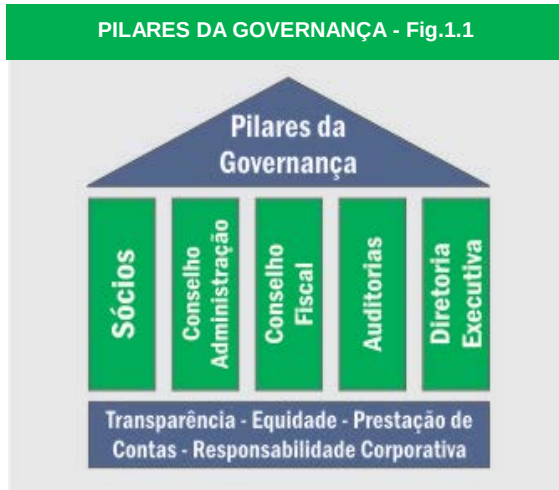


LIDERANÇA E ESTILO DE GESTÃO

1.a – Os líderes demonstram e comunicam seu compromisso com a cultura da excelência

- 1.a.1 - Promover os valores da organização e ser modelo de integridade, responsabilidade social e comportamento ético, tanto dentro como fora da organização.

A Sabesp, compromissada com a transparência e o respeito às **partes interessadas**, estruturou em 1998 o sistema de Governança Corporativa e os elementos que o compõe (Fig.1.1). Esta estrutura e seu conjunto de práticas aqui descritas demonstram o compromisso com a transparência, a ética e a constância de propósitos e asseguram a equidade no tratamento e direitos dos sócios, inclusive dos minoritários.



A MS compartilha de todas as práticas e da estrutura de Governança da Sabesp, o que ocorre por meio da Diretoria Metropolitana - M, à qual está vinculada, que leva as demandas ao Conselho de Administração por meio da **Alta Administração – AA** da empresa em reuniões quinzenais. O grau de autonomia da MS para atuação e tomada de decisões é regional, ou seja, contribui com informações e na implantação de políticas institucionais na sua área de atuação. Esta estrutura permite que, em todos os seus processos, atue diretamente no relacionamento com as **partes interessadas**, notadamente com clientes, comunidades e prefeituras dos municípios atendidos, com as quais compartilha decisões e prioriza investimentos. Dessa forma os direitos das **partes interessadas** são considerados e protegidos em todas as fases dos processos.

A partir de 1996, sistematicamente, a Sabesp revisa e atualiza sua Missão e Visão durante o ciclo de Planejamento Estratégico, que conta com a participação do presidente, diretores,

assessores e superintendentes, inclusive o da MS. De forma participativa, são definidas as diretrizes e princípios organizacionais, que servirão de referência para a definição dos valores e princípios organizacionais das Unidades de Negócio.

A participação de representantes das **partes interessadas** no processo, levando suas demandas, assim como as demandas identificadas por outros meios (Fig.1.2), assegura o alinhamento dos valores e princípios às suas necessidades e expectativas.

Na evolução das práticas de Governança, em 2005, foi criado também o Comitê de Auditoria, formado por membros do Conselho de Administração, sendo três independentes, cuja atribuição é acompanhar a eficácia da auditoria interna, do sistema de gerenciamento de risco e o cumprimento das leis regulamentações e do Código de Ética e Conduta. Esse Comitê, juntamente com a atuação da Superintendência de Auditoria - PA subordinada diretamente à Presidência, formam um sistema de controle onde os atos da Direção e dos empregados são sistematicamente controlados e fiscalizados.

A Sabesp foi a 1ª empresa brasileira de saneamento a negociar ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque (2002), o que significa a adoção de práticas de transparência e divulgação de informações que atendem aos requisitos da lei americana *Sarbanes-Oxley* - SOX. Para oferecer aos investidores maiores garantias de boas práticas de Governança corporativa, em 2002, a Sabesp registrou-se no Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo - Bovespa. As regras consolidadas no Regulamento de Listagem no Novo Mercado ampliam os direitos dos acionistas, asseguram a qualidade das informações prestadas e oferecem aos investidores maior segurança.

Desde 2007, a Sabesp integra o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE da BOVESPA, considerado um referencial para os investidores que procuram empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos. A permanência por cinco anos consecutivos no ISE demonstra a solidez do sistema de Governança Corporativa da Sabesp e a eficácia das práticas adotadas.

Essas práticas asseguram a equidade e direitos entre os sócios, inclusive os minoritários.

- 1.a.2 - Desenvolver e modelar o papel da organização, com claros valores e expectativas, alinhados a missão, visão e seus valores.

As principais decisões na MS, sempre alinhadas às diretrizes da Sabesp, são tomadas nas reuniões do Comitê da Qualidade da Gestão - CQG, principal fórum de decisões estratégicas, formado pelo Superintendente, Gerentes de Departamentos, Representantes da Controladoria, Desenvolvimento Humano - DH, Comunicação e Qualidade.

O CQG, desde 2002, tem a responsabilidade de aprovar as estratégias resultantes do planejamento operacional e as diretrizes organizacionais que norteiam a atuação da MS. O Comitê, pela própria característica multifuncional e pela experiência dos integrantes, realiza amplos debates sobre os assuntos a deliberar, onde cada gerente de departamento opina não apenas sobre os assuntos referentes à sua área. A presença dos representantes da Qualidade e DH garante a integração de aspectos primordiais, que permeiam todos os processos. O representante da Controladoria garante a atualização das informações e de todo processo de controle destas. O Superintendente, além de mediar e coordenar as decisões tem a função de trazer a visão estratégica da Sabesp para os debates, garantindo que as decisões estejam sempre alinhadas às diretrizes da Companhia. O representante da Comunicação garante a fidelidade na divulgação das decisões para toda a **Força de Trabalho - FT**. As ações aprovadas são implementadas pelas áreas e/ou por meio de grupos de projeto e acompanhadas pelos indicadores de desempenho. Seu sucesso é garantido pelo acompanhamento sistemático do CQG, cujas análises e decisões

ficam disponíveis na *Intranet*, no Painel de Bordo, garantindo a transparência do processo. Qualquer mudança de rumo necessária devido à alteração de cenário interno ou externo, também é analisada e deliberada pelo CQG.

Desde 2008, como melhoria do processo de análise e acompanhamento das iniciativas estratégicas, denominadas Superações na MS, os coordenadores destastambém participam trimestralmente das reuniões, possibilitando uma análise mais profunda e detalhada.

As decisões tomadas nas reuniões de CQG são repassadas pelos gerentes de departamento aos gerentes e gestores das unidades interessadas. São também comunicadas à **FT** nas e nos demais canais de comunicação, quando pertinente (Fig. 1.2), e em eventos específicos quando necessário.

PRINCIPAIS VEÍCULOS DE INFORMAÇÃO DA MS E OUTRAS FORMAS DE INTERAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS - Fig.1.2							
Parte Interessada: Ac = Acionistas; CI = Clientes; For = Fornecedores; FT = Força de Trabalho; Mun = Municípios; Soc = Sociedade							
Veículo/Desde/Frequência	Conteúdo / Descrição	Ac	CI	For	FT	Mun	Soc
Atendimento aos Grandes Consumidores (1998) – periódico	Prática para ampliar o mercado e estreitar o relacionamento com clientes (atuais e potenciais), por meio de visitas, correspondências, oferta de soluções customizadas de produtos e serviços.		X				
Atendimento pessoal (1996)	Agências Sabesp, Postos do Poupatempo e Unidade Móvel.		X				
Audiências de Sustentabilidade e de Inovação (2008) – Mensal	Reuniões públicas e fóruns organizados para estimular a discussão e divulgar propostas e projetos em prol da sustentabilidade e de novas tecnologias e processos para melhoria do desempenho, eficiência e confiabilidade no saneamento básico.	X	X	X	X	X	X
Call Center (1978)	Atendimento telefônico permanente. Acatam solicitações, serviços de emergência e fornece informações sobre o andamento dos serviços		X				X
Conversando com o Superintendente (2001) – Trimestral	Reuniões sistematizadas entre o superintendente e um grupo de empregados				X		
Dia do Compromisso (2003) - Anual	Evento para disseminar o resultado do planejamento e estabelecer o compromisso individual para atendimento das metas.				X		
Encontro com Lideranças (1998) – Bial	Abordam assuntos da MS, como Identidade, ações, programas institucionais e levanta suas expectativas, demandas e sugestões.		X			X	X
Encontro e reuniões com Fornecedores (2004) – Anual e quando necessário	Disseminam diretrizes gerais da MS, visão, missão, valores, metas, ações e informações em geral. Fortalece a parceria, visando à melhoria do desempenho e a qualidade dos serviços.			X			
Jornal Ligação (1973) - Mensal	Jornal impresso. Traz notícias da empresa e do saneamento, tais como obras, ações realizadas, programas institucionais, etc.				X		
Jornal Ligação MS (1997) - Sob demanda	Contempla as atividades da companhia, focado na atuação da MS, editado conforme demanda específica.	X			X		
Jornal Mural (2001) – Semanal	Painel padronizado onde são divulgadas notícias sobre a Sabesp, a MS, entre outras.				X		
MS Informa (2001) - Diário	Boletim eletrônico de notícias da MS e Sabesp.	X			X		
Notes (1998) e Sametime (2002) – Ininterrupto	E-mail e serviço de mensagens instantâneas	X	X	X	X	X	X
Portal Sabesp (1997) – Diário	É a <i>intranet</i> da Sabesp. Contém informações e sistemas corporativos.	X			X		
Relatório de Desempenho; Reunião entre Diretor e Superintendentes (1996)	Relatório (mensal) e reuniões entre superintendente e Diretoria (quinzenal) para acompanhamento dos resultados e repasse das orientações da AA Sabesp.	X					
Reuniões com Poder Concedente (1998) - Anual e/ou sempre que necessário	Reuniões entre o superintendente e gerentes com prefeitos e vereadores para tratar assuntos de interesse do município e da população, compartilhando decisões e priorizando os investimentos.		X			X	X
Reuniões e visitas às comunidades (1996) - Sempre que necessário	Reuniões junto às lideranças para divulgar as estratégias da empresa à comunidade, informar sobre projetos e obras e identificar as principais demandas e anseios da comunidade		X			X	X
Reuniões Estruturadas – RE (2001) – Mensal	Reuniões sistematizadas que ocorrem em todas as áreas da MS com pauta fixa elaborada pelas áreas de Comunicação, Qualidade e DH				X		
Site Sabesp – Internet (1998) - Diário	Informações institucionais e notícias atualizadas sobre projetos e obras, etc.; Agência Virtual e Fale Conosco: serviços e informações comerciais; Serviços de emergência; Ouvidoria; “2009 - Implantado novo site Sabesp, com diversas melhorias. Link para as redes sociais: <i>Twitter</i> , <i>Facebook</i> , <i>Flickr</i> e <i>YouTube</i>	X	X	X	X	X	X

