d_2014), que estabelece as regras e condutas para proteção da informação. Nesse sentido, a Superintendência de Tecnologia da Informação – CI promove a divulgação e conscientização sobre segurança da informação, ava-

liando, monitorando e gerindo os eventos detectados e notificados; e as Unidades de Negócio e Superintendências gerenciam o cumprimento do procedimento, mapeando, implementando e testando os controles de segurança. A Autoridade Funcional (CI) utiliza, também, algumas ferramentas de comunicação interna para envio de alertas, em "tempo real", sobre questões relacionadas à segurança da informação, ao Código de Ética e Conduta, e demais ações realizadas para prevenção de desvios. Já a ferramenta SEP - *Symantec Endpoint Protection* é utilizada na proteção das estações de trabalhos, monitorando o tráfego, arquivos baixados e a execução de arquivos.

Os principais métodos para promover a segurança da informação adotados pela MA são: compromisso de confidencialidade assumido com assinatura de termos de responsabilidade; utilização de senhas individuais com perfis de acesso disponibilizados pelos administradores de cada sistema, sempre com autorização do respectivo gerente; acesso restrito à sala dos servidores somente para a equipe responsável; administração da rede local e corporativa com aplicação de políticas de confidencialidade e segurança com senhas individuais e perfil de acesso previamente definido; e utilização de *firewalls*, antivírus e controle de tráfego dos usuários, visando garantir a integridade e a segurança na rede de dados corporativa.

A atualização dos dados online é feita por meio de sistemas corporativos via rede, alocados nos servidores localizados no espaço físico da CI, sob sua responsabilidade. Os sistemas locais estão alocados no Datacenter de Pinheiros e no Datacenter da Ponte Pequena sob responsabilidade da célula de TI da MA. A confidencialidade das informações é garantida por meio da liberação de recursos de TI (login de acesso, conta de email, acesso à Internet e acesso remoto à rede) através do preenchimento de termo de responsabilidade para cada recurso, com aprovação da gerência, e é arquivado no prontuário do empregado no MIS. Para empresas terceirizadas que necessitam acessar a rede SABESP, além do preenchimento deste formulário, há necessidade da entrega de um termo de sigilo e confidencialidade de informações, que são arquivados no dossiê do contrato. A integridade das informações é garantida por meio do Data Center, um parque de servidores e equipamentos de telecomunicações (dados/voz) que possui uma infraestrutura de contingência elétrica composta por nobreaks apoiados por um gerador que garantem o pleno funcionamento destes equipamentos em caso de interrupção do fornecimento de energia, garantindo a disponibilidade das informações 24 horas. Os recursos de contingência utilizados para assegurar a continuidade dos sistemas mediante panes ou desastres são: nobreaks e gerador com partida automática (beneficiando usuários de escalas de revezamento e

finais de semana em caso de panes elétricas) e servidores de autenticação localizados no Data Center e na sala cofre da CI (garantindo, em tempo real, a continuidade dos sistemas em caso de paradas).

Os métodos utilizados para assegurar a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados são apresentados na Fig. 5.1/3.

Fig. 5.1/3 – Métodos para assegurar a confidencialidade (C), integridade (I) e disponibilidade (D) dos dados				
Método	Descrição	C	I	D
Procedimento de Backup - Dados Operacionais. (PO-TI0106)	Assegurar o armazenamento de backups das aplicações da Solução tecnológica -SCOA.		X	X
Servidores de Arquivos - HDI	Assegurar o armazenamento dos arquivos dos usuários e grupos de trabalhos, mantendo cópia de segurança diária.		X	X
Procedimento estabelece as diretrizes de utilização de internet. (PE-TI0014)	Estabelece as regras, orientações e restrições sobre a utilização do recurso de acesso à internet disponibilizado pela Sabesp que devem ser seguidas por todos os seus colaboradores; apresentando os princípios que norteiam a utilização de internet na Sabesp, bem como definindo a conduta e as responsabilidades gerais, assegurando o atendimento as leis governamentais, decretos etc.	X		X
Procedimento estabelece as regras básicas de utilização de conexão remota através de tecnologia VPN para os colaboradores e prestadores de serviço. (PE-TI0005)	Define regras de conduta e as responsabilidades gerais, estabelecendo os limites de atuação; e os mecanismos para liberação e exclusão do acesso e os perfis de utilização dos usuários.	X		X
Acesso aos dados operacionais.	Permite acesso aos dados operacionais de acordo com o perfil do usuário.	X	X	X

5.2 Conhecimento organizacional

a) A MA identifica seus conhecimentos mais importantes para realizar sua missão e implementar as suas estratégias desde 2018, alinhado ao Planejamento Operacional da MA, na perspectiva Pessoas e Inovação, atendendo ao objetivo estratégico “Retirar o Conhecimento Relevante da MA” e a Macroação “Mapear os conhecimentos Relevantes das unidades da MA e retê-los”, utilizando para isso a metodologia VRIO (Valor; Raridade; Imitabilidade; Organização) já utilizada pela Diretoria M desde 2012. Através da identificação e análise das particularidades dos processos da MA com representantes dos processos principais de cada departamento da MA, sob a responsabilidade de facilitadores de Gestão de Conhecimento, são classificados os tipos de conhecimentos mais importantes. A partir de uma pontuação específica para cada fator e sua somatória, é feito um *ranking* dos conhecimentos, com validação dos representantes.

A classificação dos conhecimentos mais importantes é realizada com base nos Processos Principais, sendo que o ranking é elaborado através da somatória da pontuação obtida conforme metodologia VRIO - Fig.5.2/1. Os conhecimentos mais importantes, de maior pontuação de cada categoria, são validados pela alta direção da MA.

Com a identificação dos conhecimentos mais importantes para a MA, passa-se para a identificação das fontes de conhecimentos que serão utilizadas, que podem ser internas, externas ou ambas. As fontes internas utilizadas são: empregados especialistas; SOE; GEDOC; trabalhos apresentados no Seminário Melhores Práticas da M; Uni-

Fig 5.2/1 - Formas para priorizar os tipos de conhecimento mais importantes

	Questionamento para a avaliar Conhecimento	Forma de Priorização
Valor	O conhecimento gera valor para as partes interessadas?	Sim = 5 pontos, Não = 1 ponto, Mais ou Menos = 3 pontos
Raridade	São raras as pessoas que detêm habilidade ou conhecimento?	Sim = 5 pontos, Não = 1 ponto
Imitabilidade	Difícil imitação pelos concorrentes?	Sim = 5 pontos, Não = 1 ponto
Organização	A empresa não possui organização suficiente para aproveitar a vantagem competitiva? Optou-se por identificar a não organização, uma vez que o objeto do projeto é avaliar o conhecimento que deve ser retido e não aquele que já está estruturado.	Não possui = 5 pontos, Possui muitos = 1 ponto, Possui alguns = 3 pontos

versidade Empresarial; Portal Gestão do Conhecimento M (GC); cursos internos; treinamentos “on the job”; fóruns internos. As fontes externas utilizadas são: ABES; AESA-BESP; Congressos; Seminários; *Workshops*; Consultorias; *Benchmarkings*; cursos externos.

Para 2018, a MA decidiu partir seu trabalho de identificação dos conhecimentos mais importantes com os dados já levantados a nível da Diretoria M, conforme Fig. 5.2/2, para, em seguida, identificá-los em todos os seus processos, seja principal ou de apoio.

Fig. 5.2/2 - Conhecimento Relevante dos processos principais da MA perante a Diretoria M

Ano	Processo	Conhecimento
2012	Tratamento de Água	Técnica de Tratamento de água convencionais e avançadas
2017	Recursos Hidricos	Operação de Estação Elevatória de Água Bruta (EEAB) – Técnicas de identificação e solução de problemas em uma EEAB

b) O desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes está contemplado no Programa de Gestão do Conhecimento (GC) implementado na Diretoria M em 2012 e adotado na íntegra pela MA. O Programa de Gestão do Conhecimento está alicerçado em quatro pilares (Fig. 5.2/3):

- **Conhecimento Relevante:** são reuniões de trabalho com especialistas, permitindo a explicitação do conhecimento tácito priorizado entre os empregados e possibilitando o desenvolvimento, aprendizado e transferência de conhecimento. O material produzido é submetido à especialistas e/ou à Alta Administração da MA para validação e aprovação, e disponibilizado na intranet no portal de Gestão do Conhecimento da M.

- **Programa Melhores Práticas:** resultado de um *benchmarking* com o IGS/PNQS, promove a troca de experiências, o compartilhamento do conhecimento e o *benchmarking* interno por meio de um programa aberto aos empregados da M desde 2014. O conhecimento adquirido, desenvolvido e aplicado pelos integrantes da equipe de trabalho fica retido na Sabesp e pode ser disseminado e replicado por outras pessoas ou organizações. A participação é realizada por meio da inscrição de práticas de gestão, projetos e cases nas categorias Operação: Água e Esgoto, Clientes, Apoio e Socioambiental. 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.

- **Campeonato de Operadores da M:** (d_2014) fruto

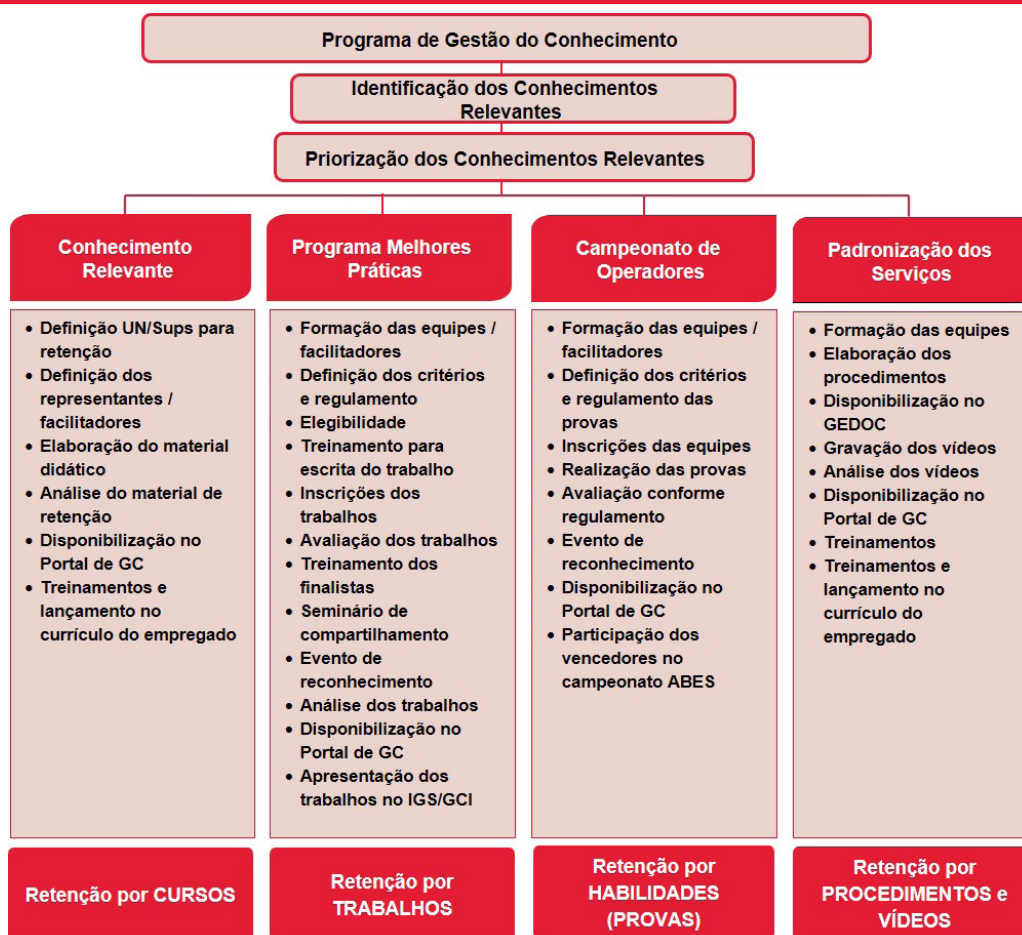
de um *benchmarking* junto a Associação Brasileira de Engenharia Sanitária (ABES), foi planejado para que times de operadores participem de provas específicas, mostrando seus conhecimentos e habilidades nas seguintes atividades: Manutenção em Conjunto Eletromecânico, Instalação de Kits de Segurança em Cilindros de Cloro, Automação, Jar Test.

- **Padronização dos Serviços Operacionais:** Tem por objetivo padronizar as atividades no âmbito da M e 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 de Negócio, que conhecem com propriedade os procedimentos operacionais, propiciando a execução dos serviços de forma padronizada.

focados no setor de saneamento, propiciando produzir e compartilhar conhecimentos que estimulam a melhoria e a inovação no setor.

- c) Dentre as várias práticas existentes (Fig. 5.2/4), duas são consideradas exemplares como retenção e proteção de conhecimentos: o Portal de Gestão do Conhecimento e a Universidade Empresarial SABESP. O Portal de Gestão do Conhecimento armazena treinamentos, conceitos, atas de fóruns, que se assemelha a grandes mecanismos de busca e que, além da retenção, facilita o compartilhamento do conhecimento. Já a Universidade Empresarial SABESP retém e protege centenas de cursos para utilização em atividades e processos da MA pela ferramenta EAD com mais de 400 cursos, sendo 292 exclusivos da Sabesp. Um destaque em 2017 foi a inclusão dos treinamentos para utilização do novo Sistema SAP. Os métodos utilizados para atrair e reter pessoas e par-

Fig. 5.2/3 - Programa de Gestão do Conhecimento



Dentre as práticas de desenvolvimento do conhecimento mais importantes destacam-se as redes internas formadas por pessoas que participam de reuniões dos fóruns, reuniões de análise crítica, *benchmarkings* e eventos internos e externos com apresentação de trabalhos. Estas práticas propiciam oportunidades de discutir problemas comuns, buscando soluções compartilhadas entre as áreas, tratamento das demandas locais e corporativas e implementação de novas práticas, tecnologias e inovações. Externamente, destaca-se a relação de cooperação com outras organizações que complementam nossas competências e conhecimentos, como a ABES e AESABESP que promovem Seminários e Congressos

ceiros considerados chave e detentores dos conhecimentos mais importantes são apresentados na Fig. 5.2/5.

- d) Os conhecimentos relevantes são difundidos na MA por meio de reuniões dos processos principais (tratamento de água, recursos hídricos, adução e reservação) e relacionamento com clientes, juizes de provas, juizes de avaliação dos trabalhos, pólos de comunicação, fóruns que propiciam oportunidade de discutir problemas comuns, buscando soluções compartilhadas entre as áreas, tratamento das demandas corporativas e implementação de novas práticas e melhorias. Os conhecimentos retidos podem ser facilmente acessados por qualquer empregado, estagiário ou aprendiz

Fig. 5.2/4 - Formas utilizadas para reter, proteger e compartilhar os conhecimentos

Armazenamento	Descrição
Portal da Gestão do Conhecimento, (d_2016)	Ferramenta que armazena treinamentos, conceitos, trabalhos técnicos, atas de Fóruns de Processos, que se assemelha a grande mecanismos de busca e que além da retenção facilita o compartilhamento do conhecimento, com acesso por senha individual.
SOE (d_2011)	Os procedimentos e formulários empresariais e operacionais são armazenados os conhecimentos no Sistema de Organização Empresarial - SOE, que mantém as informações atualizadas e disponíveis para consulta oficial da empresa.
Universidade Empresarial (d_1996)	É uma moderna ferramenta corporativa de estímulo ao desenvolvimento, reconhecida externamente com vários prêmios do setor. Proporciona o alinhamento das ações educacionais às metas, resultados e competências essenciais; possibilita a educação contínua presencial e à distância com foco na aplicação prática; subsidia cursos de pós-graduação e MBA, relacionados às diretrizes estratégicas da empresa. Os serviços estão disponível no Portal Sabesp, conforme prática descrita no critério 6.2b.
Documentação interna	Normas, políticas institucionais, procedimentos empresariais, procedimentos operacionais, padrões de trabalho e relatórios de gestão preservam o conhecimento técnico e gerencial, controlados pelo SOE e GEDOC.
Sistema SIGNOS (d_2004)	A digitalização de plantas cadastrais agiliza as consultas no Portal Sabesp e atualizações dos dados, diminui custos, recupera e preserva informações e propicia atualização tecnológica, sendo essa destaque no ramo de Saneamento pois num passado recente o conhecimento era apenas daqueles que implantavam as redes de água, a partir da implantação do Signos esse ativo é protegido permanentemente e disponibilizado acesso a todos os empregados.
Relatório do PIR (d_2000)	Este relatório retrata e caracteriza a atual situação da área geográfica atendida pela MA nos aspectos físico, social, ambiental, econômico e técnico. Permite caracterizar o mercado, presente e futuro, acompanhar o desenvolvimento histórico, proporcionando maior domínio sobre os cenários na sua área de atuação, sendo um ótimo instrumento para tomada de decisão.
Programa Melhores Práticas (d_2014)	Incentiva a escrita de trabalhos relativos a Práticas de Gestão, Projetos e Cases. Todos os trabalhos são disponibilizados em PDF e armazenados no sistema do Programa. Para os trabalhos finalistas são elaborados e-books, que são disponibilizados na intranet no Portal de Gestão do Conhecimento da M, bem como as apresentações em <i>Power Point</i> e vídeo com a gravação da apresentação do autor no Seminário de Compartilhamento

Fig. 5.2/5 - Métodos utilizados para atrair e reter pessoas e parceiros considerados chave e detentores dos conhecimentos mais importantes.

Forma	Descrição
Estímulo dos funcionários	Participação em Congressos e Seminários, com apresentação de trabalhos, muitas vezes inovadores. Esse estímulo proporciona o envolvimento dos profissionais.
Planos de carreira	O Plano de Remuneração por Competência sendo um modelo adequado à realidade de mercado.
Valorização do indivíduo	Indicação para programas de desenvolvimento profissional, de potenciais líderes, em fóruns, práticas de recursos humanos. Programas de incentivo e reconhecimento com premiação.
Comunicação	Divulgação em diversos Canais de Comunicação, com apresentação de trabalhos, reconhecimentos, Práticas, das pessoas que detém o conhecimento
Ambiente de trabalho	A identificação com a Missão e Visão e as diretrizes do planejamento
Clima organizacional	Utilização de práticas como o <i>feedback</i> , conforme 6.2
Remuneração	Benefícios; Programa de Participação nos Resultados (PPR)
Oportunidades de crescimento	Processo de Seleção; Programa de Excelência Gerencial; Programa de Sucessão de Carreira; Treinamentos, subsídio de cursos de pós-graduação, MBAs, idiomas e cursos técnico profissionalizantes.
Parceiros	Participações em Comitês, Grupos e criando oportunidades de desenvolvimento de projetos e parcerias.

através de acesso à intranet onde são encontrados os sistemas e procedimentos corporativos e locais, os trabalhos apresentados em eventos internos e externos e cursos virtuais através da Universidade Corporativa SABESP e Portal GC. Também podem ser acessados trabalhos desenvolvidos pelas redes internas através de consultas de atas de reunião e análise crítica no Portal da MA na intranet.

O portal de GC, o Seminário de Compartilhamento, o Evento de Reconhecimento e Premiação dos Vencedores do Programa Melhores Práticas, Evento Compartilha MA, o Campeonato de Operadores, a participação dos primeiros colocados em congressos de âmbito nacional e internacional, a apresentação dos trabalhos finalistas no Inovação na Gestão do Saneamento (IGS), Fenasan e outros eventos do setor são outras formas de difundir e compartilhar os conhecimentos mais importantes. O repasse e compartilhamento do material didático disponibilizado no portal de GC são de res-

ponsabilidade dos Gestores de Recursos Humanos em parceria com os gerentes e empregados que avaliam a necessidade da aquisição dos conhecimentos e são previstos no PCD da respectiva UN/Sup - Plano de Capacitação Desenvolvimento, conforme Procedimento Operacional do Programa de Gestão do Conhecimento PO-RH0660. Outra forma de difundir os conhecimentos retidos é por meio da publicação de matérias padronizadas nos boletins informatizados, nos murais, e na página principal da Intranet Sabesp.

Os conhecimentos priorizados e retidos no âmbito da M, referentes aos processos principais podem ser acessados no portal GC e utilizados sempre que necessário para compartilhamento. O compartilhamento interno e externo dos conhecimentos relevantes é assegurado por meio dos eventos, que contam com a participação efetiva dos empregados da MA, bem como, as práticas relatadas na Fig. 5.2/4.

As redes, principalmente as internas, propiciam a difusão dos conhecimentos no âmbito da organização por meio de treinamentos “*on the job*” e de encontros periódicos em grupos de trabalho.



6.1 Sistemas de trabalho

a) A organização de trabalho na MA é definida a partir da política institucional PI0017 – Recursos Humanos (d_2009), de responsabilidade corporativa da Superintendência de Gestão de Pessoas - CH, que estabelece princípios e diretrizes tais como:

- Comprometimento das lideranças da Empresa com o **desenvolvimento e melhoria contínua** dos Recursos Humanos;
- Valorização do ser Humano;
- Maior transparência, **flexibilidade**, abertura, descentralização e inovação nos procedimentos e instrumentos de gestão de pessoas e no relacionamento com entidades representativas;
- Desenvolvimento e implementação de formas orgânicas de trabalho (células, times, grupos, conselhos), visando uma empresa organizada por processos e com uma estrutura organizacional plana;
- Potencializar a aplicação da Política de Qualidade

Com base nesta Política, a estrutura formal da MA (d_2004) é estruturada por Processos (vide P5.1), e está subdividida em cinco departamentos, que abrangem todos os processos, sendo cada departamento subdividido em Divisões ou células de trabalho **estimulando a produtividade, resposta rápida e o aprendizado organizacional**. Desde 2012 foi adotado o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências onde os cargos da estrutura formal são distribuídos em categorias Operacionais, Técnicos e Universitários, além das funções de Liderança. Para cada categoria foi definido um grupo de cargos e estabelecidos os requisitos básicos de formação e experiência, as competências exigidas e o grau de autonomia e decisão, sendo a complexidade de cada cargo variável, quanto maior o nível maior é o grau de autonomia no desenvolvimento do trabalho. Na carreira universitária, existe a possibilidade de ascensão profissional na carreira em Y, com salários equivalentes aos gerenciais. A partir de 2014, o técnico com formação universitária pode seguir na carreira gerencial bem como o operacional com formação técnica pode assumir a função de encarregado.

Na forma matricial de trabalho os fóruns e grupos de trabalho, conforme o procedimento de Formação de Grupos Multidisciplinares (PO-QA105), criado em 2012 pela MA são formados por representantes de diversos níveis, de áreas ou processos da cadeia de valor, com a metodologia em quatro fases (Conceituação, Estruturação, Execução e Conclusão). A participação em grupos de trabalho e redes internas e externas estimula a cooperação, o trabalho em equipe, a comunicação eficaz, a melhoria dos processos da organização e a busca de inovações.

Os grupos têm **autonomia para avaliação**, revisão e elaboração de padrões de trabalho, sendo que melhorias, propostas e ações com maior impacto na MA são submetidas a aprovação da Alta Administração. Como exemplo de grupos formados, destaca-se o Grupo de Gestão Manutenção (d_2004) que avalia e discute mensalmente, melhorias nos sistemas, planejamento da manutenção, e analisa as demandas dos representantes para agilizar soluções do processo. O acompanhamento e controle são realizados pelo coordenador do grupo, através de atas de reuniões e acompanhamento dos planos de ação.

A atuação dos responsáveis pela cadeia de valor apresentada no Perfil estimula a produtividade das pesso-

as por processos definidos e com controles estabelecidos, e também é facilitada na estrutura formal uma vez que a designação dos responsáveis pelos processos é feita com base na hierarquia organizacional da Unidade (vide Perfil).

A autonomia dos diversos níveis para definir, gerir e melhorar os processos está apresentada na Fig. 6.1/1. A busca de inovações está presente no desenvolvi-

Fig. 6.1/1 - Estrutura de Cargos / Grau de Autonomia

Categorias	Definir	Gerir	Melhorar
Alta Direção (Superintendente e Deptos)	X	x	x
Divisões, Funções de Supervisão e Liderança		x	x
Universitários, Técnicos e Operacionais			x

mento da cultura Fig. 1.1/2, item 1.1.g e 7.1.h da MA e é de responsabilidade e competência dos líderes o estímulo, conforme item 6.1.f.

O quadro de pessoal da MA é **planejado** a partir das Políticas Corporativas da Sabesp, das necessidades mapeadas dos processos e das diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Defesa dos Capitais do Estado - CODEC, órgão vinculado ao governo do Estado de São Paulo.

A **responsabilidade** de cada cargo é definida pelo Plano de Cargos e Salários (d_2012) e divulgada em edital para o preenchimento de novas vagas por concurso público. Internamente a MA, pela Célula de Recursos Humanos coordena a distribuição de vagas, conforme a necessidade de cada processo.

Além dos empregados, a MA possui em seu quadro, estagiários e aprendizes que exercem atividades supervisionadas, estabelecidas no edital de seleção pública e compõem a força de trabalho.

A MA **não trabalha com profissionais terceirizados**, contrata empresas especializadas para a prestação de serviços conforme demandas específicas, de acordo com o PI 0008- Terceirização que estabelece princípios e conceitos para serviços passíveis de terceirização.

b) As competências necessárias para o exercício pleno das funções na MA, incluindo a liderança foram **identificadas** corporativamente (d_2000), durante a elaboração do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, com apoio de consultoria externa envolvendo todas as unidades da Sabesp, onde foram mapeadas as principais competências de mercado e as necessárias para melhor desenvolvimento das pessoas, do negócio da Sabesp para concretização da missão e dos objetivos empresariais.

Em 2012 essas competências foram revisitadas para o Novo Plano de Cargos e Salários, que agrupou cargos com suas respectivas competências, para flexibilizar a mobilização e a evolução na carreira. Em 2013 a avaliação por competência e desempenho passou a avaliar anualmente todos os empregados por seis competências, sendo quatro fixas e duas definidas pelo Gerente de acordo com a função desenvolvida pelo empregado, já para os cargos gerenciais as seis competências são fixas. O Sistema de Avaliação de Competências e Desempenho é parte integrante do Modelo de Gestão de pessoas e consiste em um instrumento gerencial para identificar o grau de Conhecimentos, Desenvolvimento e Desempenho das Competências definidas como necessárias às estratégias e resultados empresariais.

A partir de 2014 foi substituída a competência de Gestão

Fig.6.1/2- Avaliação de Competências e Desempenho Sabesp.

