

DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

A gestão de pessoas na Sabesp é orientada pela política institucional PI0017 – Recursos Humanos, coerente com o modelo organizacional, contribuindo com o negócio e com a estratégia da Sabesp, estando especialmente alinhada à Diretriz Estratégica 2011-2020: Capital Humano como Força Competitiva. Esse alinhamento se manifesta na gestão de pessoas por meio do comprometimento das lideranças com o desenvolvimento e melhoria contínua da **Força de Trabalho - FT**, da valorização do ser humano, da transparência, flexibilidade e inovação nos procedimentos e instrumentos de gestão de pessoas, na implementação de instrumentos de avaliação de desempenho e pelo desenvolvimento e implementação de formas orgânicas de trabalho (grupos de projeto, multifuncionais e multidepartamentais, por exemplo) favorecendo a organização por processos.

A gestão do quadro de pessoal é realizada através da Reposição Automática, instrumento estratégico que permite a contratação imediata de candidatos habilitados para ocupar vagas existentes, através de Concurso Público, em função de ser uma empresa pública, respeitando o artigo 37º da Constituição Federal do Brasil.

O modelo de Gestão de pessoas por Competências visa preparar o capital humano para a universalização do saneamento em um ambiente regulado, com propósito na sustentabilidade do negócio.

3 a. A gestão de pessoas como apoio a estratégia da organização

- **3.a.1 - Alinhar o plano de recursos humanos com a estratégia, com a estrutura da organização e com os processos.**

O plano de recursos humanos tem como base o Modelo Gestão de Recursos Humanos por Competências, conforme descrito em 1.b.1. Desde 2002 a Gestão de RH por Competências reconhece e possibilita o alinhamento entre a estratégia da empresa e o desenvolvimento das pessoas. (Fig. 3.1).

Os cargos são distribuídos nas categorias Operacionais, Técnicos e Universitários sendo definidos com as respectivas descrições de atividades e pré-requisitos, seguindo a tendência da multifuncionalidade.

Em 2010, para atender aos aspectos legais e à orientação do governo, a Sabesp alterou a estrutura de cargos e salários. Visando maior perspectiva de evolução na carreira, o agrupamento de cargos proporcionou maior flexibilidade e mobilidade aos empregados, além da redução de 71 para 20 cargos.

A complexidade das atividades de cada cargo é variável, quanto maior o nível, maior é o grau de autonomia no desenvolvimento do trabalho.

Visando aperfeiçoar o Plano de Cargos e Salários, foi formado em 2011 um grupo de trabalho com participação do Comitê de Recursos Humanos - RH da Sabesp, **Unidades de Negócio - UN**, Sindicatos e Associações, e consultoria contratada. Em 2012 foi implantado o novo Plano de Cargos e Salários, parte integrante da PI0017, em consonância com a Diretriz Estratégica 2011-2020: Capital Humano como Força Competitiva, cujo foco é “Ser referência em gestão de pessoas, viabilizando o crescimento profissional por meio de oportunidades e reconhecimento, elevando a satisfação e o bem-estar no ambiente de trabalho, tornando-as forças competitivas da Sabesp.”

As principais diretrizes para o novo Plano são de propiciar maior autonomia e flexibilidade na Gestão de Pessoas, atração e retenção de bons profissionais, aumento das possibilidades de promoções, redução no tempo de progressão na carreira, adequação dos salários aos níveis de mercado, ampliação dos recursos orçamentários, adoção das melhores práticas do mercado e implantação do princípio da irredutibilidade de salários.

O sistema de trabalho está alinhado aos processos por meio dos cargos que estão definidos em seus respectivos sistemas organizacionais, definidos em função dos processos em que atuam. A MS, alinhada a esse conceito, criou em 2011 os Fóruns de Água, Esgoto e Vendas, que propicia a realização de reuniões dos profissionais dos processos principais, para incentivo a troca de experiências, padronização das atividades relacionadas e a disseminação de ações e ideias inovadoras reconhecidas, para grupos multidepartamentais das **Unidades de Gerenciamento Regional - UGR**, fornecedores, áreas técnicas e de apoio, convidados de outras unidades e instituições para a melhoria dos processos e produtos.

- **3.a.2 - Utilizar sistemas para desenvolver e melhorar os planos para o desenvolvimento das pessoas e suas carreiras.**

O Sistema de Avaliação por Competências e Desempenho (2003), foi revisado e refinado em 2012, alinhado a missão, visão, valores e estratégias do negócio; assegura a integração dos processos de Gestão de Pessoas por Competências; propicia a gestão da carreira com envolvimento do gerente e do empregado; valoriza as pessoas por meio de avaliação objetiva, transparente e constante, e incentiva o autodesenvolvimento e aprimoramento contínuo de competências aderentes à estratégia empresarial.



É um instrumento gerencial para identificar o grau de conhecimento, desenvolvimento e desempenho das competências definidas como necessárias às estratégias e resultados empresariais. A avaliação é realizada anualmente, durante uma semana pré-fixada para este objetivo, sendo identificados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria que precederão as promoções e os planos de capacitação. É realizada por sistema informatizado, disponível na *intranet* – Portal Corporativo e acessível por senha individualizada. As avaliações dos empregados são de responsabilidade do gerente da unidade. O Sistema de Avaliação contempla as Competências e o Desempenho, bem como a Percepção do Clima. Todos os empregados realizam a sua auto avaliação de Competências e Desempenho, a avaliação do seu superior imediato e por fim manifestam a percepção sobre o clima organizacional atual. Os empregados que não exercem função gerencial, são avaliados por seis Competências Institucionais, sendo quatro fixas e duas a escolha do gerente, de acordo com o perfil e necessidade do processo e, aqueles que exercem função gerencial são avaliados por seis Competências de Liderança (Fig. 3.2).

RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS - Fig.3.2	
GERENTES – empregados com função gerencial	
LIDERANÇA (06 competências fixas)	
- Gestão de Negócios - Gestão de Pessoas - Gestão da Inovação - Gestão da Sustentabilidade - Governança Corporativa - Negociação / Comunicação	
Empregados sem função gerencial	
FIXAS	ESCOLHA DO GERENTE
- Visão do Negócio - Conhecimento Técnico - Cultura da Segurança e Qualidade - Visão de Sustentabilidade	- Acompanhamento e Controle - Adaptabilidade - Agilidade - Capacidade Analítica - Capacidade Empreendedora - Negociação - Relacionamento Interpessoal - Supervisão

3.a.3 - Envolver os empregados e seus representantes no desenvolvimento das estratégias relativas às pessoas.

A Sabesp mantém um relacionamento contínuo e proativo com diversas entidades representativas e associativas de seus empregados, interagindo continuamente na busca de melhorias, soluções e avanços na gestão da empresa. Os **Acordos Coletivos** firmados anualmente com os Sindicatos, promovem a formação de grupo para aperfeiçoamento do Plano de Cargos e Salários (2011) e a discussão anual de metas para o Programa de Participação nos Resultados – PPR (ver 1.c.4).

As Entidades Associativas têm um importante papel, pois apresentam programas com objetivos que envolvem diretamente os empregados, como a oferta de linhas de crédito com juros mais acessíveis, promoção de atividades socioculturais e esportivas e encontros de desenvolvimento e aperfeiçoamento técnicos.

As Entidades são parceiras e contam com o apoio da Sabesp, demonstrando respeito e reconhecimento pelos empregados, fortalecendo o bom clima organizacional e estimulando a Superação de desafios.

A MS, alinhada a este propósito, busca estreitar esses relacionamentos, além de desenvolver práticas de interação com a **FT** para identificar as necessidades e expectativas desta **parte interessada**. Destaca-se a prática Conversando com o Superintendente (Fig. 1.2), que propicia a discussão e o esclarecimento sobre assuntos institucionais e também a manifestação livre sobre qualquer assunto que os participantes queiram debater. Dessa forma surgem demandas diretamente da **FT** que são encaminhadas para tratamento.