• 1.a.3 - Estimular o comportamento ético dos colaboradores.

Desde 1996, a MS desenvolve ações para estabelecer, manter, estimular e assegurar o relacionamento ético com as **partes interessadas** e uma conduta adequada da **FT**. A partir de 2000, a conduta ética passou a ser pautada na Missão, Visão e Valores MS. Desde então, por meio dos canais de interação, os líderes atuam pessoalmente junto à **FT**, de forma a assegurar o comportamento ético.

Em 2005, foi instituído o Código de Ética e Conduta (Fig. 1.3) para ser uma referência, formal e institucional, para a conduta pessoal e profissional de todos os empregados, independente do cargo ou função, de forma a tornar-se um padrão de relacionamento interno e com os seus públicos de interesse, reduzindo a subjetividade das interpretações pessoais sobre princípios de integridade, morais e éticos.

PRINCIPAIS TÓPICOS DO CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA - Fig.1.3		
Segmento	Tópico	
Meio Ambiente	- Prevenção e Prevenção Ambiental	- Educação Ambiental - Excelência Ambiental
Cliente Comunidade Sociedade	- Qualidade do Produto - Qualidade do Atendimento - Canal de Diálogo.	- Atendimento Imparcial - Direito a Informação - Desenvolvimento Social
Dirigentes e empregados	- Discriminação - Favorecimento - Constrangimento Moral e Sexual - Desenvolvimento e Oportunidade Profissional - Saúde e Segurança no Trabalho - Relações de trabalho. - Apuração de Irregularidades	- Direito a Informação - Uso e Proteção de Bens e Equipamentos - Cumprimento dos Instrumentos Normativos - Conflitos de Interesse - Confidencialidade de Informações
Fornecedores	- Cadeia Produtiva - Favorecimento - Igualdade.	- Cumprimento de Leis - Confiança

Em 2006 foram implantados o Canal de Denúncia - via de acesso sigiloso sobre conduta ofensiva à ética, que agrega o sistema informatizado corporativo para dar tratamento e encaminhamento adequado a todos os tipos de denúncias que envolvam a **FT** e fornecedores, de acordo com a política institucional PI0020 – Auditoria, que institui minucioso plano para tratamento dos desvios. As demais **partes interessadas** também possuem canais de acesso para esse fim (Fig. 1.4).

As denúncias e reclamações são tratadas de acordo com o procedimento citado, sendo na MS o Departamento Administrativo e Financeiro – MSD, o responsável por receber e investigar as denúncias que chegam até este.

As denúncias de maior impacto são investigadas pela PA, em ambos os casos são elaborados relatórios conclusivos e encaminhados ao Superintendente, que quando procedente, encaminhará a aplicação das medidas disciplinares cabíveis.

Além das denúncias apuradas, para prevenir os desvios de conduta envolvendo a organização e seus empregados, também é realizada pela PA, em atendimento à programação anual de auditoria, a Avaliação de Controles e Resultados – ACR, que tem por objetivo avaliar o gerenciamento e os controles da MS. Estas práticas são auditadas com base na SOX e acompanhadas e controladas pelo Comitê de Auditoria.

Adicionalmente, todos os empregados da Sabesp devem entregar anualmente a declaração de bens e valores (inclusive seus rendimentos). Este procedimento foi iniciado em 2007, em cumprimento à Lei da Improbidade Administrativa.

Além disso, o comportamento ético é assegurado por meio de práticas e padrões, tais como processo de seleção e contratação de pessoas, processos de aquisição de materiais e contratação de serviços e obras e procedimentos de atendimento aos clientes obedecendo aos padrões e critérios que impedem o favorecimento e respeitam o Código de Defesa do Consumidor.

Este conjunto de práticas abrangem todas as áreas e níveis da Organização e asseguram a prevenção de desvios de conduta e o cumprimento dos padrões éticos envolvendo a organização.

• 1.a.4 - Prever as futuras competências de liderança e atuar sobre as mesmas.

As competências gerenciais desejáveis para os líderes foram definidas no desenvolvimento do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências (2000) e estão listadas na Fig. 3.2. Em 2002 foi implantado o Plano de Remuneração por Competências e em seguida o processo de Avaliação por Competências (2003). Desde então, toda a liderança é avaliada anualmente pelo sistema de Avaliação por Competência, prática corporativa controlada pela Superintendência de Recursos Humanos - CR.

Complementando as competências gerenciais estabelecidas pela Sabesp, a MS utiliza o Perfil Gerencial para avaliação dos membros da Liderança, que se caracteriza por aspectos comportamentais, tais como: articulador, organizado, negociador, proativo, comunicador, ágil, inovador, motivador e detentor de visão sistêmica. Criado em 2002, o Programa de Avaliação de Perfil e Desenvolvimento Gerencial onde os gerentes foram avaliados pela ferramenta **PI**, uma ferramenta que possibilita efetuar levantamento do perfil comportamental dos profissionais, possibilitando o desenvolvimento dos aspectos considerados fundamentais para a liderança enfrentar os desafios

DENÚNCIAS E RECLAMAÇÕES PARA AS PARTES INTERESSADAS - Fig.1.4	
Parte Interessada	Canal
FT	Ouvidoria: site Sabesp e telefone, Canal de Denúncia (via de acesso sigiloso): telefone, e-mail ou caixa postal
Clientes / Sociedade	Internet: site Sabesp > Ouvidoria; Call Center e Agências de Atendimento
Acionistas	Relacionamento com Investidores: site Sabesp e telefone
Fornecedores	Ouvidoria: site Sabesp e telefone

atuais e futuros. Como melhoria, em 2007, a utilização dessa ferramenta foi estendida a todos os níveis de liderança da MS. Como refinamento da prática, em 2008 foi implantado a avaliação de **PI** para todos os potenciais líderes.

A partir das avaliações individuais, são estabelecidos planos de desenvolvimento individual e consolidados pela área de DH, no Plano de Capacitação e Desenvolvimento da Liderança - PCD/L. Em 2007, como melhoria, foi implantada a prática Desenvolvimento e Integração de Líderes – DIL (Fig. 3.6), com o objetivo de estimular o aprendizado e desenvolver líderes, ao abordar em palestras quadrimestrais diversos temas com foco na estratégia da MS. Em 2009, toda a liderança foi treinada em *workshops* específicos para cada competência gerencial: gestão de mudanças, informações, pessoas, projetos e resultados. Em 2012 foi realizado outro ciclo de avaliação, envolvendo todos os líderes, inclusive os encarregados e pessoas chave.

A Liderança da MS considera como potenciais candidatos à líder, além dos encarregados, os coordenadores das Superações e os representantes dos Grupos de Melhoria de Processos – GMP (Fig. 3.13). Esse grupo de pessoas é também chamado de pessoas chave. Os empregados com potencial para o exercício de liderança são identificados pelos líderes atuais por meio de observação, acompanhamento e avaliação de suas competências (Fig. 3.2).

