



Critérios e Formulário PEOS 2017
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

A) Informações sobre o Case

Nome do Case Programa de Aumento da Eficiência Operacional e Controle Tecnológico dos Contratos de Manutenção e Redução de Perdas da UN Norte		Ano 2017
Tema central REDUÇÃO DE PERDAS	Região (Assinalar com "X") <input type="checkbox"/> Grupo 1 - N, NE, CO <input checked="" type="checkbox"/> Grupo 2 - S, SE, DF	
Temas associados Eficiência Operacional da Distribuição de Água e Coleta de Esgoto 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).		
Abrangência ou alcance O programa abrange 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. 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.		
Natureza do Case (Assinalar com "X") <input checked="" type="checkbox"/> Gerenciamento de Melhoria 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. <input type="checkbox"/> Gerenciamento de Emergência 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.		
Resumo do Case (até 12 linhas) A qualidade e o atendimento aos prazos estabelecidos na execução de serviços de manutenção e renovação de ativos dos sistemas de distribuição de água são alguns dos principais dificultadores no processo de redução de perdas das empresas de saneamento. Considerando que estes serviços são realizados, quase que em sua totalidade, através de mão de obra terceirizada, a Unidade de Negócio Norte, com o objetivo de reduzir gastos com contratações, melhorar relacionamentos com seus clientes e fornecedores e maximizar os resultados relativos à redução de perdas de água, implementou o modelo de gestão por desempenho em seus contratos de obras/serviços/manutenção dos sistemas de distribuição de água, onde foram estabelecidas estratégias diferenciadas, garantindo a integração destas aos objetivos organizacionais. De forma sucinta, o programa consiste na implementação e integração de ferramentas e metodologias gerenciais para maximizar a eficiência dos contratos de prestação de serviços, com enfoque proativo e inovador, por meio da padronização da fiscalização dos contratos, do controle tecnológico das intervenções, da disponibilização de informações gerenciais em tempo real e da capacitação customizada da mão de obra contratada, tendo como base o atendimento aos requisitos contratuais, dos clientes e das demandas do Órgão Regulador. 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

Nome da organização candidata Unidade de Negócio Norte - MN	Razão Social responsável pela candidata Sabesp – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
Serviços prestados pela candidata Distribuição e tratamento de água e coleta de esgotos	CNPJ 43.776.517/0406-45
Forma de atuação da candidata <input type="checkbox"/> Empresa pública <input checked="" type="checkbox"/> Unidade de empresa pública <input type="checkbox"/> Serviço Autônomo <input type="checkbox"/> Empresa privada <input type="checkbox"/> Unidade de empresa privada <input type="checkbox"/> Departamento Municipal <input type="checkbox"/> Consórcio de empresas <input type="checkbox"/> Autarquia <input type="checkbox"/> Outro:	
Força Trabalho 980 pessoas Incluir terceiros com supervisão direta	Porte operacional 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 rede e água (dez/2016) e 4.550 km de redes de esgoto (dez/2016). Usar informações pertinentes ao setor de saneamento. Ex.: ligações, economias, habitantes, extensão de rede, volumes, etc.



Critérios e Formulário PEOS 2017
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

Responsável pela candidatura Silvana Granado Garcia		Principal dirigente da organização candidata José Júlio Pereira Fernandes	
Email sggarcia@sabesp.com.br		Email josejulio@sabesp.com.br	
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.		Este Case deve ser remetido do endereço de email do principal dirigente para cnqa@abes-dn.org.br , 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.	
Cel (11) 98684-2189	Endereço principal da candidata Rua Conselheiro Saraiva, 519 – Santana - São Paulo – SP		
Outras particularidades relevantes (até 5 linhas) Estão localizados na Unidade de Negócios Norte – MN: O sistema Cantareira, o Aeroporto Campo de Marte (o primeiro da cidade e o quinto mais movimentado do país), o Terminal Rodoviário Tietê (o maior da América Latina e o segundo maior do mundo), o shopping Center Norte/Lar Center (maior e mais movimentado shopping center do país), o Holiday Inn Anhembi (maior hotel do país), o Pico do Jaraguá (ponto mais alto do município) e a Serra da Cantareira e o Parque Estadual da Cantareira (a segunda maior floresta urbana nativa do mundo). Utilizar esse espaço para fornecer outras informações que considerar relevantes para contextualizar a análise do Case.			