Competências				Desempenho
Empregados sem função gerencial		Gerentes - Empregados com função gerencial		Gerentes e Empregados
Fixas	Opcionais - seleciona duas	(6 competências fixas)		
<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 • Governança Corporativa • Negociação / Comunicação 		<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento • Comprometimento • Produtividade • Qualidade do Trabalho

da Inovação para a Gestão da Mudança e da Inovação, preparando e estimulando os líderes para mudanças.

As principais competências para as pessoas e líderes encontram-se descritas na Fig. 6.1/2.

A Sabesp iniciou em 2017, com a coordenação da Superintendência de Gestão de Pessoas - CH uma avaliação do atual plano de cargos e salários, com a contribuição de Grupo focal com representantes das diretorias de todas as categorias (Universitários, operacionais, técnicos, gerentes e encarregados), identificando melhorias para os processos de Avaliação de Competências e Desempenho, Benefícios e Plano de Cargos e Salário que subsidiarão ações corporativas para atendimento destas melhorias.

Adicionalmente, em 2017, a MA identificou o perfil atual e desejado do Líder M, com a análise de comportamentos e da cultura da MA (ver 1.1.b).

A competência dos estagiários é identificada pela liderança de acordo com o curso de especialização e atividades práticas que precisa desenvolver, acompanhada por relatórios aprovados pelo Supervisor designado. No caso dos aprendizes as competências são identificadas pelo SENAI e alinhadas para atividades que irá exercer na MA. São avaliados pelos requisitos de Execução do Trabalho, Qualidades Pessoais e Resultados pelo tutor designado. As competências necessárias para a força de trabalho dos fornecedores, são definidas nos instrumentos contratuais e variam em função dos serviços realizados.

c) As pessoas mais adequadas para a MA são **selecionadas e contratadas** por concurso público (d_1988), seguindo a Constituição Federal. Na elaboração do edital são explicitadas as competências de acordo com o mercado de trabalho, para a comprovação dos pré-requisitos exigidos para o exercício dos cargos, as denominações dos cursos previstos devem estar compatíveis e atender às definições estabelecidas pelo Ministério da Educação, Secretarias ou Conselhos Estaduais de Educação. A coordenação do processo seletivo é realizada pela Superintendência de Gestão de Pessoas – CH. Assim, o edital para contratação, contém a relação de cargos e respectivos requisitos de formação escolar, conhecimentos e habilidades específicas, necessários para o preenchimento das vagas e formação de cadastro.

Os candidatos se inscrevem, realizam as provas e após aprovação, é realizada a homologação do concurso. Os candidatos aprovados são convocados, para a comprovação dos requisitos de formação escolar, conhecimentos e habilidades específicas. Estando aptos, as vagas são oferecidas e o processo de contratação ocorre conforme PE-RH0065 - Admissão de Empregado, pelas seguintes etapas: verificação de documentação do empregado, controle e liberação da vaga, preenchimento de fichas com dados para a contratação,

realização de *checklist* das etapas e documentos, lançamento da admissão no sistema informatizado SAP e emissão do contrato de trabalho.

Internamente as pessoas mais adequadas são **selecionadas** na MA, a partir da avaliação do líder direto que considera as competências necessárias para atuação no seu processo e identifica quais os empregados podem supri-las.

Para os cargos de liderança, também utiliza o processo de seleção interna, buscando o preenchimento de vagas de acordo com as demandas. Nesse processo são verificados os requisitos da vaga, competência e habilidades requeridas para o cargo / função, e definido, em conjunto com os líderes solicitantes, quais candidatos possuem o perfil adequado. A partir de 2016, a ferramenta *Predictive Index* – PI passou a ser utilizada para a seleção dos candidatos com maior assertividade na seleção, bem como a avaliação de conhecimentos técnicos e da experiência na função. Os processos de seleção interna e externa estão pautados nas políticas não discriminatórias descritas no Código de Conduta e Integridade da Sabesp.

A disponibilidade de profissionais no mercado é acompanhada por meio do grau de adesão aos concursos públicos. Sendo que, pelo alto grau de atratividade da empresa, todas as vagas são preenchidas com facilidade, gerando inclusive um banco de candidatos habilitados para preenchimento das vagas futuras, dentro do prazo de validade da seleção pública em questão. Em 2018 participaram da seleção pública mais de 138 mil candidatos.

Para se **antecipar** a eventual escassez de mão de obra que possa comprometer o êxito das estratégias, a Sabesp desenvolve novos profissionais com destaque ao Programa Aprendiz em parceria com o SENAI e CIEE, com o objetivo de oferecer qualificação profissional e proporcionar a inserção no mercado de trabalho aos jovens entre 14 e 22 anos. Contempla as áreas administrativas, contábeis, financeiras e de recursos humanos (d_2006). A MA também conta com estagiários sendo que a formação é de acordo com a demanda da área, 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 externa estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e igualdade de oportunidades para todas as pessoas** por ser aberto e não discriminatório, destacando a garantia de participação de portadores de deficiências reservando 5% (cinco por cento) das vagas a esses candidatos. Está garantido também o pagamento reduzido da taxa de ins-

crição aos candidatos estudantes que recebam remuneração mensal inferior a dois salários mínimos ou estejam desempregados. Essas práticas garantem que todos os candidatos participem do processo seletivo em igualdade de condições.

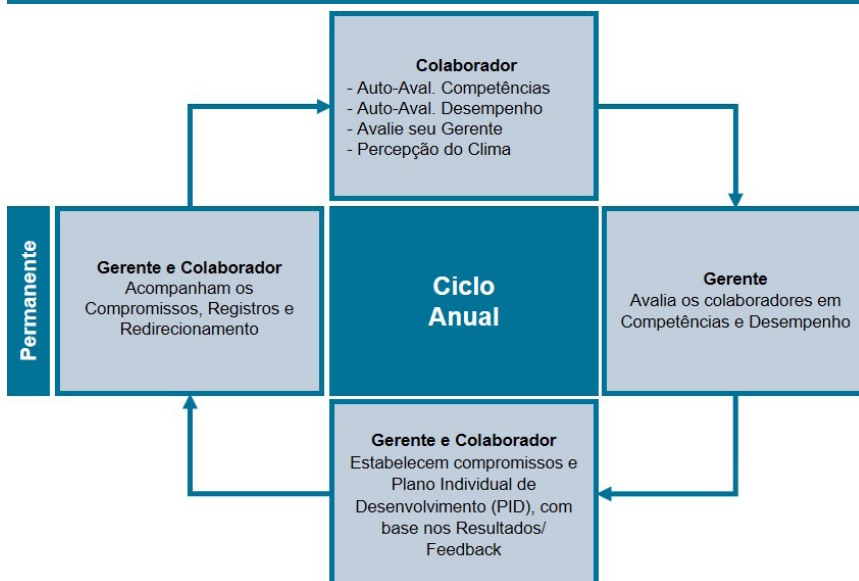
d) A **preparação** do recém-contratado para exercício de suas funções tem início na integração e na apresentação inicial do organograma da superintendência, explicando sobre o processo da Unidade de Negócio e do departamento/divisão que ele vai atuar. Em seguida o encarregado passa as principais orientações relativas às atividades e adaptação ao novo ambiente como apresentação da equipe, instalações, sistemas, EPI's e informações relevantes do processo da área. De acordo com a especificidade da área, nos primeiros 90 dias o novo empregado atua com o apoio de um profissional mais experiente da equipe por treinamento "on the job"; e paralelamente executa os treinamentos voltados para segurança no ambiente de trabalho do Plano de Capacitação e Desenvolvimento seguindo o Roteiro de Integração. O seu desempenho é acompanhado pelo encarregado e gerente da unidade em dois momentos, nos primeiros 45 dias e depois em 90 dias, por meio do FO-RH0080. Adicionalmente os conhecimentos da Sabesp são disponibilizados para o recém contratado pela Universidade Empresarial, que prepara o empregado para o exercício de suas funções.

A **integração** de novos empregados (d_1996) é realizada atualmente pelo MIS (m_2012) que tem por objetivo inseri-los no cenário corporativo de forma padronizada e alinhada às diretrizes da empresa, complementado por ações específicas na MA. O programa aborda aspectos institucionais, identidade, estrutura organizacional, informações sobre SST, código de ética e conduta, aspectos comportamentais, atendimento ao cliente, trabalho em equipe, comunicação e relacionamento interpessoal, além de visitas à ETA e ETE, com duração de 16 horas, conforme descrito no PO-RH0678 - Integração da Força de Trabalho da Diretoria Metropolitana.

e) A **MA avalia** o desempenho das pessoas, incluindo líderes e empregados pelo Sistema de Avaliação de Competências e Desempenho (d_2013). São avaliados quatro requisitos (Comprometimento, Conduta, Produtividade e Qualidade do Trabalho). As etapas são apresentadas na Fig. 6.1/3. Após isso o sistema é liberado para a auto avaliação, onde o empregado atribui uma nota de 0 a 5 para os requisitos. O líder avalia a sua percepção sobre o empregado e finaliza em conjunto, sendo identificados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria que subsidiarão as promoções e os planos de capacitação.

A avaliação **estimula a busca de alto desempenho, o alcance de metas, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional das pessoas e equipes**, vinculando seus resultados as promoções concedidas anualmente. Para essas promoções é definido um percentual mínimo financeiro para os reconhecimentos de desempenho. Para concorrer a funções gerenciais, o empregado deve atender a nota mínima de três durante a avaliação dos requisitos. Adicionalmente a Sabesp tem o Programa de Participação nos Resultados, que esti-

Fig. 6.1/3 – Etapas do ciclo de avaliação



mula o atendimento de metas com focus nos resultados acordados entre os empregados e Alta Administração da Sabesp. No ano de 2017 esta participação atingiu 100%, com o atendimento de todas as metas. Como por exemplo de Margem EBTIDA, Índice de Satisfação do Cliente e Implantação do Sistema de Gestão Empresarial (SAP). A avaliação do desempenho das equipes é realizada por práticas como Campeonato de Operadores (d_2012), que identifica as melhores maneiras de executar atividades operacionais, considerando tempo de execução e técnica da realização, sendo parte integrante do Programa de Melhores Práticas.

f) A remuneração das pessoas é estabelecida corporativamente conforme o Plano de Cargos e Salários (d_2012), onde os cargos na empresa estão subdivididos em três categorias: Operacional, Técnico e Universitária, cada categoria de cargo apresenta duas tabelas, compostas por "referências salariais" com intervalos de 5% entre elas.

Após avaliação do desempenho conforme item 6.1.e, os empregados com bom desempenho são elegíveis para promoções, e quando selecionados para promoção podem subir de um a três degraus na sua referência salarial, de acordo com o orçamento disponível no ano da avaliação.

A remuneração para empregados que possuem funções de liderança e gerenciais é composta por salário base acrescido de uma gratificação. Como forma de reconhecimento pelo bom desempenho, o empregado pode ser indicado a substituir seu Encarregado ou Gerente durante as férias e receber em alguns casos durante o mês de substituição, até 100% do seu salário base, a essa prática damos o nome de STE – Substituição Temporária de Empregado.

A remuneração baseada no alcance de metas ocorre por meio da PPR - Programa de Participação nos Resultados (corporativo) que remunera com base no alcance de metas desafiadoras, alinhadas ao objetivo de universalização do saneamento, à satisfação dos clientes e à necessidade de sustentabilidade econômico-financeira. Na MA existe a prática de reconhecer as iniciativas que envolvam melhorias nos sistemas de trabalho e processos por meio da sua divulgação no Mural, Portal MA e em reuniões estruturadas.

Fig.6.1/4 - Principais Práticas de Remuneração, Reconhecimento e Incentivo

	Prática	Descrição
Remuneração	Designação para função gerencial e de supervisão (d_2002)	Gratificação decorrente de designação para gerenciar, supervisionar ou liderar uma determinada área ou equipe de trabalho, por tempo indeterminado
	Salário de Substituição Temporária de Empregado (d_2011)	Remuneração por substituição temporária de função ocupada por outro empregado em férias ou algum outro tipo de afastamento
	Plano de Cargos e Salários (d_2002)	Incentivo ao autodesenvolvimento e aprimoramento contínuo de competências.
Reconhecimento	PPR - Programa de Participação nos Resultados (d_1995)	Remunera com base no alcance de metas desafiadoras, alinhadas ao objetivo de universalização do saneamento, à satisfação dos clientes e à necessidade de sustentabilidade econômico-financeira.
	Programa Melhores Práticas (d_2012)	Troca de experiências e compartilhamento do conhecimento
	Campeonato de Operadores (d_2012)	Com provas específicas, mostra a agilidade e desenvoltura dos operadores em suas atividades. Visa compartilhar conhecimento e valorizar o time de operadores
	Compartilha MA (i_2018)	Reconhece a participação em Eventos Internos e Externos e as Equipes com os Melhores Desempenho na Pesquisa de Clima, com premiação destaque para a Unidade com melhor resultado.
Incentivo	Programa Mais Conhecimento (d_2012)	Subsidia em até 80% cursos de pós-graduação, graduação, cursos técnicos e idiomas e mantém uma agenda de eventos no exterior
	Indicações(d_1996)	Indicações para participação em grupos de trabalho, grupos de projeto, seminários, missões de <i>benchmarking</i> internacional e cursos de especialização no exterior
	LNT - Levantamento de necessidades de treinamento (d_1996)	Elaboração do PCD - Plano de Capacitação e Desenvolvimento, que visa o aperfeiçoamento profissional e alcance dos resultados
	Aprimoramento <i>Feedback</i> (m_2017)	Entre Líder e Subordinado no momento da avaliação de competências e em situações específicas

Em 2012 foi criado o Programa Melhores Práticas M, com o objetivo de incentivar a troca de experiências e o compartilhamento de informações, a MA como forma de incentivar seus empregados a participarem do Prêmio Corporativo, criou em 2016 o Melhores Práticas MA que deu a oportunidade para que os trabalhos inscritos no Programa M fossem apresentados internamente, para isso os empregados passaram por um treinamento de técnicas de apresentação. Em 2018 aconteceu o Compartilha MA, que além dos inscritos no Programa Corporativo M reconheceu as iniciativas de compartilhamento externo e a prática de Gestão de Clima.

As principais práticas para remuneração, reconhecimento e incentivo são apresentadas na Fig. 6.1/4.

6.2 Capacitação e desenvolvimento

a) A MA a identifica as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas, anualmente (d_2009), conforme entradas apresentadas na Fig. 6.2/1 e registra na etapa de Levantamento das Necessidade de Treinamento(LNT) da Unidade conforme fluxo da Fig.6.2/2, envolvendo todas as áreas da MA. A célula de Recursos Humanos solicita aos líderes o cadastramento e priorização das necessidades identificadas a serem desenvolvidas no ciclo. O controle é realizado no Sistema de Gestão e Capacitação e Desenvolvimento – SGC&D. Esta identificação serve de referência para a elaboração do Plano de Capacitação e Desenvolvimento da MA - PCD. Eventuais demandas, identificadas ao longo do ano, são validadas e inseridas no sistema, sendo incorporadas no PCD. Os empregados podem acompanhar o planejado, pois todos têm acessos ao Sistema de Gestão de Capacitação e Desenvolvimento.

A participação dos líderes e das próprias pessoas na identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento ocorre ao longo do processo de elaboração do LNT, onde a liderança e os empregados avaliam as necessidades e em conjunto identificam as formas de atendimento.

b) A forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento é concebida por ocasião da elaboração do (PCD) de cada empregado (d_2009), onde é gerado a partir da aprovação dos treinamentos resultantes do LNT, podendo incluir formas de desenvolvimento e ca-

pacitação conforme Fig 6.2/3 A validação do PCD é feita com os gerentes das áreas solicitantes considerando as necessidades e expectativas individuais de desenvolvimento, as operacionais, as tecnológicas, as estratégicas e o orçamento (ver 6.2.a). Após gerado o PCD, é criada uma matriz de capacitação anual, onde o empregado e o gerente poderão acompanhar as oportunidades de treinamentos previstas possibilitando ao empregado uma visão de toda sua capacitação durante o ano. 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 saneamento ou processos. 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) originado pelo Programa Mais Conhecimento.

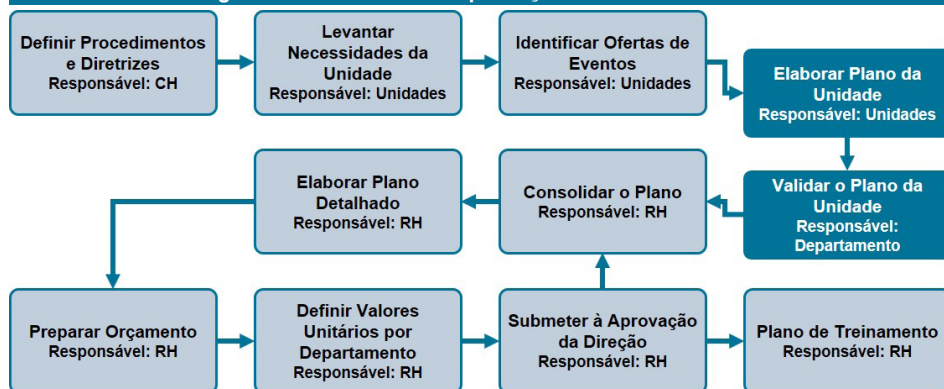
Os principais programas e público-alvo estão apresentados na Fig. 6.2/4.

c) A identificação de novos líderes e sucessores para os atuais na MA, ocorre pela observação do desempenho pelo superior imediato nos conhecimentos técnicos, em entrevistas de *Feedback*, Avaliação de Desempenho, participação em grupos de trabalho e seleção interna. Destaca-se, nos últimos três anos, a realização de Processo Seletivo (d_2016) para ocupar funções de liderança. O processo, aberto a qualquer empregado da MA que atenda o pré-requisitos, inicia-se com a abertura de inscrição, divulgação nos meios de comunicação interna, seguida de avaliação preparada pelo gerente para testar conhecimentos gerais, de entrevista pessoal e mapeamento de perfil comportamental pela metodologia *Predictive Index* (PI) - Índice de Previsibilidade Comportamental, sendo possível identificar características presentes nos empregados que são aderentes ao perfil desejado pela MA. Em 2017, a MA identificou o perfil atual e desejado de seus líderes (6.1b), com a análise de comportamentos e da cultura da MA (ver 1.1.b). Essa melhoria proporciona maior assertividade na identificação de novos líderes e sucessores. Essa prática também é adotada corporativamente.

Fig.6.2/1 – Formas de Identificação e Necessidade de Capacitação e Desenvolvimento pelos líderes

Entrada 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 foram designados.
	Necessidades específicas dos Processos (d_1996)	Adequação às normas, legislações e procedimentos, não conformidades apontadas nas Auditorias do SIS, implantação de novas tecnologias.
Segurança e Saúde do Trabalho	Demandas de SST (d_1996)	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)	Ações de desenvolvimento de lideranças decorrente da Avaliação PI e da análise da Pesquisa de Clima (6.2.c).
Gestão do Conhecimento	Conhecimento Relevante (d_2012)	Conhecimentos necessários para realizar as principais operações e implementar as estratégias da organização.
	Programa Mais Conhecimento (d_2012)	Desenvolver Conhecimentos necessários para implementar as estratégias da organização.

Fig. 6.2/2 – Processo de Capacitação e Desenvolvimento



Para o desenvolvimento dos líderes atuais e preparação dos novos líderes e sucessores, foram implantados dois programas corporativos de desenvolvimento gerencial. Destaca-se o papel do Superintendente na indicação de empregados identificados como potenciais novos líderes ou sucessores dos atuais para serem preparados. Esses Programas estão 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, visa o desenvolvimento dos novos líderes nas competências gerenciais (Fig. 6.1/4). Até o momento, 29 empregados da MA 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, 08 profissionais na MA foram capaci-

tados como sucessores. Destes, 03 empregados assumiram funções gerenciais até o momento.

O desenvolvimento dos potenciais líderes também ocorre por Avaliação por Competências e *Feedback* (6.1.e), que visa potencializar as competências, desempenho e comportamentos necessários para os potenciais sucessores. Como complemento da preparação dos potenciais líderes estes exercem atividades gerenciais/e de liderança em substituição ao seu líder imediato, quando necessário, podendo receber salário substituição (d_2011).

Os líderes atuais e potenciais recebem formação em sistemas de gestão e de desenvolvimento de competências gerenciais tais como: curso Classe Mundial do PNQS, Comunicação e *Feedback*, trabalho em equipe entre outros.

No Planejamento Operacional da MA de 2017/2018, no Objetivo: Promover o Desenvolvimento Profissional foi estabelecida a Macroação para desenvolvimento de Líderes com o objetivo de Desenvolver a liderança para aprimorar a gestão de pessoas e alcance de melhores resultados; assumir desafios com foco em melhoria do clima organizacional, na comunicação intra e interpessoal, envolver e desenvolver a equipe, promovendo a retenção de talentos, favorecendo a oportunidade de crescimento profissional para os empregados e identificar líderes potenciais, atuando com visão sistêmica.

No Planejamento Tático da Diretoria M(d_2017) foi estabelecida macroação para a elaboração de Programa para continuidade da preparação e atualização dos líderes e potenciais líderes, contemplando as seguintes etapas:

- Etapa 1: Diagnóstico por Un/Sup, integrando diversos assessments (Entrevista com a Diretoria, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Competências Gerenciais da Sabesp, Resultados KPI's, Perfil Desejado da Liderança e Perfil do Grupo PI), com foco no desenvolvimento do Programa de Performance Gerencial.
- Etapa 2: Desenvolvimento global e individualizado - Definição do conteúdo a ser abordado, utilizando

Fig.6.2/3 - Formas de Desenvolvimento e Capacitação

	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.	Oficinas de <i>Feedback</i> , Programa de Desenvolvimento de Líderes MA, Modelo de Excelência e Gestão, Mapeamento de Processos, Identificação de Partes Interessadas, Curso de Pregoeiros,	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.	Segurança em Espaço Confinado, Gestão de Contratos, Abandono de emergência, Fundamentos do MEG, 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 Engenharia, Graduação em Gestão Ambiental.	Operacional, técnico, universitário e lideranças
	<i>On the Job</i>	Treinamento em serviço ministrado por empregados.	Procedimentos e rotinas administrativas e operacionais (laboratórios e processos)	Operacional, técnico, universitário, recém contratados.
Virtual	Cursos Virtuais x, TV Corporativa e Portal, EAD, Gestão do Conhecimento	Desenvolvido pela UES ou da programação da DTCOM com acesso, via web, no local de trabalho ou remoto (m_2011), que podem ser utilizados por empregados, estagiários e aprendizes. Portal de Gestão do Conhecimento da Diretoria Monde são disponibilizados trabalhos, vídeo aulas e artigos relacionados ao conhecimento relevante da Diretoria.	Análise Preliminar de Risco, Assuntos regulatórios, Atendimento ao cliente, Código de ética e conduta, Comunicação escrita, Dengue, Educação ambiental, Ferramentas da qualidade, Formação de cipeiros, Iniciação à informática, Redação empresarial, Trabalho em equipe, etc.	Operacional, técnico, universitário e lideranças

Fig. 6.2/4 – Principais programas e público alvo da MA para 2018

Programa	Público Alvo	Descrição
Desenvolvimento de Lideranças	Líderes atuais e potenciais	Programa de Desenvolvimento de Líderes MA
Cultura da Excelência	Empregados, líderes atuais	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 Saneamento e As Melhores em Gestão (FNQ)
		Preparação para o sistema de gestão da qualidade PNQS e ferramentas da qualidade (Gestão de Riscos para atendimento segundo aos requisitos das normas 9001:2015 e 14001:2015)
Melhoria do Clima Organizacional	Empregados	Oficinas de <i>Feedback</i>
Gestão do Conhecimento	Empregados	Retenção e Disseminação do Conhecimento relevante
Segurança e Saúde do Trabalho	Empregados	Atendimento a o PE- RH 0001 - Segurança e Saúde do Trabalho

como metodologia as trilhas de desenvolvimento.

• Etapa 3: Resultado KPI's x Contrato de Performance Gerencial – Estabelecimento prévio de Contrato de Performance Gerencial.

• Etapa 4: Reconhecimento por resultado global.

d) A eficácia do Programa de Capacitação e Desenvolvimento, que é alinhado aos principais programas e objetivos da MA, descrito em 6.2.b, é avaliada através do alcance dos indicadores previstos no Objetivo: Promover o Desenvolvimento Profissional, onde são estabelecidas macroações e planos de ação para aprimorar o desenvolvimento profissional dos empregados. Esse objetivo é acompanhado no Painel de Bordo e no Ambiente de Gestão por meio do Indicador Estratégico “Índice do Cumprimento do PCD”. Em 2016 e 2017, esse índice superou as metas estabelecidas, demonstrando que o Programa foi executado com êxito.

O PCD é composto por cursos e treinamentos que também são avaliados quanto a sua eficácia. Esta avaliação é feita em formulário padrão FE-RH0039 (d_2005), onde é especificado o objetivo do curso ou treinamento, e pontuadas duas questões para confirmação da eficácia: “O Curso atingiu o objetivo esperado?” e “O empregado aplicou em seu trabalho os conhecimentos adquiridos no curso?”. Por estas questões é possível avaliar se o objetivo foi atingido, com a pontuação atribuída pelo líder direto numa escala de 1 a 4. Quando a avaliação for menor que 3 é obrigatório informar o motivo da não eficácia, e sugerir uma ação a ser tomada. A partir de 2013 esta avaliação passou a ser controlada automaticamente pelo Sistema SGC&D, que envia o formulário por e-mail ao empregado e ao

gerente solicitante, após período pré-estabelecido que pode variar de 30 a 120 dias da realização, para em conjunto avaliarem o treinamento solicitado. O acompanhamento das avaliações de eficácia é feito pela Célula de Recursos Humanos da MA.

A Avaliação de Reação (d_2001) é aplicada ao término dos eventos, afim 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 Força de trabalho.

e) O **desenvolvimento integral** dos empregados da MA, como **indivíduos, cidadãos e profissionais é promovido**, por exemplo, com a disponibilização de cursos online gratuitos pela Universidade Empresarial (DTCOM)(d_2000) para o autodesenvolvimento das pessoas. Estão disponíveis mais de 400 cursos e 174 vídeos, todos controlados através de inscrição pelo sistema DTCOM. Estes cursos são sugeridos a empregados pelos líderes, quando necessário, após avaliação de competências e desempenho ou *feedback*. Entre os cursos oferecidos: curso de idiomas, relacionamento interpessoal e comunicação e motivação pessoal.

Destaca-se o trabalho de desenvolvimento dos líderes na prática de *feedback* (m_2017), e da sensibilização das pessoas quanto a importância do *feedback* para o autodesenvolvimento, entre outras práticas relacionadas na Fig.6.2/5.