- **1.a.5 - Estar acessível, prestando atenção as pessoas da organização com pronto feedback.**

O principal canal de relacionamento sistematizado da liderança com as pessoas, além do contato direto e diário é a RE. As RE (2001) são realizadas mensalmente em todas as áreas da MS, conduzidas pelos Gerentes/Gestores com o objetivo de estabelecer um canal de interação e comunicação da liderança com a **FT**, garantindo a uniformidade das informações transmitidas. A reunião conta com *coffee break* de integração e segue o PO-QA 0109 – Reunião Estruturada, procedimento que contém pauta destinada a temas institucionais e pontos críticos da área (onde também são comunicadas as decisões e análises mensais relativas ao desempenho da área), além de espaço livre para assuntos de interesse da organização ou da **FT**. Esta prática tem passado por constantes refinamentos, sendo que em 2010 mais uma melhoria foi implementada com a revisão do seu conteúdo, adequando seu padrão de trabalho às demandas atuais, tornando a reunião mais dinâmica.

- **1.a.6 - Ser proativo e envolver-se pessoalmente em atividades de melhoria, estimulando e promovendo a inovação e a criatividade.**

A MS, por meio de todos os níveis de sua liderança, pratica sistematicamente os processos de melhoria contínua, tanto dos processos gerenciais como dos processos operacionais. A participação cada vez maior nos processos de análise crítica setoriais, e as discussões realizadas nas REs são importantes práticas que, coordenadas diretamente pelos líderes, estimulam e valorizam a participação de toda **FT** nos processos de inovação e melhoria.

Com o objetivo de valorizar, reconhecer e sistematizar a identificação das inovações e ações criativas da **FT**, o Programa Profissional Destaque (2006), melhor descrito em 3.b.7, é uma prática de valorização e reconhecimento profissional e incentivo ao alcance de metas de alto desempenho. Semestralmente, por meio de sistema informatizado, disponível na *Intranet*, os empregados, aprendizes e estagiários inscrevem suas ações com os resultados obtidos e na sequência o sistema fica disponível para eleição da **FT**. Em seguida, as ações são avaliadas pela Comissão de Eleição, composta por representantes de todos os departamentos. A liderança participa e incentiva a participação de toda a **FT** neste programa.

- **1.a.7 - Apoiar as atividades que promovam a busca dos melhores (*benchmarking*) e adotar as medidas necessárias para sua viabilização**
- **1.a.9 - Definir prioridades, atribuindo recursos para as atividades de investigação, inovação e melhoria**

A principal prática da MS para investigar as boas práticas de gestão do mercado é o *benchmarking*. É um processo estruturado, que permite conhecer as práticas e padrões de trabalho de outras organizações, possibilita a incorporação ou melhoria de nossas práticas e padrões. Anualmente, durante o processo de Planejamento Operacional, é elaborado um Plano Anual de *Benchmarking* com base nas necessidades de melhoria do desempenho e desenvolvimento das estratégias.

A MS, desde 2001 vem refinando a prática de *benchmarking*, e a partir do ciclo de planejamento operacional MS 2009-2012, a escolha das organizações consideradas como referenciais passou a ser realizada pelo coordenador do objetivo estratégico, com a participação de todas as áreas relacionadas que conhecem o detalhamento e as especificidades de cada processo, a fim de garantir a sua pertinência. Assim, a MS definiu padrões de trabalho que possibilitam a escolha das organizações mais apropriadas para realizar *benchmarking*, tanto para investigação das melhores práticas gerenciais, como para comparação de processos e produtos. Os critérios utilizados para definir as organizações foco de *benchmarks* são fundamentados no destaque da organização na prática ou processo que será investigado. Nessa linha é possível definir empresas do setor de saneamento ou não, sendo que dentro do setor as outras unidades da Sabesp podem ser escolhidas desde que se destaquem em algum processo. Este padrão de trabalho define também as formas e o responsável pelo contato com a organização foco do *benchmarking*, formas de obtenção das informações, pessoas que farão parte do processo, disseminação e utilização das informações. As informações obtidas são analisadas e adequadas às necessidades e à cultura da MS, de forma a assegurar que uma eventual implementação possa vir a ter sucesso. Os planos de ação decorrentes dessa análise são apresentados em reunião do CQG para aprovação.

Adicionalmente, as vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS, participam de uma missão internacional de *benchmarking*. A MS já teve a oportunidade de participar de várias dessas missões, e conhecer por meio de visita técnica, palestras e *workshops*, os principais sistemas de saneamento de diversos países, como França, Espanha, Holanda, Alemanha, Canadá, Portugal, Bélgica e Itália. As visitas geram grandes

aprendizados, onde a investigação de boas práticas de gestão agregam melhorias. Como exemplo, citamos que após a visita a empresa de saneamento de Madrid (Espanha, 2010), investigamos a prática de relacionamento proativo com os clientes para intervenções no sistema de abastecimento e melhoramos o nosso processo de Comunicação de Eventos Operacionais –CEO (ver 1.d.6), implantando a comunicação ativa com os clientes por meio de SMS, ligações telefônicas, boletins “Sabesp no seu bairro” e contato individual com os líderes comunitários.

Outra forma e fonte de investigação de boas práticas são as participações nos Congressos e demais eventos do setor de saneamento. A participação nos prêmios de qualidade, alinhados aos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade® - PNQ, também é outro importante meio de estabelecimento de uma rede de *benchmarking* entre empresas com sistemas de gestão estruturados.

- **1.a.8 - Estimular as pessoas e facilitar sua participação em atividades/ações de melhoria.**

A MS tem claro que a participação das pessoas nas ações de melhorias dos processos, local de trabalho, assim como de inovação, são essenciais para o desenvolvimento dos processos e produtos. O estímulo para que cada vez mais as pessoas estejam envolvidas nestas atividades vai desde a criação de um ambiente favorável, até a criação de programas específicos para reconhecer e premiar ações de melhorias, no qual podemos destacar o Programa Profissional Destaque. Outra forma de estímulo é a participação das pessoas nos processos de análise crítica e ações corretivas, onde cada um tem a oportunidade de investigar e identificar as causas do desempenho de sua área e ainda propor e executar ações preventivas e corretivas.

- **1.a.10 - Promover o uso de práticas sustentáveis dentro da organização focadas na redução do impacto ambiental;**

Desde 1996, os aspectos e impactos ambientais negativos provenientes do negócio da MS são identificados e tratados por meio de grupos interdepartamentais, coordenados pelo Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais Sul - MSI, atendendo aos requisitos dos procedimentos corporativos, os quais estão alinhados à NBR ISO 14001:2004 e seguem as diretrizes expressas na política ambiental corporativa.

A partir da análise do **Relatório de Avaliação do Externa do Sistema de Gestão – RAe** análise de cenários no Planejamento Operacional MS em 2011, foi refinada a Matriz de Aspectos e Impactos Socioambientais, peça integrante da metodologia Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais – LAIA, adotada em 2009, para identificar aspectos e impactos socioambientais. Os processos foram desdobrados em atividades, sendo que para cada uma foram identificados os aspectos e impactos sociais e ambientais negativos advindos de cada aspecto. Os impactos foram classificados por nível de significância, a partir da quantificação do impacto em função da consequência e frequência e/ou probabilidade de ocorrência, visando à minimização ou eliminação do impacto sobre o meio ambiente.

Em 2012, a partir da análise do desempenho operacional, foi disponibilizada a LAIA na página da *intranet* da MS, para disseminar e compartilhar as informações às **partes interessadas**.

Os impactos classificados como significativos, ou seja, passíveis de ação, são priorizados durante as etapas do Planejamento OperacionalMS, sendo elaboradas ações para o tratamento e minimização e estão relacionados aos seguintes aspectos: extravasamento de esgotos, descontinuidade de abastecimento, perdas de água na distribuição decorrente de vazamentos, consumo dos recursos naturais e poluição dos corpos d'água. Outros impactos considerados não críticos, são identificados e tratados na rotina diária das áreas. A Fig. 4.7, apresenta os principais aspectos e impactos socioambientais, as ações mitigadoras, os indicadores e as metas correspondentes.

O acompanhamento do êxito dos projetos priorizados, com destaque para o Programa Córrego Limpo e a Governança Colaborativa, apresentados na Fig. 4.6 e das parcerias estabelecidas, ocorre mensalmente, nas Reuniões de Análise Crítica – RAC, e trimestralmente na avaliação das Superações no CQG.

Em 2007, foi implantado o Programa Córrego Limpo, em parceria com a Prefeitura Municipal de São Paulo - PMSP, cujo objetivo é preservar o meio ambiente e os recursos hídricos, além de investir na recuperação dos mananciais, rios e córregos como forma de garantir a saúde e o bem estar da população. Em 2009, a MS estabeleceu convênio com a Prefeitura Municipal de SBC, onde os recursos financiados pela *Japan International Corporation Agency - JICA* foram investidos com o objetivo da melhoria ambiental na área de mananciais da Represa Billings.

