



**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

V1e

**A) Informações sobre o Case**

|   |   |                    |
|---|---|--------------------|
| <b>Nome do Case</b><br>Programa Fiscalização Ativa  |   | <b>Ano</b><br>2017 |
| <b>Tema central</b><br>REDUÇÃO DE PERDAS  | <b>Região</b> (Assinalar com "X")<br><input type="checkbox"/> Grupo 1 - N, NE, CO <input checked="" type="checkbox"/> Grupo 2 - S, SE, DF |                    |
| <b>Temas associados</b><br>Informar, se existirem, quaisquer outros temas relevantes associados ao tema central, que também são tratados pelo Projeto (Ex.: consumo de energia, manutenção e reabilitação de ativos de infraestrutura, qualidade de materiais, controles operacionais vitais, medições chave, produtividade da mão de obra e outros).   |   |                    |
| <b>Abrangência ou alcance</b><br>O programa abrange a toda a zona norte do município de São Paulo e mais 13 municípios: Bragança Paulista, Vargem, Pedra Bela, Piracaia, Nazaré Paulista, Joanópolis, Pinhalzinho, Socorro, Caieiras, Cajamar, Franco da Rocha, Francisco Morato e Mairiporã.<br>Fornecer informações sobre as áreas geográficas, localidades, segmentos, áreas da organização ou outros dados que, conforme os temas acima, mostre o alcance ou cobertura do Programa descrito neste Case.   |   |                    |
| <b>Natureza do Case</b> (Assinalar com "X")<br><input checked="" type="checkbox"/> <b>Gerenciamento de Melhoria</b> <input type="checkbox"/> <b>Gerenciamento de Emergência</b><br>Programa que mostra os principais aspectos do gerenciamento da melhoria da Eficiência Operacional, centrada nos temas acima, em condições normais de operação, e os resultados alcançados.    Programa mostra os principais aspectos do gerenciamento de uma grave crise centrada nos temas acima, em condições extremas ou adversas de qualquer natureza, e os resultados alcançados.   |   |                    |
| <b>Resumo do Case</b> (até 12 linhas)<br>A melhoria na gestão advinda deste programa foi idealizada e desenvolvida com base nos critérios do MEG, atende às diretrizes organizacionais nos três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional e é fruto do aprendizado e superação da pior crise hídrica enfrentada pela OC no biênio 2014/2015. A relevância significativa para o combate às perdas de água deste programa é evidenciada, sobretudo, na determinação de padrões de excelência na execução dos serviços e na efetividade do controle da qualidade. A logística proporcionada pela Fiscalização Ativa aborda adequações e melhorias desde a preparação dos materiais diários, comunicação com o cliente, execução dos serviços em campo e finalização do atendimento. Toda a força de trabalho é preparada para ter foco na gestão, de forma a identificar, detalhar e documentar vícios ou não conformidades que comprometam os resultados relativos à redução de perdas de água. Todo o aprendizado foi organizado em uma proposta de capacitação customizada da mão-de-obra contratada para retenção do conhecimento e disseminação sistemática a todos os envolvidos.<br>Resumir os aspectos relevantes do Programa descrito neste Case. Citar as razões, direcionamentos, decisões, desafios, metas e aspectos mais relevantes que determinaram a prioridade. Mencionar níveis de liderança e áreas ou equipes multidisciplinares envolvidas, bem como eventuais parcerias. Sintetizar o processo ou forma encontrada para atingir os objetivos, destacando novas abordagens ou inovações e principais vantagens. Citar eventuais tecnologias de informação e de processo relevantes utilizadas. Informar um ou mais resultados quantitativos de melhoria da eficiência operacional associados ao Programa. |   |                    |

**B) Perfil da Organização**

Informações utilizadas para contextualizar a análise do Case

|   |  |
|---|--|
| <b>Nome da organização candidata</b><br>Unidade de Negócio Norte - MN   | <b>Razão Social responsável pela candidata</b><br>Sabesp – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo   |
| <b>Serviços prestados pela candidata</b><br>Distribuição e tratamento de água e coleta de esgotos   | <b>CNPJ</b><br>43.776.517/0406-45  |
| <b>Forma de atuação da candidata</b><br><input type="checkbox"/> Empresa pública <input checked="" type="checkbox"/> Unidade de empresa pública <input type="checkbox"/> Serviço Autônomo<br><input type="checkbox"/> Empresa privada <input type="checkbox"/> Unidade de empresa privada <input type="checkbox"/> Departamento Municipal<br><input type="checkbox"/> Consórcio de empresas <input type="checkbox"/> Autarquia <input type="checkbox"/> Outro: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx |  |
| <b>Força Trabalho</b><br>980 pessoas<br>Incluir terceiros com supervisão direta   | <b>Porte operacional</b><br>A unidade candidata atende aproximadamente 3.100.000 habitantes (SEADE, 2016). Possui 920.154 ligações ativas (set/2017), com 1.124.528 economias residenciais ativas de água (dez/2016), 6.800 km de redes de água (dez/2016) e 4.550 km de redes de esgoto (dez/2016).<br><br>Usar informações pertinentes ao setor de saneamento. Ex.: ligações, economias, habitantes, extensão de rede, volumes, etc. |
| <b>Responsável pela candidatura</b><br>Silvana Granado Garcia   | <b>Principal dirigente da organização candidata</b><br>José Júlio Pereira Fernandes  |
| <b>Email</b><br>sggarcia@sabesp.com.br  | <b>Email</b><br>josejulio@sabesp.com.br  |



**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

V1e

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>A organização candidata concorda em responder consultas presenciais ou remotas da Banca Avaliadora para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser finalista, concorda em responder consultas de associados da ABES para compartilhar seu conhecimento em prol do saneamento ambiental.</b> |  | <b>Este Case deve ser remetido do endereço de email do principal dirigente para <a href="mailto:cnqa@abes-dn.org.br">cnqa@abes-dn.org.br</a>, que ao fazê-lo, responsabiliza-se pela autenticidade das informações fornecidas, bem como autoriza sua análise pela Banca Avaliadora do PEOS e divulgação, no caso de ser declarado finalista.</b> |  |
| <b>Cel</b><br><a href="tel:(11)98684-2189">(11) 98684-2189</a>   | <b>Endereço principal da candidata</b><br><a href="#">Rua Conselheiro Saraiva, 519 –Santana –São Paulo</a> |  |  |
| <b>Outras particularidades relevantes</b> <small>(até 5 linhas)</small><br><br>Utilizar esse espaço para fornecer outras informações que considerar relevantes para contextualizar a análise do Case.  |  |  |  |



## Critérios e Formulário PEOS 2017 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

Utilizar no preenchimento tipo Arial, mínimos: texto tamanho 10, texto tabelas tamanho 8, texto figuras tamanho 6  
**Limite de 14 páginas total com enunciados**

### C) Perfil Complementar

Informações utilizadas para contextualizar a análise do Case

#### 1. Origem da organização candidata

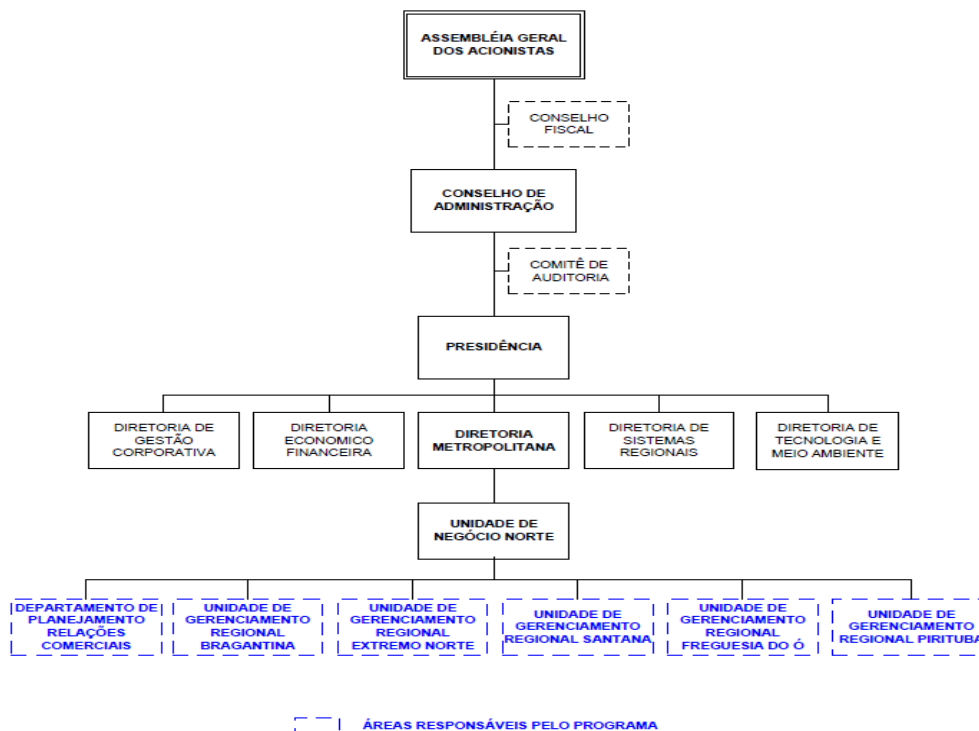
Informar a origem da organização candidata mencionando, de forma breve, datas e fatos relevantes sobre a instituição ou alteração do controle e do principal executivo (Ex.: fundação, criação, aquisições, fusões, reestruturações, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, troca do principal executivo etc.).