A promoção da empregabilidade e desenvolvimento de

Fig. 6.2/5 – Ações para desenvolvimento integral

Foco	Descrição
Indivíduo	Realização de treinamentos/eventos comportamentais com foco em atitudes, comunicação, relacionamentos, trabalho em equipe e outros que auxiliem a reflexão e autoconhecimento. A prática de avaliação de perfil comportamental (PI - <i>Predictive index</i>), para líderes e sucessores, promove também o autoconhecimento e possibilita, por meio de devolutivas, estabelecer planos de melhoria pessoal e profissional. Subsídios para cursos de Graduação a partir de 2017, Pós Graduação e idiomas
Cidadão	O desenvolvimento das pessoas como cidadão ocorre com a participação nas ações de voluntariado empresarial que propicia vivenciar experiências de cidadania e de desenvolvimento social, incluindo ações socioambientais, atividades culturais, esportivas e de lazer.
Profissional	O desenvolvimento profissional é proporcionado por meio da disponibilizado ao empregado uma diversidade de recursos didáticos como vídeos, livros, cursos EAD e TV Corporativa, com acesso via web no local de trabalho ou remoto, que podem ser acessados a qualquer momento, de acordo com o interesse e necessidade do empregado. A Sabesp disponibiliza também subsídios para pós-graduação, cursos técnicos e idiomas.

carreira está alicerçada na etapa de *feedback* da avaliação de desempenho, onde o empregado, junto com seu líder, tem a possibilidade de identificar oportunidades de desenvolvimento. Os cursos de Comunicação e *Feedback* são exemplos de cursos voltados para o desenvolvimento que propiciam a aplicação dos conhecimentos na vida profissional e pessoal. A partir de 2017 foi incluída a possibilidade de realização de cursos de graduação pelo Programa Mais Conhecimento, proporcionando novas oportunidades.

A MA também utiliza, quando necessário, a metodologia de *Coaching* (d_2014) que orienta e acompanha lideranças, equipes e empregados para o desenvolvimento profissional e/ ou pessoal buscando o aprimoramento do relacionamento interpessoal e das competências profissionais relacionadas ao negócio com foco em resultados. São desenvolvidas atividades indi-

viduais e/ou equipes, com base PI - *Predictive index*, quando pertinente, como entrevistas, dinâmicas de grupo e mediação de conflitos. A partir de 2017, os temas relevantes são apresentados em Reunião Estruturada de onde ocorreu o *coaching*, como por exemplo a Importância da Comunicação Assertiva.

6.3 - Qualidade de vida

a) A MA identifica os perigos, em conjunto com o SESMT – Serviço Especializado em Medicina e Segurança do Trabalho – MIS, por inspeções realizadas anualmente nas áreas da MA que subsidiam o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRa (d_1996). O Programa tem como objetivo preservar a saúde e a integridade física dos empregados, através da antecipação, reconhecimento dos riscos, avaliação e consequente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho. Os riscos são registrados no formulário de reconhecimento de riscos anexo ao PPRa, e são agrupados conforme Grupo Homogêneo de Exposição – GHE, onde são recomendados equipamentos de proteção individual – EPI ou coletiva – EPC; treinamentos incluídos no Levantamentos de Necessidade de Treinamentos – LNT (ver 6.2.a), e onde são estabelecidas medidas de controle como: (Utilização de EPI, Instruções de Trabalho, Orientação a empregados, entre outros.

A MA conscientiza os empregados, que podem, individualmente, identificar situações de risco a saúde e segurança, participar ativamente propondo ações preventivas nas reuniões de CIPA e monitora por inspeções sistemáticas dos integrantes da CIPA.

As principais práticas são destacadas na Fig. 6.3/1 e as principais metas são apresentadas na Fig. 6.3/2.

Na ocorrência de acidentes e/ou incidentes em relação às situações de emergências o Procedimento Empresa-

Fig.6.3/1 - Principais Práticas de Identificação de perigos e Tratamento de Riscos.

Prática	Descrição	Ação	Responsável
PPRA - Prevenção de Riscos Ambientais (d_1996):Anual	Focado em riscos químicos, biológicos e físicos (ruído, umidade, manuseio de produtos químicos e esgoto). Anualmente os riscos são identificados e divulgados e as áreas responsáveis implementam as medidas de controle e tratamento;	Identifica e trata	SESMT e gerente
Inspeção de SST (d_1996), Anual	Realização de visitas às instalações internas e nas áreas de execução de serviços em vias públicas e canteiros de obras. Os profissionais do Sesmt vistoriam, identificam e registram ocorrências e as áreas responsáveis implementam ações de tratamento e eliminação dos riscos;	Identifica e trata	Técnico de Segurança do Trabalho
PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (d_1996), Anual	É um conjunto dos procedimentos adotados pela Companhia com o objetivo de mapear, diagnosticar e rastrear o estado de saúde físico e mental de todos os trabalhadores. Para identificar esses riscos, trabalha em parceria com o PPRa. O PCMSO é elaborado pelo Médico do Trabalho, que é o coordenador do programa. Após analisar os riscos a que os funcionários estão expostos, o coordenador define quais exames são necessários para diagnosticar o estado de saúde do trabalhador e quais procedimentos a empresa deve adotar;	Identifica e trata	Médico do Trabalho / MIS
Laudo Ergonômico (d_1996), Bianual	Avaliação das condições ergonômicas das atividades e postos de trabalho. Os riscos são identificados e implementadas ações e medidas de correção/prevenção. O laudo é reavaliado mediante alterações nas instalações de trabalho;	Identifica	Engenheiro de Segurança / MIS
CIPA -Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (d_1996), Mensal	Grupo composto por representantes da força de trabalho e da Companhia que se reúne periodicamente com a finalidade de prevenir acidentes;	Identifica e trata	Gerente da área
Cultura de SST (d_1996), Semanal	São realizadas divulgações sistemáticas de informações preventivas de SST por meio dos veículos de comunicação da MA (MA Informa, Jornal Mural e Reunião Estruturada), no intuito de sensibilizar a força de trabalho para adoção de comportamento seguro relativo ao ambiente de trabalho	Trata e Previne	Comunicação / MA/ Célula de Recursos Humanos
SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (d_1996), Anual	Evento coordenado pelo comitê de presidentes de Cipa da M em conjunto com o MIS, conta com a participação de grande parte dos empregados;	Previne	Comitê da CIPA
Brigada de Emergência (d_1996), anual	Grupo composto por colaboradores treinados para atuar em situações emergenciais como por exemplo incêndios e primeiros socorros. Além do treinamento, o grupo realiza simulados envolvendo toda a FT. Como melhoria da Prática, foi realizada parceria com o corpo de bombeiros para maior aproximação com uma situação real em espaços confinados.	Trata e Previne	Gerente da área
Elaboração de GHE (d_2011), conforme demanda	Definição e tratamento de grupo empregados que experimentam exposição semelhante, de forma que o resultado fornecido pela avaliação de qualquer empregado do grupo seja representativo da exposição do restante dos trabalhadores do mesmo grupo.	Trata e previne	SESMT

Fig.6.3/2 - Principais Metas para minimizar ou eliminar riscos.

Tipo	Programas	Meta
Prevenção de Acidentes	Minuto da Prevenção, Campanhas de prevenção, inspeções de segurança e saúde, utilização da APR e PPRA para identificação dos perigos.	Coefficiente de gravidade de acidentes menor igual <= 33
		Índice de frequência de acidentes <= 5,35
Desenvolvimento da cultura prevenção	Semana Interna de Prevenção de Acidentes	67 % de participação na SIPAT
	Comunicação de práticas para prevenção as Quarta-Feiras para a Força de trabalho pelo MA Informa.	100% de matérias publicadas sobre
Capacitação de SST dos empregados	Plano de Capacitação e Desenvolvimento em SST	Contratação e disponibilização de 100 % dos cursos

rial PE-RH0001 – V-14 – SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO é utilizado para documentar a maneira de agir em cada situação, documentar treinamentos e simulações de emergência com o objetivo de aperfeiçoar os procedimentos. No caso de ocorrência de algum acidente é divulgado para documentar, analisar verificar causas e maneiras de evitar novas ocorrências em reuniões estruturadas e no Informe da MA, para aprendizado.

b) As necessidades e expectativas dos empregados são **identificadas** anualmente em reuniões com representantes dos empregados onde estas são analisadas e traduzidas em Acordo Coletivo (d_1996), de responsabilidade da Superintendência de Gestão de Pessoas – CH. Destacam - se dois requisitos originados do Acordo Coletivo: Garantia de Emprego e Participação nos Resultados da Sabesp. Além dessas reuniões, também é utilizada a Pesquisa de Clima Organizacional que é elaborada com questões que consideram os fatores que podem influenciar na satisfação do empregado, em sua saúde, qualidade de vida e no seu desempenho. A Pesquisa também apresenta campos específicos que permitem a livre manifestação. Adicionalmente, a MA formou o Grupo de Gestão de Clima (m_2016), com participantes de diversas áreas e unidades com o objetivo de analisar, traduzir necessidades e expectativas complementares dos empregados e atuar junto com os gerentes na implantação de ações para atendimento dessas necessidades.

As necessidades e expectativas identificadas são discutidas em reuniões, em fóruns específicos e dão origem a ações, políticas e programas, quando pertinente, conforme Fig. 6.3/3 que também apresenta outras formas de identificação.

As políticas e programas de pessoal são definidos, corporativamente pela CH. Os benefícios oferecidos aos empregados, validados anualmente em acordo coletivo, são coerentes com suas expectativas e necessidades, identificadas em reuniões com representantes da Força de Trabalho, com participação de várias categorias e pela comparação entre os benefícios oferecidos na Sabesp e no Mercado. Esses benefícios vão além das disposições legais no atendimento aos empregados e seus dependentes, destacando-se também, os benefícios oferecidos pelo Serviço Social. 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 na Fig 6.3/4, 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, Plano de Cargos e Salários e a Avaliação de Competências e Desempenho. Também são contratadas consultorias para reformulação dessas Práticas, alinhadas às melhores e mais avançadas existentes no mercado.

c) O bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos empregados são avaliados anualmente por meio da Pesquisa de Clima Organizacional (d_2001), realizada de forma corporativa e estratificada para a MA. A metodologia está baseada na pesquisa das Melhores Empresas para se Trabalhar que considera fatores que podem afetar o bem estar e a satisfação dos empregados. A satisfação dos empregados é avaliada nas dimensões: Ambiente de Trabalho, Equidade, Liderança, Orgulho e Valorização. Está baseada na aplicação de um questionário estruturado com perguntas fechadas e questão aberta para críticas e sugestões. Os resultados são compilados, analisados e divulgados por meio dos canais de comunicação e nas reuniões estruturadas.

Fig. 6.3/3 – Necessidades e Expectativas da Força de Trabalho

Necessidade e Expectativa		Forma de Identificação	Forma de Tradução	Requisito	Indicador/ controle	Programa
Empregados	Garantia de emprego	Reuniões dos Empregados com o Sindicato	Acordo coletivo	Estabilidade (>=98)	Percentual de demissões	Negociação Coletiva
	Participação nos resultados da Sabesp	Reuniões dos Empregados com o Sindicato	Acordo coletivo	Atendimento de 100% das metas	Metas da PPR – 6.1f	Programa de Participação nos Resultados
	Ambiente de trabalho adequado	Pesquisa de Clima	Planejamento: Objetivo: Melhorar o Clima Organizacional e Grupo de Gestão do Clima	78%	Índice de favorabilidade na Pesquisa de Clima Organizacional	Ações de Melhoria da Qualidade de Vida e Laudo Ergonômico
				90%	Índice de Cumprimento do PCD	Programa de Capacitação - Programa de Retenção do Cohecimento
Valorização e reconhecimento			78%	Índice de favorabilidade na Pesquisa de Clima Organizacional	Programa Melhores Práticas e Compartilha MA E outras Fig 6.1/7	
Estagiários	Aprendizado prático e inserção no Mercado de trabalho	Pesquisa de Satisfação de Estagiários e Aprendizes	Termo de Compromisso de Estágio	90	Índice de favorabilidade na Pesquisa de Satisfação	Contratação de Estagiários
Aprendizes	Aprendizado prático para inserção no Mercado de trabalho	Pesquisa de Satisfação de Estagiários e aprendizes Reuniões com o SENAI (representante do Aprendiz)	Contrato de trabalho	3	Índice de aproveitamento	Programa Aprendiz

Fig. 6.3/4 - Comparação entre os benefícios oferecidos pela Sabesp e pelo mercado

Benefício	CPFL	Suzano	Copasa	Sabesp	
				Empregado	Familiar
Sabesp	Adicional por tempo de serviço	*		*	
	Ausências abonadas acima CLT			*	*
	Auxílio Creche e Auxílio Creche Especial	*	*	*	*
	Auxílio Medicação sem custo				*
	Centro de Convivência Infantil - CCI				*
	Cesta de Natal		*		*
	Complemento Auxílio Doença/Acid.Trabalho	*	*	*	*
	Empréstimo Social sem juros				*
	Parcerias com Instituição 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				*
Associação Sabesp	Parcerias com empresas prestadoras de serviços				*
	Grêmio Recreativo	*	*	*	*
	Colônia de Férias e Clube de Campo	*	*	*	*
	Seguro de Vida / Auxílio Funeral		*	*	*
Sabesp-Prev	Assistência Médica e Odontológica	*	*	*	*
	Previdência Privada		*		*
	Suplementação Aposentadoria	*		*	*
Cecres	Aplicação com rentabilidade superior à poupança				*
	Assessoria Jurídica				*
	Empréstimo pessoal com juros reduzido				*

Os resultados da pesquisa são tratados pelos líderes dos diversos níveis (Departamentos, Divisões, Encarregados e Gestores) em conjunto com a força de trabalho, em reuniões Estruturadas, Análises Críticas ou específicas e subsidiam planos de ação para desenvolver o bem-estar e a satisfação dos empregados. Além disso, o Grupo de Gestão do Clima (m_2016), com representantes dos Departamentos da MA, é interlocutor da força de trabalho, e auxilia na identificação de oportunidades de melhoria com base nos resultados obtidos na pesquisa e propõe ações voltadas a gestão do clima organizacional da MA. Em 2016, foi observado pelo Grupo de Gestão de Clima, que as principais oportunidades de melhoria estão relacionadas à capacitação e desenvolvimento, valorização, reconhecimento e ambiente de trabalho. No Planejamento Operacional da MA, os resultados da pesquisa, com as observações do grupo, são apresentados na Etapa 2 - Análise de Ambiente (2.1e) e utilizados na Etapa 3 *Workshop* de Formulação de Estratégias. Em 2018 foi revalidado o Objetivo Operacional: Melhorar o Clima Organizacional e o indicador

de Índice de Favorabilidade da Pesquisa de Clima. Em relação ao reconhecimento foi implementado (m_2016) o evento Melhores Práticas MA onde os empregados que apresentam Práticas, Projetos ou participam do Campeonato de Operadores são homenageados e reconhecidos pelo Superintendente da MA e por demais líderes. Em 2018, o evento passou a ser chamado Compartilha MA e incluiu o reconhecimento dos líderes que tiveram os melhores resultados na Pesquisa de Clima Organizacional e passou a abranger os empregados que apresentaram trabalhos em Congressos e eventos como, por exemplo, FENASAN. Em 2017, a dimensão valorização, teve um aumento 32% na favorabilidade.

d) O clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, à excelência no desempenho é mantido na MA por meio de programas e ações de reconhecimento e desenvolvimento, do incentivo ao trabalho em equipe e da participação em Grupos Multidisciplinares, Conselhos Gestores de Excelência (m_2017), Fóruns da M e outras práticas conforme 6.1f. Os grupos discutem problemas e propõe soluções que podem gerar melhorias nos processos e inovações.

Adicionalmente, a MA estimula a elaboração de trabalhos para apresentação em eventos, congressos e simpósios do setor. No Congresso da ABES de 2017, a MA foi reconhecida como a Unidade de Negócio da Sabesp que mais apresentou trabalhos no evento. Os empregados da MA também participam dos Programas corporativos, tais como o Melhores Práticas M (5.2) e Prêmio Empreendedor (m_2018) que possibilitam a divulgação e reconhecimento de ideias criativas nas suas áreas de atuação. As práticas e projetos apresentados podem ser implementados na MA ou em outras Uns. Em 2017, o Índice Socioambiental – ISA, apresentado como projeto e finalista do Programa, foi adotado pela M e, atualmente faz parte de macroação na Diretoria e está em fase de implementação.

As ideias apresentadas por empregados da MA são avaliadas, considerando viabilidade, pela liderança, responsáveis pelos processos, equipes e fornecedores quando pertinente, que se mobilizam para discutir, contribuir e fazer as adequações necessárias para a implantação. Essas discussões podem ocorrer em reuniões de trabalho, Fóruns, Reuniões de Análise Crítica, Planejamento, entre outros.

Pode ser citado como exemplo o reparo de tubulações utilizando plástico reforçado com fibra de vidro (PRFV). Esta ideia inovadora foi implantada inicialmente no sistema de filtração da ETA Casa Grande e expandida pontualmente, possibilitando o reparo e recuperação de trechos já comprometidos pelo processo de oxidação eliminando vazamentos, risco de ruptura com custo reduzido e sem necessidade de longas interrupções no processo de produção. Essa ideia foi reconhecida e o empregado apresentou no Programa Melhores Práticas, onde foi finalista. Na dimensão Valorização da Pesquisa de Clima por meio da questão: “As pessoas são encorajadas a participarem e as ideias e sugestões?” a MA obteve o índice de 72,57%

e) A MA promove a melhoria da qualidade de vida das pessoas, fora do ambiente de trabalho por meio de parceria com a Associação Sabesp que oferece atividades esportivas, sociais e culturais para os empregados e dependentes. Com as atividades culturais, como por exemplo, patrocínios e concursos de música, lite-

ratura, pintura busca-se valorizar os talentos existentes no quadro de empregados.

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, sendo muitas da MA, distribuídas por todo o Estado e 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, academias, entre outros. O projeto “Um dia na Sabesp” é destinado a filhos de empregados com idade entre 6 e 17 anos, e ocorre anualmente (d_2004) com o objetivo de promover um dia diferente nas instalações, apresentar as principais atividades da empresa e reforçar nos pais o orgulho de trabalhar na Sabesp.

Anualmente o PCMSO (6.3 a) é atualizado por meio de diagnóstico do estado de saúde física e mental dos empregados subsidiado por consultas e exames médicos periódicos.

Adicionalmente, com o objetivo de melhorar a saúde dos empregados são realizadas as campanhas (d_2013) para Combate ao Câncer de Mama e ao Câncer de Próstata - Outubro Rosa e Novembro Azul, nas quais os empregados são sensibilizados na prevenção

dessas doenças, por meio de Campanhas palestras e distribuição de brindes.

Outra ação importante é o Programa de Atendimento e Recuperação do Empregado - PARE que possui atividades de apoio individual e encaminhamento para tratamento em clínicas especializadas que auxiliam os empregados dependentes químicos.

De forma complementar, são organizadas ações pelo Grupo de Voluntariado (6.2e) da MA em parceria com outras Uns como por exemplo festas juninas, Dia das Crianças, Natal, Sarau de poesia e vendas de pasteis, doces, lanches, etc para arrecadação de recursos para ações sociais.

Outra ação que contribui para o bem-estar das pessoas está relacionada à atuação do Serviço Social que oferece orientação e assistência aos empregados e/ou familiares para prevenção e solução de problemas sociais tais como: dificuldades para tratamentos de saúde, conflitos nos ambientes de trabalho e doméstico, morte em família ou problemas financeiros.

Os principais benefícios voltados à qualidade de vida estão descritos na Fig.6.3/4, sendo que alguns, também proporcionam 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.

A evolução e aprendizado nos processos relativos a Qualidade de Vida estão apresentadas na Fig. 6.3/5.

Fig. 6.3/5 –Evolução nos processos de Qualidade de Vida

Processos	Melhorias	Origem	Resultados
Identificação de perigos e tratamento de riscos de SST	2016 – Criação do GHE Encarregados	Forum Administrativo	Melhoria na identificação dos riscos
Identificação de necessidades e expectativas	2016 – Implantação do Sistema flexível para utilização do VR e VA,	Reunião de Diretoria	Os empregados podem optar pela melhor distribuição do valor total desses dois benefícios. Anualmente é permitida a revisão dessa distribuição
Avaliação de clima	2016 – Implantação do Grupo de Gestão do Clima na MA	Reunião de Alinhamento Departamental	Maior envolvimento nas ações de Gestão do Clima
Manutenção do clima	2016 – Melhores Práticas MA	Reunião de Alinhamento Departamental	Divulgação, reconhecimento e implantação quando pertinente das práticas e idéias apresentadas
Melhoria da qualidade de vida	2018 – Olimpíadas Sabesp	Reunião de Diretoria	Integração entre as unidades e incentivo a prática esportiva



7.1 Processos da cadeia de valor

a) Os requisitos aplicáveis aos produtos são definidos a partir da legislação aplicável e das diretrizes dos órgãos reguladores. Com relação aos processos, os requisitos são definidos quando da estruturação dos processos considerando as necessidades dos clientes, da sociedade e de outras partes interessadas (tradicionais e não tradicionais) de forma a atender aos parâmetros legais, às diretrizes organizacionais, as especificações técnicas, as demandas estratégicas e diretrizes dos órgãos reguladores e fiscalizadores.

Em 1996, com o redesenho organizacional na Sabesp, os processos principais e de apoio da MA foram projetados a partir da descentralização de atividades em Unidades de Negócio. Em 2006, esses processos foram revistos e aprimorados com a metodologia SIPOC, alinhados ao PE-QA0001 Manual do Sistema Integrado. Em 2018 foi revisitada a cadeia de valor contemplando a identificação dos processos principais, de apoio e de gestão utilizando-se a metodologia SIPOC.

O SIPOC consiste em identificar os fornecedores, as entradas, as saídas, as partes interessadas, requisitos, os indicadores e suas fórmulas e os responsáveis de cada processo através dessa metodologia os requisitos dos clientes (3.1b), da sociedade (4.1a) e de outras partes interessadas (1.3b, 6.3b e 7.2f) aplicáveis são traduzidos em requisitos dos processos. As partes interessadas são identificadas conforme descrito em 1.3a.

Os padrões de trabalho pertinentes são armazenados e disseminados por meio do Sistema de Organização Empresarial SOE (Fig. 5.1/1), e o controle das revisões e atualizações dos documentos é realizado pelo sistema GeDoc, de forma sistemática. Os requisitos aplicáveis ao produto encontram-se explicitados a seguir e na Fig. 7.1/1 e os dos processos da cadeia de valor na Fig. 7.1/2.

b) O desenvolvimento de novos produtos é realizado

Fig. 7.1/1 – Requisitos e Indicadores do Produto Água (Partes Interessadas: Sociedade, Clientes internos e externos, Diretoria e Órgãos Reguladores e Fiscalizadores):

Requisito	Indicador
Conformidade legal (Portaria de Consolidação nº5, anexo XX) - atendimento do valor máximo permitido em legislação - 0,10%	ISp20 - Índice das análises fora do padrão para aferição da qualidade da água tratada (%)
Deliberação Arsesp nº 346: Descontinuidade do Abastecimento	Índice de Regularidade da Adução - IRA
Água potável com qualidade $\geq 98\%$	Indicador de desempenho da qualidade da água tratada (%) - IDQA

por grupos multifuncionais (6.1a) que contam com representantes das unidades com conhecimento crítico no tema a ser desenvolvido. As demandas para desenvolvimento de novos produtos e serviços são levantadas nos Fóruns de Processos M (i_2013), análise de cenários e formulação de estratégias do Planejamento Operacional, por necessidades explicitadas das partes interessadas, por ações de *benchmarking*, pela participação em feiras técnicas e eventos, por convênios com universidades, e pelo desenvolvimento de pesquisas acadêmicas dos integrantes da MA, entre outros. Após a identificação, a área designada responsável pelo desenvolvimento do novo produto define um grupo de projeto para atendimento da demanda, sob sua coordenação, com profissionais especialistas, onde é utilizado formulário 5W2H. São então definidos papéis, responsabilidades, custos, cronograma das etapas, testes, implan-

tações de pilotos quando necessário e treinamentos, até a implantação definitiva do produto. A Superintendência de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (TX) também pode ser convidada a desenvolver produtos em conjunto, tais como o atual estudo de membranas cerâmicas para tratamento de água dos filtros. Podemos destacar alguns casos de sucesso na implantação de novas soluções como o Lododuto (duto para transporte de lodo de ETA para tratamento em ETE) da ETA RJCS (d_2009) para tratamento na ETE Barueri e o da ETA Rio Grande que destina o lodo para a ETE ABC. (d_2007). Podemos citar outro exemplo aplicado (d_2014) onde a MA envia para a ETE ABC os insolúveis da Cal virgem das ETAs Rio Grande, RJCS, Guaraú e Alto Cotia. Encontra-se também em desenvolvimento um Piloto em conjunto com a Unidade de Negócio MO para a instalação de uma bomba funcionando como turbina (BFT) na entrada do reservatório Tamboré, com o objetivo de aproveitar a pressão residual da adução na geração de energia. As soluções descritas são incorporadas aos produtos da MA favorecendo a economia circular.

c) Os processos são planejados, projetados e concebidos a partir da necessidade de atender as demandas dos clientes, das outras partes interessadas ou de outros processos da cadeia de valor ou a partir de demandas levantadas no Planejamento Operacional. Adicionalmente de forma trimestral é realizada reunião do Fórum da Qualidade M, com a presença da MA para discutir inovações e melhorias dos processos do sistema de gestão. Após a análise de viabilidade de projeto, o responsável pelo desenvolvimento do processo define um grupo de trabalho (6.1a) com especialistas multi-departamentais com visão sistêmica e pessoas chave, onde são definidos os papéis, as responsabilidades, os custos, o cronograma das etapas, a definição de indicadores para auxiliar o acompanhamento e tomadas de decisões, a realização de um piloto (se pertinente) até a implantação definitiva do processo, sempre alinhados aos demais processos da cadeia de valor e às estratégias da organização. Cabe ao responsável pelo projeto, em conjunto com Departamento Administrativo, avaliar os impactos nos demais processos da cadeia de valor.