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

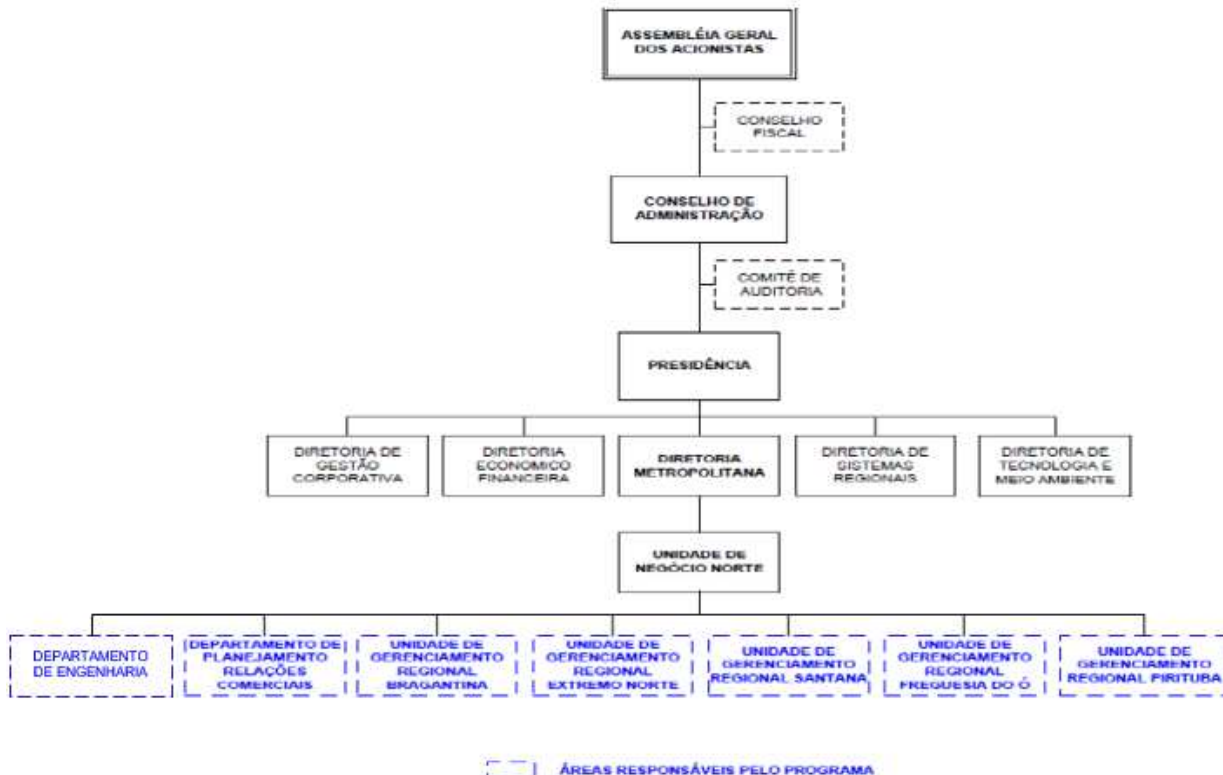
Informar a origem da organização candidata mencionando, de forma breve, datas e fatos relevantes sobre a instituição ou alteração do controle e do principal executivo (Ex.: fundação, criação, aquisições, fusões, reestruturações, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário,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

2. 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.



3. 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, como instância de controle da Sociedade, a ARSESP - Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo.

4. Áreas internas envolvidas

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

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

5. Terceiros envolvidos

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

- **Concremat Engenharia e Tecnologia Ltda.** – responsável pelo controle tecnológico das intervenções realizadas pelo programa;
- **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;
- **Enorsul Saneamento** – responsável pelas vistorias das reposições pós-serviço realizadas pelo programa.