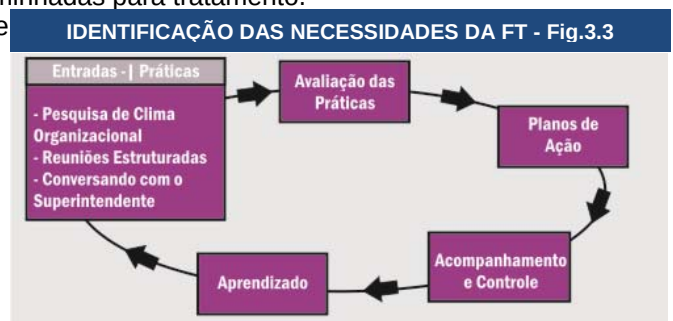
A **reunião estruturada – RE** é outra prática importante que possibilita a identificação de demandas ao discutir os pontos críticos da área onde os empregados tem a oportunidade de expor suas demandas.

Adicionalmente a prática da Pesquisa de Clima Organizacional – PCO (2003) é utilizada para medir a satisfação da **FT**. É um instrumento que permite também a manifestação espontânea das necessidades e expectativas da **FT**, conforme Fig. 3.3.

3.a.4 - Selecionar novos empregados à organização.

Em 2012, a Sabesp realizou concurso público para preenchimento de vagas e formação de cadastro, com publicação de edital contendo relação de cargos e respectivos requisitos de formação escolar, conhecimentos e habilidades específicas. A participação de portadores de necessidades especiais está garantida por meio de 5% das vagas que são destinadas a esses candidatos. Está garantido também o pagamento reduzido da taxa de inscrição aos candidatos estudantes que recebam remuneração mensal inferior a dois **salários mínimos** ou estejam desempregados. Essas práticas garantem que todos os candidatos participem do processo seletivo em igualdade de condições. Além disso, a MS em parceria com o **SENAI** participa do programa do Governo do Estado Jovem Aprendiz através de contratação por tempo determinado (dois anos), que visa assegurar aos jovens maiores de quatorze anos formação técnica compatível com o seu desenvolvimento profissional, iniciação a cidadania e inserção no mercado de trabalho. A MS conta também com estagiários de nível médio, técnico e superior, com o objetivo de propiciar ao estudante a oportunidade do aprendizado prático em atividades relacionadas com sua formação escolar. O regime é estabelecido por meio de Termo de Compromisso com prazo determinado de até dois anos.

Eventualmente a MS realiza o processo de seleção interna alinhado ao Modelo de Gestão por Competências, buscando o preenchimento de vagas de acordo com as demandas das áreas. Este processo é conduzido por



analistas de gestão que verificam os requisitos da vaga (competência e habilidades requeridas para o cargo/função) e definem, em conjunto com as áreas solicitantes, quais candidatos possuem o perfil adequado para a vaga. A ferramenta **Predictive Index - PI** é utilizada para a seleção dos candidatos, além da avaliação de conhecimentos técnicos e experiência na função realizada pelo gerente solicitante. Os processos de seleção interna e externa preconizam as políticas não discriminatórias descritas no Código de Ética e Conduta da Sabesp.

• 3.a.5 - Assegurar a todos a igualdade das condições de trabalho

A MS assegura, em suas práticas e padrões, o comportamento ético conforme descrito no Código de Ética e Conduta Sabesp, preconizando a igualdade das pessoas, independente da posição hierárquica, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade ou quaisquer outras formas de discriminação. Bem como a igualdade de oportunidade de desenvolvimento profissional, baseado no mérito, desempenho e competência.

• 3.a.6 - Gerir o potencial da diversidade.

A Sabesp foi outorgada com o Selo Paulista de Diversidade - categoria plena, concedido pela Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho. Este selo tem como objetivo destacar organizações que desenvolvam projetos de promoção e valorização da diversidade - seja de etnia, de gênero ou cultural. - em seus ambientes de trabalho e em suas áreas de atuação. Diversas ações revelam a preocupação com a diversidade, como as adequações das agências e instalações internas, visando à acessibilidade, canal de atendimento para deficientes auditivos, publicação do censo, entre outros. Além das práticas já descritas o processo de contratação de empregados, aprendizes e estagiários garante a igualdade de direitos, eliminando qualquer tipo de discriminação. Adicionalmente, desde 2009, a MS mantém parceria com a Associação para Valorização de Pessoas com Deficiência - AVAPE, Organização Não Governamental - ONG filantrópica de assistência social, contratando deficientes físicos e com mobilidade reduzida para atuarem nas agências de atendimento, com o objetivo de integrá-las ao mercado de trabalho. Por esta iniciativa, a Sabesp recebeu o selo de "Empresa Solidária". Este selo identifica as empresas que criam, em seu cotidiano, condições para a colocação profissional das pessoas com necessidades especiais e, com isso, que têm seu papel social reconhecido pela sociedade.

• 3.a.7 - Utilizar métodos e estratégias inovadoras para organizar o trabalho, a fim de melhorar as suas condições.

Em 2010 a MS implantou o Modelo de **Gestão de Valor Agregado - GVA®**, adequando sua estrutura com a criação de 4 **UGR**, resultando numa gestão mais focada e mais próxima das **partes interessadas**, principalmente clientes, sociedade e poder concedente. Também criou o Centro de Controle da Manutenção - CCM para centralizar os serviços de manutenção corretiva, melhorando o acompanhamento e controle dos contratos de serviços, otimizando processos e ganho de escala dos recursos aplicados, permitindo foco maior das **UGR** na operação do sistema de distribuição e coleta. Essa estrutura permite que cada **UGR** tenha autonomia para gerir os processos principais (Água, Esgoto, Vendas) focando sua região de atuação como um todo e, propicia à **FT** melhorias na organização e condições de trabalho, maior agilidade nos processos e visão sistêmica do negócio. Visando aprimorar os processos que tiveram maior impacto com a implantação do modelo de gestão **GVA®** na MS, foi criada uma Superação para reorganização dos processos principais (Água, Esgoto e Vendas), envolvendo equipes multidisciplinares com foco nas melhorias e interfaces entre as áreas.

Em 2011, foi proposta pela Diretoria Metropolitana - M a alteração no sistema de trabalho das áreas administrativas por meio da implantação de uma Central de Serviços Compartilhados - CSC, alinhado ao **GVA®**, com o objetivo de agregar valor à Diretoria pela padronização e otimização dos processos. A MS participa ativamente dessa implantação, com representantes de todos os processos através dos respectivos fóruns de discussão, iniciada em 2012 nas áreas de Administração de Recursos Humanos - RH, Desenvolvimento Humano - DH e Tecnologia da Informação - TI, com os demais processos administrativos previstos para 2013.

• 3.a.8 - Estabelecer políticas que ajudem a melhorar a segurança e a saúde dos trabalhadores.

O **Sistema Integrado Sabesp - SIS** teve o reconhecimento da Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho - SST em 2006 por meio da certificação OHSAS 18.001, tendo sido recertificada em 2012.

A MS conta com processos certificados dentro do escopo segurança em obras de escavação e trabalhos em espaço confinados. Também a partir de 2006, com a adoção da Política de Segurança e Saúde do Trabalho (Fig. 3.4) foram intensificadas as práticas para a prevenção de incidentes de trabalho e melhoria da qualidade de vida dos empregados.

EXTRATO DO PROCEDIMENTO EMPRESARIAL DE SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE DO TRABALHO - PE-RH 0001 - Fig. 3.4
A responsabilidade pela segurança e saúde é de todos;
O desempenho relacionado à segurança e saúde do trabalho deve ser acompanhado e aprimorado permanentemente;
Todos os processos, instalações e ambientes de trabalho, incluindo os prestadores de serviços, devem ser desenvolvidos visando à preservação da saúde, o conforto e o desempenho eficiente.

A MS adota práticas para a identificação de perigos e tratamento de riscos relativos à Saúde, Segurança e Ergonomia relativos aos processos de trabalho, utilizando sistematicamente ferramentas (Fig. 3.5) que permitem também a verificação da eficácia do tratamento. Os perigos identificados e seu tratamento ou eliminação são disponibilizados à **FT** e às gerências pelos sistemas informatizados Gerenciamento de Documentos - GEDOC e Sistema de RH - Antares.