Os processos da cadeia de valor são projetados utilizando-se a metodologia SIPOC (d_2006), desdobrados em Documentos do Sistema Integrado (DSI) e documentados em padrões operacionais que são disseminados pelo SOE e controlados pelo GeDoc. Destaca-se na MA a partir de 2017 a utilização da tecnologia BIM - *Building Information Modeling* para elaboração de projetos técnicos possibilitando a agilidade e otimização dos processos principais e de apoio.

d) A avaliação do potencial de ideias criativas a serem convertidas em inovações sustentáveis ocorre de forma integrada aos programas e ações promovidos pela M. Destaca-se o Programa Melhores Práticas da M (d_2012), implantado pelo Grupo de Gestão do Conhecimento (d_2012) que estimula o compartilhamento de práticas e projetos, e atualmente o Prêmio Empreendedor (d_2018) que envolve toda a Sabesp. O Fórum de Água do qual a MA é parte integrante, contempla em sua pauta, o Momento da Inovação como estratégia de disseminação de soluções criativas implementadas pelas Unidades de Negócio. As novas ideias são também apresentadas em reuniões das próprias Divisões ou Departamentos onde é discutida a

Fig. 7.1/2 – Processos, requisitos e indicadores

	Processo	Principais Requisitos	Indicadores	Critério 8
Processos Principais	Gestão de Recursos Hídricos (MAR)	• Água Bruta em quantidade ISH maior que 70	• ISH global;	8.5.11
		• Água Bruta com qualidade (Resolução CONAMA 357/2005) IGQM maior 52	• IGQM	8.5.29 a 34
		• Atendimento à Outorga	• % Cumprimento de Outorgas de vazão de retirada	8.2.2
	Tratamento de Água (MAT)	• Água potável com qualidade $\geq 98\%$	• IDQA - Indicador de desempenho da qualidade da água tratada (%)	8.5.12 a19
		• Disposição adequada de lodo das ETAs MAT adequadas = 100%	• ICDL ETAs adequadas - Índice de Conformidade de Lodo das ETAs do MAT adequadas	8.5.38
		• IQF $\geq 84\%$	• IQF - Índice de Qualidade do Fornecedores	8.5.44
	Adução e Reservação (MAG)	• Entrega de água potável em quantidade com regularidade maior 99%	• IRA - Índice de Regularidade da Adução	8.5.5
		• Entrega de água potável em quantidade com Regularidade	• IPA - Índice de Perdas da MA	8.5.24
		• Entrega de água potável em quantidade adequada	• TMA - Tempo Médio de Atendimento MAGO	8.5.37
	Atendimento aos Clientes (MAG)	• Satisfação dos Clientes	• IPA3 - Índice de macromedição	8.5.22
Processos de Apoio	Gestão e Manutenção da Infraestrutura (MAM, MAT, MAG, MAA, MARN)	• Disponibilidade de equipamentos Classe A maior ou igual a 99,80%	• Índice de Satisfação dos Clientes MA	8.3.12
		• Requisito do índice de manutenção corretiva - quanto menor melhor	• Disp - Disponibilidade de Posições Operacionais Classe A	8.5.35 e 36
	Gestão de Pessoas (MAA)	• Ambiente de trabalho adequado (78%)	• IMC - Índice de Manutenção Corretiva MA	8.5.26
		• Pessoas capacitadas (90%)	• Índice de Favorabilidade do Clima Organizacional	8.4.3
	Jurídico (MAA)	• Causas favoráveis (90%)	• Índice do cumprimento do PCD	8.4.19
	Suprimentos (MAA)	• IFR07 $\geq 94\%$	• Índice de Desempenho do Processo Judicial	8.5.28
		• IFR01 menor que o ano anterior	• IFR07 - Índice de desempenho de prestadores de serviço	8.5.39
		• Redução de custo	• IFR01 - Índice de atraso nas entregas dos fornecedores	8.5.27
		• Atraso $\leq 20\%$	• Índice de Economia em Licitações - Materiais	8.5.47
	Econômico-Financeiro (MAA)	• Atraso na entrega dos Contratos de Materiais	• Atraso na entrega dos Contratos de Materiais	8.5.42
		• Manutenção da Sustentabilidade -Econômico-Financeiro	• Margem Operacional MA	8.1.13
		• Geração de Valor Agregado	• Delta CVA	8.1.19
		• IFR15 menor que o ano anterior	• IFR15 - Índice de evasão da receita (Permissionárias+Clientes UNs)	8.1.27
		• maior que o ano anterior	• Arrecadação Total por m ³ - Total MA (não considera precatórios)	8.1.39
	Infraestrutura de Tecnologia (MAG)	• IPa01= 0	• IPa01 - Incidência de atraso no pagamento a fornecedores	8.5.43
		• Atendimento dentro do prazo contratado (SLA)	• ICSLA - Índice de Chamados atendidos dentro do SLA	8.5.48
• IPa09 $\geq 90\%$		• IPa09 - Satisfação dos usuários de informações	8.5.25	
• Disponibilidade dos servidores = 100%		• Índice de Disponibilidade de Servidores Externos	8.5.45	
Engenharia da Adução (MAG)	• Disponibilidade dos servidores = 100%	• Índice de Disponibilidade de Servidores Internos	8.5.46	
	• Aperfeiçoar a eficiência da Produção	• IRA - Índice de Regularidade da Adução	8.5.5	
Processos de Gestão	Governança Corporativa (MAA)	• IFR07a - Índice de Falhas de Energia	8.5.40	
		• Melhoria na gestão	• IPa11 - Índice de maturidade da gestão (DGSG - Desempenho Geral do Sistema de Gestão - MA)	8.5.51
		• Atendimento regulatório	• Índice de Multas Regulatórias - ARSESP	8.5.49
	Planejamento e Gestão (MAA)	• Sustentabilidade ambiental	• % de instalações com SGA Implantado	8.5.50
		• Eficiência na gestão dos recursos	• IFn04 (S) - Indicador da execução orçamentária dos investimentos	8.1.25
		• Eficiência do Planejamento	• Índice de Realização de Despesas	8.1.38
		• IPa07 - Projetos estratégicos implantados no prazo	8.5.52	

sua viabilidade. Sua implantação, caso envolva grande investimento ou desenvolvimento de novo produto ou processo, é incluída no Planejamento Operacional e Planejamento de Investimentos. Como exemplo, pode ser citado a implantação do Sistema de Membranas Filtrantes para Tratamento de Água (i_2015).

Exemplos de ideias implantadas: desenvolvimento de nova técnica de medição de vazão em tubulações de grande diâmetro de PEAD, incluindo a elaboração de uma cinta metálica especificamente projetada para instalação da Estação Hidrodinâmica, (i_2015); implantação do Centro de Controle dos Mananciais, em 2018, com apoio da Fundação Centro Tecnológico de Hidráulica da USP FCTH, onde o Sistema de Supor-

te à Decisão (SSD) permite a gestão operacional em tempo real, com simulação e prognóstico de cenários; e a otimização do Sistema SCOA em 2017. Como atividade de apoio vale citar que todo o repositório de estudos e projetos existentes na Engenharia da Adução foi digitalizado e criado um sistema de buscas de relatórios e projetos, que agilizam os estudos.

O envolvimento de clientes, fornecedores e outras partes interessadas é realizado em função do escopo da proposta, de forma a alinhar expectativas e desenvolver parcerias. Com fornecedores também é realizada parceria para a realização de testes de avaliação, tais como o que está em andamento para avaliação de válvulas de controle. Além disso, a MA conta com o apoio

da Superintendência de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (TX) para desenvolvimento conjunto. A participação de Instituições de Ensino também é fundamentada para a implantação de novos produtos e processos. Um exemplo de inovação foi a implantação de Barreiras de Contenção de Macrófitas (plantas aquáticas) nos Mananciais para proteção das estruturas de captação de água com o apoio da UNESP Botucatu (d_2016). Além disso, as Barreiras foram construídas com barras de tubos PEAD reutilizados de outra obra da Sabesp, sendo assim uma solução sustentável que continua sendo replicada em todos os Mananciais da RMSP. Encontra-se em desenvolvimento um Piloto em conjunto com a Unidade de Negócio MO, empresa KSB e concessionária Eletropaulo para a instalação de uma bomba funcionando como turbina (BFT) na entrada do reservatório Tamboré, com o objetivo de aproveitar a pressão residual da adução na geração de energia. A energia excedente não utilizada na estação será transferida para a concessionária que compensará o valor equivalente em descontos em outras instalações da MA (economia circular). Este Piloto foi originado de uma ideia e estudo para avaliação do potencial de geração de energia na rede de adução. Para avaliar o potencial das ideias, de acordo com o porte e abrangência do produto e processo, são utilizados Projetos Piloto, Modelagens e Simulações.

e) O atendimento aos requisitos aplicáveis aos processos é assegurado pela padronização dos instrumentos organizacionais (PI, PE, PO, FE e FO) conforme o PE-OR0001 gerenciados pelo sistema Gedoc - MaxDoc e disponível a força de trabalho pelo sistema SOE (d_2006). Na MA, também são assegurados pelo acompanhamento dos indicadores, que são definidos e alinhados às necessidades das partes interessadas, às legislações vigentes e ao Objetivo Estratégico "Aperfeiçoar Processos" e seu acompanhamento são realizados nas reuniões de análise crítica até nível operacional conforme PO-QA0103 alinhado ao PE-QA0006, com suas atas disponibilizadas no Ambiente de Gestão da MA, assegurando a integração dos Objetivos Estratégicos com as ações do Planejamento Operacional e para divulgação a toda força de trabalho da MA.

O acompanhamento também ocorre por meio de auditorias internas e externas em conformidade com o PE-QA0005 e registradas no Gedoc - módulo DocAudit. As não conformidades e sugestões de melhorias identificadas, tanto na análise crítica, quanto nas auditorias, são tratadas conforme PO-QA0003 para assegurar o atendimento dos requisitos dos processos. Cabe destacar que a partir de 2007, as não conformidades e sugestões de melhorias são gerenciadas pelo Gedoc - módulo *DocAction*, permitindo a inter-relação entre as áreas e o acompanhamento das etapas: categorização, análise de causa, análise de viabilidade, plano de ação, ação tomada e avaliação da eficácia aos responsáveis comunicando-os inclusive por e-mail para o acompanhamento. Quando pertinente, os resultados e sugestões de melhoria dos processos são analisados conjuntamente com as partes interessadas e ou clientes, previamente agendadas. Quando uma ação é considerada ineficaz, o sistema *DocAction* gera uma reincidência, para que seja feita uma nova análise de causa e tratamento para evitar a sua repetição. Para a análise de causa, o *DocAction* disponibiliza as ferramentas "Ishikawa", "5 Por quês" e

registro das reuniões "brainstorming". Na MA, no processo Tratamento de Água, quando a não conformidade do produto "água" é detectada, tomam-se ações apropriadas em relação aos efeitos, ou potenciais efeitos da não conformidade, conforme PE-CQ0003 (d_2009), criado com a finalidade de uniformizar os critérios e tratamentos de não conformidades relacionadas ao produto "água". Os procedimentos "Diretrizes para Controle de Processo de todas as ETAs (d_2009)", estão de acordo com este PE-CQ0003, com limites mais restritivos que a legislação vigente e inclui ações a serem tomadas. Nas ETAs há o acompanhamento de parâmetros pré-definidos em carta CEP (controle estatístico de processo) e realizam análise mensal dos resultados em RAC. Em caso de não atendimento do parâmetro de qualidade ou interrupção no tratamento, a ETA comunica as partes interessadas conforme PO-AG0216 (d_2007) e PO-AG1097 (d_2013) para acompanhamento e controle. O atendimento dos requisitos e que se destaca pelo autogerenciamento, inclui a oferta dos controles operacionais dos processos da MA por meio de sistemas informatizados, permitindo análise diária dos dados e relatórios, atuação imediata, agilidade na disseminação da informação, inter-relação entre as áreas e gestão ativa. A MA utiliza o sistema informatizado Sabesp Netcontrol, para registro das análises de seus laboratórios permitindo sua rastreabilidade, confiabilidade e envia notificação por e-mail em caso de não atendimento à legislação às pessoas designadas para ação imediata; também está em comunicação com o sistema SISÁGUA do Ministério da Saúde, emitindo relatórios mensais. Como exemplo da MA, temos o sistema automatizado e de autogerenciamento Centro de Controle da Operação (CCO) que supervisiona e controla o Sistema Adutor Metropolitano (SAM), utilizando o Sistema Operacional do Abastecimento de Água da RMSP (SCOA), que é composto por equipamentos distribuídos em duzentas (200) estações remotas instaladas em estações elevatórias e reservatórios, informações disponibilizadas no Portal MA. Em cada estação existem medidores e equipamentos hidráulicos que podem ser acionados remotamente pelos operadores do CCO, possibilitando a identificação de problemas nos equipamentos e solicitação de intervenção de equipes especializadas de manutenção para restabelecer as condições de funcionamento; operação disponibilizada em tempo real e com dados históricos pela Intranet Sabesp. Foi reconhecido pelo prêmio TI&Governo em 2012. No processo de Recursos Hídricos, é utilizado o sistema informatizado SSD para gestão da quantidade de água nas represas. Na MA há também o sistema Web de energia elétrica para gestão e controle. Vale ressaltar que a MA atua na confiabilidade de seus processos através da expansão da automação de equipamentos e elevatórias. Um outro exemplo implantado em 2017, é o sistema de Redes Neurais para gerenciamento da operação da ETA Alto Cotia que realiza controle proativo de dosagem de produtos químicos. Este controle utiliza modelos de redes neurais que se baseiam no aprendizado contínuo fundamentado nos dados ambientais de interesse do processo através de desenvolvimento de *softwares*.

Em 2017, foi implantado o sistema SAP na Sabesp, integrando os processos administrativos com flexibilidade, segurança, agilidade e principalmente consistência das informações para gestão. O acompanhamento e controle na MA conta ainda com auditorias da

Sarbanes Oxley – SOX, Tribunal de Contas e Arsesp. Importante ressaltar o desenvolvimento do Plano de Segurança da Água, âmbito MA, cuja prática identifica os riscos dos processos e atua na sua eliminação e/ou mitigação, assegurando o atendimento dos requisitos e constituindo prática de exemplaridade.

f) A análise e melhoria dos processos da cadeia de valor é realizada a partir de metodologia de aprendizado, dos resultados de auditorias internas e externas, reuniões de análise crítica mensal, tratativa de ações preventivas e corretivas, e relatórios específicos sobre os produtos e processos da MA, sob coordenação da liderança. Em geral as melhorias têm origem nos ciclos de Planejamento Estratégico, nos Fóruns de Processos e nas próprias reuniões de análise crítica operacional. As melhorias identificadas são sistematizadas em novos procedimentos, podendo incluir a revisão dos padrões de trabalho já existentes, e repassadas à força de trabalho por meio de reuniões ou treinamentos específicos. Nas reuniões de Análise Crítica são propostas ações e alocação de recursos necessários e se houver necessidade, solicitam-se decisões e recursos para outras instâncias (diretoria e áreas funcionais). As oportunidades de melhoria de processos visam o aumento da eficácia da operação e o aperfeiçoamento do sistema de gestão. Nas reuniões são registrados os ganhos com as melhorias implantadas, quando houver. São considerados como critérios para priorização das melhorias os impactos na satisfação dos clientes; os impactos nos demais processos da cadeia de valor, impactos ambientais, a relação custo/benefício da sugestão de melhoria, além dos riscos para a empresa, para os empregados e/ou ao meio ambiente. Após o levantamento das necessidades de melhoria, revisita-se o SIPOC para adequações e inclusões pertinentes. Adicionalmente a MA estimula a participação ativa de seus funcionários em eventos no mercado para a busca de melhorias de seu produto e processos, indicando a participação de empregados em feiras, congressos, seminários, cursos de aperfeiçoamento e visitas técnicas.

Dentre as principais participações, destaca-se: FENASAN - evento com participação de empresas do setor de saneamento com oportunidades de apresentação de processos, novos produtos e tecnologias, gerando a troca de informações, visão mercadológica e acesso a inovações. Congresso da Associação Brasileira de Manutenção - Abramam, obtenção de conhecimento do "estado da arte" da Manutenção e Gestão de Ativos nos diversos segmentos da indústria brasileira. Internamente a MA participa do Programa Melhores Práticas M, onde estimula que seus empregados desenvolvam melhorias em seus processos, com a disseminação e reconhecimento a toda força de trabalho. Em 2017 foi criada a categoria "case" de forma a valorizar, reconhecer e incentivar as melhorias técnicas-operacionais, e a partir de 2018 este programa passou para âmbito Sabesp, aumentando ainda mais a abrangência da disseminação, do conhecimento e da valorização pelas melhorias desenvolvidas por seus empregados com reconhecimento pelo Prêmio Empreendedor Sabesp.

Destaca-se o acordo de cooperação técnica entre a Sabesp e Agência de Cooperação Japonesa JICA, que inclui visitas e intercâmbio técnico, transferência tecnológica, aporte de recursos financeiros e programas de treinamentos.

As principais melhorias recentes implementadas nos produtos e processos da MA estão descritas na Fig. 7.1/3.

g) A avaliação, incorporação e implantação de novas tecnologias no desenvolvimento e na melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor MA estão baseadas em levantamentos de dados operacionais e estudos prospectivos alinhados às necessidades dos processos da cadeia de valor. As demandas podem ser encaminhadas aos diversos fóruns onde dão origem as melhorias dos produtos e processos e a implantação de novas tecnologias. Para desenvolver e avaliar novas tecnologias a metodologia é a criação de um grupo de projeto multifuncional com um coordenador responsável pelo planejamento e execução. A avaliação

7.1/3 - Melhorias recentes implementadas nos produtos e processos da MA

Processo	Melhoria
Gestão de Recursos Hídricos	<ul style="list-style-type: none"> • CCM Centro de Controle dos Mananciais MAR em 2017; • SSD – Sistema de Suporte a Decisão versão 3 MAR em 2017; • Automação das Estações Elevatórias de Água Bruta MAR em 2017; • Emissão dos Relatórios – Mensal de Indicadores MAR e Rótulo da Água em 2016; • Termo de Cooperação com ONG para operação dos Viveiros de mudas em 2017.
Tratamento de Água	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de sistemas de ultrafiltração por membranas, em 2015; • Implantação do Sistema Produtor São Lourenço em 2018; • Inteligência computacional aplicada na otimização de processo de tratamento de água, em 2013; • Criação de sistema informatizado para controle de energia elétrica WEB-MA - Sistematização e controle de eventos relacionados a eventos de energia elétrica nas ETAs MA – (início no MATC, MAT e a partir de 2018 abrangência MA). • Implantação PSA - Implantação do Plano de Segurança da água (em andamento) na MA – confiabilidade dos processos em diversas circunstâncias.
Adução e Reservação	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da reservação com acréscimo de reservatórios setoriais - 2014; • Implantação de PI System no novo SCOA para melhoria de consultas aos dados – 2016 • Modernização dos painéis de controle das estações de bombeamento - 2015
Atendimento aos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Específica de Satisfação dos Clientes MA 2017;
Engenharia da Operação	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de nova técnica de medição de vazão em tubulações de grande diâmetro de PEAD, com elaboração de uma cinta metálica projetada para instalação da Estação Hidrodinâmica, em 2015; • Desenvolvimento de piloto entre MAG e MO para instalação de uma bomba funcionando como turbina na entrada do reservatório Tamboré, aproveitando a pressão residual da adução para a geração de energia, em 2018; • Digitalização de relatórios e projetos de Engenharia da MAGG para agilidade nas buscas e consultas, em 2017; • Reforma da EEA França Pinto- Vila Mariana para redução de gastos com energia elétrica, através do programa PROCEL, em 2018. • Automação das elevatórias dos sifões da adutora Rio Claro - Confiabilidade operacional, agilização na operação das elevatórias
Gestão e Manutenção da Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento e acompanhamento de "as built" referentes a obras de adução no cadastro técnico desde 2016; • Manutenções, recuperação e intervenções nas redes adutoras por inserção de tubo PEAD – ganhos de tempo, menor impacto no trânsito, economia de recursos - 2017 e 2018;
Processos de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação do Sistema SAP, com integração de diversos sistemas, aperfeiçoando o controle

e implementação ocorrem por meio de projetos piloto ou testes preliminares. O uso de novas tecnologias e pioneirismo na utilização de equipamentos inovadores é uma marca da MA. A MA atua também em parceria com a Superintendência TX após a identificação das demandas (oportunidades e necessidades) pautadas em levantamentos de dados operacionais, estudos e *benchmarking*. Desde 2010, a Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (TX), é a autoridade funcional responsável pela atividade estratégica de pesquisa, desenvolvimento tecnológico, inovação e acervo técnico. A TX também coordena a elaboração, divulgação e disponibilização de normas técnicas, bem como atua junto aos órgãos normativos externos. A MA participa também dos principais fóruns e feiras do setor, em busca das mais atuais tecnologias de mercado, voltados ao saneamento. Quando uma determinada tecnologia desperta interesse, ela é trazida aos responsáveis dos processos, onde ocorre uma avaliação. Podem-se destacar como novas tecnologias implantadas na MA : 1) Ampliação da capacidade de tratamento da ETA RJCS em 2 m³/s com o uso de membranas ultrafiltrantes, sendo a maior capacidade de produção com o uso desta tecnologia no Brasil, em 2015; 2) Interligação da represa Billings à Represa Taiaçupeba (Sistema Alto Tietê) com o uso inédito no Brasil de tubulação de PEAD de 1.200 mm, acrescentando nova fonte de água bruta ao sistema integrado de abastecimento da RMSP em 2015; 3) Implantação da tecnologia BIM - *Building Information Modeling* para o desenvolvimento de projetos e acompanhamento de obras com desenhos 3D associados a informações de custo e técnicas de logística, em 2017; 4) Instalação de bomba funcionando como turbina (BFT) objetivando o aproveitamento da pressão residual da adução na geração de energia (d_2017) reduzindo o gasto com energia elétrica em 150kw o que corresponde R\$250 mil/mês; 5) Desenvolvimento de nova técnica de medição de vazão em tubulações de grande diâmetro de PEAD, com elaboração de cinta metálica projetada para instalação da Estação Hidrodinâmica, em 2015; 6) Uso de bombas flutuantes para aproveitamento da Reserva Estratégica do Sistema Cantareira (i_2014); 7) Barreira de contenção flutuante e manejo de macrófitas em reservatórios urbanos: Sistema Guarapiranga e Cotia com a finalidade de diminuir as ocorrências superficiais foi elaborado um projeto de barreira de contenção flutuante utilizando tubos de PEAD das obras do Cantareira (i_2016). Uma vez identificado o potencial de aplicação de nova tecnologia em alguma área operacional da MA, são realizados também contatos com fornecedores e outras partes interessadas para estabelecimento de acordos de cooperação e confidencialidade entre as partes, bem como a definição de plano de trabalho para testes piloto. Durante a execução dos testes existe um trabalho em parceria entre a MA e os fornecedores para posterior avaliação da eficiência da tec-

nologia testada, bem como a viabilidade econômica de sua implantação. Concluída esta etapa, são submetidos aos gerentes responsáveis pelos processos os resultados obtidos, para que os mesmos discutam em reuniões específicas com instâncias superiores (Superintendência, Diretoria) as necessidades de recursos financeiros para a implantação.

h) As características de produtos e de processos da cadeia de valor de concorrentes ou de outras organizações de referência são estudadas através da prática de *benchmarking* com o objetivo de buscar melhorias. As ações de *benchmarking* com concorrentes ou organizações de referência são avaliadas e aprovadas pela liderança, de acordo as necessidades e estratégias da unidade. A prática de *benchmarking* segue as diretrizes do PO-QA0121 Realização de *Benchmarking* (d_2009). A metodologia considera critérios descritos na figura Fig. 7.1/4.

A MA incentiva e promove a participação dos empregados de cargos multidisciplinares em eventos nacionais e internacionais como feiras, congressos, seminários, cursos de aperfeiçoamento e visitas técnicas com participação de empresas de mesmo segmento, porte ou similaridade em infraestrutura, possibilitando a identificação de organizações de referência para *benchmarking*. Como exemplo, podemos citar a participação ativa da Sabesp na maior feira de saneamento da América Latina – FENASAN e no Congresso ABES. Os vencedores do antes “Programa Melhores Práticas da M”, atual Prêmio Empreendedor, concorrem com seus cases no IGS, possibilitando também o conhecimento dos temas apresentados pelas outras empresas concorrentes e das demais áreas internas da Sabesp, principalmente daquelas reconhecidas pelo PNQS. A parceria junto a ABES facilita o acesso de informações relativas ao setor junto às organizações tanto nacionais quanto internacionais, disponibilizando em seu site os relatórios

Fig. 7.1/4: *Benchmarking*

<p>Identificação da necessidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As demandas de melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor são identificadas pela Unidade da MA, no Planejamento Tático, nos Planejamentos Operacionais, Fóruns, Reuniões, participações em treinamentos e eventos do setor de saneamento. • As ações de <i>benchmarking</i> são avaliadas e aprovadas pela liderança, de acordo as necessidades de melhoria do produto ou processo da cadeia de valor.
<p>Seleção de parceiros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As organizações parceiras para <i>benchmarking</i> dos produtos e processos da cadeia de valor são identificadas através da sua similaridade, quanto à relevância de processos, produtos e serviços, tecnologia e operacionalização dos sistemas produtivos ou similaridade da infraestrutura urbana.
<p>Ação de benchmarking</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As ações de <i>benchmarking</i> são planejadas a partir da obtenção de informações de fontes como: sites de internet; publicações da FNQ e Abes; publicações da mídia; revistas especializadas; demonstrativos financeiros publicados; páginas da Intranet Sabesp e contatos diretos com as organizações parceiras. • Quando são realizadas visitas formais de <i>benchmarking</i>, a equipe envolvida registra e consolida as informações.
<p>Análise e implantação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A partir das informações coletadas, a equipe analisa, avalia a viabilidade de implantação e elabora proposta de melhoria. • As melhorias para os produtos e processos são aprovadas pela liderança por meio dos métodos de aprendizado, disseminadas e implantadas na Unidade.
<p>Avaliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados das melhorias implantadas são avaliados pela MA, a partir da análise de indicadores e relatórios.

Fig. 7.1/5 - Melhorias em produto e em processos da cadeia de valor

Melhorias		Origem
Produto	Desenvolvimento de novo produto – Geração de energia em entrada de reservatório de água tratada.	MO e <i>Benchmarking</i> na KSB - 2016
Planejamento e Gestão	Implantação do SAG – 2017 - Sistematização e controle dos processos/ práticas de gestão na MA Painel de Bordo na MA - 2017 - Sistematização e controle das Macro ações / Planejamento da MA.	<i>Benchmarking</i> MS - 2017
Engenharia da Adução	Implantação da tecnologia BIM – 2017 - <i>Building Information Modeling</i> para o desenvolvimento de projetos	Benchmarking na COPEL, CPTM e Camargo Correa – 2016 e 2017
	Medidas para Crise Hídrica (alguns exemplos): • Implantação do programa de distribuição de caixas d'água inspirado no programa de incentivo financeiro do governo da Califórnia para a troca de equipamentos como máquina de lavar roupa, louça, vasos sanitários, etc. por equipamentos de menor consumo de água; (m_2015) • Distribuição de redutores de vazão para torneiras.(m_2015)	Visita Califórnia – julho 2015
Gestão dos Recursos Hídricos	Novas tecnologias em avaliação: desenvolvimento nas questões sobre eutrofização, modelagem de qualidade da água e manejo de algas e plantas aquáticas.	Simpósio de Lagos e Represas da IWA em maio/2017

de gestão das empresas vencedoras do PNQS, os cases reconhecidos na categoria IGS e os relatórios da Missão de *benchmarking* Internacional, além do comparativo dos resultados apresentados pelas vencedoras.