6. Desafios para aumento da Eficiência Operacional

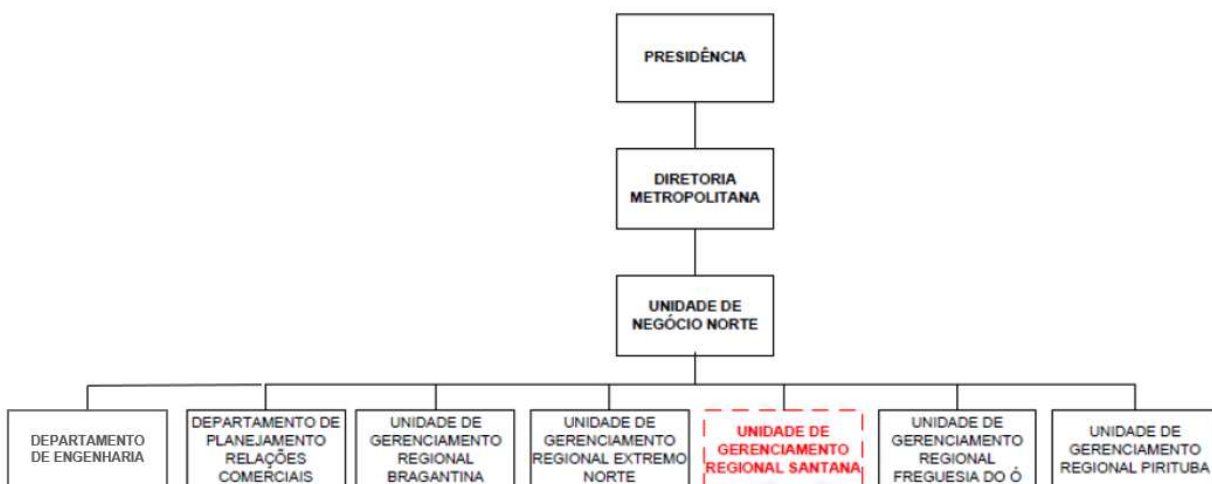
Informar os principais obstáculos à melhoria da Eficiência Operacional ou à recuperação da súbita perda de eficiência (crise), conforme a Natureza do Case acima, bem como outras restrições relevantes.

Entre os principais obstáculos enfrentados pelo Programa 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.

7. 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

D) Critérios PEOS

Oito Critérios aplicados ao Case

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.

Questões de processos gerenciais

Critérios de 1 a 7

**Sistema de pontuação
(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

1. Liderança

Peso 12

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, 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"> ✓ Segurança Hídrica: Garantir a disponibilidade hídrica para sua área de atuação. ✓ Sustentabilidade: Promover o crescimento da Sabesp com equilíbrio econômico-financeiro de forma ambientalmente correta e socialmente justa.
Valores		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. ✓ 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. 		
Objetivos Operacionais associados ao Programa		
<i>Fortalecer a imagem da Sabesp</i>	<i>Satisfazer o cliente</i>	
<i>Assegurar a qualidade dos serviços</i>	<i>Promover desenvolvimento profissional e pessoal</i>	
Macro-ação		
<i>Aprimorar a gestão e qualificação dos Fornecedores</i>		

Esses direcionadores são comunicados aos colaboradores e fornecedores envolvidos por meio de diversos canais de comunicação, com destaque para:

Canal	Público	Conteúdo
Site Sabesp	Todas as partes interessadas	Agência Virtual, Relatório de Sustentabilidade, Código de Ética e Conduta, entre outros.
MN Informa	Força de trabalho	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	Força de trabalho	Fatos relativos à Sabesp, MN, RH, Grêmios, Entidades, Saúde, Classificados e outros.
Painel do PASG	Força de trabalho	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	Força de trabalho	Pendências da reunião anterior, Espaço da Excelência (valores, diretrizes, práticas de gestão), Divulgação da performance da gerência (indicadores, planos de ação,