- **1.a.11 - Identificar os diversos fatores internos e externos que provocam as mudanças;**

Desde 1996, a MS identifica e analisa a necessidade de mudanças culturais durante seu processo de Planejamento Operacional e nas RAC, avaliando os fatores do ambiente externo e interno. Toda vez que identificada qualquer necessidade de mudança na cultura organizacional para alcançar as estratégias, são gerados planos de ação específicos.

Exemplo de mudança cultural vinculada à estratégia pode ser verificado no envolvimento da **FT** no Programa de Redução de Perdas (ver 4.c.1), onde esta está cada vez mais envolvida com a estratégia da empresa em reduzir as Perdas, reconhecidos pelo Prêmio Eficiência Operacional (Fig. 3.11) da M (2008) e da MS (2009), . Outro exemplo de mudança cultural envolvendo todas as áreas da MS foi a implantação do **GVA®**, onde a definição do modelo foi desenvolvida internamente por grupo de trabalho multifuncional, apoiado por consultoria especializada, e promovido o envolvimento e mudanças comportamentais de todos os níveis hierárquicos por meio de *workshops* e eventos promovidos pela área de Desenvolvimento Humano.

1 b. Os líderes estabelecem, revisam e melhoram os sistemas de gestão e os resultados da organização

- **1.b.1 - Desenhar a estrutura da organização para desenvolver a estratégia de forma eficiente e eficaz, adaptando-a as mudanças quando necessário.**

A organização do trabalho tem como base o Modelo Gestão de Recursos Humanos por Competências, implantado pela CR, fruto do aprendizado do Plano de Maturidade Profissional. Esse modelo apresenta uma estrutura organizacional plana, com um mínimo de níveis hierárquicos, que proporciona maior grau de autonomia, valorização do alto desempenho individual e das equipes, ampliação das atividades em sintonia com as tendências mais avançadas do mercado.

- **1.b.2 - Proporcionar à organização da flexibilidade necessária, modificando a estrutura da organização às mudanças no ambiente e gerando confiança para as partes interessadas.**

Em 2009, durante o processo de Planejamento Operacional MS, identificou-se a necessidade de adequação da estrutura de liderança, com o objetivo de viabilizar e potencializar a implantação do projeto **GVA®**, demanda vinda do planejamento estratégico da Sabesp.

A MS, de forma pioneira na Sabesp, criou as **Unidades de Gerenciamento Regional – UGR**. Essa melhoria do processo, onde cada **UGR** é liderada por um gerente de departamento, possibilitou uma gestão focada e uma aproximação com as **partes interessadas**, principalmente dos clientes, sociedade e poder concedente. Esta prática, pelo grau de refinamento e **estado da arte** da gestão, foi implantada pelas outras **UN** da M.

- **1.b.3 - Identificar e promover as vantagens competitivas da organização.**

A MS, desde sua criação, identifica seus ativos intangíveis nos ciclos anuais de planejamento operacional, durante a fase de construção da matriz **SWOT**. A partir do ciclo de planejamento de 2011, a MS refinou seu processo de identificação por meio do alinhamento ao Planejamento Tático da M. Nesse ciclo os ativos intangíveis da diretoria como um todo foram identificados por meio da metodologia **VRIO**, cuja aplicação envolveu o diretor, assessores, superintendentes e departamentos de planejamento, estes dois últimos com representantes da MS. Essa metodologia integra dois modelos teóricos existentes: a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos. Atualmente, é uma das principais ferramentas para se conduzir uma análise interna e identificação de ativos. Ela parte da premissa que, se a empresa tem recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar, e que estão organizados para serem explorados, poderão ser aproveitados como vantagem competitiva sustentável para a organização.

A Fig. 2.6, demonstra como foram avaliados os ativos intangíveis, sendo considerados com valor competitivo sustentável os que eram, no mínimo, valiosos, raros e custosos para serem imitados. Aqueles considerados apenas valiosos e raros, embora sujeitos a imitação, também foram classificados como ativos intangíveis, embora sua vantagem competitiva seja temporária.

Tendo como entradas a matriz **SWOT**, **RA** e cases de sucesso, pontos fortes dos relatórios de avaliações externas (recebidos após a participação nos diferentes prêmios de qualidade), mapas de processos das **UN** da M e a carteira atual de intangíveis competitivos e de ativos legais da Sabesp, os participantes do planejamento identificaram os principais ativos intangíveis da diretoria, expostos na Fig. 2.7.

A adoção da nova metodologia trouxe algumas vantagens à MS em termos de objetividade do processo de identificação, uma vez que elege apenas os ativos intangíveis mais significativos, e permite mais foco no desenvolvimento dos mesmos. No ciclo 2012-2016, na etapa de formulação das estratégias do processo de planejamento operacional, os ativos intangíveis identificados foram correlacionados às principais forças pelos participantes, com o objetivo de serem considerados na formulação dos objetivos estratégicos da MS, fortalecendo a estratégia de aproveitamento das oportunidades e combate às ameaças do ambiente externo. A avaliação dos ativos intangíveis, descrita na Fig. 2.7, é realizada mensalmente por meio do resultado de indicadores nos níveis estratégico e departamental da MS, e pelo desenvolvimento das Superações, com acompanhamento trimestral nas RAC do CQG.

A possibilidade de desenvolvimento é identificada por meio da correlação entre os objetivos estratégicos e os ativos intangíveis, no planejamento operacional MS. A realização de ações para o desenvolvimento desses ativos e aumento da vantagem competitiva se dá na elaboração e realização das Superações, detalhadas na Fig. 2.7. A manutenção e proteção dos ativos intangíveis ocorrem, desde a criação da MS, por meio de diversas práticas, tanto próprias da MS como corporativas, apresentadas na Fig.1.5, consonantes com o Procedimento Empresarial PE-PD 0004 Propriedade Intelectual.

Os mecanismos para o desenvolvimento dos ativos identificados são adotados conforme a natureza de cada um. Entre esses mecanismos, incluem-se: práticas de *benchmarking*, de pesquisa e desenvolvimento, de busca e incorporação de novas tecnologias e de qualquer outro que promova o aumento da agregação de valor e do diferencial competitivo.

- **1.b.4 - Melhorar o sistema de gestão da organização, avaliando os resultados obtidos com base nos objetivos estratégicos**
- **1.b.5 - Analisar os impactos de suas decisões, com base em um sistema de informação confiável e transparente que beneficiará todos os grupos de interesse.**

MANUTENÇÃO E PROTEÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS - Fig.1.5	
Grupos de Ativos Intangíveis	Manutenção e proteção
Mercado e Relacionamento	Aplicação do Código de Ética, divulgação de valores e princípios da empresa para as partes interessadas, utilização de mídia confiável, plano de capacitação e desenvolvimento.
Humanos	Plano de Participação nos Resultados (PPR), capacitação e desenvolvimento, plano de benefícios e incentivos e seleção interna.
Infraestrutura	Políticas e sistemas de segurança da informação; Política da Qualidade; Padronização dos procedimentos no GEDOC; Auditorias internas e externas; Análise Crítica do SIS.

Desde 1998, o desempenho da MS é analisado nas RAC do CQG, conforme detalhado em 2.c.12. Desde 2001, a partir do aprendizado obtido com a adoção do Modelo de Excelência da Gestão - MEG e a participação no Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão – PPQG e nos já citados PNQ e PNQS, a gestão das informações comparativas, tem sido uma importante ferramenta de apoio ao gerenciamento do desempenho da MS, impulsionando seu perfil competitivo.

A MS analisa mensalmente o desempenho de seus processos nos níveis operacional, departamental e estratégico, através das reuniões de análise crítica. Esse sistema permite que as informações operacionais relevantes sejam identificadas e permeie todos os níveis e subsidie a análise do CQG. A análise do desempenho dos objetivos estratégicos é avaliada trimestralmente na reunião de análise crítica das Superações, com a participação do CQG e dos coordenadores das Superações.

Todas essas análises tem o suporte da ferramenta do Painel de Bordo, que possibilita o acompanhamento da evolução dos indicadores e, apoiado pela árvore de indicadores, se estabeleça uma análise baseada na relação de causa e efeito entre os indicadores. A fidedignidade e atualização das informações e resultados são assegurados pela utilização dos sistemas corporativos, os quais possuem sistemas que garantem a segurança dos mesmos.

A ferramenta Painel de Bordo é constantemente aperfeiçoada, fruto do aprendizado e das necessidades de melhoria na gestão da MS.

A transparência das informações é outro aspecto relevante dentro da gestão da MS. Todos os resultados, tanto os operacionais, como os estratégicos, assim como as análises dos mesmos ficam disponíveis no painel de bordo, com livre consulta a todos que possuem acesso ao portal corporativo. As informações, as decisões tomadas a respeito do seu desempenho e o impacto que estas causam no desempenho e nos interesses das **partes interessadas** são comunicadas aos grupos de interesse. Podemos citar como exemplo as reuniões com fornecedores de serviços, mantendo informado sobre metas e desafios, reuniões com comunidades e clientes apresentando as obras de melhorias a serem realizadas nas suas regiões e também as reuniões com prefeitos apresentando os investimentos atuais e futuros.