A MA tem também a oportunidade de conhecimento pela cooperação técnica entre a Sabesp e JICA, que inclui visitas e intercâmbio técnico, transferência tecnológica, aporte de recursos financeiros e programas de treinamentos de países de terceiro mundo. Como exemplo de participação da MA em eventos internacionais podemos citar a presença no Simpósio de Lagos e Represas da IWA em 2017. A participação trouxe novas tecnologias para desenvolvimento nas questões sobre eutrofização, modelagem de qualidade da água e manejo de algas, plantas aquáticas e inovação em reservatório. Essas novas tecnologias estão em avaliação. Outra participação internacional merece destaque: a AESabesp propiciou a visita do representante da área MAG na Califórnia em julho/2015 para conhecer as ações implementadas para enfrentamento da crise hídrica local com o objetivo da MA obter conhecimentos e soluções alternativas para o enfrentamento da crise hídrica na região metropolitana.

Como exemplo de melhorias implantadas na MA através de *Benchmarking* interno, temos os sistemas informatizados SAG e Painel de Bordo que permitem a sistematização e controle para os processos de gestão e das macroações e do planejamento da MA respectivamente, oriundos de *benchmarking* na MS em 2017. A implantação da tecnologia BIM - *Building Information Modeling* para o desenvolvimento de projetos e acompanhamento de obras com desenhos 3D associados a informações de custo e técnicas de logística, em 2017 também foi fruto de *benchmarking*.

Ocorre na MA também o *benchmarking* reverso, quando outras organizações visitam as instalações da MA, destacando-se no mercado pelo seu diferencial, como exemplo das tecnologias, a implantação das membranas de ultrafiltração, o Centro de Controle de Operação (CCO) que supervisiona e controla o SAM utilizando o SCOA. Com o enfrentamento da crise hídrica de 2014, a Sabesp se tornou referencial no sucesso de suas soluções, recebendo empresas e universidades de outros países, como exemplo a visita da Universidade de Cingapura em março/18 nas instalações da MA, em parceria com a área Sabesp PCP. A comunicação das visitas e participação em eventos é disseminada à força de trabalho através do MA Informa.

Fig. 7.1/5 – Exemplos de melhorias em produto e em processos da cadeia de valor decorrentes de comparações.

7.2 Processos relativos a fornecedores

a) Os potenciais fornecedores e parceiros da MA são desenvolvidos por meio de participação em feiras, congressos, eventos técnicos, pesquisas na Internet e consultas públicas, tendo por objetivo a captação de novas tecnologias e metodologias para estudo da viabilidade de implantação nos processos ligados ao saneamento, destacando-se como exemplo a Fenasan, maior evento do Brasil no setor, promovida pela Associação dos Engenheiros da Sabesp. Desde 2014, no sentido de identificar proativamente novos e potenciais fornecedores, considerando as limitações da legislação, a Sabesp passou a efetuar “chamadas públicas”, para fornecedores nacionais e internacionais, com interesse em participar dos processos licitatórios para o fornecimento de materiais estratégicos. Essa divulgação é efetuada por meio de publicações no Diário Oficial do Estado, nos jornais de grande circulação e entidades de classe.

O novo portal de Cadastro de fornecedores (d_2017), disponibilizado no site Sabesp, possibilita o credenciamento e o cadastro de novos fornecedores que desejam participar de licitações, por meio de acesso ao *link*: Desenvolvimento de Novos Fornecedores. Tal melhoria visa buscar o maior número de fornecedores que atendam as especificações técnicas e os padrões de qualidade necessários, mantendo o processo de avaliação técnica permanentemente aberto a qualquer empresa interessada em fornecer para a Sabesp, além de promover maior interatividade, agilidade, controle e transparência.

A MA, busca interação com outras Unidades da Sabesp, como a parceria com a MM, ME e outras UNs, para minimizar os efeitos da escassez hídrica, foram realizadas obras para melhorar a entrada de água bruta para os mananciais da Região Metropolitana. São exemplos de obras: transposição Rio Grande-Taiacupeba, com a busca de tecnologia em PEAD para interligar 02 mananciais (Sistema Produtor Rio Grande e Sistema Produtor Alto Tietê) para flexibilidade operacional no SIM; implantação da adutora de água tratada entre o Sistema Produtor Guarapiranga a partir do setor Pedreira até o setor Diadema-Parque Real, do Sistema Produtor Rio Grande, para a execução acelerada foram realizadas três frentes de obras, onde a MAMS, a ME e a MM cada uma delas assumiram uma frente de trabalho.

Visando promover o desenvolvimento de fornecedores locais, a MA estimula a realização (d_2006) de licitações com tratamento diferenciado para microempresas e empresas de pequeno porte, amparada na Lei 123/06 e LC 147/14. O Decreto Estadual nº 53.336, de 20 de agosto de 2008, que instituiu o “Programa Estadual de Contratações Públicas Sustentáveis” na qual a

Sabesp segue em suas contratações, com a finalidade de implantar, promover e articular ações que visam inserir os critérios socioambientais, compatíveis com os princípios de desenvolvimento sustentável.

A MA atua no combate a erradicação de todo e qualquer tipo de trabalho infantil, degradante, discriminatório e forçado, e no atendimento a legislação ambiental e trabalhista, são estabelecidos em contrato, cláusulas específicas em que constam tais exigências. Cabe aos administradores de contrato, técnicos de segurança e fiscais, em constantes vistorias nos canteiros de obras e serviços, assegurar o cumprimento de todas as obrigações trabalhistas, previdenciária, de segurança e saúde ocupacional. A Sabesp disponibiliza em seu site o Código de Conduta e Integridade (d_2006), que aborda a corresponsabilidade na cadeia produtiva, cumprimento de legislação no aspecto ambiental, abolição do trabalho infantil e forçado nos serviços realizados, relação ética e transparente sem favorecimentos, tratamento igualitário e de confiança, além de procedimentos empresariais que devem ser rigorosamente seguidos pelos fornecedores. O fornecedor deve declarar conhecimento destes documentos e condições para participar dos processos de qualificação e seleção da Sabesp.

b) A MA realiza o processo de qualificação e seleção dos fornecedores em consonância com a legislação, Política Institucional de Suprimentos e Contratações (PI0005) e procedimentos empresariais e operacionais. Através da área de Suprimentos e Contratações, com o uso da tecnologia de informação, em que se destacam o Sistema de Gerenciamento de Licitações e o Sistema de Pregão Eletrônico (d_2004), este último baseado na Lei 10.520/02, contemplam regras de negócios inovadoras e constantemente aperfeiçoadas para garantir maior transparência, agilidade, economia e eficiência nas contratações. Em 2007, a prática foi reconhecida pelo Prêmio Excelência em Governo Eletrônico (e-Gov), na categoria Governo para Negócios. Os principais critérios de qualificação são verificados em dois momentos: no primeiro é verificado o cumprimento de normas e da legislação que regulamenta o processo para todo grupo de fornecimento, comprovados por meio de documentos jurídicos, técnicos e econômico-financeiros consolidados pelo Cadastro de Fornecedores da Sabesp em conjunto com o 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 contratações com órgãos da Administração Pública Estadual. A Sabesp é uma Unidade Cadastradora e migrou seu cadastro para este sistema (d_2009), reduzindo o retrabalho de verificação por parte da comissão de licitação, pois os documentos de habilitação fiscal, financeira, trabalhista, jurídica e suas respectivas validades, são consultados neste local. No segundo momento, os fornecedores são avaliados, quanto às exigências específicas solicitadas no edital de convocação, daquele processo em particular de aquisição.

A Sabesp mantém atualizado um conjunto de normas técnicas divulgadas para todos os fornecedores cadastrados, nas quais especifica os requisitos exigidos para os principais produtos e serviços, como referência para a qualificação do fornecedor. Para materiais e equipamentos o processo de pré-qualificação técnica

é conduzido por área específica da Sabesp (CSQ) e é permanentemente aberto a novos interessados. As áreas operacionais da MA servem, muitas vezes, como laboratório para utilização de novos materiais e equipamentos. Estes materiais e equipamentos são utilizados sob supervisão da CSQ e da área operacional que fazem análise da viabilidade de aplicação. Se viável, o fornecedor recebe um documento intitulado Atestado de Capacidade Técnica (ACT), que comprova sua qualificação técnica para fornecimento de materiais no processo de licitação com esta exigência. 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 e PEAD);
- Tipo B: materiais de uso específico, sendo exigida pré-qualificação do fabricante. A verificação da conformidade com as especificações é realizada durante seu recebimento no local de entrega. (Ex.: material de laboratório)
- Tipo C: não exigem pré-qualificação, mas recebem verificação de conformidade pela área solicitante (Ex.: materiais de escritório e limpeza).

Considerada prática exemplar no setor, o Departamento de Qualificação e Inspeção de Materiais – CSQ disponibiliza no portal Sabesp, em Desenvolvimento de novos fornecedores a “Diretriz Normativa de Qualificação de Materiais e Equipamentos” para as empresas interessadas em qualificar seus produtos. Esta diretriz destina-se a dar transparência ao processo e orientar os fornecedores que desejam fornecer materiais ou equipamentos à Sabesp, sobre os procedimentos necessários à qualificação dos mesmos.

O critério estabelecido para seleção de fornecedores ocorre conforme modalidade de licitação das empresas habilitadas no certame, uma vez cumpridos os requisitos da primeira etapa de qualificação. A escolha da modalidade de licitação para o processo de seleção decorre da aplicação da lei de licitações 8.666/93, cujos critérios são:

- Menor preço: seleciona o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital e ofertar o menor preço;
- Melhor técnica: seleciona o licitante cuja proposta mais vantajosa para a Administração é escolhida com base em fatores de ordem técnica. É usado exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento de engenharia consultiva em geral.
- Técnica e preço: seleciona o licitante que apresentar proposta mais vantajosa para a Administração e tem por base a maior média ponderada, considerando-se as notas obtidas nas propostas de preço e técnica. Utilizado na contratação de bens e serviços de informática, bem como serviços de natureza predominantemente intelectual.

A modalidade pregão e o sistema de registro de preços constituem melhorias significativas proporcionando aumento da competitividade e redução de custos nas contratações, além da agilidade no processo.

A MA, estabelece parceria com fornecedores para atender necessidades identificadas por parte das unidades operacionais ou pelo surgimento de novas tecnologias

no mercado, quando aplicável. A partir daí testes são desenvolvidos em escala piloto com a participação de universidades, instituições de fomento e fornecedores de mercado, a fim de adequar o novo produto ou serviço à cadeia de suprimentos. Após o desenvolvimento, inicia-se o processo de qualificação do item ou tecnologia desenvolvida, sendo divulgada para todo mercado, garantindo os princípios da isonomia e impessoalidade.

c) A MA monitora a avaliação de desempenho dos fornecedores de serviços mensalmente, por meio do Formulário de Avaliação da Contratada (FAC) (d_2003). Este instrumento permite que o Administrador de Contrato analise a qualidade, o prazo e a organização da contratada para cumprimento das cláusulas contratuais, incluindo o atendimento às normas de saúde e segurança do trabalho, obrigações trabalhistas, legislação, e normas ambientais. As notas obtidas na avaliação são validadas pelo Administrador e fiscal do contrato, juntamente com os representantes da contratada. Eventuais não conformidades são notificadas diretamente ao fornecedor por meio de contato direto, reuniões periódicas ou correspondência específica. Em 2008 foi assinado o primeiro contrato de Parceria Pública Privada (PPP), com eficácia a partir de fevereiro de 2009. A MA foi à primeira Unidade de Negócio detentora do contrato da PPP - Alto Tietê, por ser um contrato inédito dentro da Sabesp, contratou-se uma consultoria para definir a metodologia de avaliação de desempenho do fornecedor baseada na medição do nível de atendimento de serviço, da sigla em inglês - SLA. Deste trabalho de aperfeiçoamento, são apurados mais de 600 indicadores que geram ou não penalidades de acordo com o valor parcial de cada indicador, baseado no seu índice de *performance*.

Os materiais de tratamento são considerados estraté-

gicos para a MA e a avaliação de desempenho dos fornecedores de produtos químicos é realizada pelo TOQ, CSQ em conjunto com a MA. O TOQ é responsável pela análise dos parâmetros definidos nas especificações contratuais da Sabesp gerando Índice de Qualidade do Fornecedor (IQF). Este índice indica em que extensão o produto químico fornecido atende aos parâmetros operacionais. Os produtos fornecidos devem apresentar valores de IQF acima de 84%, valor estabelecido pelo CSQ, baseado no histórico do perfil dos fornecedores da área de saneamento que tem seus produtos homologados, ou seja, empresas que tem o Atestado de Capacidade Técnica (ACT) da Sabesp. Na MA, são realizados os ensaios no recebimento dos Materiais de Tratamento nos locais de entrega, visando o atendimento às especificações técnicas exigidas pela Sabesp. Em caso de não atendimento do parâmetro, o material de Tratamento não é recebido e é feito comunicado ao CSQ informando a não conformidade do produto. Por meio do IQF bem como dos comunicados da MA, o Departamento de Qualificação e Inspeção de Materiais – CSQ tem subsídios para notificar o fornecedor sobre a ocorrência de não conformidades do produto químico entregue à Sabesp. Nestes casos, são solicitadas providências para corrigir o problema, incluindo a elaboração de um Plano de Ação a ser apresentado pelo fornecedor ao CSQ. A comunicação de eventuais não conformidades e de solicitação de ações corretivas aos fornecedores é realizada de diferentes formas em função do escopo de fornecimento conforme apresentado na Fig. 7.2/1.

Os principais requisitos de fornecimento a serem atendidos pelos fornecedores são apresentados na Fig. 7.2/2.

d) A MA estimula seus fornecedores (d_1996) a desenvolver e melhorar o fornecimento de materiais e serviços,

Fig. 7.2/1 – Monitoramento, comunicação e tratamento de não-conformidades

Objeto	Monitoramento, Comunicação e Tratamento de Não Conformidades.	Canais de Relacionamento
Obras e serviços	<ul style="list-style-type: none"> Baseado nos apontamentos apresentados nos relatórios através do FAC e vistorias da fiscalização são geradas ações corretivas que são comunicadas imediatamente ao fornecedor para as devidas providências, sendo convocado para reunião. O não cumprimento gera sanções administrativas, desde advertências até a rescisão contratual. O fornecedor é informado mensalmente do seu desempenho pelo administrador do contrato na assinatura da medição e juntos estipulam prazo para as ações de correções, bem como a melhor forma de resolvê-las. -ADF - Emitida ao final do contrato conceituando-se bom, regular ou ruim, podendo o fornecedor ser ou não recomendado. 	<ul style="list-style-type: none"> Site Sabesp; Jornais de grande circulação e/ou D.O.E. Telefone e e-mail, Administrador do Contrato designado
Material de Tratamento (produtos químicos)	<ul style="list-style-type: none"> Para definir o valor de IQF, calcula-se a probabilidade de cada parâmetro operacional, sendo a média geométrica de todas as probabilidades relacionadas ao produto químico igual ao IQF do fornecedor. O índice de qualidade do fornecedor (IQF) indica em que extensão o produto químico fornecido atende aos parâmetros operacionais definidos nas especificações contratuais da Sabesp. Os produtos fornecidos devem apresentar valores de IQF acima de 84%, valor estabelecido pelo CSQ, baseado no histórico do perfil dos fornecedores da área de saneamento que tem seus produtos homologados, ou seja, empresas que tem o Atestado de Capacidade Técnica (ACT) da Sabesp. Por meio deste instrumento e dos comunicados da MA o CSQ tem subsídios para notificar o fornecedor sobre a ocorrência de não conformidades do produto químico entregue à Sabesp. Nestes casos, são solicitadas providências para corrigir o problema, incluindo a elaboração de um Plano de Ação a ser apresentado pelo fornecedor ao CSQ. 	<ul style="list-style-type: none"> Carta enviada para contratada
Materiais e Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> É exigida dos fornecedores estratégicos certificação de acordo com as NTS, NBRs e Normas Internacionais, incentivando o desenvolvimento e consequente melhoria de seu desempenho. Por meio do índice de atraso nas entregas, é realizado o monitoramento do recebimento dos materiais a cada entrega. Caso ocorra não conformidade os fornecedores são contatados para esclarecimentos, se não houver correção ou justificativas cabíveis, a contratada está sujeita as sanções previstas no contrato. -ADF - Emitida ao final do contrato conceituando-se bom, regular ou ruim, podendo o fornecedor ser ou não recomendado. 	<ul style="list-style-type: none"> Site Sabesp; · Jornais de grande circulação e/ou D.O.E. Telefone e e-mail, · Administrador do Contrato designado.
Parceria Público Privada	<ul style="list-style-type: none"> No intuito de equilibrar as perspectivas da Contratante e da Contratada, foram definidas Faixas de Conformidade, com suas respectivas tolerâncias (as chamadas "faixas verdes"). Resultados obtidos fora da Faixa de Conformidade disparam um sistema de penalizações progressivas e um conjunto de ações corretivas, em nome da melhoria contínua. Esse resultado é calculado com base nos 600 indicadores que geram ou não penalidades de acordo com os valores de cada indicador. O Índice de Performance é calculado descontando-se as penalidades do valor do contrato e dividindo o resultado pelo valor do contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> Administrador do Contrato, Divisões receptoras de serviço; Telefone e e-mail.
Energia elétrica	<ul style="list-style-type: none"> O monitoramento é feito através de consolidação de informações de interrupção de energia elétrica no sistema SCOA, sendo a comunicação dessas ocorrências tratadas diretamente com os responsáveis das concessionárias via telefone, e-mail e reuniões mensais. Nas reuniões realizadas as não conformidades são analisadas e tratadas com o objetivo de mitigar futuras ocorrências. 	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento com as concessionárias de energia, Administrador do Contrato, telefone, e-mail.
Telecomunicações	<ul style="list-style-type: none"> Através da Superintendência de Tecnologia da Informação (CI), área corporativa, que atua nos casos de interrupção de fornecimento. Periodicamente essa autoridade funcional da Sabesp realiza reuniões de gestão e suporte com as operadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento da CI com as concessionárias

Fig 7.2/2 – Principais requisitos de fornecimento

Objeto	Requisito	Indicador
Obras e Serviços	Cumprimento das exigências legais e contratuais da contratação pública e parâmetros internos. IRF07 ≥ 94%	IFR07 - Índice de desempenho de Prestadores de Serviços (FAC)
Materiais e Equipamentos	Cumprimento dos prazos legais e contratuais ≤ 20%	Índice de atraso na entrega de materiais
Produtos Químicos (Tratamento)	Os produtos fornecidos devem apresentar valores de IQF acima de 84%, valor estabelecido pelo CSQ.	Índice de Qualidade do Fornecedor (IQF)
PPP-Alto Tietê	São apurados mais de 600 indicadores que geram ou não penalidades de acordo com o valor parcial de cada indicador. O Índice de Performance é calculado descontando-se as penalidades do valor do contrato e dividindo o resultado pelo valor do contrato Cálculo do IP (Índice de Performance) do Contrato. $IP = 1 - \frac{\text{Soma Penalidade}}{\text{Valor do Contrato}} \geq 94\%$	Índice de Desempenho Global mensal do contrato (soma de penalidades)
Energia Elétrica	Regularidade no fornecimento de Energia Elétrica.	Índice de falhas no fornecimento de energia
Telecomunicações	Lei nº 9.472/97 dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, regido por resolução da ANATEL 612/13.	Índice de disponibilidade de comunicação de dados
Matéria-prima	Atendimento a Outorga.	Cumprimento de Outorga de retirada de vazão

Fig. 7.2/3 – Principais Melhorias e inovações implantadas pelos fornecedores

Fornecedor	Melhoria	Ano
SPAT SANEAMENTO S/A	Sistema de secagem térmica de resíduos gerados na ETA é uma inovação implantada. Este Sistema funciona independente das condições meteorológicas e seca o lodo em concentrações maiores. Isto possibilita a disposição no aterro interno diminuindo o trânsito de caminhões e redução de volume de material, otimizando custos no processo.	2018
SPAT SANEAMENTO S/A	Substituição da função de porteiro para zelador para otimização de seus processos. Em alguns locais ermos como forma de ocupar melhor o tempo destes funcionários a Spat estabelece a função de zelador, o funcionário é treinado para manter a função de portaria, executar pequenas atividades de conservação e registrar aquelas que necessitam de equipes de manutenção. Desta forma, são capacitados para diversas atividades, melhorando suas habilidades e consequentemente aumentando sua empregabilidade.	2015
CENTRO PROJEKT KOCH	Membranas de Ultrafiltração - aumento da produção de água em prazos recordes, esta melhoria foi realizada através de inovações com fornecedores e testes em unidades piloto.	2014/ 2015
SPAT SANEAMENTO S/A	Implantação de metodologia de pesquisa de vazamentos em tubulações de grande diâmetro – Introdução de sensor acústico no interior da tubulação para auscultação de vazamentos, possibilitando identificar a ocorrência de vazamentos e a localização precisa dos mesmos, gerando redução de perdas em adutoras.	2009 / 2017

em reuniões, fóruns e eventos corporativos, por meio da disponibilização de normas, desenhos e especificações. Os fornecedores interessados no desenvolvimento de novas tecnologias procuram as áreas funcionais, por exemplo, CSQ ou TX, para detalhamento da possibilidade de utilizar a ideia inovadora. Quando constatado o interesse na aplicação da tecnologia, a MA participa de todo o processo de desenvolvimento com a participação de grupos específicos até a conclusão do modelo/tecnologia a ser aplicada e, se for o caso, com a consequente certificação do fornecedor (ACT). Nesse processo são desenvolvidos, em conjunto com o fornecedor, todos os padrões, especificações e normas, visando garantir a qualquer outro fornecedor a possibilidade de fornecimento, assegurando assim a isonomia e igualdade de condições nos certames publicados para contratação.

Na MA, são realizados testes de desempenho de Materiais de Tratamento em seus processos, visando a otimização de custos e produtos sem comprometer a qualidade. A sistemática nas ETAs da MA segue os Procedimentos Operacionais “Diretrizes para Controle de Processo” para cada ETA.

As principais melhorias e inovações implantadas pelos fornecedores estão descritas na Fig. 7.2/3.

e) A força de trabalho (FT) dos fornecedores, que atuam diretamente nos processos da MA, é comprometida com valores e princípios organizacionais por meio das interações com os administradores e fiscais de contratos (d_1996). Os aspectos relacionados à saúde e segurança, são repassados por meio de treinamentos e testes simulados, principalmente nas ETAs pelas equipes da brigada. Especialmente para a PPP Alto Tietê em virtude da transferência de ativos para a responsabilidade da SPE e por se tratar de infraestrutura necessária para o processo principal de adução, a mão-de-obra passou por uma

fase de transição operacional inicial, onde nos primeiros 180 dias contados da data de eficácia do contrato, a SPE inteirou-se das condições relativas à prestação dos serviços, incluindo aspectos relativos à segurança e saúde, à ética e responsabilidade socioambiental.

A MA utiliza o Procedimento Operacional (PO-SU0108) voltado para administração de contratos que visa padronizar a atuação dos administradores e fiscais de contratos. Como melhoria, a partir de 2018, complementando a atuação dos administradores e fiscais, com o comprometimento da força de trabalho dos prestadores de serviços das ETAs, elaborou-se um vídeo institucional que aborda os valores e princípios organizacionais, as questões relacionadas ao Código de Conduta e Integridade, aspectos de saúde e segurança e a responsabilidade socioambiental, sendo assistido no primeiro dia de trabalho da FT. A Sabesp em seu próprio Código de Conduta e Integridade (d_2006) preocupa-se em inserir a FT de fornecedores neste código. Além disso, o procedimento empresarial exclusivo para terceiros - PE-RH0003 (d_2006) de Segurança, Medicina e Meio Ambiente do Trabalho em Obras e Serviços Contratados, tem como objetivo instruir as contratadas quanto aos preceitos e as diretrizes básicas de segurança, higiene e saúde do trabalho, visando à preservação e a proteção dos trabalhadores, terceiros, meio ambiente e assegurar o cumprimento das normas, procedimentos internos da Sabesp e da legislação vigente em obras e serviços realizados por contratadas.