Critérios e Formulário PEOS 2017
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

		reclamações e auditorias, se houver). Espaço da Segurança, Espaço do Colaborador (aniversários, o que foi feito de bom, entre outros).
Semana do Compromisso	Força de trabalho	Mapa operacional da MN, Missão, Visão, diretrizes, objetivos, metas e planos de ação, entre outros.
Painel Nossa Gente	Fornecedores	Fatos relativos à Sabesp e MN, entre outros.
Reunião de Partida	Fornecedores	Código de Ética e Conduta, Missão, Visão, diretrizes, cláusulas contratuais.
Dia do Compromisso	Fornecedores	Mapa operacional da MN, Missão, Visão, diretrizes, objetivos, metas e planos de ação, entre outros.
Encontro com Fornecedores	Fornecedores	Código de Ética e Conduta, Missão, Visão, diretrizes, cláusulas contratuais, melhoria de processos, entre outros.
Encontro com Fornecedores e SESMT	Fornecedores	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 implementada, 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. Entre as principais mudanças na cultura da organização, em decorrência do Programa aqui apresentado, podemos destacar:

Célula de Fiscalização (2011) – formada por colaboradores de todas as unidades operacionais tendo como foco o atendimento às cláusulas contratuais e o controle de prazos de atendimento. A célula de fiscalização foi reconhecida como boa prática no ano de 2011, sendo premiada pela Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado de São Paulo – Prêmio Mário Covas, case finalista no IGS do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento e também case finalista no Programa Melhores Práticas organizado pela própria Sabesp através da Diretoria Metropolitana para disseminação das melhores práticas da companhia.

Fiscalização Ativa (2015) – formada por colaboradores de todas as unidades de gerenciamento regional, pelo Consórcio Eficiência e pelas contratadas Consórcio Nova Norte e Construtora Passarelli Ltda, teve como foco a melhoria da qualidade dos serviços, capacitação das equipes das contratadas e redução de perdas de água. A Fiscalização Ativa foi reconhecida como boa prática no ano de 2015, sendo case finalista no IGS do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento e também case finalista no Programa Melhores Práticas organizado pela própria Sabesp através da Diretoria Metropolitana para disseminação das melhores práticas da companhia.

Programa Fiscal Total (2017) - formado por colaboradores de todas as unidades de gerenciamento regional, pelo Consórcio Eficiência, pela Concremat, pela Enorsul e pelas contratadas Consórcio Nova Norte 2 e Construtora Passarelli Ltda, tendo como foco a integração das ferramentas de fiscalização dos contratos, autofiscalização e no controle tecnológico das intervenções. O programa Fiscal total já foi reconhecido como boa prática no ano de 2017, sendo case finalista no Programa Melhores Práticas organizado pela própria Sabesp através da Diretoria Metropolitana para disseminação das melhores práticas da companhia.

Capacitação customizada das equipes operacionais (2017) – Através do acompanhamento e controle da fiscalização e das não conformidades identificadas, permitindo a correção e prevenção de desvios identificados de forma rápida e proativa, bem como o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

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 na metodologia e conceitos definidos pelo COSO, identificou os riscos e estruturou uma planilha orientando 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 identificados pela MN, no qual a questão da redução de perdas de água e do Programa aqui apresentado estão inseridos.

Natureza	Descrição	Tratativas	Objetivos
Operação	Não fornecer água potável em quantidade e qualidade	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	<input checked="" type="checkbox"/> Aperfeiçoar o Processo Água <input checked="" type="checkbox"/> Garantir



Critérios e Formulário PEOS 2017
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

adequadas.	distribuição por meio da Renovação de Ativos (d_2009). O programa de substituição de redes iniciará em 2014.	disponibilidade hídrica
------------	--	-------------------------

Além disso, a MN, por meio de procedimento corporativo, com participação de representantes de todos os departamentos e UGRs, realiza, a cada dois anos, o **Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais**. 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 mitigá-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	✓ Perdas de água ✓ Redução de recursos naturais	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.