- **1.b.6 - Responder com agilidade às novas tendências identificadas no meio ambiente, gestão da mudança eficaz de ameaças, riscos ou pontos fracos da organização.**

A MS é referência na inovação de práticas de disseminação e promoção de mudanças culturais. Um importante exemplo além dos já citados é o “Dia do Compromisso” (Fig. 1.2), prática considerada no **estado da arte** da gestão, por meio da qual o Superintendente repassa pessoalmente a estratégia para toda **FT**, estabelecendo o compromisso individual de cada um. Todas as práticas de trabalhos em grupos e programas participativos contam com o envolvimento de pessoas dos diversos níveis hierárquicos, propiciando o respeito e, principalmente, o aproveitamento da diversidade de ideias, que podem ser, inclusive, incorporadas ao sistema de trabalho e aos processos. As práticas citadas, devido à sua importância para o negócio e a visão de futuro da MS são controladas diretamente pelo CQG.

- **1.b.7 - Influenciar nos grupos de interesse para conseguir o seu compromisso, equilibrando as necessidades das partes para conseguir resultados satisfatórios.**

A Alta Administração - AA da MS, composta pelo superintendente e gerentes de departamentos, pratica a liderança participativa, interagindo com todas as **partes interessadas**, promovendo a melhoria contínua e assegurando que as decisões sejam alinhadas às estratégias da empresa, sendo compartilhadas em todos os níveis. O sistema de liderança vem sendo refinado desde 1998, conforme processo de aprendizado, e hoje o CQG é o responsável pelas atribuições deliberativas e consultivas, sendo sua missão “Estimular e conduzir o processo de aperfeiçoamento do Sistema de Gestão da MS, promovendo a cultura da excelência de forma integrada e sustentada”. Desde 2001, a Identidade MS (Missão, Visão e valores) e suas Diretrizes são comunicadas com o objetivo de estabelecer compromisso mútuo, clareza nas informações e entendimento. Um conjunto de práticas é utilizado para atingir toda a **FT** em todos os níveis, sendo realizada principalmente em eventos específicos como o Dia do Compromisso, nas **RE** mensais e reforçadas por meio de banners e do Mapa Operacional, além dos veículos de comunicação citados na Fig. 1.2, abrangendo todas as **partes interessadas**.

A Liderança se envolve pessoalmente na disseminação da Identidade da MS e Diretrizes para a **FT** no Dia do Compromisso, onde o Superintendente apresenta pessoalmente as estratégias para a **FT**. Os gerentes e gestores disseminam sistematicamente as estratégias e a identidade durante as Reuniões Estruturadas, entre outras formas de interação da liderança (Fig.1.6).

A MS diversifica e inova a cada ciclo as práticas de disseminação e comunicação para a **FT**. Em 2011 foi implantada com o objetivo de facilitar a comunicação e o entendimento das diretrizes estratégicas e promover a cultura da excelência, o “Show da Gestão”. Esta prática é um jogo interativo que estimula o desenvolvimento dos conhecimentos por meio da competição. Outra inovação, lançada em 2011, foi o álbum de figurinhas “Na cola do PNQ”. Desde 2008, como melhoria da prática de disseminação das estratégias, as matérias divulgadas no boletim eletrônico “MS Informa” apresentam o objetivo estratégico e a Superação relacionada àquele assunto, servindo como uma importante ferramenta para internalização e entendimento das estratégias.

As outras **partes interessadas** também são foco de práticas de envolvimento com o objetivo de conseguir seu comprometimento no alcance dos objetivos da MS.

O comprometimento dos fornecedores é uma importante parte na estratégia da MS. Além das vistorias em canteiros de obras e serviços das contratadas também se realiza o Programa de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho em Contratadas, visando manter a redução dos acidentes de trabalho pelo 6º ano consecutivo e melhoria no desempenho das mesmas. A célula de Suprimentos e Contratações – MSD14 ministrou em 2011 um *workshop* envolvendo Administradores de Contratos, responsáveis das Contratadas e profissionais de Segurança das mesmas,

com foco nos serviços de obras e engenharia. A célula de DH realizou treinamentos de espaço confinado (vigia e supervisor) e sinalização viária, por fim, o MSE dentro do Projeto Excelência Global realizou treinamentos de 5S, primeiros socorros e utilização de equipamentos de proteção individual -EPI e coletiva - EPC, sempre enfatizando a necessidade de se atender aos requisitos legais, de segurança do trabalho e os procedimentos internos, por conseguinte, assegurando a manutenção da certificação OHSAS 18.001. A premiação dos fornecedores que se destacaram no Prêmio de Eficiência Operacional é outra importante prática motivacional.

PRINCIPAIS FORMAS DE INTERAÇÃO DA LIDERANÇA- Fig.1.6

Parte Interessada	Prática	Participantes
Cliente	Visita a clientes (Grandes Consumidores) – agenda positiva e sob demanda; Visitas aos Prefeitos e Subprefeitos – agenda positiva e sob demanda;	superintendente e gerentes
FT	Conversando com o Superintendente - trimestral Reuniões Estruturadas - mensal; Canais permanentes de comunicação (Fig. 1.2).	superintendente e gerentes
Acionista	Reuniões regulares com a Diretoria Metropolitana - quinzenal; Participação no processo de Planejamento Estratégico Sabesp e no Planejamento Tático da Diretoria Metropolitana - anual; Disponibilização de relatórios financeiros e técnicos para acompanhamento do desempenho - mensal.	superintendente e gerentes de departamento
Fornecedor	Encontro com Fornecedores - anual; Visitas e reuniões periódicas com os principais fornecedores internos – sob demanda; Participação em eventos e palestras de fornecedores – sob demanda.	superintendente e gerentes
Sociedade	Esclarecimentos e entrevistas para a imprensa - agenda positiva e sob demanda; Reuniões com as comunidades, fóruns, seminários e congressos- práticas contínuas; Encontro com Lideranças Comunitárias - bienal. Participação em entidades de classe, instituições e órgãos da sociedade civil – prática contínua.	superintendente e gerentes

As comunidades e Prefeitos e Grandes Consumidores são envolvidos e estimulados e comprometido nos eventos e atividades demonstrados na Fig.1.6.

Em todas as oportunidades são demonstrados como as necessidades de todas as **partes interessadas** são consideradas e contempladas durante o processo de Planejamento Operacional, o qual tem a participação e representação de muitas destas partes, demonstrando que o atendimento às necessidades das **partes interessadas** está inserido nas estratégias e objetivos da MS.

- **1.b.8 - Projetar a estrutura de processos, definir e identificar os principais processos, especialmente os que envolvam valor superior para os clientes externo e/ou para a própria organização.**

Desde 1996, com o processo de redesenho, os requisitos dos processos são determinados utilizando metodologia participativa em reuniões de grupos multifuncionais. Em 2009, novos requisitos foram identificados com a implantação da metodologia **GVA®**, considerando as necessidades de expansão, otimização de setores de abastecimento, bacias de esgotamento, equipamentos instalados, manutenção dos sistemas, monitoramento e manutenção das áreas de risco, novos empreendimentos e controle de perdas. Os requisitos e respectivos indicadores aplicáveis aos processos principais e de apoio da MS são definidos no Planejamento Operacional e nos Fóruns da **AA**, considerando as necessidades e expectativas, identificadas por meio de diversas práticas como: Encontros com as Comunidades, Pesquisa de Satisfação dos Clientes, reuniões com o Poder Concedente, Pesquisa de Clima, Reuniões Estruturadas, inputs do ciclo de planejamento anterior e outras Formas de Interação com as **partes interessadas** (Fig. 1.2 e 5.6).

Desde 1996, os processos principais e de apoio da MS (Fig. 5.2), são projetados a partir das Diretrizes Empresariais da Sabesp, permeando o Planejamento Tático da M (Programa de Metas) até o Planejamento Operacional da MS, onde são definidos os Objetivos Estratégicos, Superações (Fig. 2.5) e respectivos coordenadores. Conforme detalhado no Macrofluxo de Projeto de Processos (Fig. 5.4) para os novos projetos, adequação dos existentes e/ou a implementação de melhorias nos processos da MS ou de outras **UN**, representantes das áreas competentes reúnem-se em grupos multifuncionais, cada qual com um coordenador, para compartilhamento de conhecimento e investigação de soluções para a elaboração/melhoria de projetos de processos. Após sua validação junto ao CQG, o projeto tem seus recursos disponibilizados e segue para ser implementado. Quando necessário, são realizados treinamentos e alinhamentos com apoio de consultorias internas e/ou externas. Desde a concepção até a implementação, o coordenador informa o andamento do projeto para as respectivas gerências. Para que o projeto atenda aos requisitos e o prazo adequados, o grupo realiza reuniões de análise crítica e apresenta-o, posteriormente, aos Fóruns da **AA** em reuniões trimestrais. Os novos requisitos que não podem aguardar o novo ciclo do planejamento operacional são encaminhados aos Fóruns da **AA** para análise e decisão. Portanto, o controle sistemático dos projetos dos processos e a retroalimentação do Ciclo de Planejamento com as oportunidades apresentadas pelos Fóruns da **AA**, garantem o aprendizado contínuo.