A Sabesp - Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - é uma empresa brasileira, de economia mista e capital aberto que foi constituída em 1973, segundo as diretrizes do Plano Nacional de Saneamento - PLANASA, a partir da fusão de seis instituições: Comasp (Companhia Metropolitana de Água de São Paulo), Sanesp (Saneamento de São Paulo), Saec (Superintendência de Águas e Esgotos da Capital), Fesb (Fomento Estadual de Saneamento Básico), SBS (Saneamento da Baixada Santista) e Sanevale (Saneamento do Vale do Ribeira), autorizada pela Lei Estadual 119, de 29/6/1973. A Sabesp é constituída por 16 Unidades de Negócios - UN, entre as quais está a MN (Unidade de Negócio Norte). A MN é uma unidade autônoma, responsável pela produção e distribuição de água e coleta de esgoto da região norte do município de São Paulo e mais 13 municípios, vinculada à Diretoria Metropolitana. Iniciou suas atividades em 1996 quando foi adotado o modelo de gestão baseado na regionalização por bacias hidrográficas. Seu principal executivo é o engenheiro civil e administrador de empresas José Júlio Pereira Fernandes.

#### Instância de governança

Informar nesse espaço a denominação dos principais níveis de governança da organização candidata responsáveis pelo seu desempenho estratégico e operacional. Ex.: Conselho, Proprietário, Diretoria corporativa (de uma unidade autônoma), Departamento etc..

A figura abaixo demonstra como é realizada a prestação de contas do desempenho estratégico e operacional da Organização e como a Unidade de Negócio Norte e as áreas responsáveis pelo programa estão delineadas nessa hierarquia.



#### Instância de controle da sociedade

Informar, se existir, a denominação do órgão ou órgãos controladores do desempenho da organização, em termos de Eficiência Operacional em tema central ou associado ao Programa (Ex. Agência Reguladora, Secretaria Municipal, Órgão Ambiental, Ministério etc.). Se não existir, declarar o fato.

A Sabesp tem como seu principal órgão controlador e instância de controle da Sociedade, a ARSESP - Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo.

#### 2. Áreas internas envolvidas

Informar a denominação das principais áreas ou equipes internas envolvidas no Programa.

Departamento de Planejamento e Relações Comerciais Norte, Unidades de Gerenciamento Regional Bragantina, Extremo Norte, Freguesia do Ó, Pirituba e Santana.

#### 3. Terceiros envolvidos



## Critérios e Formulário PEOS 2017 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

Informar a denominação dos Terceiros envolvidos no Programa e suas responsabilidades, como fornecedores, parceiros, consultores, prestadores, áreas corporativas e outros.

- **Consórcio Eficiência** – responsável pela fiscalização das ações de redução de perdas no âmbito do programa.
- **Consórcio Nova Norte 2 e Construtora Passarelli Ltda.** – responsáveis pela execução das intervenções operacionais no sistema de distribuição de água (obras e serviços) no âmbito do programa
- **Concremat Engenharia e Tecnologia Ltda.** – responsável pelo controle tecnológico das intervenções realizadas pelo programa.

#### 4. Desafios para aumento da Eficiência Operacional

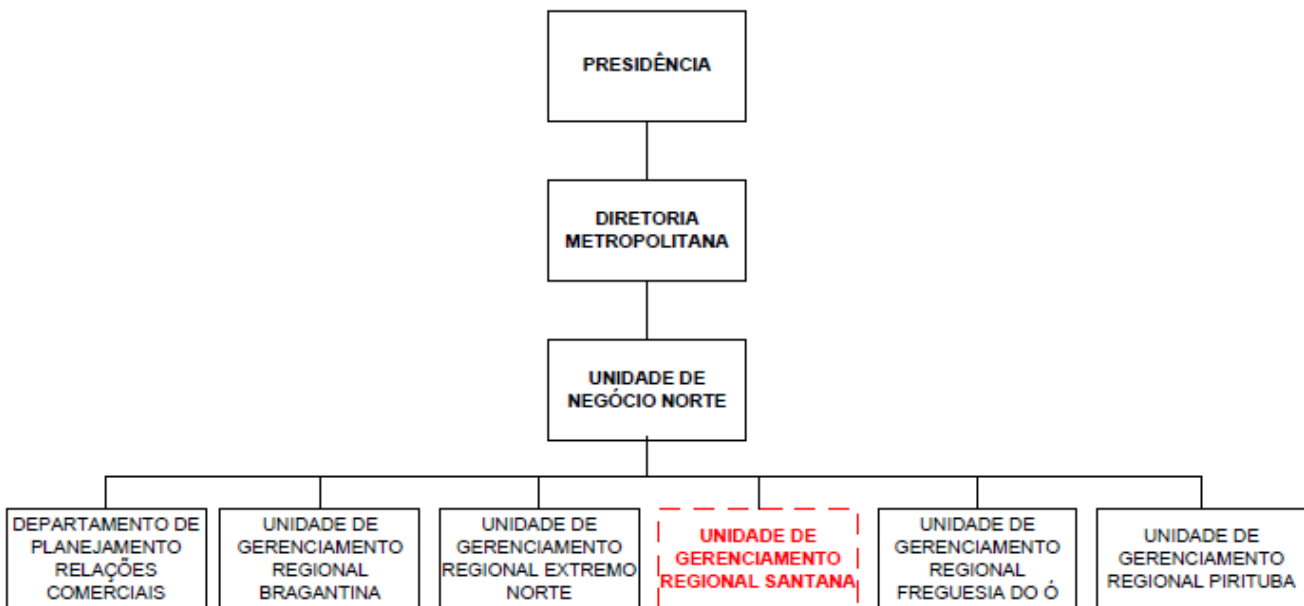
Informar os principais obstáculos à melhoria da Eficiência Operacional ou à recuperação da súbita perda de eficiência (crise), conforme a Natureza do Case acima, bem como outras restrições relevantes.

Entre os principais obstáculos enfrentados pelo Programa Fiscalização Ativa para melhoria da eficiência operacional estão:

- **Inadequação da metodologia de capacitação das equipes operacionais**, que não possuíam padrão ou metodologia consistente para sua atuação, acarretando não-conformidades na execução dos serviços, perda de produtividade e retrabalhos desnecessários;
- **Inadequação dos recursos materiais necessários à execução dos serviços**, visto a ausência e/ou inadequação das ferramentas e equipamentos necessários à garantia da eficácia das intervenções;
- **Inadequação da metodologia de identificação de não-conformidades na execução dos serviços operacionais**, que não possuíam padrão ou metodologia consistente para sua atuação, fato que dificultava a atuação proativa dos gestores para correção dos desvios.

#### 5. Organograma ou estrutura

Informar a estrutura organizacional envolvida no Programa e linha de reporte do Líder ou Coordenação do Programa. Usar organograma ou tabela com as principais áreas, se desejar. Se a organização for uma unidade autônoma, indicar os principais vínculos com a organização controladora e outras áreas corporativas, se for pertinente ao Case.



 COORDENAÇÃO DO PROGRAMA



**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

**V1e**

|   |
|---|
| <p><b>Critérios PEOS</b><br/>Oito Critérios aplicados ao Case</p>   |
| <p>Os oito Critérios se correlacionam com os equivalentes do modelo do PNQS e em cada um deles busca-se questionar os aspectos da excelência em gestão aplicada ao Programa de melhoria da Eficiência Operacional descrito no Case. Os sete primeiros, questionam os processos gerenciais associados ao Programa e algumas evidências associadas e o oitavo solicita os resultados alcançados pelo Programa implantado.</p> |

|   |
|---|
| <b>Questões de processos gerenciais</b> |
|---|

|                           |
|---------------------------|
| <b>Critérios de 1 a 7</b> |
|---------------------------|

| Sistema de pontuação<br>(por questão) |                 |                   |                       |                        |                                       |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------------------|
| Grau                                  | 0: Não responde | 1: Responde pouco | 2: Responde boa parte | 3: Responde quase tudo | 4: Responde tudo ou praticamente tudo |
| Escala%                               | 0               | 25                | 50                    | 75                     | 100                                   |

|                     |                |
|---------------------|----------------|
| <b>1. Liderança</b> | <b>Peso 12</b> |
|---------------------|----------------|

a) Descrever o valor, princípio organizacional, credo, política ou outro direcionamento formal que destaque a busca da eficiência operacional, alto desempenho ou objetivo similar, como sendo cultura relevante na organização e informar de que forma isso é anunciado formal e ativamente à força de trabalho e terceiros envolvidos.