Índice de Renovação de Ativos – Área(s) Avaliada(s): Unidades de Gerenciamento Regional (UGRs);

Índice Total de Atendimento de Serviços - Área(s) Avaliada(s): Unidades de Ger. Regional (UGRs);

Índice de Desempenho do Fornecedor – FAC Global - Área(s) Avaliada(s): Un. de Ger. Regional (UGRs);

Índice de Perdas Totais por Ligação (IPDt) - Área(s) Avaliadas: Unidades de Ger. 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:

Fórum	Descrição	Participantes
Reunião de análise crítica das gerências (frequência mensal)	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 Perdas (frequência bimestral)	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 da distribuição da água (frequência bimestral)	Análise de assuntos relativos à distribuição de água e tomada de decisão, visando ao atendimento das necessidades e expectativas dos clientes.	Sup, GD Engenharia, GDiv Operação de água, GDiv Controle Sanitário, GDiv Sistemas Isolados e UGRs.
Reunião de análise crítica do faturamento (frequência bimestral)	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 (frequência bimestral)	Análise a evolução dos objetivos operacionais.	Sup, GD, Qualidade, Controladoria e responsáveis por objetivos.
Reunião de análise crítica dos serviços operacionais (frequência bimestral)	Análise da evolução dos indicadores operacionais dos Polos de Manutenção.	Sup, GD, Departamento administrativo, Gdiv Polos de Manutenção.

Leg: 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) Reunião do diretor com os superintendentes	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) Reunião da Diretoria Colegiada.	Deliberações de caráter institucional, prestação de contas, aprovação de licitações, plano de carreira, estruturação tarifária, novos negócios, alterações estruturais	Presidente, diretores e assistentes executivos.



Critérios e Formulário PEOS 2017 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

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, nas auditorias em que as áreas pertinentes são visitadas e no envio de informações complementares solicitadas. A última prestação de contas ocorreu em julho/2017.

Outra forma de prestação de contas para a sociedade ocorre por meio do **Relatório de Sustentabilidade**. Este relatório é disponibilizado anualmente às partes interessadas pertinentes no site Sabesp. É um instrumento fundamental para promover a transparência. Para obter subsídios para sua elaboração são realizadas audiências públicas de sustentabilidade. Há participação de vários atores socioambientais e econômicos, relacionados às atividades da Sabesp.

2. Estratégias e Planos Peso 10

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 está associado diretamente a dois objetivos do mapa estratégico da Sabesp (**Garantir a disponibilidade hídrica** e o de **Aperfeiçoar o Processo Água**), que por sua vez foram desdobrados para o mapa tático da Diretoria Metropolitana e ainda 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 4 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 relativos ao Programa que foram estabelecidas, inclusive relativas à sua duração, e informar onde foram explicitadas.

GRMD	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	UM	METAS	
			2015 CURTO PRAZO	2021 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/ lig./dia	299	217

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.

Etapas 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;

Etapas 2: Desenvolvimento da Prática conforme serviço priorizado (Responsáveis: Unidades de Gerenciamento Regionais (UGRs) →2.1 Envolver atores responsáveis pelo processo priorizado→2.2 Determinar padrão de excelência→2.3 Documentar padrão;

Etapas 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 de Aumento da Eficiência Operacional e Controle Tecnológico dos Contratos de Manutenção e Redução de Perdas da UN Norte " 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 Sabesp, empresas do setor de saneamento e outras prestadoras de serviços públicos, conforme segue:

COMPESA (Companhia Pernambucana de Saneamento): visita de *benchmarking* reverso para compartilhar informações sobre o acompanhamento de serviços, monitoramento dos indicadores de desempenho e resultados;

FOZ DO BRASIL (Unidade Mauá): visita de *benchmarking* reverso para compartilhar informações sobre os processos de operação e ferramentas de controle do programa;

CPTM e METRÔ: visita de *benchmarking* direto para avaliar formas de controle de qualidade da prestação de serviços aos clientes;

Superintendência de Planejamento e Gestão da Diretoria Metropolitana-M: visita de *benchmarking* direto para verificar mecanismos para fiscalização e gestão dos contratos.