A Sabesp instituiu um Comitê de Editais Padrões e Minutas de Contratos (d_1996) para padronização e elaboração de modelos de documentos e acompanhamento de leis e normas a fim de atualizar os procedimentos, de modo a garantir a segurança jurídica nas contratações. Desta forma, foram elaborados modelos de contratos de acordo com a modalidade de licitação e

Fig. 7.2/4 – Evolução nos Processos Relativos a Fornecedores

Processos	Melhorias	Origem	Resultados
Desenvolvimento da cadeia de fornecedores	“Chamadas públicas” para fornecedores nacionais e internacionais (m_2014). E o novo portal de fornecedores (m_2017), disponibilizado no site Sabesp, possibilita o credenciamento de fornecedores.	CS	Busca proativamente fornecedores que atendam as especificações técnicas e os padrões de qualidade necessários, promove interatividade, agilidade, controle e transparência.
Qualificação e seleção	Adequação nos Editais e melhoria no Sistema de Gerenciamento de Licitações (SGL) para cumprimento da Lei 147/14 (m_2015).	MA e CS	Padronização de documentos e acompanhamento de leis e normas, de modo a garantir segurança jurídica nas contratações.
Monitoramento e avaliação de desempenho	Indicadores específicos para PPP-Alto Tietê (m_2008) e para os Produtos Químicos do tratamento, tendo em vista a importância estratégica para o negócio da MA.	MA e CSQ	Apuração de dados com maior precisão, gerando informações importantes para tomada de decisão e avaliação de desempenho dos fornecedores.
Estímulo a melhorias	Sistema de secagem térmica de resíduos gerados na ETA (m_2018).	MA	Otimização de custos no processo e redução de volume de material.
	Substituição da função de porteiro para zelador (m_2015)		Otimização do processo e melhoria na capacitação do funcionário terceirizado.
	Membranas de Ultrafiltração (m_2015).		Aumento da Produção em momento crítico (escassez do recurso hídrico) para atendimento da demanda
	Implantação de metodologia de pesquisa de vazamentos em tubulações de grande diâmetro (m_2017).		Redução de perdas em adutoras com a localização precisa dos pontos de vazamentos.
Comprometimento a FT dos fornecedores	Elaboração de vídeo institucional (m_2018) que aborda os valores e princípios organizacionais relacionados ao Código de Conduta e Integridade, aspectos de saúde e segurança, responsabilidade socioambiental.	MA	Maior comprometimento da força de trabalho dos fornecedores, com os valores, princípios, Código de Conduta, saúde e segurança do trabalho na Sabesp.
Levantamento de necessidades e expectativas	Aplicação de pesquisa para levantamento das necessidades e expectativas dos fornecedores (m_2018).	MA	Identificar informações relevantes, estreitar relacionamento com os fornecedores.

nestes modelos foram incluídas cláusulas específicas referentes às obrigações do fornecedor e notadamente os referentes as condições de trabalho relativos à saúde e segurança, encargos trabalhistas, ética, recolhimentos de taxas, emolumentos e tributos. Todas estas obrigações são consideradas atendidas mediante apresentação de certidões pelos órgãos competentes. Estes modelos são divulgados previamente nos editais de modo que se tornam prerrogativas do fornecimento e do preço ofertado. Os principais documentos são: o contrato assinado contendo as cláusulas específicas citadas, o Termo de Referência com a qualificação e capacitação da força de trabalho, o código de ética que deve ter sua entrega formalizada e ofícios quando a Sabesp objetiva dar um enfoque maior a uma determinada lei, tais como: Lei Anticorrupção 12.846/2013.

f) As necessidades e expectativas dos fornecedores da MA, são identificadas em reuniões periódicas com os administradores dos contratos, no Encontro com Fornecedores, que desde 2009 por iniciativa da MAA em conjunto com as demais áreas correlatas da M e envolvendo todos fornecedores das Unidades de Negócio desta Diretoria, foi realizado este evento para estreitar o relacionamento e parceria com os fornecedores. Devido o sucesso desta prática, atualmente o Encontro com Fornecedores foi incorporado e é realizado pela Sabesp e pela Diretoria M. As informações obtidas por meio dos principais canais de relacionamento são analisadas pelas gerências responsáveis, gestores de suprimentos e administradores de contratos, considerando os aspectos técnicos e as legislações pertinentes aos processos de suprimentos. As demandas consideradas viáveis, após análise técnica e legal, podem ser implementadas em dois níveis:

- Nível da unidade: melhorias cobertas pelo grau de autonomia da MA em relação a mudanças nos processos de suprimentos e de gestão dos contratos, sob a responsabilidade do Departamento Administrativo e Financeiro da Produção de Água (MAA) e/ou áreas envolvidas;
- Nível corporativo: a sugestão de melhoria é apresentada à área funcional (CS) da Sabesp que analisa a viabilidade para implementação.

Os principais canais de interação com os fornecedores são: reuniões entre contratadas e administradores de contrato (d_1996) com periodicidade mensal, telefone, correio eletrônico e Portal Sabesp (d_2000) contínua, Encontro com Fornecedores (d_2009). Outra forma da MA identificar, analisar e traduzir as necessidades e expectativas dos fornecedores é através da aplicação de pesquisa. Como melhoria da prática, a pesquisa de levantamento de necessidades e expectativas (d_2018), possibilitou avaliar o grau de importância de determinados aspectos, bem como o respectivo grau de atendimento, e dessa forma caracterizar e priorizar as necessidades e expectativas. Nesta primeira pesquisa foram abordados aspectos relacionados a estratégias e resultados, infraestrutura, gestão de contrato, relacionamento e parceria, e aspecto socioambiental. Os resultados obtidos foram analisados, seja como forma de identificação ou de melhoria de práticas relativas a fornecedores, o requisito identificado é o pagamento no prazo.

A evolução e aprendizado nos Processos Relativos a Fornecedores estão apresentadas na Fig. 7.2/4.

7.3 Processos econômico-financeiros

a) Os requisitos de desempenho econômico-financeiro e os níveis esperados são definidos no planejamento estratégico da Sabesp seguindo as diretrizes empresariais, objetivos estratégicos e as metas de acordo com a Política Institucional PI0002-Política Institucional de Gestão Financeira, que tem como base as demandas do Governo do Estado e do Conselho de Administração. Os resultados são analisados nos níveis do Conselho de Administração, Diretoria Colegiada e Unidades. A MA atua no gerenciamento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio, dentro de sua área de atuação, alinhando seus indicadores às diretrizes estratégicas da Sabesp e ao Mapa Tático da M. A Superintendência de controladoria econômico-financeira-FT coordena, elabora e administra os parâmetros econômico-financeiro apresentando os resultados mensalmente para a Diretoria Colegiada. O acompanhamento destas informações é realizado, mensalmente, por análises da célula econômico financeira e pela controladoria da MA e registrada

no painel de indicadores, são apresentadas nas reuniões do fórum de processo econômico financeiro da Diretoria M mensalmente, e também apresentadas e analisadas nas reuniões trimestrais de análise crítica da MA, onde são analisadas as informações relativas a arrecadação, despesas e investimentos, por departamento, realizados no trimestre e acumulado no ano bem como os indicadores de Custo e Margem Operacional, justificando as variações. A controladoria da MA coleta e compila as informações objetivando manter o equilíbrio do plano orçamentário e atender necessidades de recursos extras. Em 2008, a MA, seguindo o aprimoramento de processo da Sabesp iniciou a implantação da Gestão por Valor Agregado (GVA), definindo como indicadores para desempenho econômico financeiro o Valor Agregado em Caixa (CVA), Fluxo de Caixa sobre o Capital Investido (CFROGI), e a Variação Anual do CVA (Delta CVA). Em abril de 2017, foi implantada a 1ª fase do sistema ERP-SAP, contemplando o módulo financeiro e o BI-SAP, proporcionando maior agilidade no monitoramento das informações, e o acompanhamento dos indicadores.

O planejamento tributário se dá a partir da previsão orçamentária de despesas para os tributos principais como IPTU, IPVA e ITR e demais taxas de menor valor. Para otimizar os gastos com esses tributos a MA efetua os pagamentos a vista no primeiro vencimento, garantindo descontos e gerando menor gasto nessas contas. A previsão do COFINS/PASEP nas Unidades de Negócio tem como base um percentual do Faturamento Líquido. Este percentual é informado pelas autoridades funcionais através das premissas orçamentárias para que as UNs possam realizar suas projeções internas para posterior consolidação na empresa. Para o recolhimento de tributos quando dos pagamentos realizados pela Sabesp a fornecedores e prestadores de serviços, a retenção e recolhimento são efetuados pelo FFT (departamento que executa os pagamentos da MA) no momento da elaboração da documentação do processo de pagamento.

A participação dos sócios, mantenedores e administradores na definição dos níveis de desempenho pode ser evidenciada pela estrutura de governança, Fig. 7.3/1. Destaca-se como refinamento as melhorias no controle dos atos da direção, atendendo aos requisitos SOX e aos mais altos níveis de governança, garantindo a capacidade de captação de recursos financeiros e a remuneração dos acionistas. Os Principais requisitos e indicadores de desempenho são apresentados na Fig.7.3/2.

b) A sustentabilidade econômico-financeira das operações é assegurada pela geração de recursos próprios por meio do faturamento pela venda de água por atacado da MA aos municípios permissionários, da venda interna aos clientes internos que são as unidades de negócio de distribuição da M, da melhoria da eficiência e de agregação de valor, e pela obtenção de recursos financiados, agrupados por fonte de recursos e Programas Estruturantes.

Durante o exercício, havendo necessidade, para o atendimento de contingências de alocação de recursos 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 Departamento de Controladoria da Diretoria - MDC é

Fig. 7.3/1 – Papel da estrutura organizacional na definição dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro

Assembleia Geral dos Acionistas	Instância máxima de decisão, com poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da Empresa e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento. Compete à assembleia geral, dentre outros, eleger ou destituir os conselheiros de administração e fiscal.
Conselho de Administração	Aprova anualmente o orçamento, definindo os níveis de fluxo de caixa operacional, a rentabilidade esperada, e a margem operacional.
Diretorias	Aprova o orçamento anual e monitora o desempenho econômico-financeiro pelo sistema ERP-SAP e relatório do GVA®.
Superintendências	Elabora o orçamento anual de forma a assegurar a sustentabilidade do negócio por meio das metas estabelecidas no planejamento operacional.
Departamentos	Elabora o orçamento anual consolidado das suas unidades subordinadas de forma a assegurar a sustentabilidade dos seus processos
Divisões	Elabora o orçamento anual de forma a assegurar a sustentabilidade dos processos no seu âmbito de atuação

Fig. 7.3/2 - Principais Indicadores Econômico-Financeiros por Grupo

Principais Indicadores		
Econômico	Atividade:	
	Participação da MA nos Investimentos da Sabesp.	8.1.16
	Participação da MA nas despesas Operacionais da Sabesp.	8.1.17
	Tarifa GVA da Água Produzida.	8.1.18
	Rentabilidade e Mercado:	
	Margem Operacional (RPI: Sustentabilidade)	8.1.13
	Delta CVA (RPI: Geração de Valor)	8.1.19 e 8.1.20
	Valorização das ações.	8.1.15
	Valor de mercado das ações.	8.1.15
	Custo p/ m3	8.1.7 e 8.1.18
Financeiro	Liquidez:	
	Arrecadação por M3 Total MA	8.1.39 e 8.1.40
	Tarifa Média Praticada	8.1.21 e 8.1.31
	Faturamento Líquido Total por volume medido	8.1.32
	Estrutura:	
	Nível dos investimentos.	8.1.16
	Execução orçamentária dos investimentos.	8.1.25
	Execução orçamentária das despesas.	8.1.34
Execução orçamentária do faturamento.	8.1.35	
Execução orçamentária da arrecadação.	8.1.36 e 8.1.37	

avaliada a possibilidade de empréstimos ou remanejamento dos recursos necessários;

- Outra solução: 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).

Os recursos financiados são captados corporativamente pela Superintendência de Captação de Recursos e Relação com Investidores (FI), através de agentes financeiros. Estes recursos visam atender às necessidades de ampliação e melhorias operacionais.

Os critérios para captação de recursos estão descritos na Fig. 7.3/3.

A MA atua fortemente para a redução da inadimplência e recebimento das dívidas geradas na venda de água por atacado. Não havendo negociação no âmbito extrajudicial, os valores devidos são cobrados na justiça, através de ação judicial, e patrocinado por escritórios externos, contratados pela Sabesp. A negociação da

Fig 7.3/3 – Critérios para captação de recursos

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.

divida está a cargo da diretoria da Sabesp, MA e órgãos Governamentais.

c) Os recursos financeiros previstos para dar suporte às estratégias e planos de ação são definidos no Planejamento Operacional da MA. Para cada macroação, planos estratégicos para alcance dos objetivos, são definidos os recursos financeiros necessários. Anualmente, cada departamento elenca suas necessidades de despesa e investimento e estabelece seu grau de prioridade de acordo com a viabilidade técnica e urgência. O MAA (departamento administrativo e financeiro) com o apoio das autoridades funcionais define os níveis de gastos e o montante das despesas correntes. Os investimentos de maior prioridade atendem ao plano metropolitano de água (PMA III), que leva em conta o crescimento vegetativo em água, perdas e melhoria operacional dos sistemas existentes. Para melhorar o processo de priorização e avaliação das necessidades de investimentos, foi implantada a metodologia *Analytic Hierarchy Process* (AHP), em 2016, que prioriza os investimentos a serem realizados, levando em consideração fatores como custo, urgência, complexidade e impacto estratégico, deixando as decisões mais ágeis, criteriosas e transparentes.

A MA utiliza o Sistema de Gestão de Investimentos SGI para elaboração do Plano Plurianual com a programação dos investimentos para os próximos sete anos. Nesse sistema, são elaborados cenários compostos pelas ações de investimento que, por sua vez são agrupadas por estruturas PEP (plano de estruturação de projetos), que identifica as características do projeto, como: produto, aplicação, segmento, natureza, município e distrito. O controle e acompanhamento mensal do previsto e realizado é feito no sistema ERP-SAP (módulos PS e FM).

Os recursos para investimento podem ser oriundos de Recursos Próprios da Sabesp ou externos de órgão financiadores (agências de fomento e bancos de desenvolvimento). A atratividade das taxas dos financiadores externos, quando disponíveis, define sua seleção.

Os critérios utilizados para a escolha da melhor forma de captação são definidos pela Diretoria Colegiada.

Ações de investimentos que não são voltadas à expansão dos sistemas ou redução dos custos são prioritariamente elencadas para obtenção de recursos externos.

d) O plano orçamentário é realizado anualmente, alinhado ao Processo de Planejamento, com previsão para sete anos (PLURIANUAL) e elaborado de forma participativa, sendo composto pelos orçamentos de receita faturada e arrecadada, despesas e investimento. A montagem orçamentária é iniciada com o recebimento das premissas, diretrizes gerais e cronogramas estipulados pela Diretoria Financeira e demais autoridades funcionais.

Cada departamento elenca suas necessidades e na montagem da peça orçamentária, o MAA/Controladoria,

consolida o orçamento de despesas com base nas demandas informadas pelos Departamentos, que utilizam como referência a realização do exercício anterior, os valores comprometidos nos contratos em andamento, e novas demandas apresentadas no Planejamento Estratégico. A MA cadastra suas propostas orçamentárias de despesa e de receita no BPC-SAP, as contas de despesa uso da água, energia elétrica, material de tratamento e pessoal são alimentadas no sistema pela respectiva autoridade funcional, a partir de informações das necessidades fornecidas pela MA. O MDC - Controladoria da M consolida as peças e as submete à apreciação da Diretoria M. São realizadas diversas simulações para contemplar os ajustes necessários até a aprovação final do orçamento pela Diretoria Colegiada e pelo Conselho de Administração. Após aprovação, o FTO - Departamento de Orçamento da Diretoria Financeira disponibiliza os valores aprovados no sistema ERP-SAP.

O acompanhamento e controle do orçamento são realizados pela MAA/controladoria 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. O acompanhamento orçamentário, desde 2017, se dá por meio do ERP-SAP.

As necessidades de investimento são analisadas e priorizadas pela Alta Direção da MA, com base nos objetivos e macroações definidas, utilizando a metodologia AHP (7.3.C) e incluídas no sistema SGI, detalhado por ação. Ao receber as propostas orçamentárias, a Controladoria da MA consolida e verifica os limites orçamentários e metas estabelecidas e submete ao MDC, à PI e à Superintendência de controladoria econômica financeira - FT, por meio do SGI, para aprovação da Diretoria e Conselho de Administração.

Mensalmente, o MAA/controladoria, a célula econômico-financeira e a alta administração da MA avaliam a realização orçamentária, visando eventuais realinhamentos e o cumprimento pleno do orçamento disponibilizado.

A evolução e aprendizado nos processos Econômico-Financeiros estão apresentadas na Fig. 7.3/4.

Fig. 7.3/4 - Evolução e aprendizado nas práticas do processo econômico-financeiro

Práticas	Ações	Origem	Resultados/melhorias
Definição de Requisitos	Implantação do Fórum Financeiro da M	Fórum M	Disseminação da cultura Econômico-financeira. Troca de experiências entre as UNs
	Implantação do Módulo Financeiro do ERP-SAP	Diretoria Colegiada	Melhoria dos controles, integração e disponibilidade dos dados.
Disponibilização de recursos operacionais	Implantação do Módulo Financeiro do ERP-SAP	Diretoria Colegiada	
Obtenção de recursos para investimento	Utilização da metodologia AHP para priorização dos investimentos	Forum Água	Investimentos priorizados com mais transparência e impessoalidade
	Implantação do Módulo Financeiro do ERP-SAP	Diretoria Colegiada	Melhoria dos controles, integração e disponibilidade dos dados.
Elaboração e controle do orçamento	Implantação dos módulos BPC e Financeiro do ERP-SAP	Diretoria Colegiada	
	Implantação do sistema de Gestão de investimentos - SGI	PI	



Método de Leitura: Nesse critério são apresentados os resultados estratégicos e operacionais relevantes para a MA, 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: Sequência numérica para identificação do indicador.

E/O: Informação se o indicador é: (E) Estratégico, (O) Operacional ou (O/E) Ambos.

III - Referencial em relação ao GRMD do AMEGSA - (O) Obrigatório - (S) Sugerido

GRMD: Referência do Guia de Referência para Medição do Desempenho - PNQS ou Item do Relatório de Gestão

Nome do Indicador: Nome do indicador e informações complementares, quando necessário.

Unid.: Unidade de Medida.

Sentido: Mostra o sentido de Favorabilidade de cada série histórica: ↑ - quanto maior, melhor ou; ↓ - quanto menor, melhor ou; ~ - 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. O referencial PNQS 2017 refere-se a média truncada das vencedoras do ciclo anterior do PNQS, conforme guia GRMD.

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.

1 - Econômico-Financeiro															
Indicadores															
COD	E/O	III	GRMD	Nome do Indicador	Unid.	Sentido	2015	2016	2017	Empresa	Valor	RPI	Parte Interessada	Valor	RE/LM
RECONHECIMENTOS DO MERCADO															
8.1.1	E/O			Troféu Transparência Anefac 2017 - Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade. Categoria Empresas de Capital Aberto, com receita líquida acima de 5 bilhões. (trata-se da 17ª conquista do reconhecimento em 21 edições do troféu).											RE/LM
8.1.2	E/O			Prêmio "Melhores & Maiores", categoria Infraestrutura, concedido pela Revista Exame, que coloca a companhia na liderança do setor e na lista das principais empresas do país.											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. A premiação aconteceu durante a Cúpula Mundial da Água, que acontece em Paris. Também destaca que 2017 foi o ano em que os esforços da Sabesp para garantir segurança operacional e financeira a longo prazo elevaram-na "a outro patamar em relação às demais empresas do setor que atuam em países emergentes".											RE/LM
Econômico															
8.1.4	E	O	IFn05	Margem líquida com depreciação	%	↑	4,6	26,5	20,6						
8.1.5	O	S	IFn06	Indicador do nível dos investimentos	%	↑	12,3	2,8	2,4						
8.1.6	E	S	IFn16	Índice de retorno sobre o patrimônio líquido	%	↑	3,9	19,1	14,4						
8.1.7	E/O	O	IFn18	Custo Total da produção da água	Base 100%	↓	100	95	90						
8.1.8	E/O		7.3	Custo Operacional Unitário - MA - MA13	Base 100%	↓	100	96	88						
8.1.9	E			CFROGI - Caderno M	%	↑	1,19	1,20	2,10			Diretoria M		2,00	
8.1.10	O			EBITDA Ajustado Sabesp - Líder Mercado	Millhões R\$	↑	3,974	4,571	5,269	SANEPAR	1,383				RE/LM
8.1.11	E			Margem EBTIDA SABESP - PPR	%	↑	34	32	36	SANEPAR	33,40	Acionista		31,57	RE/LM
8.1.12	E		7.3	Margem Operacional - Sabesp - 7.3	%	↑	26	24	27	SANEPAR	23			-399	
8.1.13	E			Margem Operacional - MA	%	↑	-261	-132	-111			Diretoria M			
8.1.14	O			Margem Líquida com Venda Interna	%	↑	40	48	51	SANEPAR	18,60				
8.1.15	O		7.3	Valor de Mercado das Ações - Último Dia do Ano - SABESP ON	Valor	↑	18,93	28,79	34,3	SANEPAR	9,08				
8.1.16	O		7.3	Participação da MA nos investimentos da Sabesp - 7.3	%	↓	4,46	1,05	1,00						
Com a estrutura consolidada da MA, a tendência, é estratégico para a Sabesp que os investimentos sejam destinados a ampliação da Coleta e Tratamento de Esgoto															
8.1.17			7.3	Participação da MA nas despesas operacionais da Sabesp - 7.3	%	↓	17,60	14,60	13,41						
8.1.18			7.3	Tarifa GVA da Água Produzida - 7.3	Base 100%	Manter	100	100	100						

1 - Econômico-Financeiro																			
Indicadores																			
COD	E/O	III	GRMD	Nome do Indicador	Unid.	Sentido	2015			2016			2017		RC		RPI		RE/LM
							Valor	Empresa	Valor	Valor	Empresa	Valor	Parte Interessada	Valor					
Econômico																			
8.1.19	E		7.3	Delta CVA - Caderno M - 7.3	Milhões R\$	↑	-178	-359,4	-52,4									Diretoria M	-66,70
8.1.20	E		7.3	Delta CVA/m³	R\$/m³	↑	-0,19	-0,18	-0,03										
8.1.21	O			Tarifa Atacado - Arseps	R\$/m³	↑	1,8	2,0	2,1										
8.1.22	O			Taxa de Crescimento Venda Interna	%	↑	-13,1	-7,5	7,4										
Financeiro																			
8.1.23	O	O	IFn01	Índice de desempenho financeiro	%	↑	161	172	216									PNQS 2017	114,30
8.1.24	O	O	IFn03	Despesas totais com serviços por m³ faturado	R\$/m³	↓	0,049	0,040	0,038									PNQS 2017	3,69
8.1.25	O	O	IFn04 (S)	Indicador da execução orçamentária dos investimentos	%	↓	96	83	71										
A execução orçamentária de investimentos reflete a eficiência da contratação. É estratégico para a Sabesp contratações com os maiores descontos possíveis nas licitações para destinação de recursos investidos em ampliação da Coleta e Tratamento de Esgoto																			
8.1.26	O	O	IFn07	Indicador de dias de faturamento comprometido com contas a receber	Dias	↓	44	23	35									PNQS 2017	71
8.1.27	O	O	IFn15	Índice de evasão da receita (Permissonárias+Clientes UNs)	%	↓	12	6	9									PNQS 2017	7,15
8.1.28	O		IFn15	Índice de evasão de receita - Diretoria M	%	↓	10	9	6									SANEPAR	3,30
8.1.29	O	S	IFn17 (S)	Índice de liquidez corrente - Sabesp	%	↑	92	89	96									PNQS 2017	113,26
8.1.30	O			Receita Operacional líquida Sabesp - Líder Mercado	Milhões R\$/ano	↑	11.712	14.098	14.608									SANEPAR	3.869
8.1.31	O		7.3	Tarifa Média Praticada (Permissonários)	R\$/m³	↑	1,81	1,97	2,03										
8.1.32	O		7.3	Faturamento Líquido Total por Volume Medido	R\$/m³	↑	1,66	1,89	1,97										
8.1.33	O		IFn04	Execução Orçamentária das Despesas	%	↓	111	98	93										
8.1.34	O		7.3	Execução Orçamentária das Despesas (materiais, serviços e gerais)	%	↓	136	96	74										
8.1.35	O		7.3	Execução Orçamentária do Faturamento	%	↑	95	91	107										
8.1.36	O		7.3	Execução Orçamentária da Arrecadação	%	↑	91	102	189										
8.1.37	O			Execução Orçamentária da Arrecadação (exclusiva da venda de água)	%	↑	39	88	270										
8.1.38	O			Índice de Realização de Despesas	%	↓	111	98	93										
8.1.39	O			Arrecadação Total por m³ - Total MA (não considera precatórios)	R\$/m³	↑	0,63	0,64	0,73										
8.1.40	O		7.3	Arrecadação Permissonários por m³ - Total MA (não considera precatórios)	R\$/m³	↑	0,39	0,41	1,12										

2 - Socioambiental													
Indicadores													
COD	E/O	III	GRMD	Nome do Indicador	Unid.	Sen- tido	2015	2016	2017	RC		RE / LM	
										Empresa	Valor		Parte Interessada
Reconhecimento Mundial - Fórum Mundial da Água													
8.2.1	E/O			O trabalho da MA na preservação das represas que garantem água para a capital e a Grande São Paulo recebeu um prêmio internacional. O BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) escolheu a proteção aos mananciais da região como um exemplo de sucesso a ser seguido. O banco selecionou cinco ações como modelo entre os mais de 300 inscritos na América Latina, Caribe e América do Norte. O único projeto brasileiro entre os campeões é o da Sabesp, chamado Cinturão Verde Metropolitano.								RE/LM	
Ambiental													
8.2.2	O	4.1		% Cumprimento de Outorgas de vazão de retirada	%	Manter	100	100	100	Não Comparável	DAEE	100	RE
8.2.3	O	4.1		Vazão de Retirada - Alto Cotia	m³/s	Manter	< 1,2	< 1,2	< 1,2	Não Comparável	DAEE	≤ 1,25	-
8.2.4	O	4.1		Vazão de Retirada - Baixo Cotia	m³/s	Manter	< 1,05	< 1,05	< 1,05	Não Comparável	DAEE	≤ 1,05	-
8.2.5	O	4.1		Vazão de Retirada - Cantareira - Sist. Guarará	m³/s	Manter	< 33	< 33	< 33	Não Comparável	DAEE	≤ 33	-
8.2.6	O	4.1		Vazão de Retirada - Guarapiranga - Sist. ABV	m³/s	Manter	< 14	< 14	< 14	Não Comparável	DAEE	≤ 14	-
8.2.7	O	4.1		Vazão de Retirada - Ribeirão Estiva	m³/s	Manter	< 0,1	< 0,1	< 0,1	Não Comparável	DAEE	≤ 0,1	-
8.2.8	O	4.1		Vazão de Retirada - Rio Claro - Sist. Casa Grande	m³/s	Manter	< 4	< 4	< 4	Não Comparável	DAEE	≤ 4	-
8.2.9	O	4.1		Vazão de Retirada - Rio Grande	m³/s	Manter	< 5,5	< 5,5	< 5,5	Não Comparável	DAEE	≤ 5,5	-
8.2.10	O	4.1		Vazão de Retirada - Alto Tietê - Sist. Tiaçupeba	m³/s	Manter	< 15	< 15	< 15	Não Comparável	DAEE	≤ 15	-
8.2.11	O	4.1		Pesquisa de Satisfação - Evolução da Imagem SocioAmbiental	%	↑	55	56	63	R	71		-
8.2.13	O	4.1		Índice de mortalidade infantil		↓	2014 11,2	2015 10,7	2016 10,9	SANEPAR	10,9		LM
Índice de Mortalidade Infantil: Mede a quantidade de crianças que morrem no primeiro ano de vida, para cada mil nascidos vivos. A composição contempla indicadores de saúde pública, onde o impacto do saneamento (acesso à água potável e coleta de esgoto) é primordial para redução do índice. Indicador correlacionado com a estratégia Sabesp de "Universalização dos serviços de saneamento", onde as práticas de oferecer e conectar os serviços de água e coleta de esgoto são altamente impactantes. Fonte: Fundação SEADE. Mortalidade Infantil Região da Grande São Paulo.													
8.2.14	E/O	4.1		Área preservada (propriedades da MA, excluindo espelho d'água)	mil hectares	Manter	35,3	35,3	35,3	COPASA	24,3	Sociedade	Manter as reservas
8.2.15	O	4.1		Total de retirada da água - Superficial - Sabesp	Milhões de m³	↑	2.397	2.539	2.602	SANEPAR	605		LM
8.2.16	O	4.1		Total de retirada da água da MA - Superficial em Relação a Sabesp - MA	%	↑	69	73	74				LM
8.2.17	O	4.1		Índice de Perdas na Adução - IPA	%	↓	1,6	1,4	1,6			Metodologia própria	valor ≤ ano anterior
8.2.18	O	4.1		% Cobertura Vegetal em torno das represas (Exceto Cantareira)	%	↑	100	100	100		Não Comparável		RE
8.2.19	O	isc11		Índice de Unidades Operacionais dos SAAs	%	↑	25,0	50,0	50,0				
8.2.20	E	4.1		% de instalações com SGA Implantado	%	↑	12,5	25,0	50,0	R	22		
Social													
8.2.21	O	O	ISc02	Indicador de sanções e indenizações	%	↓	0,05	0,02	0,04	PNQS 2017	2,04		
8.2.22	O	O	ISc04 (S)	Indicador de mitigação de impactos ambientais - Diretoria M	%	↑	89	89	89	PNQS 2017	82	Sociedade	valor ≥ ano anterior
8.2.23	O	O	ISc07	Incidência de processos judiciais recebidos julgados como procedentes	Ocorr./ano/1000 hab	↓	0,001	0,001	0,001	PNQS 2017	0,04		
8.2.25	O	S	ISc12	Percentual de recuperação de água de lavagem de filtros/decantadores em ETAs - Relatório De Sustentabilidade	%	↑	77	84	85		Não Comparável	Diretoria M	valor ≥ ano anterior
8.2.26	O	4.1		Pesquisa de Satisfação - Evolução da Imagem Social	%	↑	56	59	65	R	72		