A Sabesp estabelece, valida e atualiza seus valores e princípios organizacionais durante o ciclo de planejamento estratégico, o qual se desdobra em planejamento tático (nível da Diretoria Metropolitana - M) e operacional (nível da Unidade de Negócio Norte – MN), com o envolvimento da força de trabalho. A MN busca incessantemente a eficiência operacional em seus processos. Em relação à redução de perdas de água, foco desse trabalho e ao escopo do Programa Fiscalização Ativa, essa busca está fortemente alinhada à cultura organizacional da MN e aos seguintes direcionadores:

| Missão  | Visão de Futuro  | Diretrizes Estratégicas  |
|---|--|--|
| Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente.   | Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Segurança Hídrica: Garantir a disponibilidade hídrica para sua área de atuação.</li> <li>✓ Sustentabilidade: Promover o crescimento da Sabesp com equilíbrio econômico-financeiro de forma ambientalmente correta e socialmente justa.</li> </ul> |
| Valores   |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respeito ao meio ambiente: Sendo responsável em relação a seus contemporâneos, bem como às gerações futuras, buscando o desenvolvimento sustentável, promovendo a educação e a consciência ambiental, zelando pela recuperação e preservação dos recursos hídricos.</li> <li>✓ Competência: Atuando com profissionalismo, agilidade, eficácia, garantindo a qualidade de seus processos, serviços e produtos. Valorizando os conhecimentos compartilhados, a proatividade, a criatividade, a inovação, a simplicidade e a flexibilidade na busca de soluções.</li> </ul> |  |  |
| Objetivos Operacionais Associados ao Programa   |  |  |
| <i>Aperfeiçoar o Processo Água</i>  |  | <i>Assegurar a qualidade dos serviços</i>  |

Esses direcionadores são comunicados aos *stakeholders* envolvidos por meio de diversos canais de comunicação, com destaque para:

| Canal                 | Público | Conteúdo   |
|-----------------------|---------|--|
| Site Sabesp           | TPI     | Agência Virtual, Relatório de Sustentabilidade, Código de Ética e Conduta, entre outros.   |
| MN Informa            | FT      | Informações do PASG (Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial), desempenho da UN (metas e planos de ação), notícias de relevância sobre a MN e a Sabesp, assuntos gerais de utilidade pública.  |
| Mural Sabesp          | FT      | Fatos relativos à Sabesp, MN, RH, Grêmios, Entidades, Saúde, Classificados e outros.   |
| Painel do PASG        | FT      | Mapa operacional da MN (visão, diretrizes e objetivos do ano), Campanha "É Importante Saber", análise de performance mensal da gerência, realizações do PASG.  |
| Reuniões Estruturadas | FT      | Pendências da reunião anterior, Espaço da Excelência (valores, diretrizes, práticas de gestão), Divulgação da performance da gerência (indicadores, planos de ação, reclamações e auditorias, se houver). Espaço da Segurança, Espaço do Colaborador (aniversários, o que foi feito de bom, entre outros). |
| Semana do Compromisso | FT      | Mapa operacional da MN, Missão, Visão, diretrizes, objetivos, metas e planos de ação, entre outros.  |
| Painel Nossa Gente    | FO      | Fatos relativos à Sabesp e MN, entre outros.   |
| Reunião de Partida    | FO      | Código de Ética e Conduta, Missão, Visão, diretrizes, cláusulas contratuais.   |
| Dia do Compromisso    | FO      | Mapa operacional da MN, Missão, Visão, diretrizes, objetivos, metas e planos de ação, entre outros.  |
| Encontro com          | FO      | Código de Ética e Conduta, Missão, Visão, diretrizes, cláusulas contratuais, melhoria de processos, entre  |



## Critérios e Formulário PEOS 2017 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

|                                   |    |   |
|-----------------------------------|----|---|
| Fornecedores                      |    | outros.   |
| Encontro com Fornecedores e SESMT | FO | Práticas seguras, indicadores de SST, entre outros. |

Legenda: FO = Fornecedores / FT = Força de Trabalho / TPI = Todas as partes interessadas

b) Informar qualquer ação de mudança cultural relativa ao Programa, destacando qual ou quais são os aspectos negativos da cultura reprimidos ou positivos são reforçados e os respectivos motivos.

A MN possui práticas e mecanismos que auxiliam na mudança cultural, e que tem sido implementadas, de forma integrada, por decisão da Alta Administração da MN, com destaque para a criação de equipes de melhorias, estimulando a participação e integração dos colaboradores na busca de melhores desempenhos. A crise hídrica trouxe enormes desafios para a organização, sobretudo para o controle de perdas. Para vencê-los foram necessárias mudanças culturais. As principais mudanças na cultura da organização em decorrência do Programa Fiscalização Ativa estão demonstradas na tabela abaixo:

| Mudança Cultural  | Descrição   |
|---|---|
| Sistematização da Gestão e acompanhamento das intervenções relativas ao Programa de Redução de Perdas | A metodologia adotada pelo Programa Fiscalização Ativa para gestão e acompanhamento das intervenções relativas ao Programa de Redução de Perdas consiste na revisão dos principais requisitos dos processos da MN (água, esgoto e prestação de serviços aos clientes), identificando, detalhando e documentando os vícios ou não conformidades que comprometam os resultados relativos ao Programa Corporativo de Redução de Perdas e Eficiência Energética, por meio da adoção de uma sistemática de verificação que abrange todas as etapas da prestação de serviços.   |
| Capacitação Customizada das Equipes Operacionais das Contratadas                                      | A identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das equipes operacionais participantes do Programa Fiscalização Ativa ocorre continuamente, por meio das não conformidades identificadas nas ações de Fiscalização e Controle de Qualidade, considerando o pleno atendimento às demandas estratégicas, o atendimento aos requisitos contratuais e do Órgão Regulador, tendo em vista viabilizar a correção e prevenção dos desvios identificados de forma rápida e proativa, bem como o desenvolvimento profissional dos colaboradores para a consecução dos objetivos propostos no programa. |

c) Informar de que forma o Programa consta do mapeamento de riscos da organização como ação mitigadora. Mencionar o grau do risco mitigado pelo Programa. Fornecer a escala de graus de risco utilizada no mapeamento.

Com base nos conceitos definidos pela metodologia COSO, a MN identificou os riscos e estruturou a identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento contínuo dos riscos, utilizando os conhecimentos a respeito dos processos chave de negócio, os riscos financeiros, estratégicos e operacionais. Os riscos empresariais identificados recebem tratativa através dos planos de ação, sendo que a MN assume riscos de cunho operacional relacionados à sua autonomia de gestão. Na tabela abaixo, temos um extrato dos principais **riscos críticos** identificados pela MN que estão relacionados ao escopo do programa, no qual a questão da redução de perdas de água e o Programa Fiscalização Ativa estão inseridos.

| Natureza | Descrição  | Tratativas  | Objetivos   |
|----------|--|---|---|
| Operação | Não fornecer água potável em quantidade e qualidade adequadas. | Atendimento a portaria MS 2914/11 para qualidade da água e ações para ampliação da oferta (ICAD e IRD). Busca-se controlar e minimizar as avarias e quebras de ramais de distribuição por meio da Renovação de Ativos (d_2009). O programa de substituição de redes se iniciou em 2014. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aperfeiçoar o Processo Água</li> <li>✓ Assegurar a qualidade dos serviços</li> </ul> |

Além disso, a MN, por meio de procedimento corporativo, realiza a cada dois anos, o **Levantamento de Aspectos e Impactos Socioambientais**. Uma vez caracterizado o aspecto (quanto sua condição, intervenção, situação, probabilidade e frequência) e classificados os impactos (quanto à severidade, abrangência e imagem da companhia), há condições suficientes para discriminar o nível de significância dos impactos em: baixo, moderado e crítico. Os impactos considerados críticos são controlados nas reuniões de análise crítica por meio de indicadores, planos de ação e Objetivos Operacionais. Já para os impactos moderados são estabelecidas medidas de controle ou formas de monitoramento que visem mitiga-los ou mantê-los sob controle. A tabela abaixo mostra um extrato dos impactos socioambientais negativos, de origem antrópica, considerados **críticos**:

| Aspecto              | Impacto  | Ações Mitigadoras                         | Indicadores                            |
|----------------------|--|---|--|
| Distribuição de Água | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perdas de água</li> <li>✓ Redução de recursos naturais</li> </ul> | Programa Corporativo de Redução de Perdas | Índice de perdas totais de água - IPDt |

d) Informar quais indicadores de eficiência operacional associados ao Programa são utilizados para avaliar o desempenho da Direção, informando as áreas avaliadas.

**(1) Índice de Renovação de Ativos** – Área(s) Avaliada(s): Unidades de Gerenciamento Regional (UGRs); **(2) Índice Total de Atendimento de Serviços** - Área(s) Avaliada(s): Unidades de Gerenciamento Regional (UGRs); **(3) Índice de Desempenho do Fornecedor – FAC Global** - Área(s) Avaliada(s): Unidades de Gerenciamento Regional (UGRs); **(4) Índice de Perdas Totais por Ligação (IPDt)** - Área(s) Avaliadas: Unidades de Gerenciamento Regional (UGRs)

e) Citar as formas de acompanhamento conjunto e regular do Programa e da evolução de seus resultados pelos dirigentes da organização.

Após o ciclo de planejamento operacional, realizado anualmente, onde são definidas as metas de curto e longo prazo, os resultados são monitorados e analisados nas reuniões de análise crítica, por meio do sistema Painel de Bordo, conforme abaixo:



## Critérios e Formulário PEOS 2017 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

| Fórum   | Descrição  | Participantes   |
|---|--|---|
| Reunião de análise crítica das gerências ( <i>frequência mensal</i> )                       | Análise de indicadores e planos de ação, insatisfação dos clientes, ações preventivas e corretivas, resultado de auditorias e outras tomadas de decisão. | GD e GDiv.  |
| Reunião de análise crítica do Programa de Redução de Perdas ( <i>frequência bimestral</i> ) | Análise, definição e acompanhamento das ações do Programa de Perdas.   | Sup, GD, GDiv Grandes Consumidores, GDiv Perdas, GDiv Operação de Água, GDiv Controle de Consumo e UGRs.        |
| Reunião de análise crítica do faturamento ( <i>frequência bimestral</i> )                   | Análise de assuntos relativos ao faturamento e arrecadação.  | Sup, GD, GDiv Grandes Consumidores, GDiv Controle de Consumo, GDiv Cobrança, GDiv Escritórios Regionais e UGRs. |
| Reunião de análise crítica do desempenho global ( <i>frequência bimestral</i> )             | Análise a evolução dos objetivos operacionais.   | Sup, GD, Qualidade, Controladoria e responsáveis por objetivos.   |

*Legenda: Superintendente - Sup; Gerentes de Departamento - GD; Gerentes de Divisão - GDiv; Unidade de Gerenciamento Regional – UGR*

f) Sumarizar como e quando foi realizada a última atividade de controle externo, relativo ao Programa, pela instância de governança da organização e pela instância de controle da sociedade, mencionadas no Perfil. Se não houve atividade de controle dessas instâncias sumarizar quando e o que foi informado na última prestação de contas.