As principais ferramentas/metodologias implantadas no Programa em decorrência das lições aprendidas nas visitas foram a utilização do **sistema de autofiscalização** (fotos das etapas do serviço) e a utilização de **técnicas de controle tecnológico** (métodos de controle de compactação), melhorando a qualidade dos serviços e a imagem da empresa 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 "Programa de Aumento da Eficiência Operacional e Controle Tecnológico dos Contratos de Manutenção e Redução de Perdas da UN Norte" busca desenvolver o acompanhamento dos controles e visitar 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 (Fornecimento de curso de pesquisa de vazamento para zeladores, síndicos e 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.

4. Sociedade	Peso 4
---------------------	---------------

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 multidepartamental, 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 de Aumento da Eficiência Operacional e Controle Tecnológico dos Contratos de Manutenção e Redução de Perdas da UN Norte** 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.

5. Informações e Conhecimento	Peso 10
--------------------------------------	----------------

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: **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;



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 base há processos 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 a 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



Critérios e Formulário PEOS 2017 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

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 (**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; **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; **Força de trabalho terceirizada:** foram envolvidos no processo de elaboração onde cada equipe pode apontar as adequações necessárias nas regras estabelecidas, conforme vivência e experiência). Em relação aos **ATORES INTERNOS** do processo (**Lideranças:** acompanham todo o programa, desde o estabelecimento de padrões e acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhos, **Demais profissionais envolvidos:** técnicos, analistas, encarregados e fiscais das UGRs, do Departamento de Planejamento e Relações Comerciais e Departamento de Engenharia: 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).

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

O processo de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento do programa ocorre anualmente no Planejamento Operacional, considerando o pleno atendimento às demandas estratégicas e a disponibilidade de recursos.

A partir das necessidades identificadas, de forma estruturada e com metodologia adequada, é elaborado o PCD (Plano de Capacitação e Desenvolvimento) dos colaboradores indicados para o Programa, sendo realizados os treinamentos necessários à padronização da prática de gestão, capacitando estes à realização das atividades e promovendo seu desenvolvimento para o cumprimento das ações estabelecidas e consecução dos objetivos propostos, conforme tabela abaixo:

Descrição da Atividade	Abrangência	Público Alvo
PPSO – Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais	Unidades de Gerenciamento Regional (Engenheiros, Tecnólogos, Técnicos e Analistas de Gestão)	140 colaboradores
Boas práticas na execução de serviços e atendimento ao cliente	Equipes Operacionais (Mão de Obra Contratada/Prestadores de Serviço)	140 colaboradores
Fiscalização Ativa	Equipes Operacionais (Mão de Obra Contratada/Prestadores de Serviço)	140 colaboradores
Identificação e Comunicação de Irregularidades	Equipes Operacionais (Mão de Obra Contratada/Prestadores de Serviço)	140 colaboradores

A avaliação de eficácia destes treinamentos é realizada sistematicamente nos fóruns de Análise Crítica e anualmente no Planejamento Operacional, sendo que seus resultados e oportunidades de melhoria são utilizados como inputs no próximo ciclo de avaliação dos colaboradores, o que permite monitorar a evolução das competências e comportamentos, contribuindo para o desenvolvimento integral dos mesmos.

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 do case na Reunião de Análise Crítica da MN, 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).

7. Processos	Peso 12
---------------------	----------------

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:

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;

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;

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;

Autofiscalização – Procedimento com sequência de fotos e acompanhamento online – foto 4;

Asfalto prático – CBUQ, na faixa IV, com retardador de cura, permite aplicação a frio – foto 5;

Campo de prova de repavimentação – permite desenvolvimento contínuo das melhores práticas de pavimentação, com testes de utilização do DCP (Dynamic Cone Penetrometer), entre outros – foto 6;

Guindaste para compactador – exemplo de desenvolvimento do fornecedor, facilita a realização do serviço pelas equipes – foto 7.