Como exemplo de projeto de novos processos podemos citar a criação, em 2010, do Centro de Controle da Manutenção – CCM, (nova estrutura para gerenciamento centralizado dos serviços de manutenção das contratadas) e a criação das **UGR**, com a descentralização dos processos de operação dos sistemas de água e esgoto.

1 c. Os líderes fomentam a cultura da qualidade e excelência entre as pessoas na organização para alcançar a sua participação

• 1.c.1 - Conhecer, compreender e responder às necessidades dos distintos grupos de pessoas da organização.

A MS utiliza diversas práticas de interação com a **FT** para identificar e entender as necessidades e expectativas das pessoas, conforme descrito em 3.a.3.

Para avaliar o nível de entendimento dos Valores e Princípios Organizacionais, a MS adota a prática da Pesquisa de Clima Organizacional - PCO (2003), melhor detalhada em 3.a.9, que possui itens específicos para avaliar essa questão. Para garantir o entendimento dos valores e princípios organizacionais pela **FT** todas as oportunidades de melhoria identificadas na pesquisa são analisadas e tratadas por meio de planos de ação coordenados pela área de DH. Adicionalmente a PCO é utilizada para captar as necessidades e expectativas da **FT**, conforme também descrito em 3.a.3.

- 1.c.2 - Apoiar as atividades coletivas de melhoria, envolvendo-se nas mesmas.
- 1.c.3 - Desenvolver o espírito de trabalho em equipe e os vínculos profissionais entre as pessoas da organização.

Várias formas são utilizadas na MS para apoiar e estimular as pessoas a participarem das atividades de melhoria. A autonomia das pessoas para gerir processos e buscar inovações se dá por meio da participação nos diversos grupos multifuncionais, descritos na Fig. 3.13, composto por representantes das áreas envolvidas que se reúnem para elaboração de projetos e programas, visando melhoria dos processos e inovação. Simultaneamente à estrutura formal, esses grupos incentivam a cooperação, o trabalho em equipe e a comunicação eficaz. Os veículos de informação utilizados para a obtenção de uma comunicação eficaz entre as pessoas e as equipes estão apresentados na Fig. 1.2.

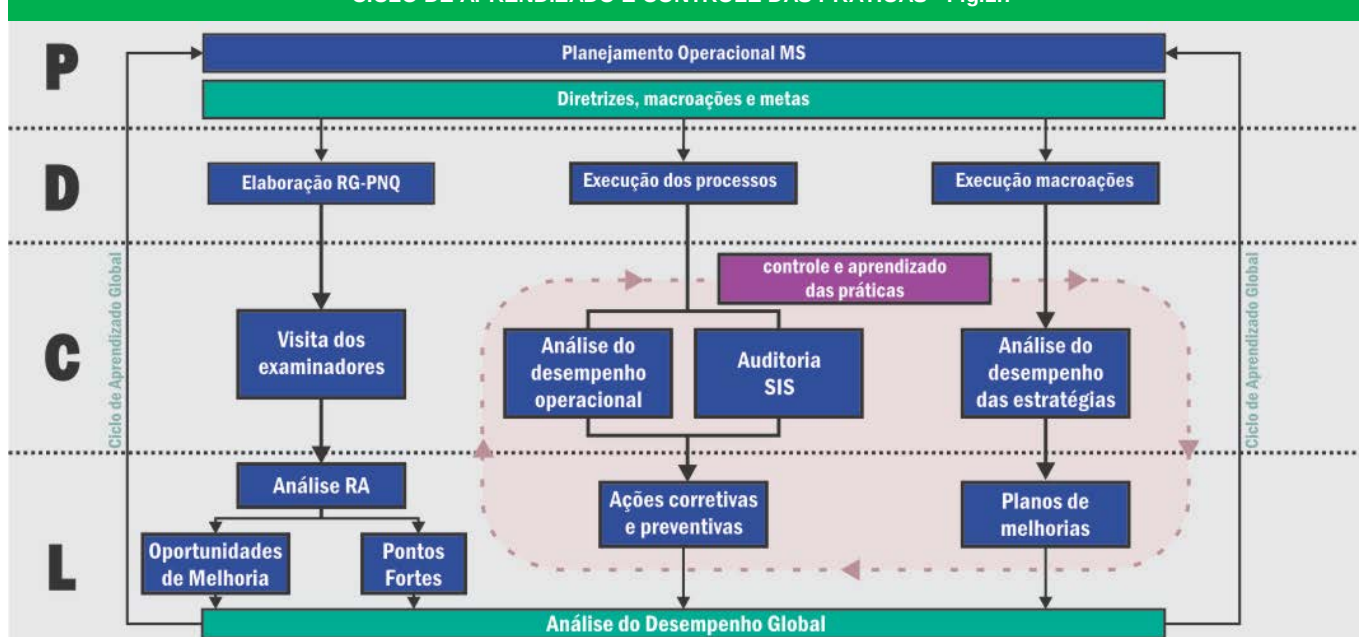
Desde 1998, a MS vem aprimorando suas práticas de aprendizado de forma a desenvolver seus processos. A partir de 2001, com a adoção do MEG, as práticas de aprendizado se tornaram mais intensas e sistematizadas, apoiadas por grupos multifuncionais, como os Grupos de Trabalho e GMP. A prática de análise do **RA**, que a MS realiza por meio da participação nos prêmios de gestão baseados no MEG (PNQ, PPQG e PNQS), foi um importante propulsor do sistema de aprendizado. Esse sistema contempla uma série de práticas estruturadas e integradas, formando um sistema que abrange desde as práticas de gestão dos processos operacionais do dia a dia até as mais complexas, como os processos gerenciais.

A análise crítica dos processos operacionais, a análise do desempenho das estratégias, as auditorias do **Sistema Integrado Sabesp - SIS** compõem o sistema de controle e aprendizado das práticas, estando disseminadas em todos os processos. Estas, juntamente com a análise do processo de Planejamento Operacional e a análise do **RA** integram e formam um sistema completo de aprendizado, conforme a Fig. 1.7.

Essa análise, cada vez mais participativa, serve de input ao Planejamento Operacional MS e as demandas geradas são incorporadas nas Superações.

Essas práticas, acompanhadas e controladas pelo CQG, aliadas às práticas de motivação, criam um ambiente propício e favorável ao aprendizado e a inovação, propiciam o aprendizado organizacional e a melhoria dos resultados, favorecendo a empregabilidade, estimulando a iniciativa, inovação e ampliando a visão sistêmica do negócio. Toda **FT** pode sugerir melhorias nos processos, sendo que o superintendente e gerentes são responsáveis por gerir e aprovar.

CICLO DE APRENDIZADO E CONTROLE DAS PRÁTICAS - Fig.1.7



- **1.c.4 - Reconhecer oportunamente e de modo apropriado indivíduos e equipes de todos os níveis da organização;**

A remuneração dos empregados na MS é composta pelo salário base acrescida de uma gratificação para empregados que ocupam funções gerenciais. A remuneração baseada no alcance de metas ocorre por meio do Programa de Participação nos Resultados – PPR, que é composto por metas desafiadoras alinhadas ao objetivo de universalização do saneamento, à satisfação dos clientes e à necessidade de sustentabilidade econômico-financeira, constantes da Visão Sabesp. O programa é um importante instrumento de acompanhamento de metas e favorece o engajamento com os objetivos empresariais, é uma forma de reconhecer a colaboração dos empregados na superação dos desafios da empresa, premiando o desempenho da **UN**, de acordo com o alcance das metas estabelecidas. Os resultados do PPR são amplamente divulgados pelos meios de comunicação interna.

Além disso, a MS considera que a adoção de práticas de gestão inovadoras de recursos humanos é um fator estratégico para o sucesso do negócio, motivo pelo qual busca inovar e criar ferramentas de reconhecimento.

O Prêmio de Eficiência Operacional, que faz o reconhecimento público da unidade quando esta se destaca na superação da meta e o Prêmio Profissional Destaque são inovações que reconhecem de forma individual e coletiva em todos os seus níveis, estimulando inclusive a interação entre as áreas.

- **1.c.5 - Manter uma política de informação atualizada e transparente;**

A política de informação da MS tem como objetivos a transparência e a diversificação dos canais, garantindo o alcance de todos os públicos de interesse.

A comunicação interna é uma importante ferramenta para maximizar os resultados estratégicos e operacionais e tem como foco a **FT**. Os principais canais de comunicação são o MS Informa e as reuniões estruturadas (ambas desde 2001), conforme demonstrado na Fig.1.2. Desde 2008, como forma de favorecer a compreensão da **FT**, as notícias relacionadas à estratégia apresentam o objetivo estratégico e a Superação relacionada àquele assunto. A prática de reunião estruturada também tem sido melhorada continuamente, e desde 2009 apresenta em seu padrão de trabalho a obrigatoriedade da apresentação, em todas as áreas e em todas as reuniões mensais, dos resultados e principais decisões advindas das análises críticas. Desde 2009, todas as decisões tomadas nas reuniões de análise crítica, em todos os níveis, são registradas e ficam disponíveis para consulta na página da MS na *Intranet*. Desde 2011, as análises dos indicadores estratégicos e daqueles pertencentes às árvores de indicadores dos departamentos podem também ser encontradas no Painel de Bordo MS com acesso livre a toda **FT**.