2 - Socioambiental																					
Indicadores																					
COD	E/O	III	GRMD	Nome do Indicador	Unid.	Sen-tido	2015			2016			2017		RC		RPI		RE / LM		
							2015	2016	2017	2015	2016	2017	Empresa	Valor	Parte Interessada	Valor					
Social																					
8.2.27	E		4.1	Índice de Regularidade da Adução - IRA	%	Manter	99	100	99	Não Comparável		Diretoria M	≥99								
8.2.28	O		4.1	Pessoal envolvidas com palestras de Educação Ambiental	Absoluto	↑	12.745	16.225	15.609	SANEPAR	10.084										
8.2.29	O		4.1	Número de Simulados previstos x realizados	%	Manter	100	100	100	Não Comparável											
8.2.31	O	O	CMT	CMT - Consumo de Material de Tratamento (Média).	Kg/ 1000 m³	↓	62	61	60	Não Comparável											
8.2.32	O		4.1	% Cobertura Vegetal em torno das represas (Outros sistema, exceto Cantareira)	%	↑	100	100	100	Não Comparável											
3 - Clientes e Mercado																					
Indicadores																					
Reconhecimento Nacional - Melhores Empresas de Relacionamento com Cliente																					
Clientes																					
8.3.1	E/O			Troféu de ouro na categoria "Melhores Empresas de Relacionamento com o Cliente", no Prêmio CIC (Congresso Internacional de gestão de Clientes) Brasil 2017, da Revista Cliente SA. Novo sistema foi adotado pela Central de Atendimento Telefônico, agências de atendimento presencial e agências móveis da Região Metropolitana de São Paulo com o objetivo de ampliar e aperfeiçoar o relacionamento com os clientes. Na prática o sistema permite aos atendentes acessar em uma só tela, com um único clique, informações como divulgação do consumo consciente, negociação de débitos e atualização do cadastro, entre outros dados relevantes. Tais facilidades permitiram diminuir o tempo médio de atendimento, que apresentou uma redução de mais de 50%, caindo de quinze para sete minutos em casos de negociação de débitos em aberto, por exemplo.																RE/LM	
8.3.2	O	O	ICm01a (S)	Índice de reclamações de problemas - Qualidade da Água	Reclam./ligação	↓	0,015	0,012	0,011	PNQS 2017	0,41										
8.3.3	O	O	ICm01a (S)	Índice de reclamações de problemas - Falta de Água	Reclam./ligação	↓	0,014	0,006	0,005	PNQS 2017	0,41										
8.3.4	O	O	ICm04	Índice de conhecimento dos serviços e produtos (NetPromoter-Scored)	%	↑	1	14	20												
8.3.5	E	O	ICm05	Índice de atendimento urbano de água - IAA	%	Manter	100	100	100	SANEPAR	92,81	Acionista	100							RE/LM	
A MA é Líder em Atendimento Urbano, aduzindo água para todos municípios do seu mercado																					
8.3.6	E	O	ICm08	Índice de atendimento total de água - Diretoria M	%	Manter	100	100	100	SANEPAR	99,95	Acionista	100							RE/LM	
Para a área de abrangência da diretoria metropolitana da Sabesp o índice de atendimento total de água é igual ao índice de atendimento urbano de água, pois a classificação de domicílios rurais não é relevante. Para atendimento aos domicílios utilizamos o conceito de área atendível, onde o poder concedente define a área a ser atendida pela Sabesp, conforme lei 11.445. Além disto atendemos os domicílios não regulares com população de baixa renda por meio de autorizações de caráter precário, onde estes domicílios não fazem parte da contagem do IBGE.																					
8.3.7	O	O	ISp10 (S)	Tempo Médio de Atendimento(TMA) ao Cliente- MAGO	h/serv. Executado	Manter	1	1	1	PNQS 2017	41,57									RE	
8.3.8	O	O	ICm10 (S)	Tempo Médio de Atendimento na Central de Atendimento Telefônico dentro do prazo Estabelecido	%	Manter	100	100	100	R	82,80										
8.3.9	O	O	ICm13	Índice de ocorrências no órgão de defesa do consumidor	Registro de ocorrência/ 1.000 lig. Ae E	↓	0	0	0	PNQS 2017	0,46	Acionista e Cliente	0								
8.3.10	O	O	ICm14	Índice de audiências no órgão de defesa do consumidor	%	↓	0	0	0	PNQS 2017	9,06	Acionista e Cliente	0								
Pela Característica da MA, não tem ocorrido reclamações referentes aos produtos e processos ligados diretamente a MA. ICm13 e ICm14																					
8.3.11	E	O	ICm02	Índice de satisfação dos clientes - Geral	%	↑	67	79	84	PNQS 2017	50,63										
8.3.12	E			Índice de Satisfação dos Clientes Água - M	%	↑	66	84	88	R	90	Acionista	80								

3 - Clientes e Mercado

		Indicadores					RC				RPI		RE / LM
COD	E/O	III	GRMD	Nome do Indicador	Unid.	Sen-tido	2015	2016	2017	Empresa	Valor	Parte Interessada	Valor
Clientes													
8.3.13	O		1.3 - 7.1	Indicador Desempenho de Qualidade da Água Tratada (IDQA)	%	Manter	99	99	99	Metodologia própria		Acionista	≥ 98
8.3.14	O		3.1	% de Volume Previsto no ano anterior versus Faturado	%	↑	90	90	98	Metodologia própria		Clientes	100
8.3.15	O			Média de Quantidade água entregue Permissionária Guarulhos	m³*milhões/mês	↑	7,0	7,6	9,0	Metodologia própria		Clientes	8,4
8.3.16	O			Média de Quantidade água entregue Permissionária Mauá	m³*milhões/mês	↑	2,5	2,7	2,8	Metodologia própria		Clientes	3,0
8.3.17	O			Média de Quantidade água entregue Permissionária Mogi das Cruzes	m³*milhões/mês	↑	1,4	1,2	1,3	Metodologia própria		Clientes	1,7
8.3.18	O			Média de Quantidade água entregue Permissionária Santo André	m³*milhões/mês	↑	4,8	5,1	5,9	Metodologia própria		Clientes	5,7
8.3.19	O			Média de Quantidade água entregue Permissionária São Caetano	m³*milhões/mês	↑	1,2	1,2	1,3	Metodologia própria		Clientes	1,4
8.3.20	O		7.1	Índice de Regularidade de Adução - MC - Continuidade	%	Manter	98	100	100	Metodologia própria		Diretoria M	≥ 99
8.3.21	O		3.1	Índice de Regularidade de Adução - ML - Continuidade	%	Manter	99	100	100	Metodologia própria		Diretoria M	≥ 99
8.3.22	O		3.1	Índice de Regularidade de Adução - MN - Continuidade	%	Manter	99	100	99	Metodologia própria		Diretoria M	≥ 99
8.3.23	O		3.1	Índice de Regularidade e Adução - MO - Continuidade	%	Manter	99	100	99	Metodologia própria		Diretoria M	≥ 99
8.3.24	O		3.1	Índice de Regularidade de Adução - MS - Continuidade	%	Manter	99	100	100	Metodologia própria		Diretoria M	≥ 99
8.3.25	O			Índice de Regularidade de Adução - Santo André	%	Manter	99	99	100	Metodologia própria		Diretoria M	≥ 99
8.3.26	O			Índice de Regularidade de Adução - Guarulhos	%	Manter	100	100	100	Metodologia própria		Diretoria M	≥ 99
8.3.27	O			Índice de Regularidade de Adução - Mogi das Cruzes	%	Manter	99	100	100	Metodologia própria		Diretoria M	≥ 99
8.3.28	O			Índice de Regularidade de Adução - S.Caetano do Sul	%	Manter	100	100	100	Metodologia própria		Diretoria M	≥ 99
8.3.29	O			Índice de Regularidade de Adução - Mauá	%	↑	96	98	93	Metodologia própria		Diretoria M	≥ 99
Mercado													
8.3.30	O			Market Share MA - Participação no Mercado (m³/m³ total do Mercado)	%	↑	97,46	97,54	97,61	SEMAE - Vice Líder	0,02		LM
8.3.31	O			Crescimento do Mercado - Consumo	%	↑	-17	14	4				
8.3.32	O			Ligações Atendidas pelos Clientes UNs - UNs	1.000 lig.	↑	4569	4671	4755				
8.3.33	E			Índice de Satisfação dos Clientes Água - MC	%	↑	63	90	89	PNQS 2017	51	Diretoria M	83
8.3.34	E			Índice de Satisfação dos Clientes Água - ML	%	↑	61	87	93	PNQS 2017	51	Diretoria M	82
8.3.35	E			Índice de Satisfação dos Clientes Água - MN	%	↑	63	85	91	PNQS 2017	51	Diretoria M	82
8.3.36	E			Índice de Satisfação dos Clientes Água - MO	%	↑	62	85	82	PNQS 2017	51	Diretoria M	82
8.3.37	E			Índice de Satisfação dos Clientes Água - MS	%	↑	76	77	84	PNQS 2017	51	Diretoria M	82
Imagem													
8.3.38	E	S	ICm03	Índice de favorabilidade da imagem da organização	%	↑	62	65	73	PNQS 2017	48,37		
8.3.39	O			Imagem - Confiável	%	↑	59	66	77				
8.3.40	O			Imagem - Respeita o Consumidor	%	↑	62	65	74				
8.3.41	O			Imagem - Competente	%	↑	64	70	77				

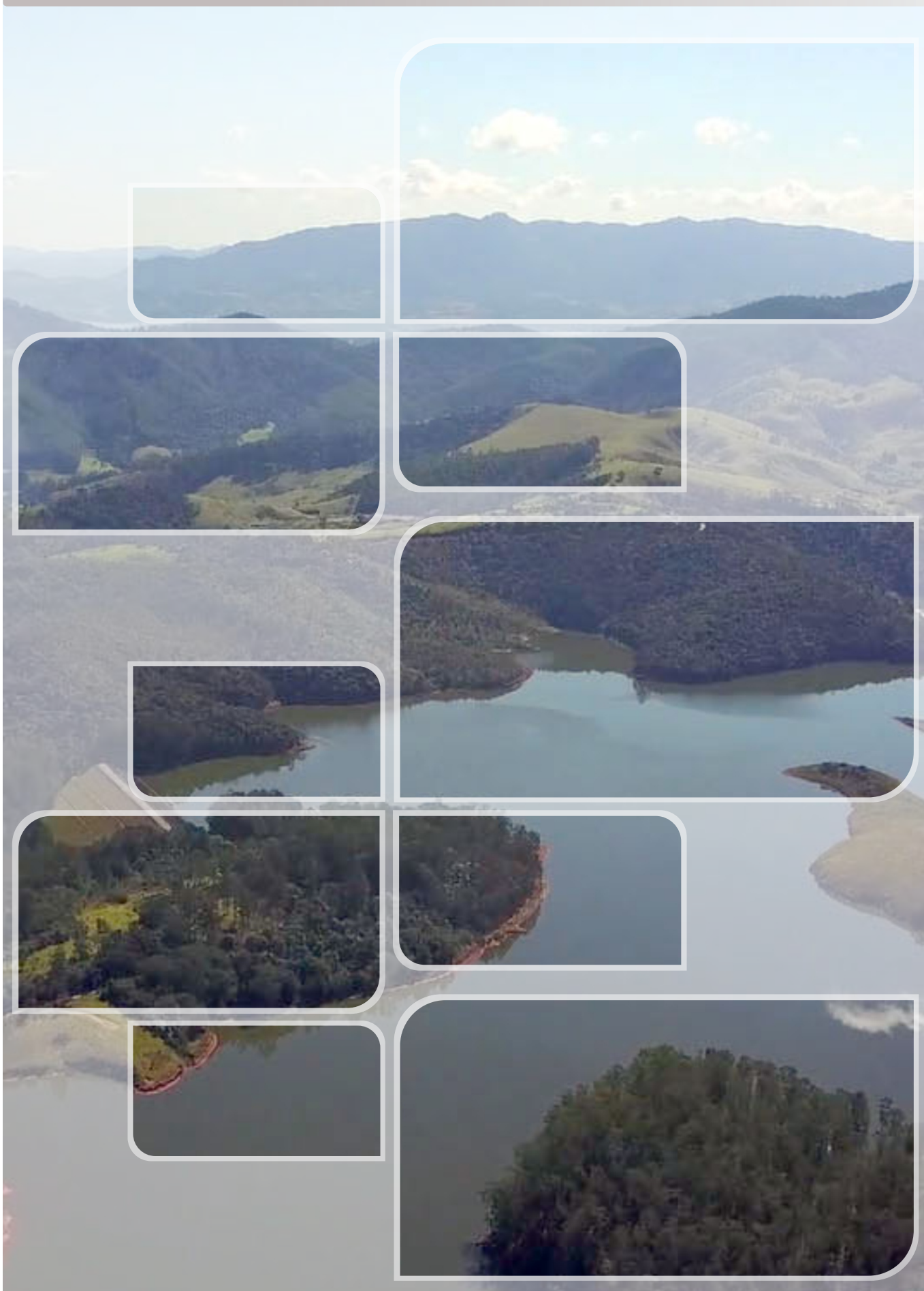
3 - Clientes e Mercado												
Indicadores												
COD	E/O	III	GRMD	Nome do Indicador	Unid.	Sen-tido	2015	2016	2017	RC		RE/LM
								Empresa	Valor	Parte Interessada	Valor	
Imagem												
8.3.42	O			Imagem - Honesta e Transparente	%	↑	54	57	68			
8.3.43	O			Imagem - Sempre Aperfeiçoando	%	↑	58	61	68			
8.3.44	O			Imagem - Boa Comunicação	%	↑	62	62	68			
8.3.45	O			Imagem - Atender a População	%	↑	75	75	82			
8.3.46	O			Evolução da Ruptura da Marca - Promotores	%	↑	31	37	38			
8.3.47	O			Evolução da Ruptura da Marca - Passivos	%	↑	37	40	43			
8.3.48	O			Evolução da Ruptura da Marca - Detratores	%	↓	32	23	19			
4 - Pessoas												
Indicadores												
COD	E/O	III	GRMD	Nome do Indicador	Unid.	Sen-tido	2015	2016	2017	RC		RE/LM
								Empresa	Valor	Parte Interessada	Valor	
Sistema de Trabalho												
8.4.1	O	O	IPe01	Índice de produtividade da força de trabalho para os sistemas de água	lig./empr.	↑	5.132	5.354	5.416	PNQS 2017	1210	RE
8.4.2	E/O	S	IPe02 (S) 6.3	Índice de criatividade do pessoal - Melhores Práticas	nº de trabalhos elegíveis/nº de trabalhos inscritos(%)	↑	83%	87%	91%			
AM 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	E/O	O	IPe04 2.1-6.3	Índice de Favorabilidade do Clima Organizacional	%	↑	53	61	77	PNQS 2017	64	Diretoria M 58
8.4.4	O	S	IPe09	Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes	De acordo com a metodologia	↑	79	82	92	PNQS 2017	53	
8.4.5	O	O	IPe11	Índice de produtividade de pessoal total (equivalente)	lig./empregado	↑	2.447	2.565	3.483	PNQS 2017	719	
8.4.6	O	O	IPe12	Índice de absentismo	%	↓	6,6	4,6	3,1	PNQS 2017	2	
8.4.7	O			Índice de participação na integração de novos empregados	%	↑	100	100	100			RE
8.4.8	O		6.2	Pessoas Promovidas pela Avaliação de Competências e Desempenho	%	↑	0	30%	36%			
EM 2015, devido a Acordo Coletivo 2015 a avaliação de competência e desempenho, não ocorreram promoções e sim a aplicação linear de 1% do orçamento para todos os empregados elegíveis na avaliação.												
8.4.9	O		6.1.c	Cargos de Gerência ocupados por Mulheres	%	↑	29%	38%	43%	SANEPAR	25	
Capacitação e Desenvolvimento												
8.4.10	E	S	IPe03	Índice de capacitação anual da força de trabalho	h.ano / empregado	↑	33	47	53	SANEPAR	71	
8.4.11	O		6.1	Capacitação Média por Categoria - Gerencial	h.ano / empregado	↑	15	28	98			
8.4.12	O		6.1	Capacitação Média por Categoria - Universitário	h.ano / empregado	↑	21	31	83			
8.4.13	O		6.1	Capacitação Média por Categoria - Técnico	h.ano / empregado	↑	29	42	65			
8.4.14	O		6.1	Capacitação Média por Categoria - Operacional	h.ano / empregado	↑	37	35	48			
8.4.15	O		6.3	Capacitação Média por Genero - Homem	h.ano / empregado	↑	32	37	62			

4 - Pessoas													
Indicadores													
COD	E/O	III	GRMD	Nome do Indicador	Unid.	Sen-tido	2015	2016	2017	RC		RE/LM	
										Empresa	Valor	Parte Interessada	Valor
Capacitação e Desenvolvimento													
8.4.16	O		6.3	Capacitação Média por Genero - Mulher	h.ano / empregado	↑	26	41	67				
8.4.17	E/O	O	IPe03a 2.1-6.2	Índice de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento	De acordo com a metodologia	↑	75	76	89			Diretoria M	80
8.4.18	O	O	IPe03b	Índice de eficácia de treinamento	%	↑	99	97	100	PNQS 2017	97		
8.4.19	E		2.1-6.2	Índice de Cumprimento de PCD - Caderno M	%	↑	80	99	89			Diretoria M	80
8.4.20	E		2.1	Índice de Capacitação em Conhecimento Relevante(*)	horas	↑	1,41	1,70	2,50	MT	0,40	Diretoria M	2,5
8.4.21	O		2.1	Horas de Capacitação de Gestão do Conhecimento	horas	↑	1192	1528	2350				
Qualidade de vida													
8.4.22	O		6.3	Índice de Favorabilidade da Dimensão Ambiente de Trabalho	%	↑	50	59	76				
8.4.23	E		6.3	Garantia de emprego - Acordo Coletivo	%	Manter	>98	>98	>98			Empregados	≥ 98
8.4.24	E		6.3	Programa de Participação nos Resultados - Atingido	%	↑	91,4	91,7	100			Empregados	100
8.4.25	O	O	IPe05 6.3	Índice de frequência de acidentes	Acidente*milhão / hora	↓	14	7	12	PNQS 2017	17		
8.4.26	O	O	IPe06 6.3	Coefficiente de gravidade de acidentes	Dias*milhão / hora	↓	205	135	80	PNQS 2017	263		
8.4.27	O		6.3	Matérias Publicadas sobre Prevenção de Riscos as Quarta Feiras		↑	100	100	100				
8.4.28	O		6.3	Índice de disponibilização de vacina H1N1	%	↑	100	100	100	Metodologia Própria		Empregados	100
8.4.29	O		6.3	Índice de disponibilização de vacina Febre Tifóide	%	↑	100	100	100	Metodologia Própria		Empregados	100
8.4.30	O		6.3	Disponibilização de Cursos de Saúde e Segurança do Trabalho	%	↑	100	100	100			Diretoria M	100
Prática Exemplar, com a utilização do sistemas SG&CD pelo MIS, é gerado automaticamente as atualizações de cursos que são disponibilizados por várias formas, conforme critério 6													
Liderança, comunicação e cultura													
8.4.31	O		1.3	Índice de Favorabilidade da Dimensão Liderança	%	↑	50	62	77			Diretoria M	64
8.4.32	O		1.3	Participação da Força de Trabalho na Pesquisa de Clima	%	↑	60	75	80				
8.4.33	O		6.3	Índice de Favorabilidade da Dimensão Valorização	%	↑	51	58	77				
8.4.34	O		1.3	Quantidade de empregados Selecionados para Cargo de Liderança	%	Manter	0,2%	1,2%	1,2%				
8.4.35	O		6.3	Participação na SIPAT	%	↑	55,3%	54,6%	35,3%				
Comunicação													
8.4.36	O		1.2	Eu confio nas informações que recebo da liderança	%	↑	45%	67%	84%				
8.4.37	O		1.2	As notícias sobre nossa empresa chegam até nós de forma correta e no momento certo	%	↑	45%	57%	77%				
Cultura													
8.4.38	O		6.2	Índice de valorização das Pessoas - Bloco Valorização Pesquisa de Clima	%	↑	51,1	58,1	76,65				
8.4.39	O		1.2	Índice do bloco Orgulho da Pesquisa de Clima	%	↑	69,1	75,8	87,83				

5 - Processos														
Indicadores						RC			RPI		RE/LM			
COD	E/O	III	GRMD	Nome do Indicador	Unid.	Sen-tido	2015	2016	2017	Empresa	Valor	Parte Interessada	Valor	RE/LM
Reconhecimento do Mercado														
E/O	Prêmio "As 100 + inovadoras no uso de TI", vencedora na categoria "utilities" e sexta colocada entre as cem mais nesta premiação concedida pela IT Midia e PricewaterhouseCoopers (PwC).													
Produtos														
Não- Aplicável a MA														
8.5.1	-	O	ISp01	Índice de conformidade da quantidade de amostra para aferição da qualidade da água distribuída (X)	%	↓	0,76	0,45	0,36	PNQS 2017	3,86			
8.5.2	O	O	ISp02	Incidência das análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão - Diretoria M	recl / 100 mil lig. ativas	↓	15	12	11	Metodologia própria				
8.5.3	O	O	ISp08 (S)	Indicador de Reclamações de Qualidade da Água - IRQA - MAT - Similar	%	↓	14	6	5	PNQS 2017	7,6			
8.5.4	E	O	ISp09	Incidência de reclamações sobre falta d'água - IRFA- Diretoria M	%	Manter	99	100	99	PNQS 2017	77,2	Diretoria M	≥ 99	RE
8.5.5	E	O	ISp11-1.3 2.1 - 71	Índice de Regularidade da Adução - IRA	%	↓	0,08	0,05	0,02	PNQS 2017	2,3	PC MS 05/17	< 5%	RE
8.5.6	O	O	ISp15	Incidência das análises de cloro residual fora do padrão	%	↓	0,1	0,0	0,0	PNQS 2017	2,2	PC MS 05/17	< 5%	RE
8.5.7	O	O	ISp16	Incidência das análises de turbidez fora do padrão - MAT	%	↓	1,57	0,88	0,65	PNQS 2017	1,3	PC MS 05/17	< 5%	
8.5.8	O	O	ISp17	Incidência das análises de coliformes totais fora do padrão - Diretoria M	%	Manter	99,9	100	100	PNQS 2017	100			
8.5.9	O	O	ISp18	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada	%	Manter	0,01	0,00	0,02	PNQS 2017	9,95	PC MS 05/17	< 5%	RE
8.5.10	E	O	ISp20	Incidência das análises fora do padrão para aferição da qualidade da água tratada	%	Manter	32,0	73,2	70,1	Metodologia própria		Diretoria M	≥ 70	
8.5.11	E	O	7.1	Índice de Segurança Hídrica - ISH Global	%	↑	97	99	98	Metodologia própria		Cliente	97	
8.5.12	O	O	3.1	IDQA Alto da Boa Vista - Cliente MS	%	Manter	100	100	100	Metodologia própria		Cliente	100	RE
8.5.13	O	O	3.1	IDQA Alto Cotia - Cliente MO	%	Manter	100	100	100	Metodologia própria		Cliente	100	RE
8.5.14	O	O	3.1	IDQA Baixo Cotia - Cliente MO	%	Manter	100	100	100	Metodologia própria		Cliente	100	RE
8.5.15	O	O	3.1	IDQA Casa Grande - Cliente MC, Santo André, Mauá	%	Manter	100	100	100	Metodologia própria		Cliente	100	RE
8.5.16	O	O	3.1	IDQA Guaratá - Clientes MC/MO/MI, São Caetano, Guarulhos	%	Manter	100	100	100	Metodologia própria		Cliente	100	RE
8.5.17	O	O	3.1	IDQA Ribeirão da Estiva - Cliente MS	%	Manter	100	100	100	Metodologia própria		Cliente	100	RE
8.5.18	O	O	3.1	IDQA Rio Grande - Cliente MS, Santo André	%	↑	97	93	95	Metodologia própria		Cliente	94	
8.5.19	O	O	3.1	IDQA Taiacupeba - Cliente ML - Mogi das Cruzes e Guarulhos	%	Manter	100	100	100	Metodologia própria		Cliente	100	RE
Processos da cadeia de valor														
8.5.20	O	O	ISp22	Índice de resíduos sólidos totais c/ destinação adequada	%	↑	100	100	100	PNQS 2017	100,00			
8.5.21	O	O	ISp25	Reabilitação de redes de água - Diretoria M	% / ano	↑	0,2	0,2	0,3					
8.5.22	O	O	IPa03	Índice de macromedicação	%	↑	93,7	95	97,6	PNQS 2017	69,20			RE
8.5.23	E	O	IPa04a 2.1	Índice de Eficiência Energética - Água - IEE-A	kWh/m³	↓	0,58	0,53	0,53	SANEPAR	0,839	Diretoria M	≤ 0,55	LM
8.5.24	E	O	ISp14	Índice de Perdas da MA - IPA	%	↓	1,6	1,4	1,6					
8.5.25	O	O	IPa09	Satisfação dos usuários de informações	De acordo com a metodologia	↑	90	90	90	PNQS 2017	57,2			