Em relação à instância de governança da Sabesp, a prestação de contas da Unidade de Negócio Norte – MN e da Diretoria Metropolitana – M ocorre de acordo com o quadro abaixo:

| Fórum   | Descrição   | Participantes   |
|---|---|---|
| Da MN com a M (frequência quinzenal)<br><b>Reunião do diretor com os superintendentes</b> | Discussão de metas e programas em desenvolvimento nas unidades e resultados alcançados.   | Diretor, superintendentes, assistente executivo e assessores. |
| Da M com a Sabesp (frequência semanal)<br><b>Reunião da Diretoria Colegiada</b>           | Deliberações de caráter institucional, prestação de contas, aprovação de licitações, plano de carreira, estruturação tarifária, novos negócios, alterações estruturais. | Presidente, diretores e assistente executivo.                 |

Para garantir que esse fluxo seja de mão dupla e realmente o sistema de tomada de decisão da MN, os destaques da reunião com o Diretor são apresentados na reunião da Alta Administração da MN. Já em relação à instância de controle da sociedade, a MN presta contas à ARSESP sempre que solicitada, bem como nas fiscalizações periódicas em que as áreas operacionais são visitadas e no envio de informações complementares solicitadas. A última prestação de contas ocorreu em julho/2017.

|                                |                |
|--------------------------------|----------------|
| <b>2. Estratégias e Planos</b> | <b>Peso 10</b> |
|--------------------------------|----------------|

a) Citar um ou mais objetivos estratégicos associados ao Programa e sumarizar as principais estratégias nele incorporadas. Se aplicável, informar de que maneira o Programa está inserido no Plano de Saneamento Básico de município(s) atendido(s) pela organização, quando aplicável. Se não for aplicável, declarar o fato.

O Programa Fiscalização Ativa está associado diretamente a 2 (dois) objetivos do mapa estratégico da Sabesp (**Assegurar a qualidade dos serviços e Aperfeiçoar o Processo Água**), que por sua vez foram desdobrados para o mapa tático da Diretoria Metropolitana e para o mapa operacional da Unidade de Negócio Norte. Vale ressaltar que devido à importância do programa para a melhoria de seu desempenho estratégico, a MN, no seu planejamento operacional, estabeleceu uma macroação, denominada **“Aprimorar a gestão e qualificação dos Fornecedores”**.

Dentre os indicadores acompanhados pelo Programa, destaca-se que o **IPDt (índice de Perdas Totais de Água)** faz parte do **Plano Municipal de Saneamento** dos municípios citados no item 2 do perfil, inclusive no anexo de plano de metas do contrato de concessão entre os municípios e a Sabesp.

b) Apresentar os indicadores de desempenho e as metas de curto e longo prazos relativas ao Programa que foram estabelecidas, inclusive relativas à sua duração, e informar onde foram explicitadas.

| GRMD                     | DESCRIÇÃO DO INDICADOR  | UM                  | METAS               |                     |
|--------------------------|---|---------------------|---------------------|---------------------|
|                          |   |                     | 2015<br>CURTO PRAZO | 2021<br>LONGO PRAZO |
| IPa05 <i>Equivalente</i> | Índice de Renovação de Ativos                                       | %                   | 85                  | 99                  |
| IPa10 <i>Equivalente</i> | Índice Total de Atendimento de Serviços                             | %                   | 90                  | 99                  |
| IPe03a                   | Índice de Cumprimento do Plano de Capacitação e Desenvolvimento-PCD | %                   | 70                  | 90                  |
|                          | Índice de Eficácia de Treinamentos                                  | %                   | 99                  | 99                  |
| IFn15                    | Incremento de Receita com Apuração de Irregularidades               | R\$*1000            | 6.000               | 11.000              |
|                          | Índice de Evasão de Receita   | %                   | 10                  | 6                   |
| ICm02 <i>Equivalente</i> | Índice de Satisfação dos Clientes - Pós Serviço                     | %                   | 85                  | 95                  |
| IFr07 <i>Equivalente</i> | Índice de Desempenho do Fornecedor - FAC Global                     | %                   | 85                  | 95                  |
| ISc04 <i>Equivalente</i> | Índice de Mitigação de Impactos Ambientais                          | %                   | 84                  | 92                  |
| ISp14                    | Índice de Perdas Totais por Ligação (IPDt)                          | litros/<br>lig./dia | 299                 | 217                 |



## Critérios e Formulário PEOS 2017 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

c) Citar as principais macro-ações, etapas ou partes que compuseram o Programa e respectivas áreas responsáveis, mencionando o montante de recursos previstos e a fonte. Citar as formas de acompanhamento regular dessas ações pela Direção.

**(a) Etapa 1: Estruturar Metodologia da Prática** (Responsável: Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais): 1.1 O que fazer?→1.2 Determinar equipe e gerência da prática→1.3 Abrangência→1.4 Priorização de Processos; **(b) Etapa 2: Desenvolvimento da Prática conforme serviço priorizado** (Responsáveis: Unidades de Gerenciamento Regionais (UGR's)→2.1 Envolver atores responsáveis pelo processo priorizado→2.2 Determinar padrão de excelência→2.3 Documentar padrão; **(c) Etapa 3: Garantir retenção dos conhecimentos, aperfeiçoamento constante e sistemática de avaliação** / 3.1 Aproximar partes interessadas e capacitar mão de obra→3.2 Garantir participação plena→3.3 Gestão de avaliação compartilhada.

Vale ressaltar que ações realizadas pelo Programa foram desenvolvidas integralmente por colaboradores da MN, não sendo aplicável a **alocação de recursos financeiros** para o seu desenvolvimento e implantação.

As etapas que compuseram o Programa são acompanhadas sistematicamente pela Alta Administração da MN por meio dos **fóruns de análise crítica da MN**, citados em 1.e.

d) Informar qualquer atividade de investigação de soluções alternativas relativas ao Programa, em organizações de referência, congressos ou literatura especializada. Citar o motivo que levou à escolha da(s) fonte(s). Citar uma ou mais lições aprendidas, se houver, e se não houver, declarar o fato.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do Programa envolve também a observância de práticas relevantes (internas e externas à MN) com o mesmo propósito de excelência (*benchmarking*). Neste sentido, foram realizadas visitas de *benchmarking* direto e reverso do programa, com outras Unidades da Controladora da MN, empresas do setor de saneamento e outras prestadoras de serviços públicos, conforme segue: **(a) COMPESA (Companhia Pernambucana de Saneamento)**: visita de *benchmarking* reverso para compartilhar informações sobre o acompanhamento de serviços, monitoramento dos indicadores de desempenho e resultados; **(b) FOZ DO BRASIL (Unidade Mauá)**: visita de *benchmarking* reverso para compartilhar informações sobre os processos de operação e ferramentas de controle do programa; **(c) CPTM e METRÔ**: visita de *benchmarking* direto para avaliar formas de controle de qualidade da prestação de serviços aos clientes; **(d) Superintendência de Planejamento e Gestão da Diretoria Metropolitana-M**: visita de *benchmarking* direto para verificar mecanismos para fiscalização e gestão dos contratos. A principal ferramenta/metodologia implantada no Programa em decorrência das lições aprendidas nas visitas foi a implantação e utilização sistemática do formulário "**A Sabesp esteve aqui**", aplicada para os casos onde o cliente encontrava-se ausente no momento do atendimento à solicitação. Neste formulário são registradas informações relativas à solicitação realizada e o motivo da não execução, sendo ainda informados os Canais de Atendimento disponíveis para futuros contatos, minimizando impactos e transtornos junto aos clientes.

| 3. Clientes | Peso 4 |
|-------------|--------|
|-------------|--------|

a) Explicar a relação entre o Programa e quaisquer componentes ou características dos serviços prestados aos clientes-alvo e quais necessidades, expectativas ou comportamentos identificados nesses clientes, esses componentes ou características pretendem atender.

A MN possui prática sistematizada para identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas, entre elas, os clientes. No ciclo de planejamento operacional, por meio das pesquisas de satisfação qualitativas e quantitativas e as entradas dos canais de relacionamento com os clientes, foi identificada como uma das principais necessidades dos clientes a regularidade da distribuição de água. Alinhado a essa necessidade, o pressuposto básico programa Fiscalização Ativa é revisitar e os principais requisitos do processo de reposição de pavimentos, identificando, detalhando e documentando os vícios ou não conformidades que comprometam os resultados, adotando uma sistemática de verificação que abrange todas as etapas da prestação de serviços. O programa também prioriza a organização de todo o aprendizado obtido na fase de levantamento de necessidades e avaliação de cenários em uma proposta de capacitação customizada da mão-de-obra operacional para retenção do conhecimento e disseminação sistemática a todos os envolvidos, reduzindo as perdas no sistema de abastecimento de água, por meio da implementação de ferramentas e metodologias de gestão inovadoras, bem como ações de melhoria das condições de infraestrutura instalada.

b) Citar as formas de envolvimento dos clientes, direta ou indiretamente, no desenvolvimento do Programa, explicando a relevância desse envolvimento, se aplicável. Se não aplicável, declarar o fato.

