

PRÊMIO
IBEROAMERICANO
DE QUALIDADE

EXCELÊNCIA
EM GESTÃO
2019



Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp
Unidade de Negócio Sul - MS

Rua Graham Bell, 647
Alto da Boa Vista - São Paulo - SP
04737-030
Inscrição em 08/03/2019



Índice

Apresentação da
Organização

| 1

Glossário

| G1

Liderança e estilo da gestão

| 1

Estratégia

| 15

Desenvolvimento das pessoas

| 29

Recursos e associados

| 41

Processos
e clientes

| 54

Resultado para clientes

70 |

Resultados de pessoas

73 |

Resultados de sociedade

76 |

Resultados globais

78 |

REGRAS DE LEITURA DO RELATÓRIO DE GESTÃO:

Com o objetivo de facilitar a leitura deste relatório, foram estabelecidas algumas convenções, descritas na sequência:

- Sempre que houver sigla, as mesmas serão antecedidas das palavras que as originam na primeira vez em que aparecerem em cada critério, para compreensão de seu significado;
- Os subitens estão numerados para facilitar a referência cruzada, (exemplo: 1.a.1, 1.a.2, etc., depois 1.b.1, 1.b.2 e assim por diante);
- As figuras e tabelas são sequenciais, com a numeração do critério seguida de outro número, em ordem crescente (Fig1.1, Fig1.2, Fig1.3 etc.).
- As datas em parênteses designam o ano de início da prática ou desde quando a prática está vigente. Exemplo: Modelo de Gestão de Pessoas por Competências (2000), Gestão do Clima Organizacional (d_2003).
- Também são identificadas, entre parênteses, as datas das melhorias nas práticas
Exemplo: Levantamento de necessidades das partes interessadas (m_2018)

P) APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A) A Organização

A Unidade de Negócio - UN Sul, doravante denominada MS, é uma UN da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo S/A – Sabesp. É subordinada à Diretoria Metropolitana – M, e sediada à Rua Graham Bell, 647, no bairro Alto da Boa Vista, em São Paulo/Brasil. A MS é gerida como núcleo independente de resultados sociais e econômico-financeiros, com autonomia para a tomada de decisões e orientada por diretrizes corporativas e políticas institucionais, alinhadas à Missão, Visão e estratégia da empresa. O relacionamento entre a MS e a Alta Administração - AA da Sabesp, ocorre por meio da Diretoria Metropolitana - M, que leva as demandas ao Conselho de Administração da empresa em reuniões quinzenais.

A Sabesp foi criada em 1973, a partir da fusão das seis empresas que operavam o sistema de saneamento no Estado. Em 1995, como resultado de um audacioso projeto de modernização, caracterizado pela descentralização de atividades e profissionalização dos empregados, foram criadas 16 UN na Sabesp, atuando com base nas Bacias Hidrográficas e vinculadas a uma AA. Com patrimônio líquido de 19.552 bilhões, a Sabesp está presente em 368 dos 645 municípios de São Paulo, sendo responsável pela construção e operação de sistemas de água, esgotos e efluentes industriais de 27,9 milhões de pessoas, o que corresponde a aproximadamente 66% da população urbana do Estado de São Paulo. A Sabesp fornece água no atacado para seis municípios da Região Metropolitana de São Paulo - RMSP e está entre as maiores empresas de saneamento do mundo. A Sabesp é uma empresa de economia mista e tem como principal acionista o Governo do Estado de São Paulo, com 50,3% das ações. A Companhia abriu seu capital em 1994 e possui 100% de ações ordinárias.

Em 2002, tornou-se a primeira empresa de economia mista a aderir ao Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo - Bovespa (24,5%), o segmento de mais alto nível de governança corporativa do Brasil. Simultaneamente, passou a ter suas ações listadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque – NYSE (25,2%).

A MS atua em sete municípios da RMSP, com distribuição de água, coleta de esgotos e execução de serviços ao cliente. É responsável pela distribuição de 11,85 m³/seg de água tratada para aproximadamente 4,3 milhões de pessoas, com índice de atendimento de esgoto de 89,9%. É possível verificar o porte da MS pela extensão das redes de água 9.272.302 e esgotos 6.419.097, cuja somatória equivale à distância (15.691 km), possuindo 1.217.471 ligações de água e 973.729 ligações de esgoto. No ano de 2018, a receita operacional líquida da MS foi de R\$ 2.030.622.625,00 representando 11,8% da receita operacional líquida da Sabesp.

Na MS, Força de Trabalho- FT é denominação dada internamente e neste relatório aos empregados. A contratação da FT é realizada de forma corporativa por meio de concurso público. Os empregados são contratados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e soma o total de 1006. Desde março de 2007, o cargo de principal executivo da MS é exercido pelo Engenheiro Roberval Tavares de Souza, profissional de carreira da Sabesp, que iniciou sua trajetória na carreira técnica em 1992. Pós-graduado em Saúde Pública e Gestão Empresarial têm sua gestão pautada na ética e na liderança participativa.

B) Clientes e Mercado

O mercado de atuação da MS é definido pela Alta Administração - AA da Sabesp, conforme concessões dos municípios e bacias hidrográficas. Este mercado é constituído por clientes atuais (4,3 milhões), potenciais e clientes de concorrentes que necessitam de serviços, água potável distribuída e coleta de esgoto, e que estão situados região sul da cidade de São Paulo, sendo atendidos pelas bacias hidrográficas Billings e Guarapiranga.