A comunicação externa da MS tem como foco a garantia da fidedignidade das informações com a sociedade e clientes. Esta abrange a comunicação de obras e melhorias dos sistemas, ações de preservação ambiental e de promoção social e ainda a comunicação prévia de eventos operacionais que possam impactar na prestação dos serviços. Outra prática importante é o monitoramento da mídia, onde toda e qualquer citação ou reclamação é prontamente esclarecida, de forma a garantir a correta informação e a preservação da boa imagem e reputação da Sabesp. Ações de publicidade são feitas de forma corporativa pela Superintendência de Comunicação - PC.

- **1.c.6 - Promover e praticar a Excelência, servindo como exemplo.**

A adoção do MEG (2001) e a participação nos prêmios de qualidade da gestão como o PNQ, PNQS e PPQG tem sido uma importante ferramenta de promoção, divulgação e internalização dos conceitos e fundamentos da excelência da gestão. Os gerentes, líderes, pessoas chave e GMP são atores fundamentais neste processo.

Estes empregados recebem formação em sistemas de gestão e de desenvolvimento de competências gerenciais por meio de cursos como o “Classe Mundial” do PNQS, o de “Auto-Avaliação do Sistema de Gestão” do PPQG e o de Formação de Examinadores e Critérios de Excelência, do PPQG e PNQ. Participam também dos eventos do processo de planejamento operacional da MS e são considerados, prioritariamente, para treinamento e atuação como auditores e avaliadores dos Sistemas de Gestão. A elaboração dos relatórios de gestão, aplicação de ferramentas de qualidade nas atividades diárias, promoção do aprendizado e melhoria contínua nos processos gerenciais e operacionais e a disseminação destes conceitos para os grupos de pessoas são exemplos de ações realizadas por esta liderança, sendo exemplo e referência de atitude em busca da excelência.

- **1.c.7 - Sensibilizar as pessoas nas questões relativas à responsabilidade ambiental, eficiência e sustentabilidade**

- **1.c.9 - Promover e fortalecer os projetos de ação social, proporcionando incentivos aos colaboradores na execução e apoio dos mesmos.**

A MS, desde 1996, proativamente, seleciona e promove as ações com vistas ao desenvolvimento sustentável e participa de atividades voltadas para a preservação dos recursos renováveis e não renováveis e dos ecossistemas, por meio de Superações estabelecidas no Planejamento Operacional. Obedecendo aos critérios de comprometimento com a preservação e a conservação do meio ambiente e, em especial dos recursos não renováveis, incentivo a cultura preservacionista, divulgação e adição de valor à imagem da empresa, a MS estabelece parcerias com organizações da sociedade civil.

Em 2010, alinhado à estrutura do **GVA®** e ao Planejamento Operacional, foi aplicado pelo Núcleo de Educação Ambiental da MS – NEAM, uma pesquisa interna de intenção, com o objetivo de avaliar as iniciativas atuais e identificar e ampliar o quadro de voluntários. O NEAM (2002), composto por representantes dos Departamentos da MS, tem o objetivo de executar ações educativas sobre o meio ambiente e de conscientização e sensibilização da população interna e externa, estabelecer e desenvolver parcerias por meio de reuniões entre as partes para o planejamento e execução dos projetos. Dentre as ações que visam à promoção do desenvolvimento sustentável, inclusive com contribuição para os grandes temas mundiais, destacam-se as apresentadas na Fig. 4.6.

Para conscientizar e envolver a **FT**, os fornecedores e demais **partes interessadas** quanto às condições atuais do planeta, a MS desenvolve ações participando de: palestras, congressos, *benchmarking*, exposições, eventos comemorativos, visitas às empresas públicas ou privadas. As principais ações são o programa “Eu vi um vazamento”, no qual a **FT** é incentivada a exercer seu poder de observação e informar proativamente às áreas operacionais a presença de vazamentos que possam existir nos trajetos que percorre até sua residência e outros, o “Programa Descobrir Sabesp”, que consiste em levar grupos de pessoas de cada grupo de interesse para conhecer as instalações e processos da MS e o Programa de Uso Racional da Água –PURA (ver 4.c.9), entre outros.

- **1.c.8 - Promover o desenvolvimento das competências e fomentar uma cultura empreendedora e inovadora entre as pessoas da organização e envolver as pessoas da organização.**

Desde 2001, com a adoção do MEG e a participação nos prêmios alinhados ao PNQ, o fator inovação e a cultura empreendedora passam a fazer parte da cultura da organização. O incentivo da liderança à participação das pessoas em grupos de projeto, reuniões participativas e fóruns, possibilita que cada um possa opinar e expor seus pontos de vista e contribuir na elaboração de projetos e melhorias dos processos e produtos.

Exemplos de inovação onde a participação das pessoas é destacada são as práticas de disseminação e promoção de mudanças culturais, tais como o “Dia do Compromisso” (1.b.6 e Fig.1.2) e em 2011 o “Show da Gestão” e o álbum de figurinhas “Na cola do PNQ”, fruto de um processo de aprendizado com a participação dos componentes da **FT** (ambos citados em 1.b.7).

Para promover esse processo as gerências participam de programa de treinamento onde o empreendedorismo é um dos temas abordados, sendo esses conceitos transmitido e disseminado por toda a Organização.

- **1.c.10 – Executar políticas de promoção da não discriminação no emprego e igualdade de gênero**

A MS desenvolve uma política onde a não discriminação e a igualdade de oportunidades são princípios básicos. Desde a contratação por concurso público, onde a igualdade de condições é garantida até a possibilidade de ascensão profissional, que independe de condição social, raça, gênero, etc. Como exemplo de igualdade de condições podemos citar que entre os 40 empregados em cargo gerencial 12 são mulheres, e ainda entre estes uma parcela significativa foi admitida em cargos técnicos ou operacionais, demonstrando a eficácia desta política.

1d. Os líderes conhecem as necessidades e expectativas dos grupos de interesse externos à organização, e se relacionam com eles.

- **1.d.1 - Identificar e se relacionar com os vários grupos externos de interesse e desenvolver abordagens para compreender, antecipar e responder às suas necessidades e expectativas.**

A Liderança da MS, composta pelo superintendente e gerentes, pratica a liderança participativa, interagindo com todas as **partes interessadas**, inclusive àquelas externas à organização, assegurando que as necessidades e expectativas destas sejam captadas, compreendidas e consideradas na formulação das estratégias, assim como a comunicação das decisões relacionadas a estas sejam garantidas.

A MS tem identificado os grupos externos e desenvolve formas apropriadas de relacionamento com estes. São 6 Prefeituras dos Municípios, 7 Subprefeituras de São Paulo e a comunidade representada por 935 associações de moradores. O grupo de fornecedores é outro importante grupo.

A MS, em 2009, de forma pioneira na Sabesp, criou as **UGR**. Essa melhoria do processo de liderança, onde cada **UGR** é liderada por um gerente de departamento, possibilitou uma gestão focada e uma aproximação com as **partes interessadas**, principalmente dos clientes, sociedade e poder concedente. Trabalhando desta forma é possível conhecer e antecipar-se nas respostas às necessidades das **partes interessadas**. Esta prática, pelo grau de refinamento e **estado da arte**, foi implantada pelas outras **UN** da M.

O relacionamento com os fornecedores, já descrito na Fig.1.6 foi maximizado pelo Programa Excelência Global, onde, com o objetivo de suprir a necessidade de melhorar a gestão dos fornecedores de serviço contínuo.

- **1.d.2 - Estabelecer e manter relações de parceria com as partes interessadas (fornecedores, clientes, parceiros, associações cívicas e organizações do terceiro setor) para gerar ideias e inovações para responder às mudanças.**

A MS promove iniciativas junto a suas **partes interessadas** para desenvolvimento de soluções e inovações. O exemplo mais impactante e de maiores proporções são as parcerias criadas junto com as Prefeituras e sociedade para despoluição dos córregos, o Programa Córrego Limpo, onde cada parte atua com sua expertise e atribuição para saneamento urbanização e manutenção do corpo d'água.

Outras parcerias podem ser citadas no desenvolvimento de inovações de produtos, como a criação de um componente para realizar ligação de água, desenvolvido pela MS junto a um fabricante e já homologado e em produção, onde todo o setor de saneamento será beneficiado.

Outra forma de parceria muito realizada é a utilização das instalações da MS para teste e desenvolvimento de produtos. O fornecedor desenvolve um produto e a MS testa sem custo para ambos, e após o período necessário ajuda no diagnóstico de aprovação ou melhoria, se necessário. Dessa forma viabilizamos o desenvolvimento de novos produtos que poderão gerar melhoria para todo setor.