As gerências e a **FT** participam da identificação dos fatores relacionados à saúde, segurança e ergonomia, por meio das práticas de SST, da análise do clima organizacional e da discussão em reuniões específicas. A Análise Preliminar de Risco - APR é uma das principais ferramentas aplicada às atividades executadas pela **FT** na MS, permitindo a identificação dos perigos e das respectivas medidas disponíveis de controle. Os principais programas para eliminar ou minimizar os riscos são: Prevenção de Acidentes, Desenvolvimento da Cultura Prevencionista, Gestão de SST nas contratadas e Gestão da Qualidade (OHSAS). As práticas de SST deste item estão alinhadas

ao objetivo estratégico - OE Aprimorar o Modelo de Gestão, com foco na reorganização dos processos principais, gestão do conhecimento, capacitação e certificação ISO e OHSAS. O andamento dos planos de ação e seus respectivos indicadores são disponibilizados no Painel de Bordo MS para acompanhamento e controle, sendo que em 2013, como refinamento, os indicadores passaram a ser desdobrados por **UGR** permitindo uma gestão mais próxima das questões relativas à SST.

IDENTIFICAÇÃO DE PERIGOS E TRATAMENTO DE RISCOS RELATIVOS À SAÚDE, SEGURANÇA E ERGONOMIA - Fig.3.5			
Principais/Práticas	Descrição	Principais Riscos	Formas de eliminação e ou tratamento
Análise Preliminar de Risco -- APR	Técnica para identificação de perigos, análise dos riscos e definição de medidas de controle e nível hierárquico.	Exposição a ruído e umidade, esgoto, atropelamento, soterramento, choque elétrico, queda com diferença de nível e asfixia.	Implementação de medidas de controle e/ou eliminação.
Auditoria do SIS	Auditorias internas e externas.	Identificação de não conformidades referente a requisitos de SST para atendimento a OHSAS 18.001.	Análise de causa e tratamento das ocorrências não-conformes no sistema GEDOC.
Inspeção de Segurança e Saúde	Instrumento de identificação e registro das condições não-conformes relativas à SST nas unidades da Sabesp e de contratadas.	Identificação de não conformidades referente a requisitos de SST previstos na legislação vigente.	Implantação de ações de melhoria e verificação de eficácia. Tratamento das ocorrências no sistema GEDOC.
Segurança e Saúde com Contratadas	Gestão dos aspectos de SST por meio de ferramentas para diagnóstico e encaminhamento das não-conformidades.	Exposição a ruído e umidade; esgoto, atropelamento, soterramento, choque elétrico, queda com diferença de nível e asfixia.	Notificação as contratadas para adequação aos padrões de SST da Sabesp.; Tratamento das ocorrências não conformes no sistema GEDOC.
Investigação de Acidentes	Análise das causas e a identificação de medidas preventivas e ou corretivas.	Não utilização dos Procedimentos de SST Não utilização de EPI e EPC.	Implementação de medidas preventivas e ou corretivas.
CIPA	Prevenção de incêndios e atuação em situações de emergência.	Riscos diversos relativos ao ambiente de trabalho	Mapa de Riscos, registro no sistema Antares.
Laudo Ergonômico	Laudo com avaliação ergonômica.	Riscos ergonômicos dos postos de trabalho	Planos de ação para correção e/ou tratamento.
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.	Exposição a ruído, umidade, esgoto; atropelamento, soterramento, choque elétrico, queda com diferença de nível e asfixia.	Identificação, análise e elaboração de planos de ação.

• 3.a.9 - Estabelecer mecanismos para medir e melhorar a satisfação e motivação no trabalho.

O bem estar, a satisfação e o comprometimento da **FT** são avaliados através de duas ferramentas: através do ciclo anual de Avaliação de Competências e Desempenho na percepção do clima, conforme descrito em 3.a.2 e também pela PCO (2003), com periodicidade bienal. A composição da pesquisa agrupa 56 questões de acordo com os critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Gestão de Informações, Pessoas e Processos.

A análise do resultado da pesquisa possibilita a classificação por **UN**, áreas da MS, categorias de cargo, tempo de empresa e escolaridade dos empregados, possibilitando a identificação dos pontos favoráveis e dos que merecem atenção e melhorias. O resultado do último ciclo da PCO (2011) foi analisado primeiramente pela Alta Administração - AA da MS e em seguida por todas as unidades, sendo a análise coordenada pelo DH, com a participação dos representantes do GMP.

A PCO permite detectar o engajamento da **FT** por meio dos resultados das questões relativas ao conhecimento das metas, orgulho de trabalhar na Sabesp e conhecimento dos resultados. O entendimento dos princípios organizacionais é identificado pelo resultado da questão referente ao compartilhamento da identidade da Sabesp e da MS.

Os resultados da pesquisa são disseminados para toda a **FT** por meio dos canais de comunicação interna (Fig. 1.2) e pela análise dos resultados onde cada unidade identifica as oportunidades de melhoria a serem implementadas, visando a solucionar ou minimizar os pontos com resultados mais críticos. As ações propostas são acompanhadas e controladas pelo DH, em parceria com as respectivas unidades envolvidas nas ações.

A identificação da satisfação e motivação da **FT** bem como as ações de melhorias, são realizadas também por meio de outras práticas, descritas na Fig. 3.3, sendo que a manutenção do clima organizacional favorável se dá por meio do ambiente propício à inovação e incentivo da liderança, além dos benefícios e serviços oferecidos pela Cia.

3 b. Desenvolvimento da capacidade, conhecimentos e desempenho das pessoas

• 3.b.1 - Identificar, classificar e combinar as competências das pessoas com as necessidades da organização.

A Avaliação de Competências e de Desempenho é um amplo processo, com periodicidade anual que envolve toda a **FT** com objetivo de contribuir com o gerenciamento das pessoas, com o desenvolvimento e aperfeiçoamento

profissional. A avaliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes possibilita o desenvolvimento das competências (Fig. 3.2), estimulando o bom desempenho e alcance de metas. O modelo adotado pela Sabesp considera que a expectativa de contribuição dos empregados está relacionada às responsabilidades a eles atribuídas, sendo estas diferenciadas pela amplitude de atuação, de acordo com o cargo e referência de cada profissional conforme Plano de Cargos e Salários.

A avaliação pressupõe um exercício de *feedback* contínuo, em que o empregado avaliado e seu gerente/avaliador trocam suas percepções quanto aos pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos.

Por fim o processo de avaliação, com base nos resultados, propicia o estabelecimento do Plano Individual de Desenvolvimento - PID de cada empregado, orientando sua carreira profissional a partir de duas informações importantes como, o que a empresa espera do empregado e qual a expectativa de carreira do próprio empregado, mantendo-se como premissa o alinhamento à identidade e às estratégias da MS.

- **3.b.2 - Desenvolver metodologias de gestão do conhecimento das pessoas.**

A Sabesp iniciou, em 2008, o Programa Institucional Gestão do Conhecimento - GC, conectado aos objetivos estratégicos da organização. Com objetivo de prover um ambiente articulado de geração e disseminação do conhecimento a toda cadeia de valores da empresa. Buscando unificar as ações isoladas de compartilhamento do conhecimento, foi disponibilizado na *intranet* o *site* GC, com diversas ferramentas, que em processo integrado, propiciam a captura e disseminação do conhecimento estimulando e promovendo um ambiente de inovação e aprendizagem contínua.

Em 2012 aperfeiçoando o programa, foi implantado o "Programa Melhores Práticas M" com objetivo de compartilhar as melhores práticas existentes nas UN e Superintendências da diretoria. Nessa 1ª edição do programa foram inscritos 147 trabalhos e, a partir de uma metodologia de avaliação, 30 trabalhos foram finalistas. Em 2013 foi disponibilizado na *intranet* o *e-book* (livro eletrônico) como ferramenta estratégica para materialização do conhecimento. A MS inscreveu e apresentou 11 trabalhos, contando com 5 trabalhos finalistas.