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



Figura 4 - Autofiscalização



Figura 5 - Asfalto prático



Fig.6-Campo de prova e DCP



Fig.7- Guindaste p/ compactador

O Programa de Aumento da Eficiência Operacional e Controle Tecnológico dos Contratos de Manutenção e Redução de Perdas 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-OR0001–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-OR0001-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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprometimento dos parceiros na consecução dos Objetivos Operacionais MN; 2. Sistematização das ações de melhoria da prestação de serviços 3. Garantia do cumprimento das obrigações contratuais e dos requisitos dos <i>stakeholders</i> da MN
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>online</i> da conformidade dos serviços.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apuração dos resultados em tempo real 2. 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	Sistema informatizado disponível no site da Sabesp, que permite o acompanhamento, de forma <i>online</i> e em tempo real, dos resultados dos indicadores de desempenho do programa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação dos serviços executados fora dos prazos estabelecidos 2. Atuação proativa dos gestores para correção de eventuais não conformidades identificadas na execução dos serviços

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
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	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



Critérios e Formulário PEOS 2017
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

com utilização da tecnologia GNSS – Geodésico (GeoXH)	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.
Asfalto pratico	CBUQ (Fx IV) que pode ser aplicado a frio, permitindo a aplicação no momento da execução do serviço
Fiscalização Ativa	A Fiscalização Ativa é uma ferramenta primordial para a qualidade dos serviços de manutenção, mitiga os vazamentos e reduz as reclamações dos clientes no pós-serviço. O trabalho consiste em treinamento teórico e prático da equipe de manutenção onde se enfatiza a importância da envoltória de areia, teste de estanqueidade e da qualidade dos serviços executados.

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 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 aos 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 **(Aplicativo CMAT-SAB; Aplicativo ADVIZOR; 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.

Questões de Resultados



Critérios e Formulário PEOS 2017
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

Questões de Resultados					
8. Resultados					Peso 40
Sistema de pontuação (por questão)					
Grau	0: Não responde	1: Evolução desfavorável	2: Evolução regular	3: Evolução regular de resultado diretamente associado ao Programa	4: Evolução significativa de resultado diretamente associado ao Programa E em "e", alcançou meta e nível competitivo
Escala%	0	25	50	75	100

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.

a) Econômico ou Financeiro	Un.	jan/17	jun/17	MS
IANC - Índice de água não contabilizada (%)	%	42,60	40,20	↓
IPF - Índice de Perdas de Faturamento	%	16,80	16,40	↓
Índice de evasão de receita	%	9,70	6,40	↓
b) Social ou ambiental	Un.	jan/17	jun/17	MS
Ligações de água regularizadas (baixa renda)	Un.	719	9883	↑
VD - Volume Disponibilizado	m ³	22.00.717	21.266.460	↓
c) Clientes ou mercados	Un.	jan/17	jun/17	MS
Índice de Satisfação Geral com a Sabesp - Pós Serviço	%	75	81	↑
Índice de insatisfação PPS	%	11	8	↓
c) Clientes ou mercados	Un.	1º sem 2016	1º sem 2017	MS
Quantidade de reclamações de reposição de pavimento	Un.	3053	2594	↓
Tempo médio de repavimentação	horas	46	34	↓
d) Pessoas	Un.	1º sem 2016	1º sem 2017	MS
Índice de cumprimento do Plano de Capacitação e Desenvolvimento - PCD	%	51,93	65,14	↑
e) Eficiência de processo	Un.	jan/17	jun/17	MS
ICERP - Índice de conformidade da reposição	%	95,00	95,80	↑
IT - Índice Tecnológico	%	87,70	96,70	↑
Índice de não conformidades	%	9,46	2,46	↓
Vazamentos reparados em até 24 horas	%	88,90	93,90	↑
IPDt - Índice de perda por ligação	L/Lig.dia	259	224	↓

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, 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.