Sendo a água um bem finito e com a ocorrência da crise hídrica, fez-se imprescindível o envolvimento dos clientes em ações de conscientização para o uso racional da água, entre eles:

- ✓ Fornecimento de curso de pesquisa de vazamento para zeladores, síndicos e membros da comunidade;
- ✓ Programa de Uso Racional da Água em entidades municipais e estaduais, por meio de contrato diferenciado;
- ✓ Conscientização dos clientes por meio de vídeos educativos e entrega de folhetos nas agências de atendimento;
- ✓ Ações de educação socioambiental, por meio de palestras dos técnicos comunitários;
- ✓ Encontros e reuniões com as comunidades.

c) Informar as mudanças introduzidas no serviço ao cliente, inclusive no protocolo de atendimento, por força do Programa, se aplicável. Se não aplicável, declarar o fato. Mencionar como os clientes foram informados dessas mudanças proativamente.

A principal mudança introduzida no serviço ao cliente foi o desenvolvimento e a utilização sistemática do formulário "**A Sabesp esteve aqui**", que é aplicada para os casos onde o cliente encontrava-se ausente no momento do atendimento à reclamação. Neste formulário são registradas informações relativas à reclamação realizada e o motivo da não execução, sendo ainda informados os Canais de Atendimento disponíveis para futuros contatos. Vale ressaltar que a ação de realimentação do cliente (*feedback*), minimiza a possibilidade do registro de reclamações e/ou insatisfações nos órgãos de defesa do consumidor, visto que os clientes são informados quanto ao andamento de suas solicitações por meio das equipes operacionais participantes do Programa.





**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

V1e

|                     |               |
|---------------------|---------------|
| <b>4. Sociedade</b> | <b>Peso 4</b> |
|---------------------|---------------|

a) Informar, se houver, ações de mitigação de impactos sociais ou ambientais adversos decorrentes da implementação do Programa nos produtos, processos ou instalações. Se não houver, declarar o fato.

As práticas socioambientais são um amplo conjunto de compromissos e práticas incorporadas à cultura organizacional ligado às estratégias de conduzir as operações, sempre com foco na sustentabilidade. O **Programa de Responsabilidade Social** da MN é baseado nas diretrizes organizacionais visando garantir a disponibilidade hídrica da população atual e futura e mitigar possíveis impactos. A identificação e tratamento dos aspectos e impactos ambientais provenientes dos processos de saneamento é realizada por equipe multidisciplinar, com a utilização da matriz de levantamento de aspectos e impactos ambientais LAIA, sendo que o monitoramento é realizado por meio do **Índice de Mitigação de Impactos Socioambientais**, onde está atrelado ao indicador "Índice de Perdas Totais por Ligação – IPDT". Visando minimizar o consumo de recursos naturais, a MN divulga e desenvolve ações e projetos orientando os clientes sobre o bom uso de seus produtos e impactos nos recursos hídricos. Através do **Programa de Uso Racional da Água – PURA** é oferecido à população o **Curso de Pesquisa de Vazamentos**, que tem o objetivo de enfatizar o uso consciente da água para gerar conhecimento e ação socialmente responsável considerando a escassez de água no planeta, por meio de detecção e reparo de vazamentos e com a substituição de equipamentos convencionais por equipamentos economizadores de água. O **Programa de Voluntariado MN** apoia projetos e ações de cidadania alinhados aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), atuando no intuito de mitigar as perdas de água através das ações sociais, tendo como ação principal o projeto **Ensinando a Pescar**, que consiste na realização gratuita de ações de capacitação junto à população, por meio de aulas presenciais, onde são apresentadas **noções básicas em hidráulica e economia de água** aos participantes. É ministrado por funcionários voluntários e parceiros, sendo que o público alvo é a comunidade de baixa renda na área de abrangência da MN.

b) Explicar as consequências positivas, diretas ou indiretas, para a sociedade e para o meio ambiente decorrentes da implementação do Programa e de que forma são alcançadas.

As atividades socioambientais têm por intuito fomentar o despertar de uma nova consciência a respeito da escassez e do uso racional de água assim como na menor captação de recursos hídricos, melhoria da imagem da Sabesp junto aos participantes, aprendizados pelos participantes como realizar pesquisas de vazamento residenciais, orientação ao público sobre o funcionamento das redes de água da Sabesp e importância de solicitarem o conserto de vazamentos nas redes e regularizar ligações. A acessibilidade aos produtos impacta positivamente na satisfação do cliente com o bom serviço prestado pela empresa. Para mitigar possíveis impactos provenientes da execução de intervenções de forma irregular e inadequada em áreas de vulnerabilidade social, são realizadas ações de capacitação da comunidade por meio do projeto Ensinando a Pescar, detalhado no item 4.a. **Esta ação está alinhada com o Programa Corporativo de Redução de Perdas e com o Programa Fiscalização Ativa** por meio da mitigação dos impactos provenientes da ocorrência de danos às redes de distribuição de água, minimizando riscos à salubridade ambiental e o registro de reclamações e insatisfações dos clientes.

|                                      |                |
|--------------------------------------|----------------|
| <b>5. Informações e Conhecimento</b> | <b>Peso 10</b> |
|--------------------------------------|----------------|

a) Informar as principais mudanças introduzidas nos sistemas de informação para atender ao Programa. Destacar adequações em sistemas e tecnologias de coletas de dados e de medição da eficiência operacional.

A Sabesp disponibiliza diversos sistemas corporativos que auxiliam no acompanhamento e controle de perdas e acompanhamento dos serviços operacionais, tais como o SIGAO (Sistema de Gerenciamento do Atendimento Operacional), o SIGES (Sistema de Gestão dos Serviços em Campo), que realizam o acompanhamento dos serviços executados.

Vale ressaltar que, para garantir a disponibilidade adequada de informações aos fiscais e aos gestores da Sabesp e maximizar a celeridade na tomada de decisão, foram desenvolvidas 2 novas aplicações (que utilizam a base de dados dos sistemas SIGAO e SIGES para subsidiar seu funcionamento, conforme segue: **(a) Aplicativo CMAT-SAB**: sistema informatizado disponível nas plataformas web e mobile, desenvolvido em parceria com a empresa CONCREMAT ENGENHARIA para registro das inspeções realizadas in loco para verificação on line da conformidade dos serviços. Neste aplicativo, destaca-se a apuração dos resultados em tempo real, com a disponibilização e a estratificação das não conformidades por equipes e categorias, permitindo a atuação proativa dos gestores, bem como a customização de ações de capacitação das equipes operacionais para correção e prevenção de desvios; **(b) Aplicativo ADVIZOR**: sistema informatizado disponível no site da Sabesp, que permite o acompanhamento, de forma on line e em tempo real, dos resultados dos indicadores de desempenho da prática, possibilitando a identificação dos serviços executados fora dos prazos estabelecidos e a atuação proativa dos gestores para correção de eventuais não conformidades identificadas.

Quanto às adequações em sistemas e tecnologias de coletas de dados e de medição da eficiência operacional, destaca-se que, para maximizar a celeridade na análise e implementação de melhorias nas ações relacionadas à redução de perdas, a MN desenvolveu o sistema informatizado **SAVE (Sistema de Acompanhamento de Vazão Efetiva)**. Este sistema consolida os resultados dos principais indicadores relacionados a redução de perdas (IRFA, IANC, IPDT, IPM e IPF) para visualização online de desempenho. Após a implantação do SAVE, é possível acompanhar, de forma online e em tempo real, os resultados obtidos nos meses anteriores e a projeção do mês atual, possibilitando a visão atual do andamento do processo, tornando viável aos gestores avaliar o impacto das ações realizadas pelo Programa nos indicadores de perdas, bem como analisar a necessidade da introdução de ações mitigadoras.

b) Destacar formas de assegurar a integridade e confiabilidade da coleta de dados e da medição da eficiência operacional no tema do Programa, mencionando as técnicas ou métodos utilizados. Caso não sejam utilizadas metodologias de medição recomendadas no setor, ou, caso sejam utilizadas com variações, explicar os motivos de não adotar o método. (Ex. no tema Perdas, é recomendado o emprego de técnicas de macromedição, micromedição, balanço hídrico etc. no processo de medição da eficiência).

As principais fontes de dados do SAVE são as informações disponíveis nos sistemas SGA (micromedição) e SACE (micromedição), o que torna indispensável a certeza da integridade dos dados. Para cada uma destas bases há processos



## Crítérios e Formulário PEOS 2017 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

específicos aplicados com fim de garantir a qualidade. Vale ressaltar a atuação do Grupo de Macromedição, formado pelas Unidades de Negócio e de Produção de Água, que trata o cronograma de calibração dos macromedidores, análise das instalações, pendências de obras necessárias, apresentação de tecnologias a revisão dos processos tangentes a calibração e instalação dos medidores e quaisquer assuntos pertinentes. As calibrações geram relatórios técnicos que demonstram toda a atividade de calibração e as condições das instalações, quando os parâmetros dos medidores atendem às condições pré-estabelecidas pelo Grupo de Macromedição é gerado também o Certificado de Calibração, que atesta o bom funcionamento do medidor. A periodicidade da calibração é definida a partir do grau de criticidade, tipo e diâmetro do medidor, ocorrendo no mínimo bianualmente. Também em relação à macromedição, é realizada diariamente a verificação de todas as vazões por medidor, onde se trata qualquer inconsistência gerada, havendo complementarmente, alertas para o caso de desvio de medição superior a 20%, onde se avalia a situação imediatamente e tomam-se as medidas cabíveis para solucionar o problema ocorrido. No caso da micromedição, estas são feitas em campo por colaboradores terceirizados, devidamente curso de capacitação, ao iniciarem as atividades, e reciclagem, quando não atingem bons resultados nos relatórios de inconsistências. Todos os dias em que ocorrem micromedições, os dados medidos são avaliados através do próprio programa (SACE), gerando relatório de inconsistências, indicando grandes altas e baixas de consumos, códigos de medição incoerentes, não permitindo dados inverídicos serem para o banco. A transferência de dados de micromedição para o sistema é executada por colaboradores internos treinados, sendo esta atividade restrita a poucas pessoas. Complementarmente é realizada a troca dos micromedidores (hidrômetros) periodicamente, assegurando a precisão dos valores aferidos.

c) Explicar as formas de reter e de disseminar o conhecimento relevante aprendido durante e após a conclusão do Programa. A organização possui um processo único de gestão do conhecimento, que se inicia na identificação, retenção e disseminação do conhecimento e habilidades críticas (relevantes) para o saneamento. Para alcançar este ciclo da gestão de conhecimento a organização criou um programa de gestão do conhecimento composto por quatro eixos:

1. Conhecimento Crítico (Retenção e compartilhamento por meio de Cursos);
2. Programa Melhores Práticas (Retenção e compartilhamento por meio de trabalhos);
3. Campeonato de Operadores (Retenção e compartilhamento por meio de habilidade);
4. Padronização dos Serviços Operacionais (Retenção e compartilhamento por meio de vídeos e procedimentos operacionais).