Para a sustentação das estratégias e das operações, a MS identifica os conhecimentos necessários a cada ciclo de planejamento operacional (2001), na etapa de implementação das estratégias, mais especificamente quando do detalhamento das Superações. O envolvimento de empregados de diversas áreas, sob a coordenação de profissional experiente no assunto a ser tratado, favorece a identificação das lacunas de conhecimento e informações para a execução de cada etapa das Superações (divididas em planos de ação e/ou ações). Desde 2011 a MS participa do desenvolvimento da macroação "Desenvolver e implementar processo de identificação, retenção e disseminação do conhecimento", da M. O objetivo é estruturar os processos de retenção e disseminação do conhecimento, de forma a garantir o compartilhamento das práticas de maneira estruturada na diretoria, com foco na melhoria contínua e integração dos processos.

Adicionalmente, o conhecimento é compartilhado entre as pessoas da MS por meio de práticas como RE, fóruns (2.a.2), grupos de projetos, repasse dos treinamentos por meio de multiplicadores, disponibilização na *intranet* dos manuais e procedimentos através do Sistema de Organização Empresarial - SOE.

A MS implantou em 2011, sob coordenação do DH, a prática "Evento de Compartilhamento", com periodicidade semestral, com objetivo de possibilitar que os conhecimentos adquiridos sejam compartilhados, de modo a desenvolver uma cultura de disseminação e troca de conhecimentos relevantes, contribuindo para o aumento do diferencial competitivo da MS. Participam do evento os líderes atuais e potenciais e FT, desde o início do programa foram apresentados 25 trabalhos, disponibilizados posteriormente para acesso de toda a FT na *intranet*. Essa prática está alinhada ao Objetivo Estratégico MS "Aprimorar o Modelo de Gestão, com foco na reorganização dos processos principais, gestão do conhecimento, capacitação e gestão ISO e OHSAS".

- **3.b.3 - Gerenciar o desenvolvimento das carreiras das pessoas proporcionando expectativas futuras.**

O Plano de Cargos e Salários propicia uma maior mobilidade no desenvolvimento das carreiras, considerando inclusive maior flexibilidade com relação ao anterior, uma vez que possibilita a ascensão mais rápida. A perspectiva de carreira está vinculada ao desenvolvimento das competências e desempenho, conforme citado anteriormente. Cada cargo está dentro de uma régua salarial em que a FT pode visualizar sua progressão na carreira, a cada ciclo de avaliação, sendo que os empregados que não ocupam funções de liderança podem ascender à **carreira em Y**. Buscando preparar líderes atuais e a nova geração em competências do futuro, alinhados para enfrentar a competitividade e a sustentabilidade dos negócios, a Sabesp implantou dois programas de desenvolvimento gerencial, alinhados às diretrizes estratégicas e customizados em parceria com instituições de destaque no mercado, sendo eles: Programa Excelência Gerencial – PEG (2012), em parceria com a Fundação para o Desenvolvimento da Administração Pública - FUNDAP, visa o desenvolvimento de toda a liderança, por meio das competências Gestão de Negócios, de Pessoas, da Sustentabilidade, da Inovação, Governança Corporativa, Negociação e Comunicação; e o Programa de Sucessão de Carreira (2011), em parceria com a Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo - FIA/USP, tem o objetivo de desenvolver profissionais com perfil e potencial para a gestão do negócio Sabesp, criando um sistema de sucessão para atender as necessidades de renovação da empresa, nas posições chave de liderança, consiste da avaliação de perfil, *coaching*, e um curso de MBA em Gestão Empresarial.

- **3.b.4 - Projetar e promover oportunidades de desenvolvimento individual, por equipes ou por toda a organização.**
- **3.b.9 - Desenvolver habilidades (competências) das equipes.**

A oportunidade de desenvolvimento individual e das equipes tem por objetivo apoiar o modelo de gestão e os objetivos que compõe o Mapa Operacional da MS, assegurando que por meio do desenvolvimento das competências a empresa atinja seus objetivos. Ocorre por meio de práticas apresentadas na fig.3.6.

MÉTODOS PARA DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL OU EQUIPES - Fig.3.6		
Método	Descrição	Periodicidade
EAD - Educação à Distância e DTCOM	A UES disponibiliza cursos voltados para planejamento de carreira, gestão e avaliação por competências, gestão de desempenho, aconselhamento de carreira, <i>feedback</i> , foco no cliente e outros.	Desde a implantação em 2000, a disponibilização dos cursos é contínua.
Avaliação por Competências	O líder atua como orientador no planejamento de carreira contribuindo para atualização do profissional em relação às tendências de mercado.	Desde a implantação em 2003, o ciclo ocorre conforme diretriz corporativa.
Cursos e visitas técnicas ao exterior.	Por intermédio de convênios firmados, a Sabesp- promove o desenvolvimento pessoal e profissional por meio do contato com empresas sediadas em outros países.	De acordo com o calendário anual dos eventos.
Apresentação de trabalhos da MS	A liderança estimula e apoia os empregados para inscrever trabalhos em congressos e feiras, visando o intercâmbio de informações.	De acordo com o calendário anual dos eventos.
PCD – Plano de Capacitação e Desenvolvimento	Investimento em programas de Capacitação para qualificação e desenvolvimento pessoal e profissional.	Continuamente, com planejamento anual.
Encontros Técnicos	Estímulo à participação em Encontros Técnicos, como por exemplo, da AESABESP, que promove atualização, novos conhecimentos e intercâmbio de tecnologias do Setor de Saneamento Ambiental.	De acordo com o calendário anual dos eventos
Convênio Educacional	A UES com base nas estratégias empresariais e nas necessidades dos empregados, firma convênios com instituições de ensino particular que oferecem descontos extensivos aos dependentes, em cursos de graduação e pós-graduação, ensino infantil, fundamental, médio e de idiomas.	Desde 2000, com a criação da UES, a disponibilização dos cursos é contínua.
Devolutivas	<i>Feedback</i> após avaliação de perfil comportamental <i>PI</i> , visando autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional.	Desde 2002, a cada ciclo de avaliação do <i>PI</i>
Cursos de pós-graduação, Idiomas e Técnicos Profissionalizantes	Com subsídio da UES, visa contribuir para o aperfeiçoamento acadêmico da FT e aumento da sua empregabilidade.	Anualmente, de acordo com a disponibilização de verba pela UES.
Cursos com foco na cultura da excelência	Capacitar empregados- nos critérios da excelência para atuarem como auditores internos e externos, visando melhoria de processos e da gestão, bem como desenvolvimento pessoal e profissional.	Anual, desde 2000, buscando constante atualização.
Programa DIL – Desenvolvimento e Integração de Líderes	Ciclo de palestras para desenvolver a liderança, propiciando atualização quanto a práticas do mercado e aprimoramento daquelas implantadas, além de estimular a integração e parceria entre as áreas.	Desde 2007, com frequência trimestral.
Treinamento de apresentação em público e técnicas de apresentação e abordagem para exposição de trabalhos	Preparar líderes para apresentações, abordando expressão verbal e não verbal, além da- postura e comunicação.	Desde 2008, a Liderança, Agentes de Informação, Encarregados e Pessoas Chave. Em 2011, reforço ao conhecimento de técnicas para apresentadores de trabalhos.
Programa de Sucessão e carreira	Estimular e preparar líderes e potenciais líderes para o exercício da liderança com foco no negócio da empresa.	Desde 2011. Está na segunda turma.