5 - Processos												
Indicadores												
COD	E/O	III	GRMD	Nome do Indicador	Unid.	Sen-tido	2015	2016	2017	RC		RE/ LM
										Empresa	Valor	
Processos da cadeia de valor												
8.5.26	O		7.1	Índice de Manutenção Corretiva (IMC) - MA	%	↓	11,06	8,14	6,87			
8.5.27	O	O	IF01	Índice de atraso nas entregas dos fornecedores	%	↓	27,5	26,3	25,2	PNQS 2017	25,4	
8.5.28	O		1.3	Índice de Desempenho do Processo Judicial	%	↑	90	100	90			90
8.5.29	E		1.3 2.1 - 71	Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Alto Cotia		Manter	BOM	BOM	ÓTIMO	Metodologia própria		BOM
8.5.30	E		1.3 2.1 - 71	Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Alto Tiete		Manter	ÓTIMO	ÓTIMO	ÓTIMO	Metodologia própria		BOM
8.5.31	E		1.3 2.1 - 71	Índice Geral de Qualidade dos Mananciais do Sistema - IGQM - Cantareira		Manter	ÓTIMO	BOM	ÓTIMO	Metodologia própria		BOM
8.5.32	E		1.3 2.1 - 71	Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Represa Guarapiranga		Manter	BOM	BOM	BOM	Metodologia própria		BOM
8.5.33	E		1.3 2.1 - 71	Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Represa Rio Claro		Manter	BOM	BOM	ÓTIMO	Metodologia própria		BOM
8.5.34	E		1.3 2.1 - 71	Índice Geral de Qualidade dos Mananciais - IGQM - Represa Rio Grande		Manter	ÓTIMO	ÓTIMO	ÓTIMO	Metodologia própria		BOM
São considerados mananciais com qualidade de água boa com índice (IGQM) igual ou maior a 52, e qualidade ótima igual ou maior que 79. Os resultados dos mananciais demonstram a referência da MA no monitoramento e preservação e dos Recursos Hídricos. A MA adota a mesma metodologia da CETESB												
8.5.35	O		7.1	Disponibilidade das Posições Operacionais Classe A (Disp) - MAM	%	Manter	100	100	100	R	99,40	
8.5.36	O		7.1	Disponibilidade das Posições Operacionais Classe A (Disp) - MAT	%	Manter	99,8	100	100	R	99,40	
8.5.37	O	O	ISp10	Tempo Médio de Atendimento(TMA) - MAGO	h/serv. Executado	Manter	1	1	1	PNQS 2017	41,57	RE
Tempo Médio de Atendimento do Operador volante para chamados do Centro de Controle Operacional, a manutenção deste atendimento proporciona a eficiência no atendimento, sem percepção para a população.												
8.5.38	O		2.1 4.1	Índice de Conformidade de Lodo das ETAs do MAT adequadas - ICDL ETAs adequadas	%	Manter	100	100	100			
Relativos a Fornecedores												
8.5.39	O	O	IF07 7.2	Índice de desempenho de prestadores de serviço - IF07	%	Manter	99	98	99	PNQS 2017	94	Acionista ≥ 94
8.5.40	O		IF07a 7.2	Índice de Falhas de Energia (7.2)	%	↓	0,42	0,23	0,07	PNQS 2017	12,42	
8.5.41	O		7.2	Índice de Desempenho Global Mensal do Contrato PPP	%	Manter	99	100	100	Metodologia própria		
8.5.42	O		7.2	Atraso na entrega dos Contratos de Materiais	%	↓	17	11	9			
8.5.43	O	O	IPa01	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores	%	↓	0	0	0	PNQS 2017	3,6	
8.5.44	O		IF02(S) 7.2	IQF - Índice de Qualidade do Fornecedor - Insumos químicos entregues fora de especificação	%	↑	84,3	84,4	88,9	Metodologia própria		>84
8.5.45	O		5.1	Índice de Disponibilidade de Servidores Externos	%	Manter	100	99	100	Metodologia própria		99,75
8.5.46	O		5.1	Índice de Disponibilidade de Servidores Internos	%	Manter	99	100	100	Metodologia própria		99,75
8.5.47	O		7.2	Índice de Economia em Licitações - Materiais	%	↑	15,5	28,0	44,9			

5 - Processos														
Indicadores														
COD	E/O	III	GRMD	Nome do Indicador	Unid.	Sen- tido	2015	2016	2017	RC		RPI		RE/ LM
										Empresa	Valor	Parte Interessada	Valor	
Processos de gestão transversais														
8.5.48	O		5.1	ICSLA - Índice de Chamados atendidos dentro do SLA	%	↑	95,90	92,50	90,20	PNQS 2017	94,47			
8.5.49	O		1.3	Índice de Multas Regulatorias - ARSESP	%	↓	0	0	0			Diretoria M	0	
8.5.50	E		4.1	% de instalações com SGA Implantado	%	↑	12,5	25,0	50,0	R	22			
8.5.51	E	O	IPa11 2.1	Índice de maturidade da gestão (DGSG - Desempenho Geral do Sistema de Gestão - MA)	faixa referencial do PNQS	↑	2	2	3					
8.5.52	E/O	O	IPa07	Projetos estratégicos implantados no prazo	%	↑	18	36	84	PNQS 2017	84,32			



(d_xxxx)	Início da prática de gestão
(i_xxxx)	Inovação
(m_xxxx)	Melhoria da prática de gestão
195	Central de Atendimento - Sabesp
5 PORQUES	Ferramenta para resolução de problemas
5W2H	Ferramenta de gestão utilizando as perguntas What?, Who?, When? Where?, Why?, How? How much? (o que?, quem?, quando?, onde?, por que?, como? quanto?)

A

AASP	Associação dos Advogados de São Paulo
ABES	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRAMAN	Associação Brasileira de Manutenção
ABRINQ	Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos
ACT	Atestado de Capacidade Técnica
ADF	Avaliação de Desempenho do Fornecedor
AES ELETROPAULO	Cia de Energia Elétrica de São Paulo
AESABESP	Associação dos Engenheiros da SABESP
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i> (Processo de Análise Hierárquica)
ALLERT	Ferramenta de comunicação interna para envio de alertas, em tempo real sobre questões e ações de TI
AMEGSA	As Melhores em Gestão do Saneamento Ambiental
ANA	Agência Nacional das Águas
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANEFAC	Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade
ARSESP	Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo

B

BFT	Bomba Funcionando como Turbina
BI SAP	<i>Business Intelligence</i> - SAP. Módulo de gerenciamento do SAP.
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIM	<i>Building Information Modeling</i> . Tecnologia para elaboração de projetos técnicos.
BIRD	Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento
BNDES	Banco de Desenvolvimento Econômico e Social
BPC - SAP	Módulo de Despesas do Sistema SAP
BSC	<i>Balanced Score Card</i> (Indicadores de Desempenho Balanceados)
BSP	<i>Business School</i> SP

C

C	Diretoria de Gestão Corporativa
CALL CENTER	Central Telefônica
CANVAS	Ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes
CAUFESP	Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo
CBPMSP	Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo
CCM	Centro de Controle dos Mananciais MAR
CCO	Centro de Controle Operacional
CEA Jaguarí	Centro de Educação Ambiental Jaguarí
CEDEC	Coordenadoria Estadual de Defesa Civil
CEF	Caixa Econômica Federal

CEP	Controle Estatístico de Processos
CETESB	Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
CFROGI	<i>Cash Flow Return On Gross Investment</i> (Retorno em fluxo de caixa sobre o investimento bruto)
CH	Superintendência de Gestão de Pessoas
CI	Superintendência de Tecnologia da Informação
CIEE	Centro de Integração Empresa-Escola
CIPA	Comissões Interna de Prevenção de Acidentes
CJ	Superintendência Jurídica
CJA	Departamento Jurídico Ambiental
CM	Superintendência de <i>Marketing</i>
CMT	Consumo Médio de Material de Tratamento
CN	Superintendência de Novos Negócios
Coaching	Metodologia que orienta e acompanha lideranças, equipes e empregados para o desenvolvimento profissional e/ ou pessoal buscando o aprimoramento do relacionamento interpessoal e das competências profissionais relacionadas ao negócio com foco em resultados
CODEC	Conselho de Defesa dos Capitais do Estado
COMGAS	Companhia de Gás de São Paulo
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CS	Superintendência de Suprimentos e Contratações Estratégicas
CSQ	Departamento de Qualificação e Inspeção de Materiais
CV	Convite
CVA	<i>Credit Valuation Adjustment</i> (Valor Agregado em Caixa)

D

DAEE	Departamento de Águas e Energia Elétrica de São Paulo
DELTA CVA	Varição do CVA (<i>Credit Valuation Adjustment</i>) Valor Agregado em Caixa
Disp	Disponibilidade de Posições Operacionais Classe A
DocAction	Sistema de Tratamento de Ocorrências
DOE	Diário Oficial do Estado de São Paulo
DSI	Documento do Sistema Integrado
Dtcom	Sistema de Treinamento Virtual da Universidade Empresarial SABESP
DV	Dispensa de Valor

E

EAD	Ensino a Distância
E-Doc	Ferramenta de tramitação de documentação empresarial
EEA	Estação Elevatória de Água
EEAB	Estação Elevatória de Água Bruta
EPC	Equipamento de Proteção Coletiva
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ERP	<i>Enterprise Resources Planning</i> . Aplicativo modular integrado que cobre os processos padrões de uma empresa, utilizando uma base de dados única, com atualização dos dados em tempo real.
ETA	Estação de Tratamento de Água
ETA RJCS	Estação de Tratamento de Água Rodolfo José da Costa e Silva
ETE	Estação de Tratamento de Esgoto

F

FAC	Formulário de Avaliação da Contratada
FCTH	Fundação Centro Tecnológico de Hidráulica (Poli - USP)
FDM	Formulário de Detalhamento da Macroação
FE	Formulário Empresarial
FEHIDRO	Fundo Estadual de Recursos Hídricos
FENASAN	Feira Nacional do Saneamento

FFT	Departamento de Análises Financeiras e Contratos
FGTS	Fundo de Garantia Tempo de Serviço
FI	Superintendência de Investimentos
FIA/USP	Fundação Instituto de Administração - USP
FM	Módulo Financeiro do Sistema SAP
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FO	Formulário Operacional
FOFA	Ferramenta para análise de cenário. Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.
FT	Força de Trabalho
FT	Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira Institucional
FTO	Departamento de Orçamento
FUNDAP	Fundação do Desenvolvimento Administrativo

G

GC	Gestão do Conhecimento
GEDOC	Gerenciador Eletrônico de Documentos
GHE	Grupo Homogêneo de Exposição
GPD	Grupo de Prevenção de Danos
GRMD	Guia de Referência para Medição do Desempenho
GVA	Gestão do Valor Agregado

H

ha	hectare
----	---------

I

IAC	Índice de Atendimento aos Clientes
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICR	Índice de Criticidade de Reservação
ICSLA	Índice de Chamados atendidos dentro do SLA
IDA	Índice de Déficit de Abastecimento
IDQA	Indicador de Desempenho da Qualidade da Água Tratada
IEE	Índice de Eficiência Energética
IGQM	Índice Geral da Qualidade do Manancial
IGS/PNQS	Inovação da Gestão no Saneamento / PNQS
IP	Índice de Performance
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
IQF	Índice de Qualidade do Fornecedor
IRA	Índice de Regularidade da Adução
IRF07	Índice de Desempenho de Prestadores de Serviços
ISA	Índice Socioambiental
ISH	Índice de Segurança Hídrica
Ishikawa	Diagrama desenvolvido com o objetivo de representar a relação entre um efeito e suas possíveis causas
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para Padronização)
ISp20	Índice das análises fora do padrão para aferição da qualidade da água tratada
ITR	Informe Trimestral de Resultados

J

JICA	<i>Japan International Cooperation Agency</i> (Agência de Cooperação Internacional do Japão)
------	----------------------------------------------------------------------------------------------

K

KPI	<i>Key Performance Indicator</i> (Indicador chave de performance)
-----	-------------------------------------------------------------------

L

LAIA	Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento

M

M	Diretoria Metropolitana
MA	Unidade de Negócio de Produção de Água da Metropolitana
MAA	Departamento Administrativo e Financeiro da Produção
MAG	Departamento de Planejamento, Gestão e Operação da Produção
MAGG	Divisão de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Operacional da Produção
MAGO	Divisão de Operação da Adução da Produção
MAM	Divisão de Manutenção da Adução Metropolitana
MAMG	Divisão de Gestão e Desenvolvimento Operacional da Manutenção da Adução Metropolitana
MAMS	Divisão de Manutenção da Adução Metropolitana Sul
MAML	Divisão de Manutenção da Adução Metropolitana Leste
MAMN	Divisão de Manutenção da Adução Metropolitana Noroeste
MAR	Departamento de Recursos Hídricos Metropolitanos
MARG	Divisão de Gestão e Desenvolvimento Operacional de Recursos Hídricos Metropolitanos
MARN	Divisão de Recursos Hídricos Metropolitanos Norte
MARL	Divisão de Recursos Hídricos Metropolitanos Leste
MARS	Divisão de Recursos Hídricos Metropolitanos Sul
MAT	Departamento de Tratamento de Água da Metropolitana
MATC	Divisão ETA Alto Cotia e São Lourenço
MATL/MATL	Divisão ETA Taiaçupeba e Casa Grande
MATG	Divisão de Manutenção do Tratamento de Água
MATR	Divisão ETA Rio Grande e Ribeirão da Estiva
MATU	Divisão ETA Guaraú
MATV	Divisão ETA RJCS Rodolfo José Costa e Silva
Maxdoc	Sistema de Registro de Documentos
MBA	<i>Master of Business Administration</i> (Mestre em Administração de Negócios)
MDC	Departamento de Controladoria da Metropolitana
ME	Superintendência de Gestão de Empreendimentos da Metropolitana
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MIS	Departamento de Serviços Administrativos Integrado
MA	Unidade de Produção de Água da Metropolitana "Candidata"
ML	Unidade de Negócio Leste
MO	Unidade de Negócio Oeste
MN	Unidade de Negócio Norte
MS	Unidade de Negócio Sul
MC	Unidade de Negócio Centro
MM	Superintendência de Manutenção Estratégica
MPC	Departamento de Gestão das Relações com Clientes
MXs	Unidades de Distribuição da Metropolitana

N

NBR	Norma Brasileira
NETCONTROL	Sistema de Controle da Qualidade da Água
NETLQ	Ferramenta destinada a executar auditoria integrada no AD Sabesp verificando as alterações no respectivo subdomínio sem a utilização da ferramenta, que registra a alteração executada, quando foi realizada e quem executou
NOTES	Email eletrônico
NT	Norma Técnica

O

OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OHSAS	Norma de Segurança e Saúde do Trabalho
<i>On the Job</i>	Treinamento em serviço ministrado por empregados
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OO	Objetivo Operacional
OR	Índice de Ocupação de Reservação

P

PA	Superintendência de Auditoria
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PARE	Programa de Atendimento e Recuperação do Empregado
PC	Superintendência de Comunicação
PcD	Pessoas com Deficiência
PCD	Plano de Capacitação e Desempenho
PCJ	Comitê de Bacia de Piracicaba, Capivari, e Jundiá
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDAA	Plano Diretor de Abastecimento de Água
PDCA	<i>Plan, Do, Check, and Action</i> (planejar, fazer, checar e agir)
PDCL	<i>Plan, Do, Check, and Learn</i> (planejar, fazer, checar e aprender)
PE	Planejamento Estratégico
PE	Procedimento Empresarial
PEAD	Polietileno de Alta Densidade
PEG	Plano de Excelência Gerencial
PEP	Plano de Estrutura de Projetos
PESTEL	Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal
PI	Partes Interessadas
PI	<i>Predictive Index</i> (Índice de Previsibilidade Comportamental)
PI	Superintendência de Planejamento Integrado
PI	Política Institucional
PID	Plano Individual de Desenvolvimento
PMA	Programa Metropolitano de Água
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PNQS	Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
PO	Planejamento Operacional
PO	Procedimento Operacional
PPO	Padronização dos Procedimentos Operacionais
PPP	Parceria Público Privado
PPR	Programa de Participação nos Resultados
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PPSO	Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais
PR	Superintendência de Assuntos Regulatórios
PRFV	Plástico Reforçado com Fibra de Vidro
PS	Módulo de Empreendimentos do Sistema SAP
PSG	Programa de Sucessão Gerencial
PT	Planejamento Tático

R

RAC	Reunião de Análise Crítica
RC	Referencial Comparativo
RG	Relatório de Gestão
RH	Recursos Humanos

RMSP	Região Metropolitana do Estado de São Paulo
RPI	Requisitos das Partes Interessadas
RR	Índice de Rendimento da Reservação
RSA	Responsabilidade Socio Ambiental

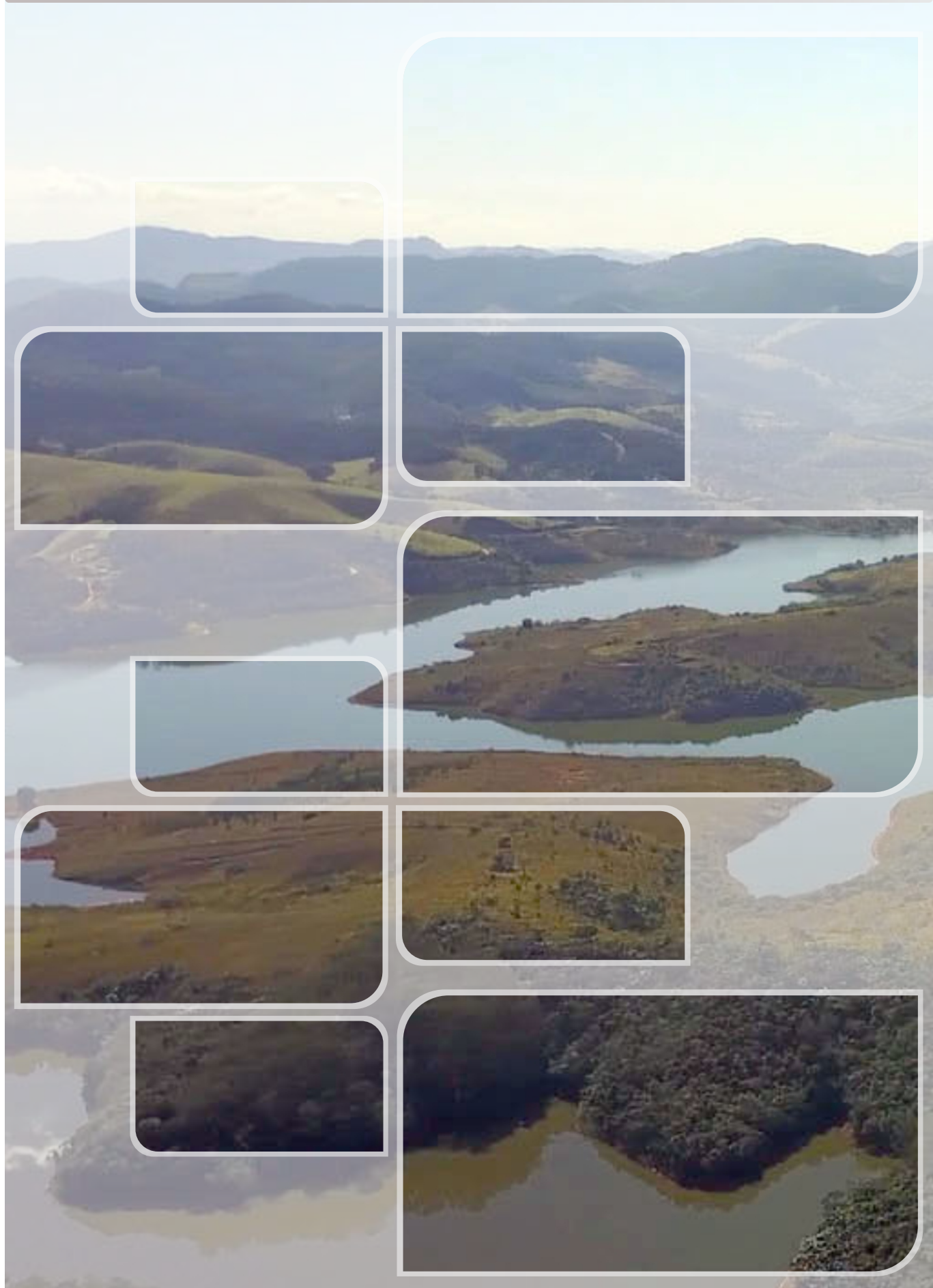
S

SAM	Sistema Adutor Metropolitano
<i>SAMETIME</i>	<i>Chat</i> corporativo
SAP	<i>Systeme, Anwendungen und Produkte</i> (Sistema, aplicativos e produtos para processamento de dados)
SARBANES OXLEY (SOX)	Lei redigida com o objetivo de evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da governança adequada das empresas
SCOA	Sistema de Controle Operacional do Abastecimento
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEP	<i>Symantec Endpoint Protection</i> . Ferramenta utilizada na proteção das estações de trabalhos, monitorando tráfego, arquivos baixados e a execução de arquivos.
SERC	Sistema Eletrônico de Registro de Correspondência
SESMT	Serviço Especializado em Medicina e Segurança do Trabalho
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SGC&D	Sistema de Gestão de Capacitação e Desenvolvimento
SGL	Sistema de Gestão de Investimentos
SGP	Sistema de Gestão de Perdas
SIA	Sistema de Auditoria Interna
SIATI	Sistema de Atendimento de Tecnologia da Informação
SIC	Ouvidoria da Sabesp
SIGA	Sistema de Informações para Gestão Ambiental
SIGAO	Sistema Informatizado de Gerenciamento do Atendimento Operacional
SIGNOS	Sistema de Informações Geográficas no Saneamento
SIIS	Sistema Integrado de Informações Sabesp
SIM	Sistema Integrado Metropolitano
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes
SIPOC	<i>Supplier, Input, Process, Output, Customer</i> (Fornecedor, entrada, processo, saída, cliente)
SISÁGUA	Sistema de Informação de Vigilância da Qualidade da Água para Consumo Humano
SISJUR	Sistema Jurídico
SLA	Atendimento dentro do prazo contratado
SLA	Service Level Agreement (Acordo de Nível de Serviço)
SOE	Sistema de Organização Empresarial
SPAT	Nome do fornecedor atuante no Sistema Alto Tietê
SPE	Sociedade de Propósito Específico
SPs	Superintendências
SSD	Sistema de Suporte à Decisão
SST	Segurança e Saúde do Trabalho
SST	Sistema de Secagem Térmica
SWOT	Ferramenta para análise de cenário. <i>Strengths, Weakness, Opportunities and Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

T

TA	Superintendência de Gestão Ambiental
TDD	<i>Telecommunication Device for the Deaf</i> (aplicativo de comunicação para surdos)
TE	Superintendência de Gestão de Empreendimentos
TI	Tecnologia da Informação
TJSP	Tribunal de Justiça de São Paulo
TMACE	Tempo Médio de Atendimento ao Cliente Externo

TMACI	Tempo Médio de Atendimento ao Cliente Interno
TOG	Departamento de Gestão de Energia Elétrica
TOQ	Departamento de Controle da Qualidade dos Produtos Água e Esgotos
TX	Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação
U	
UC	Unidade de Conservação
UES	Universidade Empresarial SABESP
UN	Unidade de Negócio
V	
VA	Vale Alimentação
VisualSAM	Aplicativo para consulta de plantas cadastrais de instalações operacionais pertencentes ao Sistema Adutor Metropolitano (SAM)
VR	Vale Refeição
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização
Z	
ZABBIX	Sistema utilizado pela TI da MA para monitoramento da infraestrutura (servidores, <i>switch</i> , roteadores e <i>firewall</i>)



Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS 2017-2018 Nível III- 750 pontos								
Organização:		UNIDADE DE PRODUÇÃO DE ÁGUA DA METROPOLITANA - MA						
Data:		7/24/2018						
Critério	Item	Percentual					Pontuação máxima	Pontuação obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1	100	100	100	100	100,0	25	25,0
	1.2	100	100	80	100	95,0	20	19,0
	1.3	100	100	80	100	95,0	20	19,0
	1.4	100	100	80	100	95,0	20	19,0
	Subtotal						85	82,0
2	2.1	100	100	80	100	95,0	25	23,8
	2.2	100	100	80	100	95,0	25	23,8
	Subtotal						50	47,5
3	3.1	100	100	80	100	95,0	25	23,8
	3.2	80	100	80	100	90,0	25	22,5
	Subtotal						50	46,3
4	4.1	80	100	80	100	90,0	20	18,0
	Subtotal						20	18,0
5	5.1	100	100	80	100	95,0	20	19,0
	5.2	100	100	80	100	95,0	20	19,0
	Subtotal						40	38,0
6	6.1	100	100	80	100	95,0	30	28,5
	6.2	100	100	80	100	95,0	30	28,5
	6.3	100	100	80	100	95,0	20	19,0
	Subtotal						80	76,0
7	7.1	100	100	100	100	100,0	35	35,0
	7.2	100	100	100	100	100,0	20	20,0
	7.3	100	100	80	100	95,0	25	23,8
	Subtotal						80	78,8
1 - 7	Total						405	386,5
		Relevância	Melhoria	Competitiv.	Compromis.	Resultante		
8	8.1	100	80	80	100	90,0	65	58,5
	8.2	100	90	80	90	90,0	65	58,5
	8.3	100	90	100	80	92,5	75	69,4
	8.4	100	90	80	100	92,5	65	60,1
	8.5	100	90	80	100	92,5	75	69,4
8	Subtotal						345	315,9
Total							750	702,4

25/07/2018

Banco do Brasil

Visualizador de Arquivos Retorno

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

Banco: 001
Agência crédito: 1251-3
Conta crédito: 125970-9
Favorecido: ASSOCIACAO BRASILEIRA DE
Documento empresa: 2001164895
Data pagamento: 24/07/2018
Valor pagamento: 24.749,55
Documento banco: 0000000003717285457
Data real pagamento: 24/07/2018
Valor real pagamento: 24.749,55
Autenticação: 0CD83C121EB9A1AF



DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE

A UNIDADE DE PRODUÇÃO DE ÁGUA DA METROPOLITANA - MA 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, à comunidade, à sociedade, ao meio ambiente e à força de trabalho.

São Paulo, 28 de julho de 2018.



Marco Antonio Lopes Lóvão
Superintendente

Unidade de Produção de Água da metropolitana - MA
Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp
Rua Costa Carvalho, 300 – Pinheiros – CEP 05429-900 – São Paulo – SP
Tel. 55 (11) 3388-8333
www.sabesp.com.br