No âmbito do programa, estes processos iniciaram-se a partir da escolha da equipe multidisciplinar, visando ter uma melhor visão de processos, e estimular o compartilhamento de informações e conhecimentos. Após formação da equipe os conhecimentos críticos ainda necessários para o desenvolvimento foram levantados, e como solução foram aplicados cursos e *benchmarking* (citados em 2.d) visando a obtenção de tais conhecimentos. Vale ressaltar que os melhores resultados (quanto à conformidade dos serviços executados) são reconhecidos nos fóruns citados em 1.d. Partindo destas reuniões, as práticas exemplares realizadas pelas equipes operacionais servirão de base para implementação de novos padrões operacionais e melhorias dos existentes, mantendo a redução de perdas em bons níveis. Para que se mantenha o desenvolvimento constante, bimestralmente, são reavaliados nas Reuniões de Análise Crítica de Perdas (citado em 2.d), os ciclos da gestão do conhecimento, sugerindo-se, sempre que viável, novas propostas de melhorias, garantindo uma gestão compartilhada eficiente.

| 6. Pessoas | Peso 8 |
|------------|--------|
|------------|--------|

a) Informar a maneira de escolha do líder do Programa e de configuração da equipe de desenvolvimento e implantação do Programa, destacando as áreas representadas e a função de cada membro. Mencionar eventuais mudanças na estrutura organizacional realizadas durante ou após a implantação, em decorrência do Programa e os benefícios dessas mudanças.

A prática envolveu todos os níveis de hierarquia na administração da MN. Considerando o alinhamento das ações propostas ao escopo das Unidades, foi designado para a implantação do mesmo o gerente da UGR Santana, uma vez que esta unidade coordenava os Objetivos Operacionais relacionados aos principais indicadores de processo relativos ao programa. Vale ressaltar que o planejamento das ações e a definição das diretrizes de trabalho foram realizados por equipe multidisciplinar com representantes de todos os processos dentro e fora da MN. No que diz respeito aos **ATORES EXTERNOS** deste processo: **(a) Sociedade:** representada pelo órgão regulador (ARSESP) – regula padrão de execução e prazos de serviços e sanções pecuniárias para os desvios em relação aos requisitos definidos nas deliberações **(b) Fornecedores:** as lideranças das empresas contratadas foram envolvidos desde o início da proposta para elaboração de *check list* para confirmação de atendimento às regras estabelecidas como padrão que vão desde a organização do caminhão no canteiro de obras, definição do roteiro de serviço (logística), documentação do local (fotos), sinalização de vias, características e qualidade de finalização do serviço e comunicação com o cliente. **(c) Força de trabalho terceirizada:** foram envolvidos no processo de elaboração. Durante uma semana, cada equipe pode apontar as adequações necessárias nas regras estabelecidas, conforme vivência e experiência. **ATORES INTERNOS / (d) Lideranças:** acompanham todo o programa, desde o estabelecimento de padrões até a presença durante a semana dedicada à verificação com as equipes. Realizam a abertura do evento de capacitação e participam do fechamento, momento único de troca de experiências com as equipes. **(e) Demais profissionais envolvidos:** técnicos, analistas, encarregados e fiscais das UGRs, do Departamento de Planejamento e Relações Comerciais: responsáveis pela análise de cenário em conjunto com as lideranças e atores externos; propositura de ações e adequações, definição de itens de controle para a prática e acompanhamento de desempenho. Considerando os princípios norteadores da propositura e desenvolvimento deste programa - eficiência operacional, responsabilidade na gestão de contratos e excelência na prestação de serviços, ressalta-se que não houveram mudanças na estrutura organizacional da MN realizadas durante ou após a implantação, em decorrência da implementação do Programa Fiscalização Ativa.

b) Citar os treinamentos essenciais conduzidos e sua abrangência visando ao êxito do Programa.



## Critérios e Formulário PEOS 2017 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

| Descrição da Atividade  | Abrangência  | Público Alvo      |
|---|--|-------------------|
| PPSO – Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais | Equipes Operacionais<br><i>(Mão de Obra Contratada/Prestadores de Serviço)</i> | 140 colaboradores |
| Identificação e Comunicação de Irregularidades                  | Equipes Operacionais<br><i>(Mão de Obra Contratada/Prestadores de Serviço)</i> | 140 colaboradores |
| Boas práticas na execução de serviços e atendimento ao cliente  | Equipes Operacionais<br><i>(Mão de Obra Contratada/Prestadores de Serviço)</i> | 140 colaboradores |

c) Explicar quaisquer formas de incentivo ou de reconhecimento de pessoas da equipe de Programa e da organização, aplicadas em decorrência de atuação destacada no seu desenvolvimento e implantação.

Os colaboradores participantes do programa são reconhecidos, no âmbito local, por meio da apresentação da melhoria/ inovação nos fóruns de análise crítica da MN (item 1.e), e respectiva inscrição destes no programa “MN Reconhece Você”, onde as ações que mais se destacaram são premiadas ao final de cada ciclo. No âmbito tático e estratégico, os cases são apresentados no Seminário de Melhores Práticas da M, onde a Diretoria Metropolitana reconhece as melhores ações, por meio de premiações e participação em congressos nacionais e internacionais. A título de exemplo, somente no PNQS PEOS 2017 foram inscritos 06 cases de autoria de colaboradores envolvidos no programa.

d) Mencionar, se houver, ações de mitigação de perigos e riscos à saúde e segurança ocupacional decorrentes de mudanças incorporadas pelo Programa nas rotinas de trabalho. Se não houver, declarar o fato.

Os riscos à saúde e segurança ocupacional decorrentes das atividades relacionadas ao programa são identificados e monitorados por meio do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), com a aplicação de ações preventivas, tratamento dos riscos e para diagnóstico precoce de doenças ocupacionais e crônico-degenerativas. O SESMT (Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho) da Sabesp e das Contratadas atuam de forma integrada na conscientização dos empregados, que além de poderem individualmente identificar situações que coloquem em risco a saúde e segurança, podem participar ativamente, propondo ações preventivas nas reuniões de CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), DDS (Diálogo Diário da Segurança), comissões de investigação dos acidentes de trabalho e implementação e atualização as APRs (Análise Preliminar de Risco). Estão informados abaixo os principais riscos relativos à SSO relacionados ao Programa e suas respectivas ações de mitigação:

| Principais Perigos e Riscos                       |               |                                |  |
|---|---------------|--------------------------------|--|
| Atividades  | Perigos       | Danos                          | Controle e Recomendações   |
| Atividades em vias públicas                       | Atropelamento | Lesões diversas                | Utilizar os uniformes com faixas refletivas e EPIs, APR<br>• Utilizar os equipamentos de sinalização e solicitar apoio dos órgãos de trânsito quando necessário.                                       |
| Operar martetele e Reaterro / Compactação do Solo | Ruído         | Perda auditiva                 | • Realizar os exames revisionais e participar dos treinamentos de utilização e higienização de EPIs e utilizar protetor auricular.   |
| Escavações  | Soterramento  | Asfixia, lesões graves e morte | Seguir instruções do PE-RH0052-Segurança em Escavação de Vala e utilizar o FE-RH0005 (check-list de escavação) e garantir a estabilidade do solo através de escoramento, rampagem e utilização de EPI. |

|                     |                |
|---------------------|----------------|
| <b>7. Processos</b> | <b>Peso 12</b> |
|---------------------|----------------|

a) Apresentar mudanças nos processos e melhorias nos produtos ou serviços, se houver, incorporadas pelo Programa, destacando as principais características que foram alteradas. Informar aonde a especificação dos novos padrões operacionais estão registrados. Se não houver melhoria em produtos ou serviços, declarar o fato. Destacar quaisquer ideias originais ou inusitadas e seus benefícios (inovações), incorporados pelo Programa nos processos ou produtos, informando as formas de percepção desses benefícios.