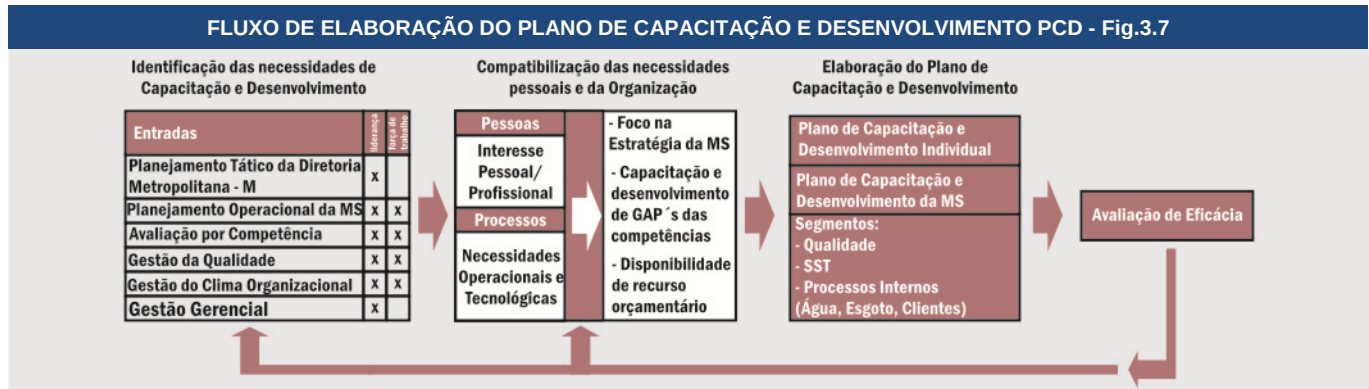
• **3.b.5 - Desenvolver e utilizar planos de formação e desenvolvimento para ajudar a garantir que as pessoas atendam as necessidades de recursos presentes e futuras da organização.**

A identificação das necessidades de Capacitação e Desenvolvimento - C&D está alinhada à identidade da MS e às estratégias estabelecidas no ciclo de Planejamento Operacional MS. É analisada a partir das demandas originadas de práticas sistematizadas com a participação da liderança e **FT** evidenciada nas entradas da Fig. 3.7. O método de identificação de necessidades de C&D está baseado no contato direto com os gerentes das unidades da MS (anualmente) para compilar as necessidades individuais e/ou de equipes, para o aprimoramento dos processos de trabalho. A área de DH analisa a pertinência, o recurso orçamentário disponível e a compatibilidade das necessidades individuais e ou grupais com foco no planejamento da MS e alinhamento às diretrizes organizacionais.

O Plano de Capacitação e Desenvolvimento - PCD gera a Matriz de Capacitação que compatibiliza as necessidades das pessoas com as necessidades operacionais, tecnológicas e estratégicas da MS.

O processo de C&D implantou como aprendizado resultante de *benchmarking* Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana - MT, o sistema informatizado Matriz de Capacitação, com o objetivo de

disponibilizar aos empregados o plano anual de desenvolvimento e propiciar à liderança uma ferramenta de gestão para acompanhar o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional de suas equipes. Nesse sistema são inseridas as necessidades advindas das demandas descritas na Fig. 3.7.



Com a implantação do CSC (3.a.7), foi implantada nova melhoria em 2013, referente à criação do Sistema de Gestão em C&D, no âmbito da Diretoria, com única Matriz de Capacitação de todas as UN.

As práticas de desenvolvimento de líderes estão descritas no item 1.a.4. Ressaltamos que a aplicação da ferramenta PI, para toda a liderança da MS visa ao autodesenvolvimento, bem como ao desenvolvimento das competências gerenciais. Com a utilização dessa ferramenta é possível identificar perfis adequados a cada função, sendo uma técnica utilizada no processo de escolha de novos líderes além da indicação baseada no conhecimento técnico (Fig. 3.8).

A identificação do perfil comportamental, atualizado em 2011 para toda a liderança, subsidia o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como a avaliação para progressão na carreira/função gerencial. Nos últimos quatro anos, a MS formou e propiciou a ascensão de 45 empregados nas funções gerenciais.

A realização dos programas de C&D é efetivada a partir de algumas formas de aplicação como cursos presenciais, virtuais, treinamentos *on the job*, comportamentais, participação em congressos e seminários além da TV corporativa.

A forma de aplicação para cada proposta de C&D é definida na Matriz de Capacitação, buscando compatibilizar os objetivos estratégicos e operacionais com os interesses da MS e de sua FT, sendo os principais programas realizados nas modalidades: cursos virtuais ou presenciais, *on the job* e comportamentais, biblioteca e videoteca, congressos e seminário.

O estímulo à cultura da excelência é traduzido na programação de C&D, haja vista o alinhamento estratégico deste. Desde a entrada na MS, por meio do Programa de Integração de Novos Colaboradores, é abordada a identidade MS, comunicados os Valores da Organização, bem como transmitidas informações institucionais que promovem a excelência desde o início da carreira.

Conforme já mencionado anteriormente, a gestão da MS utiliza como referencial o MEG, e consequentemente tem promovido a capacitação da FT na cultura da excelência. Desde 2008, a MS capacitou 48 examinadores (muitos destes com treinamentos de reciclagem e participações anuais desde então) para atuarem como voluntários em premiações e 67 auditores para atuar nas auditorias do SIS. Os principais programas de Capacitação são: cursos do modelo de excelência e de elaboração de relatórios de gestão do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão – PPQG, do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS e do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ; de preparação e atualização da banca examinadora do PPQG e PNQ; interpretação das Normas e formação de auditores ISO 9001:2008, ISO/IEC17025:2005 e OHSAS 18001:2007; Workshop de Desdobramento dos Indicadores; Seminário Benchmark – Inovação em Gestão do Saneamento – IGS; Trilha da aprendizagem PNQ, 9001, Sistema de Gerenciamento de Documentos – GEDOC; curso de análise de causa, ação corretiva e preventiva; sensibilização para aplicação do modelo GVA®, entre outros. Adicionalmente toda a FT participa anualmente do Dia do Compromisso.

O projeto de implantação do GVA® definido no Planejamento Operacional MS em 2009, foi elaborado considerando o entendimento do conceito, a construção do modelo e a disseminação para FT, realizado em duas etapas em 2010 e 2011:

- “Workshop para Construção da Imagem do Modelo GVA® - MS”, visando à definição dos objetivos, principais vantagens na utilização do modelo e responsabilidades, contemplando a Liderança da MS (Gerentes e Gestores);
- “Sensibilização para Aplicação do Modelo GVA®”, visando a identificar e analisar aspectos emocionais e comportamentais envolvidos no processo de mudança, contemplando a liderança da MS (Gerentes/Gestores) e possíveis sucessores, envolvendo os encarregados e pessoas chave, totalizando 156 empregados, distribuídos em sete turmas de capacitação.

AVALIAÇÃO DE PERFIL COMPORTAMENTAL P.I - Fig.3.8		
2002	Alta Administração	Superintendente e Gerentes de Departamento
2007	Média Gerência	Gerentes de Divisão, Setor e Gestores
2008 e 2009	Potenciais Líderes	Encarregados e Pessoas chave
2011 e 2012	Alta Administração, Média Gerência e Potenciais Líderes	Superintendente e Gerentes de Departamento- Gerentes de Divisão, Setor e Gestores, Encarregados e Pessoas chave

Foi priorizada e realizada simultaneamente a capacitação na competência Gestão de Negócios, com o treinamento “Programa de Gestão Avançada - APG Sênior” para a **Alta Administração - AA MS** e “Programa de Gestão–Nível Intermediário - APG *Midle*” para a média gerência (gerentes de divisão, setor e gestores), ambos realizados por empresa especializada contratada, contribuindo com a atuação mais ampla que a liderança passa a exercer no novo modelo de gestão **GVA®**.

- **3.b.6 - Analisar a eficácia da capacitação e desenvolvimento.**

A avaliação e melhoria dos programas de C&D têm como base os objetivos operacionais e estratégicos, sendo os resultados dos treinamentos identificados por meio do formulário FE-RH0039 - Avaliação de Eficácia de Treinamento, aplicado aos cursos focados nos processos principais: água, esgoto, vendas e meio ambiente.

Em 2008, com a implantação do sistema “Matriz de Capacitação”, a Avaliação de Eficácia de Treinamento foi aprimorada por meio da informatização do formulário, enviado ao gerente após período pré-definido no projeto que pode variar de 30 a 120 dias após a conclusão do treinamento para avaliar a aplicação da aprendizagem nos processos de trabalho.