- **1.d.3 – Preparar a organização para obter o reconhecimento público e boa reputação.**

A Sabesp, a maior empresa de serviços de saneamento do território nacional e a quinta maior do mundo, é referência de qualidade dos serviços prestados e da gestão sendo reconhecidos dentro e fora do país. Foi considerada em 2011 a “Terceira organização mais confiável”, título conferido pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística – Ibope. Em 2012 foi reconhecida com o “Prêmio Melhor Empresa do Brasil - Categoria Serviços Públicos” e “Prêmio de Ouvidorias Brasil 2012”, realizada pela Revista Consumidor Moderno, com o apoio

da Associação Brasileira de Ouvidores - ABO e Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente - ABRAREC, sendo vencedora em todas as categorias avaliadas.

No que se refere à qualidade da gestão, a MS alcançou o patamar mais alto entre as empresas de saneamento do Brasil, tendo conquistado o nível mais alto do prêmio setorial, o Troféu Diamante – PNQS 2012, o “Troféu Governador do Estado de São Paulo” - PPQG, o mais alto conferido pelo Instituto Paulista de Qualidade da Gestão – IPEG e ainda, em 2012, foi “Finalista do Prêmio Nacional da Qualidade”, o principal prêmio de gestão do país.

Como reconhecimento por suas boas práticas, a empresa recebeu 12 vezes o Troféu Transparência, criado há 15 anos pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, em conjunto com Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - ANEFAC-FIPECAFI e SERASA EXPERIAN (pertencente ao grupo *Experian*, é o maior bureau de crédito do mundo fora dos Estados Unidos, detendo o mais extenso banco de dados da América Latina sobre consumidores, empresas e grupos econômicos), para premiar as melhores demonstrações financeiras, sendo que em 3 anos foi destaque entre todos os reconhecidos.

Esses exemplos de reconhecimento público demonstram a solidez da gestão da Organização e demonstra a boa reputação da empresa, percebidos pelos clientes e pela sociedade.

- **1.d.4 - Identificar as principais parcerias tendo em vista as necessidades da organização e a complementaridade das respectivas forças e capacidades.**

A MS, em seu ciclo de Planejamento Operacional avalia a necessidade de estabelecer parcerias de forma que as partes envolvidas se complementem com suas competências, garantindo a eficiência do projeto ou programa. A parceria mais impactante é com a Prefeitura Municipal de São Paulo no Programa Córrego Limpo, onde a Prefeitura entra com sua *expertise*, atribuição legal e poder, removendo habitações irregulares, revitalizando e urbanizando áreas e a Sabesp implanta ou recupera o sistema de esgotamento sanitário, monitorando sistematicamente a eficiência e o resultado dos trabalhos.

- **1.d.5 - Participar nas atividades de associações profissionais e organizações representativas.**

A MS, desde sua criação, por meio de seus representantes, participa de fóruns, comitês e entidades de classe como: Comitês de Bacias Hidrográficas, Câmaras Técnicas, Associação Brasileira de Engenharia Sanitária - ABES, Associação dos Engenheiros da Sabesp - AESABESP, onde são analisados textos de leis e identificadas eventuais necessidades de atualizações de procedimentos e práticas. A participação nestas organizações, além do aspecto de representação social possibilita também a ampliação da rede de influência tanto na sociedade onde atua quanto no setor do saneamento brasileiro e mundial.

- **1.d.6 - Assegurar a transparência na prestação de contas às partes interessadas e incentivar o seu envolvimento na sustentabilidade da organização.**

Seguindo a tendência de implantar as melhores práticas de mercado, o que lhe permite participar do Novo Mercado, da Bolsa de Nova Iorque e o alinhamento à SOX, a Sabesp, e consequentemente a MS, comunicam prontamente os fatos relevantes institucionais de forma sistematizada e de acordo as regras de mercado e com o Procedimento Empresarial da Sabesp, vinculado à Política Institucional de Divulgação de Atos ou Fatos Relevantes e Preservação de Sigilo. A Política Institucional e as informações relacionadas estão disponíveis no site da Sabesp, que mantém conteúdo exclusivo em página denominada “Relações com Investidores”, também no idioma inglês, garantindo a transparência para as **partes interessadas**, inclusive os acionistas estrangeiros. Na Política, estão descritos: objetivo; deveres e responsabilidades; exceção à imediata divulgação; dever de guardar sigilo; obrigações especiais de divulgação de informações; adesão; vigência; alteração; definições aplicáveis, entre outras informações.

Estas práticas, constantemente refinadas, são controladas pelas auditorias da SOX, pelo Comitê de Auditoria e pela própria Comissão de Valores Mobiliários – CVM (autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda), de acordo com a Lei 6.385 de 07/12/1976 e decreto 3.995 de 31/10/2001.

Fatos relevantes da MS que possam influenciar o negócio da empresa, definidos em procedimento, são imediatamente comunicados à Diretoria Metropolitana pelo Superintendente, e às demais **partes interessadas**, quando pertinente. A MS possui critérios para definir que fatos devem ser comunicados, que são, além dos aspectos já citados, todo evento operacional que possa afetar a qualidade do serviço prestado ou a relação com as **partes interessadas**. A interrupção do abastecimento de água para manutenção do sistema é o principal evento e conta com um estruturado plano de comunicação ao cliente e sociedade, além de plano de contingência, de forma a minimizar os seus efeitos. O procedimento Comunicação de Eventos Operacionais – CEO (1.d.6), elaborado pelas áreas de Comunicação Corporativa e da MS, junto com as áreas de Operação e Engenharia, garante o tratamento adequado e sistematizado das informações aos clientes, sociedade e demais **partes interessadas**.

O superintendente presta conta de seus resultados e de suas ações diretamente ao Diretor, por meio de reuniões quinzenais onde leva informações sobre resultados da Análise Crítica feita na MS, (cujos indicadores estão correlacionados à estratégia da empresa), ações, cenários, assim como outras informações relevantes.

Outra forma de prestação de contas são os relatórios mensais de desempenho operacionais, elaborados com informações retiradas diretamente dos sistemas corporativos, garantindo a origem e autenticidade das informações, onde o desempenho da MS pode ser analisado. Além disso, sempre que necessário, são solicitadas informações adicionais, que podem ser fornecidas por meio de relatórios, *e-mail*, telefone, contato pessoal, etc., garantindo assim que todas as informações necessárias são prestadas.

O Diretor, por sua vez, transmite as informações e presta contas à **AA** Corporativa (item 1.a.1), que leva as informações ao Conselho de Administração, seguindo a estrutura hierárquica e de Governança Corporativa.

As demais **partes interessadas** são comunicadas por meio dos canais adequados (Fig. 1.2), de forma a manter e desenvolver o comprometimento de todos os envolvidos nas ações e objetivos da MS.

- **1.d.7 - Sensibilizar as partes interessadas sobre questões relacionadas com a responsabilidade ambiental, eficiência e sustentabilidade;**

Além da sensibilização voltada à **FT** e demais **partes interessadas**, descrita em 1.c.7, cabe destacar que desde 2006, por meio do código de Ética e Conduta, a Sabesp envolve todos seus fornecedores e parceiros divulgando os seus valores nos diversos meios de relacionamento, e desde então, para todas as atividades, os preceitos éticos são praticados e disseminados às **partes interessadas**, inclusive o respeito ao meio ambiente.

A MS dedica uma atenção especial aos seus fornecedores no que tange a disseminação dos seus valores, no qual merece destaque o respeito ambiental. Em todos os editais de licitação, o Código de Ética e Conduta é citado e disponibilizado aos fornecedores por meio do site Sabesp e *intranet*, sendo os mesmos obrigados a atendê-lo sob pena de sofrerem sanções administrativas. Por exemplo, nos editais de obras em que é descrita a corresponsabilidade dos fornecedores de madeira, solicitamos à documentação que comprove a procedência da mesma. Os fornecedores são obrigados a comprovar por meio de documento, entregue à Sabesp, a utilização de método não destrutivo na maioria dos serviços socioambientais que também propicia agilidade na conclusão das obras e reparos.

Nos processos de qualificação, buscamos fornecedores que tenham compromisso com o meio ambiente e seu entorno. Avaliamos o cumprimento da legislação ambiental local, por meio das licenças de instalação e operação emitidas pelos órgãos ambientais.

- **1.d.8 – Promover ações de inserção no trabalho dos grupos “minoritários” (discriminados) na comunidade.**

A Sabesp, sendo uma empresa de capital aberto, com o Governo do Estado de São Paulo como acionista majoritário, é obrigada a seguir regras de contratação por meio de seleção pública, inviabilizando a adoção de ações como a de contratação de pessoas junto às comunidades marginalizadas. Apesar dos dificultadores, a MS de forma proativa e inovadora, desde 2009, estabeleceu parceria com a ONG AVAPE, organização filantrópica de assistência social, que atua no atendimento a pessoas com deficiência (ver 3.a.6).