A crise hídrica trouxe enormes desafios para a organização, sobretudo para o controle de perdas. Para vencê-los foram necessárias mudanças culturais. Dentre as principais mudanças nos produtos e/ou serviços, em decorrência da implementação do programa, destacam-se: **(a) teste de estanqueidade**: a realização do teste de estanqueidade, de forma concomitante à execução das intervenções, garante que a tubulação assentada não apresenta vazamentos, minimizando retrabalhos e garantindo a eficácia da intervenção realizada (atuação preventiva) – foto 2; **(b) substituição do pé de entrada do cavalete (corrida)**: a substituição da corrida do cavalete é realizada concomitantemente à substituição do ramal de água, para maximizar a vida útil de todos os componentes do ramal domiciliar de água, minimizando eventuais recorrências de vazamentos (foto 1); **(c) identificação e comunicação de irregularidades (fraudes)**: por meio das ações de capacitação customizadas (citadas em 5.b), os profissionais das Contratadas foram capacitados para identificar irregularidades nos componentes do sistema de distribuição de água e sensibilizados quanto à comunicação destas à Fiscalização Sabesp. Vale ressaltar que foram incluídos itens de preço específicos nos contratos de prestação de serviços para remuneração adicional das equipes que obtiveram maior % de irregularidades constatadas, resultando na melhoria dos resultados relativos à evasão de receitas (foto 3); **(d) Utilização da tecnologia GNSS – Geodésico (GeoXH) para georreferenciamento de ramais de água**: detalhado no item 7.b



Figura 1 – Substituição da corrida do cavalete



Figura 2 – Teste de estanqueidade



Figura 3 – Identificação de irregularidades



## Critérios e Formulário PEOS 2017 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

O Programa Fiscalização Ativa foi elaborado e implantado visando à padronização das atividades e disponibilidade das informações a todas as unidades da MN, subsidiando as tomadas de decisão pelos gerentes das UGRs – Unidade de Gerenciamento Regional. Os padrões de trabalho do programa foram desenvolvidos pela equipe multidisciplinar e foram pautados no procedimento *PE-OR001-Instrumentos Organizacionais e Controle*, tendo como principais direcionadores os fundamentos e critérios do MEG e os requisitos das Normas ISO 9001/OHSAS 18001, **estando estes integrados e disponibilizados no sistema de padronização e gerenciador de documentos da Controladora da Sabesp (GEDOC)**, conforme segue: **(a)** *PE-OR001-Instrumentos Organizacionais e Controle*; **(b)** *PO-QA0038-Gestão de Aprendizagem*; **(c)** *PO-SO0004-Avaliação da Prestação de Serviços em Redes de Água e Esgoto*; **(d)** *PO-QA0027-Análise Crítica do Desempenho*; **(e)** *PO-RH0088-Programas de Reconhecimento*; **(f)** *PO-RH0182-Compartilhar o Conhecimento*; **(g)** *PO-QA0099-Gestão das Informações Comparativas*; **(h)** *PO-QA0041-Benchmarking*; **(i)** *PO-QA0060-Auditoria Interna*; **(j)** *PO-MR-0109-Vazamentos em Redes e Ramais de água*.

Serão apresentadas a seguir, **as principais inovações e melhorias implementadas oriundas do aprendizado adquirido**, que evidenciam o enfoque inovador do Programa:

| Melhoria/Inovação                        | Descrição Sucinta   | Benefícios  |
|--|---|---|
| Workshop de Compromisso com o Fornecedor | O objetivo deste fórum é reforçar o envolvimento, o comprometimento e garantir o entendimento por parte dos fornecedores quanto aos reflexos e grau de importância na obtenção dos resultados organizacionais, por meio da disseminação aos fornecedores das diretrizes e os Objetivos Operacionais da MN e formação de grupos multidisciplinares (com a participação de representantes da Sabesp e contratadas) para a elaboração das propostas de melhoria dos serviços | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprometimento dos parceiros na consecução dos Objetivos Operacionais MN;</li> <li>✓ Sistematização das ações de melhoria da prestação de serviços</li> <li>✓ Garantia do cumprimento das obrigações contratuais e dos requisitos dos <i>stakeholders</i> da MN</li> </ul>                                |
| Aplicativo CMAT-SAB                      | Sistema informatizado disponível nas plataformas <i>web</i> e <i>mobile</i> , desenvolvido em parceria com a empresa CONCREMAT ENGENHARIA para registro das inspeções realizadas <i>in loco</i> para verificação <i>on line</i> da conformidade dos serviços.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apuração dos resultados em tempo real</li> <li>✓ Disponibilização e a estratificação das não conformidades por equipes e categorias, permitindo a atuação proativa dos gestores, bem como a customização de ações de capacitação das equipes operacionais para correção e prevenção de desvios.</li> </ul> |
| Aplicativo ADVIZOR                       | Sistema informatizado disponível no site da Sabesp, que permite o acompanhamento, de forma <i>on line</i> e em tempo real, dos resultados dos indicadores de desempenho do programa   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificação dos serviços executados fora dos prazos estabelecidos</li> <li>✓ Atuação proativa dos gestores para correção de eventuais não conformidades identificadas na execução dos serviços</li> </ul>  |

b) Destacar, se houver, tecnologias de processo incorporadas pelo Programa, resumindo seus benefícios. Se não houver, declarar o fato.

Com o objetivo de maximizar a eficiência operacional, a MN busca inovações que proporcionem maior qualidade dos serviços prestados, aprimoramento da gestão e satisfação dos clientes. Neste sentido, as demandas por novas tecnologias de processo surgiram nos fóruns de análise crítica da MN e estão alinhadas com os Fóruns de Processos da Diretoria Metropolitana. Para aprimorarmos as análises e a eficácia das ações precisava-se de informações mais precisas e que correspondessem à nossa realidade. Estão descritos abaixo o uso de **novas tecnologias de processo incorporadas pelo Programa**:

| Tecnologia Incorporada  | Descrição sucinta / benefícios  |
|---|---|
| Mapa temático georreferenciado de ramais trocados   | Com foco na melhoria da assertividade das intervenções foi desenvolvido um mapa temático, de forma automatizada em ferramenta georreferenciada, e de extrema importância para elaborarmos estudos operacionais e implantação de ações que proporcionam maximizar a assertividade das intervenções e consequentemente, melhorias no sistema de distribuição de água, auxiliando na redução do volume perdido. Essa foi uma ação pioneira no setor de saneamento.   |
| Georreferenciamento de Ramais de Água com utilização da tecnologia GNSS – Geodésico (GeoXH) | Para aperfeiçoarmos a qualidade de nossos serviços de manutenção assim como combater as irregularidades nas ligações ativas e inativas, inserimos no nosso dia-a-dia o georreferenciamento de ramais de água, onde disponibilizam o local exato da ligação através de coordenadas geográficas. Com essa informação irá agilizar os trabalhos em campo e melhora a assertividade, visto que anteriormente havia uma dificuldade em localizar os ramais, dificultando os trabalhos de supressão localização de vazamento e irregularidades. |
| ARCGis  | O ARCGIS é uma ferramenta para elaboração de mapas que utilizamos para priorizar os trabalhos que envolvem a redução do volume perdido, com as informações localizamos no mapa a região que poderá trazer maior retorno, proporcionando ganho de produção e assertividade na ação.  |

c) Informar as simplificações, se houver, no gerenciamento das rotinas dos processos afetados pelo Programa, que foram por ele incorporadas. Se não houver, mencionar o fato. Destacar as formas de autogerenciamento pela equipe operacional.

Entre os benefícios percebidos com a implementação do programa, destaca-se o desenvolvimento de sistemas informatizados que simplificaram o acompanhamento dos indicadores de desempenho e permitiram a antecipação dos resultados e a atuação proativa na prevenção e correção dos desvios. Neste sentido, serão apresentados a seguir, **as principais simplificações ocorridas nos processos em função da implementação do programa**:

| Simplificação                | Descrição sucinta   |
|------------------------------|---|
| Aplicativo CMAT-SAB (i_2016) | Sistema informatizado disponível nas plataformas <i>web</i> e <i>mobile</i> , desenvolvido para registro das inspeções realizadas <i>in loco</i> , para verificação <i>on line</i> da conformidade dos serviços. Neste aplicativo, destaca-se a |



**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

**V1e**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
|                             | apuração dos resultados em tempo real, com a disponibilização e a estratificação das não conformidades por equipes e categorias, permitindo a atuação proativa dos gestores, bem como a customização de ações de capacitação das equipes operacionais para correção e prevenção de desvios.   |
| Aplicativo ADVIZOR (i_2017) | Sistema informatizado disponível no site da Sabesp, que permite o acompanhamento, de forma <i>on line</i> e em tempo real, dos resultados dos indicadores de desempenho do Programa, possibilitando a identificação dos serviços executados fora dos padrões de qualidade e prazos estabelecidos e a atuação proativa dos gestores para correção de eventuais não conformidades identificadas |

Vale ressaltar que a implantação destas simplificações possibilitou o **autogerenciamento das ações pelas equipes operacionais envolvidas no Programa**, por meio da disponibilização das informações, acompanhamento diário dos resultados e da tendência dos indicadores de resultado do programa, possibilitando ainda aos gestores das Unidades atuar proativamente para correção de desvios em relação às metas estabelecidas e maximizar a rapidez e a agilidade na implementação de ações corretivas e preventivas pertinentes.

d) Sumarizar as maneiras de avaliar e melhorar o desempenho dos processos afetados pelo Programa, durante e logo após sua implantação. Dar exemplo de melhoria decorrente dessa avaliação.