A avaliação é realizada pelos gerentes das áreas em conjunto com os treinandos, com objetivo de identificar a aplicação do conhecimento adquirido e resultados obtidos com as ações propostas, buscando melhorias nos processos operacionais, bem como desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados. A eficácia dos treinamentos é verificada também em cada ciclo do Sistema de Avaliação de Competências e de Desempenho, onde é avaliada a evolução dos empregados nas competências atribuídas de acordo com os cargos e processos em que atuam.

O processo de C&D descrito acima tem a sistemática de análise crítica mensal, onde por meio dos resultados obtidos do cumprimento da Matriz de Capacitação e da análise de eficácia dos treinamentos, mensurados pelo Índice Ponderado de Desenvolvimento Humano – IPDH.

- **3.b.7 – Incentivar e apoiar comportamentos inovadores e criativos que aumentem a eficiência.**

Uma das formas de aumentar a eficiência das pessoas e dos processos, por meio do incentivo e do apoio aos comportamentos inovadores e criativos, é o Programa Profissional Destaque (2006). Trata-se de 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 pela **FT**. Em seguida, as ações são avaliadas pela Comissão de Eleição, composta por representantes de todos os departamentos.

Os critérios de avaliação são: redução de custo, aumento da receita, abrangência da ação, melhoria no processo/atividade, melhoria no atendimento a clientes internos e externos, impacto na imagem da empresa, responsabilidade socioambiental.

Como melhoria da prática, foi inserido em 2008 o critério inovação e posteriormente a análise das ações por processos nos fóruns água, esgoto e vendas, para avaliar a viabilidade de implantação nas demais unidades e contribuir com a estratégia da MS (2011). Os empregados, aprendizes ou estagiários eleitos no período são reconhecidos, premiados e homenageados em evento específico e têm suas ações e resultados divulgados para toda **FT** pelos veículos de comunicação da MS. Ao final do ciclo, é realizado um evento anual para reconhecimento e premiação dos profissionais eleitos nas categorias equipe e individual de cada semestre e anunciado o Profissional Destaque do ano em ambas as categorias.

Outra forma de incentivo é o Prêmio de Eficiência Operacional (1.c.4), que faz o reconhecimento público da unidade quando ocorre a superação da meta. As duas práticas acima citadas representam um programa de incentivo e reconhecimento, sendo que desde 2012 o reconhecimento é realizado no mesmo evento anual.

A Avaliação por Competências e Desempenho também permite reconhecer e valorizar os empregados que atuam de forma inovadora e criativa, possibilitando promoções na carreira profissional.

- **3.b.8 - Desenvolver os empregados por meio da experiência de trabalho.**

Por meio de aprendizado, originado nas RAC do processo C&D, foi identificada a oportunidade de criar, em 2009, a Capacitação Técnica Inicial – CTI na Matriz de Capacitação, que por meio da modalidade Treinamento em Serviço (*on the job*), propicia o aprendizado no próprio local de trabalho com instrutores internos e experientes na atividade. A iniciativa aprimorou a prática de Integração de novos empregados, pois após participar da integração inicial, os novos empregados são recepcionados em suas unidades de trabalho por anfitriões previamente orientados para providenciar, além da ambientação ao local de trabalho, essa primeira capacitação. Além desse momento, o Treinamento em Serviço pode ser realizado sempre que necessário e registrado em formulário específico FE-RH0049 – Projeto Treinamento em serviço.

Os grupos de projeto também caracterizam uma forma de desenvolver os empregados nas atividades do escopo dos projetos uma vez que, constituídos de forma multidisciplinar, favorecem discussão e análise de diferentes visões oriundas das experiências e vivências no trabalho.

A MS valoriza a participação de seus empregados em grupos de projetos no âmbito da empresa, diretoria e da **UN**, bem como incentiva a apresentação de trabalhos em eventos, internos e externos a Sabesp, propiciando o desenvolvimento pessoal e profissional por meio do intercâmbio de experiências.

- **3.b.10 - Alinhar, rever e atualizar os objetivos individuais e da equipe com os objetivos da organização.**

Conforme figura 3.8, o alinhamento, a revisão e a atualização dos objetivos individuais e da organização ocorre a cada ciclo do Planejamento Operacional MS. Como exemplo, para contribuir com os Objetivos Estratégicos “Explorar o potencial dos mercados atuais de água e esgoto voltado à universalização” e “Maximizar a Geração de

Valor Agregado”, a MS lançou, em 2012, a Força Integrada de Vendas – FIVE, com objetivo principal de transformar oportunidade em negócio, gerando receita e sustentabilidade para a Sabesp.

A iniciativa surgiu após análise dos bons resultados do Programa Sabesp Soluções Ambientais - SSA e o grande potencial de oportunidades ainda existentes na MS, readequando os processos e levando em consideração o alinhamento à filosofia **GVA®** e às diretrizes empresariais “Ter Clientes Satisfeitos” e “Explorar o potencial dos mercados”. Com a proposta de intensificar a força de vendas das **UGR** para fidelização do mercado potencial, foi realizado estudo para análise de perfil dos empregados envolvidos no processo de vendas das 4 **UGR** para criar as células de Vendas. Os integrantes das células FIVE foram selecionados após análise do perfil comportamental, de acordo com a ferramenta **PI**.

- **3.b.11 - Avaliar e melhorar o desempenho do pessoal.**

O Sistema de Avaliação por Competências e Desempenho (3.a.2), avalia a **FT** e estabelece um Plano Individual de Desenvolvimento - PID.

O desempenho das equipes é também avaliado por meio das RAC, em que os indicadores estratégicos, departamentais e setoriais são avaliados e são propostas ações corretivas que levem à melhoria do desempenho, quando necessário.

O PPR avalia o desempenho da **UN** por meio das metas propostas, sendo um importante instrumento empresarial e motivacional que estabelece desafios atrelados ao processo de planejamento e reconhece o esforço agregado pelo empregado no cumprimento ou superação de metas.

Outros mecanismos de avaliação de desempenho das equipes estão descritos na fig. 3.9.

3 c. Comunicação, a participação e a delegação (empowerment) das pessoas

- **3.c.1 - Identificar as necessidades de comunicação.**

A MS promove a comunicação interna por meio de diversos veículos (Fig.1.2). As práticas Conversando com o Superintendente, RE, grupos multifuncionais, entre eles Agentes de Informação, são maneiras de identificar as necessidades de comunicação. Outra forma se dá pela prática de PCO para monitorar e promover melhorias relacionadas a essas questões. Considerando os resultados obtidos entre 2009 e 2011, a MS investiu em capacitação, tanto de líderes, quanto da **FT** em cursos e treinamentos comportamentais ligados a habilidade de se comunicar.

- **3.c.2 - Desenvolver e utilizar estratégias e canais de comunicação eficazes, de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalmente.**
- **3.c.3 - Compartilhar informações e dialogar com as pessoas da organização.**

Além de incentivar a cultura de “portas abertas” no sentido de favorecer uma comunicação ampla e acessível em todos os níveis hierárquicos, o diálogo e o compartilhamento das informações ocorrem como descritos anteriormente, por meio de projetos e trabalhos compartilhados por equipes multifuncionais.

Um exemplo relevante é a prática de **RE** (2001), realizadas mensalmente em todas as áreas da MS, conduzidas pelos Gerentes/Gestores com objetivo de estabelecer um canal de interação e comunicação da liderança com a **FT**, garantindo a uniformidade das informações transmitidas, já detalhados em 1.a.5. 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.

- **3.c.4 - Promover e apoiar as pessoas e equipes para que se envolvam e participem das atividades de inovação e melhoria.**

A autonomia das pessoas para gerir processos e buscar inovações se dá por meio da participação nos diversos grupos multifuncionais, descritos na Fig. 3.10, composto por representantes das áreas envolvidas que se reúnem para elaboração de projetos e programas, visando melhoria dos processos e inovação. Paralelamente 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. Essas práticas propiciam o aprendizado organizacional e a melhoria dos resultados, favorecendo a empregabilidade, estimulando a iniciativa, inovação e ampliando a visão sistêmica do negócio, e através delas, continuamente, toda **FT** pode sugerir melhorias nos processos, sendo que o superintendente e gerentes são responsáveis por gerir e aprovar.

MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DAS EQUIPES - Fig.3.9

Princ. Mecanismos	Descrição
Prêmio de Eficiência Operacional MS	Evento que premia e reconhece as equipes envolvidas com relação ao atingimento de metas e resultados do Programa de Perdas
Campanha Segurança Nota 10	Programa de inspeção para avaliar aspectos de Segurança e Saúde do Trabalho nas áreas e equipes de serviços operacionais.
Participação das unidades da MS em premiações (PPQG, PNQS e PNQ)	A inscrição das Unidades conforme definido no Planejamento Operacional MS, possibilita avaliação das respectivas equipes nos critério de excelência.
Reuniões de análise crítica - RAC	Análise do desempenho e tendência dos indicadores das áreas, visando o atingimento de metas e resultados com propostas de melhoria.
Inscrição de trabalhos em congressos nacionais e internacionais	Estímulo aos empregados/equipes para expor trabalhos/resultados em eventos que propiciam o desenvolvimento profissional através do intercâmbio de experiências.

PRINCIPAIS GRUPOS MULTIFUNCIONAIS- Fig.3.10

Grupo/Programa	Objetivo	Envolvidos
Comitê da qualidade da Gestão - CQG	Principal fórum de tomada de decisões estratégicas	Superintendente, gerentes de Departamentos, representantes da Controladoria, DH, Comunicação e GMP
Agentes de Informação	Sistematizar a captação e disseminação de informações institucionais e relativas à cultura da excelência nas áreas da MS.	Representantes das unidades da MS.
GMP - Grupo de Melhoria de Processos	Atender aos Critérios de Excelência da FNQ e Requisitos das Normas ISO 9001:2008 e OHSAS 18001/2007.	Representantes dos Departamentos da MS.
Fórum de Água MS	Tratamento das demandas corporativas, alinhamento dos processos, discussão de problemas comuns buscando soluções compartilhadas entre as áreas operacionais, implementação de novas práticas e melhorias.	Representantes do processo Água.
Fórum de Esgoto MS		Representantes do processo Esgoto.
Fórum de Vendas MS		Representantes do processo Vendas.
Comissão do Programa Profissional Destaque MS.	Valorizar e estimular a participação dos empregados na busca da melhoria contínua, com foco na excelência e inovação.	Representantes das unidades da MS.
PPC	Programa de Participação Comunitária visa identificar necessidades e expectativas da sociedade, bem como aspectos e impactos sociais sobre a mesma.	Representantes das UGR e departamentos da MS.
Comissão do Planejamento	Elaborar e realizar o processo de planejamento desde a formulação das estratégias até a implementação.	Representantes das áreas de Planejamento, DH, Comunicação e Qualidade.
Equipe redatora do RG da MS	A equipe multidisciplinar visa compilar conhecimentos específicos e práticas existentes que atendam os critérios da FNQ para compor o RG da MS, favorecendo a identificação do inter-relacionamento entre as práticas e cooperação entre as áreas.	Coordenadores e equipes por critério da FNQ.

• 3.c.5 - Promover a participação das pessoas às conferências e eventos internos.

Uma das principais práticas para promoção a participação das pessoas às conferências e eventos internos é o Dia do Compromisso MS, que abrange 100% da FT e ainda propicia a participação e a integração com aprendizes, estagiários e com os principais fornecedores da MS (Fig.1.2 e 1.b.6). Outras práticas que promovem a participação das pessoas são o próprio planejamento operacional MS, que envolve mais de 150 pessoas em suas diversas etapas (Fig.2.5), o Evento de Compartilhamento do Conhecimento MS (3.b.2), o DIL (Fig.3.6), os eventos de premiação do Profissional Destaque e do Prêmio de Eficiência Operacional, descritos em 3.b.7. A diretoria também proporciona a participação das pessoas da MS em eventos como o Seminário de Melhores Práticas M (3.b.2). Um evento corporativo anual, que abrange a toda a FT da MS é a SIPAT, descrita em 3.d.4.

• 3.c.6 - Dar autoridade as pessoas para agir com autonomia e avaliar a eficácia da sua própria ação.

A autonomia da FT se dá por meio da descrição das atividades previstas para cada cargo, sendo que quanto maior a referência que os empregados se encontram dentro da régua do Plano de Cargos e Salários, maior sua autonomia para gerir os processos.

Os cargos são distribuídos nas categorias Operacional, Técnica e Universitária, e distribuídos em 26 Sistemas Organizacionais. Além das funções gerenciais, existem também funções de encarregados (técnicos) e líderes (operacionais) que permitem à FT atuar com autonomia.

Conforme citado anteriormente, a eficácia da sua própria ação é medida anualmente por meio do Sistema de Avaliação por Competências e Desempenho, no qual a FT realiza sua auto avaliação, o gerente/avaliador avalia a FT, havendo consenso com posterior estabelecimento do PID, e também através do acompanhamento diário da liderança com sua equipe, utilizando processo de *feedback*.

3 d. Atenção e reconhecimento às pessoas

• 3.d.1 - Alinhar a remuneração e demais condições de trabalho com a estratégia.

A remuneração dos empregados na MS é composta pelo salário base acrescida de uma gratificação para empregados que ocupam funções gerenciais.

PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS - PPR Fig.3.11	
Indicadores do Planejamento Estratégico	Peso %
Econômico-Financeiro	
Margem EBITDA	25
Cliente/Mercado (Satisfação do Usuário)	
Índice de Satisfação do Cliente	25
Desempenho Operacional (Resultado)	
Número de Ligações de Água	10
Número de Ligações de Esgoto	10
Índice de Perdas de Faturamento	10
Índice de Tratamento dos Esgotos Coletados	15
Sistema Produtor de São Lourenço	5
Total	100

A remuneração baseada no alcance de metas ocorre por meio do 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 (Fig.3.11). Os resultados do PPR são amplamente divulgados pelos meios de comunicação interna.

Outros mecanismos que estimulam o alcance das metas de alto desempenho são:

- Gratificação de função, onde o empregado ao ser designado a uma função de liderança recebe comissão salarial acrescida a seu salário base.

De 2010 a 2012, houve um reajuste gradativo nas gratificações de função dos gerentes, com alteração de fixa para variável, garantindo que todos os gerentes de mesmo nível hierárquico recebam a mesma remuneração.

- Avaliação de Competências e Desempenho, que com a implantação do novo Plano de Cargos e Salários em 2012, houve enquadramento salarial na nova régua, adequando os empregados na referência imediatamente superior. Em fevereiro/2013 a empresa disponibilizou 2% da Folha-Base para promoção dos empregados elegíveis após avaliação de desempenho por competências.

- **3.d.2 - Promover uma política de reconhecimento das realizações.**

A política de reconhecimento da MS se dá por duas formas: valorização e remuneração, através das práticas, como o Plano de Cargo e Salários, PPR, Prêmio de Eficiência Operacional, Profissional Destaque, Prêmio Vida, dentre outros.

O Plano de Cargos e Salários e o PPR propiciam o reconhecimento financeiro. O Prêmio Vida é um evento de valorização que ocorre anualmente para homenagear os empregados que completam 5, 10, 15, 20, 25, 30 e 35 anos de empresa, por meio de um jantar dançante em que os homenageados comparecem com familiares e recebem um presente conforme o tempo de serviço.

Os demais, Profissional Destaque e Prêmio de Eficiência Operacional, valorizam e reconhecem por ações inovadoras implantadas e alcance das metas de alto desempenho.