Os processos principais e de apoio que são afetados pelo Programa foram padronizados e são controlados por indicadores de desempenho, alinhados ao requisitos do MEG e aos Objetivos Operacionais MN (item 1.a) que atendem as expectativas das partes interessadas. Neste sentido, são realizadas, de forma estruturada e sistematizada, a análise diária dos indicadores divulgados na intranet pelo sistema PAINEL DE BORDO, com o objetivo de garantir a efetividade e a eficácia das ações implementadas, sendo realizadas as análises e implementadas, de maneira rápida e proativa, ações mitigadoras caso sejam identificados desvios em relação às metas estabelecidas. O processo de avaliação e aprendizado do programa ocorre da seguinte forma: **(a)** bimestralmente, nas **Reuniões de Análise Crítica de Perdas da MN**, quando são avaliados os resultados dos indicadores e sugestões dos colaboradores das UGRs, por meio do software PAINEL DE BORDO e propostas ações para a implementação de melhorias no Programa; **(b)** no **Planejamento Operacional da MN**, com periodicidade anual, quando são revisitados os Objetivos Operacionais da MN. Este conjunto de informações subsidia a realização de ações preventivas e corretivas para tratamento de eventuais desvios em relação às metas estabelecidas, gerando oportunidades de melhoria do programa e propiciando clima favorável às inovações. Vale ressaltar que esta sistemática possibilita a análise integrada das informações, promovendo a realimentação contínua e a identificação das melhorias relevantes, garantindo o aprendizado contínuo da prática, conforme ciclo PDCL.

O item 7.a exemplifica inovações e melhorias incorporadas nos últimos 2 anos que decorrentes do aprendizado do programa em referência, conforme segue: **(a) Aplicativo CMAT-SAB; (b) Aplicativo ADVIZOR; (c) Workshop de Compromisso com o Fornecedor.** Destaca-se que após a implementação destas inovações e melhorias, percebeu-se significativa melhora nos resultados dos indicadores de desempenho da prática, tais como a maximização dos resultados relativos à qualidade dos serviços executados e satisfação dos clientes. Os principais resultados tangíveis obtidos com a implementação destas ferramentas e metodologias estão demonstrados no item 8 – Resultados.

|                               |
|-------------------------------|
| <b>Questões de Resultados</b> |
|-------------------------------|

|                      |                |
|----------------------|----------------|
| <b>8. Resultados</b> | <b>Peso 40</b> |
|----------------------|----------------|

| <b>Sistema de pontuação (por questão)</b> |                        |                                 |                            |   |   |
|---|------------------------|---------------------------------|----------------------------|---|---|
| <b>Grau</b>                               | <b>0: Não responde</b> | <b>1: Evolução desfavorável</b> | <b>2: Evolução regular</b> | <b>3: Evolução regular de resultado diretamente associado ao Programa</b> | <b>4: Evolução significativa de resultado diretamente associado ao Programa E em “e”, alcançou meta e nível competitivo</b> |
| <b>Escala%</b>                            | <b>0</b>               | <b>25</b>                       | <b>50</b>                  | <b>75</b>   | <b>100</b>  |

Apresentar uma ou mais evoluções, conforme conveniente, de resultados direta ou indiretamente associados ao Programa para as questões abaixo.

Usar, na apresentação, indicadores de desempenho com série histórica ou evidências como fotos “antes” e “depois”, reconhecimentos recebidos, resultados de pesquisas etc. No caso de resultados indiretos, explicar por que o Programa alavancou o resultado.



**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

**V1e**

| a) Econômico ou financeiro  |   |    |                               |       |       |       |                           |                             |                         | Peso 8         |       |    |
|-----------------------------|---|----|-------------------------------|-------|-------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------|-------|----|
| GRMD                        | DESCRIÇÃO DO INDICADOR  | UM | RESULTADOS OBTIDOS            |       |       |       | Meta                      | Variação Δ %<br>2013 X 2016 | Referencial Comparativo |                | RE/LM |    |
|                             |   |    | 2013                          | 2014  | 2015  | 2016  |                           |                             | EMPRESA                 | VALOR          |       |    |
| IFn15                       | Incremento de Receita com Apuração de Irregularidades               | ↑  | R\$*1000                      | 6.144 | 6.094 | 9.887 | 10.223                    | 90                          | + 66,4%                 | SABESP MO      | 9.991 |    |
|                             | Índice de Evasão de Receita   | ↓  | %                             | 11    | 9     | 10    | 9                         | 10                          | -18,2%                  | SANEPAR        | 3,3   |    |
| LM: Líder de Mercado        |   |    | RE: Referencial de Excelência |       |       |       | Implementação do Programa |                             |                         |                |       |    |
| b) Social ou ambiental      |   |    |                               |       |       |       |                           |                             |                         | Peso 4         |       |    |
| GRMD                        | DESCRIÇÃO DO INDICADOR  | UM | RESULTADOS OBTIDOS            |       |       |       | Meta                      | Variação Δ %<br>2013 X 2016 | Referencial Comparativo |                | RE/LM |    |
|                             |   |    | 2013                          | 2014  | 2015  | 2016  |                           |                             | EMPRESA                 | VALOR          |       |    |
| ISc04<br><i>Equivalente</i> | Índice de Mitigação de Impactos Ambientais                          | ↑  | %                             | 82,3  | 85,8  | 89    | 89                        | 88                          | + 8,1%                  | Premiadas PNQS | 80,4  |    |
| LM: Líder de Mercado        |   |    | RE: Referencial de Excelência |       |       |       | Implementação do Programa |                             |                         |                |       |    |
| c) Clientes ou mercados     |   |    |                               |       |       |       |                           |                             |                         | Peso 4         |       |    |
| GRMD                        | DESCRIÇÃO DO INDICADOR  | UM | RESULTADOS OBTIDOS            |       |       |       | Meta                      | Variação Δ %<br>2013 X 2016 | Referencial Comparativo |                | RE/LM |    |
|                             |   |    | 2013                          | 2014  | 2015  | 2016  |                           |                             | EMPRESA                 | VALOR          |       |    |
| ICm02<br><i>Equivalente</i> | Índice de Satisfação dos Clientes - Pós Serviço                     | ↑  | %                             | 84    | 86    | 89    | 91                        | 90                          | + 8,3%                  | SANEPAR        | 77    |    |
| LM: Líder de Mercado        |   |    | RE: Referencial de Excelência |       |       |       | Implementação do Programa |                             |                         |                |       |    |
| d) Pessoas                  |   |    |                               |       |       |       |                           |                             |                         | Peso 4         |       |    |
| GRMD                        | DESCRIÇÃO DO INDICADOR  | UM | RESULTADOS OBTIDOS            |       |       |       | Meta                      | Variação Δ %<br>2013 X 2016 | Referencial Comparativo |                | RE/LM |    |
|                             |   |    | 2013                          | 2014  | 2015  | 2016  |                           |                             | EMPRESA                 | VALOR          |       |    |
| IPe03a                      | Índice de Cumprimento do Plano de Capacitação e Desenvolvimento-PCD | ↑  | %                             | 70    | 71,3  | 89,6  | 93,8                      | 90                          | + 34,0 %                | Premiadas PNQS | 87,4  |    |
|                             | Índice de Eficácia de Treinamentos                                  | ↑  | %                             | 98    | 98,2  | 99,3  | 99,7                      | 95                          | + 1,7 %                 | SABESP ML      | 99,7  |    |
| LM: Líder de Mercado        |   |    | RE: Referencial de Excelência |       |       |       | Implementação do Programa |                             |                         |                |       |    |
| e) Eficiência de processo   |   |    |                               |       |       |       |                           |                             |                         | Peso 20        |       |    |
| GRMD                        | DESCRIÇÃO DO INDICADOR  | UM | RESULTADOS OBTIDOS            |       |       |       | Meta                      | Variação Δ %<br>2013 X 2016 | Referencial Comparativo |                | RE/LM |    |
|                             |   |    | 2013                          | 2014  | 2015  | 2016  |                           |                             | EMPRESA                 | VALOR          |       |    |
| IPa05<br><i>Equivalente</i> | Índice de Renovação de Ativos                                       | ↑  | %                             | 60    | 69    | 90    | 92                        | 80                          | + 53,3%                 | SABESP MO      | 85    | LM |
| IPa10<br><i>Equivalente</i> | Índice Total de Atendimento de Serviços                             | ↑  | %                             | 88    | 91    | 94    | 99                        | 90                          | + 12,5%                 | SANEPAR GGNO   | 97    |    |
| IFr07<br><i>Equivalente</i> | Índice de Desempenho do Fornecedor - FAC Global                     | ↑  | %                             | 80    | 86    | 89    | 93                        | 90                          | + 16,3%                 | COPASA         | 91,9  | RE |
| ISp14                       | Índice de Perdas Totais por Ligação (IPDt)                          | ↓  | litros/<br>lig./dia           | 329   | 244   | 131   | 242                       | 242                         | - 26,4%                 | SANEPAR        | 233   |    |
| LM: Líder de Mercado        |   |    | RE: Referencial de Excelência |       |       |       | Implementação do Programa |                             |                         |                |       |    |

Esse Formulário deve ser utilizado de acordo com o regulamento do Guia PNQS – Categoria PEOS.

**Utilizar no preenchimento tipo Arial, mínimos: texto tamanho 10, texto tabelas tamanho 8, texto figuras tamanho 6**  
**Limite de 14 páginas total com enunciados**

No caso de dúvidas de preenchimento, entrar em contato com o autor Prof. Carlos Schauff, Consultor Técnico do PNQS no email [cschauff@compumax.com.br](mailto:cschauff@compumax.com.br) ou, em caso de urgência, no fone 11 5594-1592.

Revisores: Ricardo Rover Machado CORSAN e Câmara Técnica de Gestão de Perdas da ABES, Maria Angela Dumont Sargaço SANEPAR e Coordenadora do Comitê Nacional da Qualidade Abes e Sandro Adriani Camargo CORSAN e Câmara Técnica de Gestão de Indicadores de Desempenho da Abes.