- **3.d.3 – Dar o apoio para as pessoas por sua dedicação e responsabilidades que tenham sido delegadas.**

As Superações definidas na etapa de formulação das estratégias são detalhadas e desdobradas por meio de reuniões de trabalho de grupos multidepartamentais, sob a responsabilidade dos coordenadores, nomeados pelo CQG (Fig.3.10). São envolvidas pessoas e áreas cuja colaboração seja necessária para o desenvolvimento da Superação. O Coordenador também é responsável por envolver o fornecedor ou parceiro, convidando-o a colaborar, quando pertinente, seja por meio de reuniões ou de outros meios de comunicação, estabelecendo necessidades e prazos. Assim são desdobradas as ações que juntas garantem o sucesso da Superação.

O CQG apoia e propicia condições para a implementação das superações, exercendo monitoramento trimestral das mesmas, propondo medidas corretivas se necessário e especialmente exaltando a dedicação e o empenho dos coordenadores por meio da realização das superações.

Outro exemplo de acompanhamento e apoio se dá por meio da realização de reuniões mensais dos departamentos com respectivos gerentes e gestores, avaliando continuamente as ações em andamento e intervindo se necessário.

- **3.d.4 - Promover a sensibilização e o envolvimento nas questões de saúde, segurança, proteção do meio ambiente e sustentabilidade em geral.**

Desde 2007 a MS desenvolve o Programa de Qualidade de Vida “Viver Feliz”, sendo que algumas ações são realizadas em parceria com a Superintendência de Recursos Humanos - CR e a Associação Sabesp. O objetivo do programa é a construção de um ambiente de trabalho com produtividade, qualidade de vida e bem estar, de forma a conviverem em plena harmonia. Principais ações do Programa: Controle de perda auditiva por meio de exames de audiometria; Datas comemorativas (dia da mulher, das mães, dos pais); Ginástica laboral e Orientações de saúde sobre condições ergonômicas; Programa de incentivo para prática de atividade física (exercícios e caminhadas semanais); Vacinação contra gripe, febre tifoide, hepatite A, B e tétano; Campanhas de doação de medula óssea e de sangue.

Em pesquisa interna foi identificado o estilo de vida dos empregados e detectados como principais fatores de risco o sedentarismo e a obesidade, indicadores que embasam as ações estruturadas: Nutrição para Viver Feliz - para o equilíbrio alimentar, apoio motivacional e controle de peso. Destaca-se em 2012, a participação da Sabesp no Dia do Desafio, campanha mundial de incentivo à prática regular da atividade física, que acontece em maio, dia intitulado em todos os continentes, em prol da qualidade de vida.

Com o objetivo de melhorar a saúde dos empregados são realizadas campanhas importantes, como Combate ao Câncer de Mama e ao Câncer de Próstata, para sensibilizar os empregados na prevenção dessas doenças, por meio de pesquisas, palestras e distribuição de brindes.

O compromisso da MS com a responsabilidade social faz parte da premissa de que os impactos positivos que uma empresa pode exercer na cadeia de valor em que atua vão muito além da oferta de produtos e serviços com qualidade e regularidade, ou ainda da manutenção de empregos e da geração de resultados econômicos e financeiros. Com a responsabilidade social, a empresa aprimora sua prática de negócio fortalecendo-a nos pilares de sua missão, que incluem o exercício da gestão ética e a promoção da sustentabilidade, cujo reflexo maior desse comprometimento é a inserção da Sabesp na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA – ISE desde 2007, mantendo-se por 6 anos consecutivos.

A MS canaliza esforços na promoção da qualidade de vida e do engajamento em prol dos 8 Objetivos do Desenvolvimento do Milênio, uma iniciativa do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD: Acabar com a fome e a miséria; Educação básica de qualidade para todos; Igualdade entre sexos e valorização da mulher; Reduzir a mortalidade infantil; Melhorar a saúde das gestantes; Combater a Síndrome da Imunodeficiência adquirida – AIDS, a malária e outras doenças; Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente; Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento.

Anualmente é realizada a Semana Interna de Prevenção de Acidentes – SIPAT, bem como continuamente a **FT** participa de ações de segurança e saúde por meio das CIPAs e Brigadas de Emergência. Nas **RE** são apresentados os resultados dos indicadores de Saúde e Segurança do Trabalho - SST a toda **FT**, bem como o “Minuto da Prevenção”, referente à saúde ou segurança do trabalho.

O Programa de Redução de Perdas e o Programa Córrego Limpo, englobam ações de preservação do meio-ambiente e dos recursos hídricos, outras práticas de preservação de meio-ambiente e sustentabilidade estão descritas na Fig. 4.6.

- **3.d.5 - Estabelecer benefícios sociais tais como pensões, planos médicos, auxílio aos filhos, etc.**

A concessão de benefícios representa importante diferencial em relação ao mercado, contribuindo com a satisfação, melhoria da qualidade de vida, comprometimento e retenção dos profissionais.

Além disso, propicia um maior desempenho e a racionalização da gestão dos benefícios.

Os principais benefícios proporcionados pela Sabesp e Associações são os descritos na Fig.3.12 comparados com empresas de mercado, do mesmo ramo de atuação e vencedoras do PNQ.

- **3.d.6 - Promover atividades sociais e culturais que agreguem valor à sociedade**

O Programa de Voluntariado Empresarial Sabesp, inserido nas Diretrizes Estratégicas da companhia, foi criado em 2009 e tem revelado que as pessoas prontamente se comprometem tanto por necessidades emergenciais quanto por projetos estruturados. Seus principais objetivos são gerar transformações na comunidade onde atuam, motivar e gerar o envolvimento do maior número possível de empregados, além de contribuir para o Valor Cidadania descrito no Código de Ética e Conduta da Empresa.

Dentre as várias ações realizadas pelos voluntários da Sabesp em 2012, podemos destacar a Campanha do Agasalho, na qual a MS se destacou pelo excelente desempenho na arrecadação.

Inaugurado em 2010, o Cine Sabesp tem como objetivo proporcionar programação cultural aos empregados e à sociedade.

A MS possui um quadro de examinadores voluntários capacitados na cultura da excelência para atuarem em avaliações de gestão, com o objetivo de melhorar as organizações agregando valor à sociedade.

- **3.d.7 - Proporcionar serviços e facilidades para conciliar a vida pessoal, profissional e familiar.**

A parceria com a Associação Sabesp proporciona opções de lazer aos empregados e familiares, tais como: convênios com academias, clubes e colônias de férias. São também organizados eventos gratuitos como: festas juninas, Dia das Crianças, Natal, com shows e distribuição de brindes, além de competições internas e externas. Há também o Clube do Teatro, Clube da Corrida, Kart Sabesp, Coral Sabesp, Concurso de Música, Literatura e diversos eventos sempre relacionados ao estilo de vida saudável. Convênios diversificados para obtenção de descontos, inclusive ingressos para teatro e parques.

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

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS – Fig. 3.12		Sabesp	CPFL	Suzano	COPASA
Sabesp	Ausências Abonadas acima CLT	X			X
	Auxílio Creche e Especial (Dependentes com necessidade especiais)	X	X	X	X
	Complemento Auxílio Doença/Acidente Trabalho	X	X	X	X
	Parcerias com Estabelecimentos de Ensino, inclusive para dependentes.	X	X	X	X
	Empréstimo Social Sem Juros	X			
	Salário Substituição	X			
	Parcerias com Escolas de Idiomas	X	X		X
	Programa de Particip. nos Resultados	X	X	X	X
	Vale Alimentação (Cesta Básica)	X	X	X	X
	Cesta de Natal			X	
	Vale Card Farmácia	X			X
	Vale Card Supermercado	X	X		X
	Vale Refeição Almoço e Café	X		X	X
Associação Sabesp	Seguro Vida /Auxílio Funeral/Auto/Fiança	X		X	X
	Desconto em compra de carro 0 Km	X			
Sabesprev	Assistência Médica e Odontológica	X	X	X	X
	Previdência Privada	X		X	
	Suplementação Aposentadoria	X	X		X
Cecres Coop. Crédito	Assessoria Jurídica	X			
	Aplicação renda superior a poupança	X			
	Empréstimo com juros reduzidos	X			