A MS atua num mercado competitivo, e mantém negociação com os municípios não operados pela Sabesp, localizados na bacia hidrográfica Billings-Tamanduateí: Mauá e Santo André. Considerando que o abastecimento de água e a coleta de esgoto são serviços essenciais à vida, a MS estrategicamente definiu como clientes-alvo todas as pessoas físicas, jurídicas e os municípios operados em sua área de atuação.

A Participação de Mercado da MS está dividida em: Sabesp/MS (75,07%), Semasa/Santo André (14,18%), Ecosama/Mauá (8,19%), Poços Perfurados/Caminhão Pipa ou ETE Compacta (0,10%). É relevante esclarecer que 78% do território atendido pela MS está localizado em Área de Proteção de Mananciais - APM.

A principal fonte de receita direta da MS decorre do cliente grande consumidor, que representa 20,1% do seu faturamento.

C) Produtos e Processos

Os principais produtos comercializados pela MS são: distribuição de água, serviço ao cliente e coleta de esgoto, sendo que os processos principais do negócio e processos de apoio estão detalhados no critério 5 (Fig.5.2).

D) Fornecedores e Insumos

A Unidade de Negócio de Produção de Água da Metropolitana - MA e a Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana - MT são os principais fornecedores internos da MS. A gestão do fornecimento de energia elétrica é realizada pela Superintendência de Desenvolvimento Operacional – TO, sendo que a gestão do consumo da MS é feita pela Divisão de Eletromecânica – MSEL. Os serviços de telecomunicação da Telefônica são monitorados pela Superintendência de Tecnologia da Informação – CI, sendo a gestão deste recurso realizada pela célula de Tecnologia da Informação - MSD.15. As contratações de obras, serviços, materiais e equipamentos são formalizadas nos ditames da Lei Federal nº 8.666/93 e suas atualizações até 31/06/2018, no entanto, a partir de 01/07/2018 entrou em vigor o novo Regulamento Interno de Contratação, definindo os novos procedimentos de contratações da Sabesp, em cumprimento aos dispositivos da Lei Federal nº 13.303/16, sendo a gestão desta atividade realizada pela célula de Serviços Jurídicos e Contratações – MSD.14.

E) Sociedade

As comunidades da área de atuação da MS caracterizam-se por alguns núcleos de alto poder aquisitivo e amplas áreas com população carente e ocupações desordenadas ou irregulares (inclusive às margens de mananciais), ligações clandestinas de água e destinação irregular de esgoto. Os potenciais impactos negativos que os produtos, processos e instalações podem causar nas comunidades e sociedade, estão relacionados à descontinuidade do abastecimento, perda de água na distribuição em decorrência de vazamentos, consumo de recursos naturais, poluição de corpos d'água, extravasamento de esgotos, além de outros fatores detalhados em 4.c.8. Para prevenir ou minimizar estes impactos, além da padronização e controle de seus processos, a MS, em conjunto com as áreas corporativas da Sabesp e órgãos governamentais, conduz ações como: Programa de Despoluição do Rio Tietê - PDT, Programa Córrego Limpo (Municipal).

F) Parceiros

As parcerias e alianças potencializam competências, relações com clientes e sociedade, integram as partes e promovem o crescimento mútuo: Japan International Corporation Agency - JICA, parceria para desenvolvimento e disseminação do conhecimento tecnológico, cujo valor agregado pode ser mensurado por meio dos Programas Redução de Perdas e a Troca de Conhecimento Tecnológico; Programa Córrego

Limpo, um programa municipal de São Paulo que ocorre em parceria com a Sabesp para despoluição e limpeza das águas em margens em 32 córregos paulistanos, cujo valor agregado é a responsabilidade ambiental e despoluição de corpos d'água, contribuindo com a diminuição do índice de mortalidade infantil; Programa Vida Nova, programa voltado para estruturação e recuperação urbana, em torno das sub-bacias Billings, Guarapiranga; Fornecedores, parceria no compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de novas tecnologias, agregando valor para a cadeia de mercado e Comgás, tratamento das ocorrências, atualização das informações para minimizar impactos aos clientes e prevenir acidentes.

G) Concorrência e Ambiente Competitivo

São consideradas concorrentes as concessionárias públicas de saneamento, as empresas de soluções ambientais, perfuradoras de poços artesianos e distribuidoras de água potável por meio de caminhões-tanque, que são empresas privadas, em geral de porte pequeno ou média, muitas delas atuando delas informalidade. No setor de coleta e tratamento de esgoto, a incidência de concorrentes é significativa nos Grandes Consumidores, porém em menor proporção, considerando a inviabilidade técnica e o alto custo.

H) Outros aspectos relevantes e estratégicos

Mudanças no ambiente competitivo

A aprovação do marco regulatório do setor de saneamento, por meio da lei nº 11.445/07, conhecida como lei do Saneamento Básico trouxe uma série de mudanças no ambiente competitivo, uma vez, que estabelece diretrizes nacionais para prestação dos serviços e contratualizações com os Municípios. Novos procedimentos para licitações públicas para aquisição de serviços e produtos. Esse regramento está enquadrado a Lei Federal n. 13.303/2016 denominada Lei de Responsabilidade das Estatais, e amplia a celeridade do processo de compras. Adequação a reforma trabalhista, Lei Federal n. 13.467/2017, que se fez necessário com o Programa de Retenção de Conhecimento da Força de Trabalho, para reter conhecimento e diluir temporalmente os desligamentos de capital intelectual da corporação.

Desafios estratégicos

Os principais desafios estratégicos:

Perspectiva Sustentabilidade:

- Regularização em áreas de uso social
- Gerar lucro

Perspectiva Clientes e Sociedade:

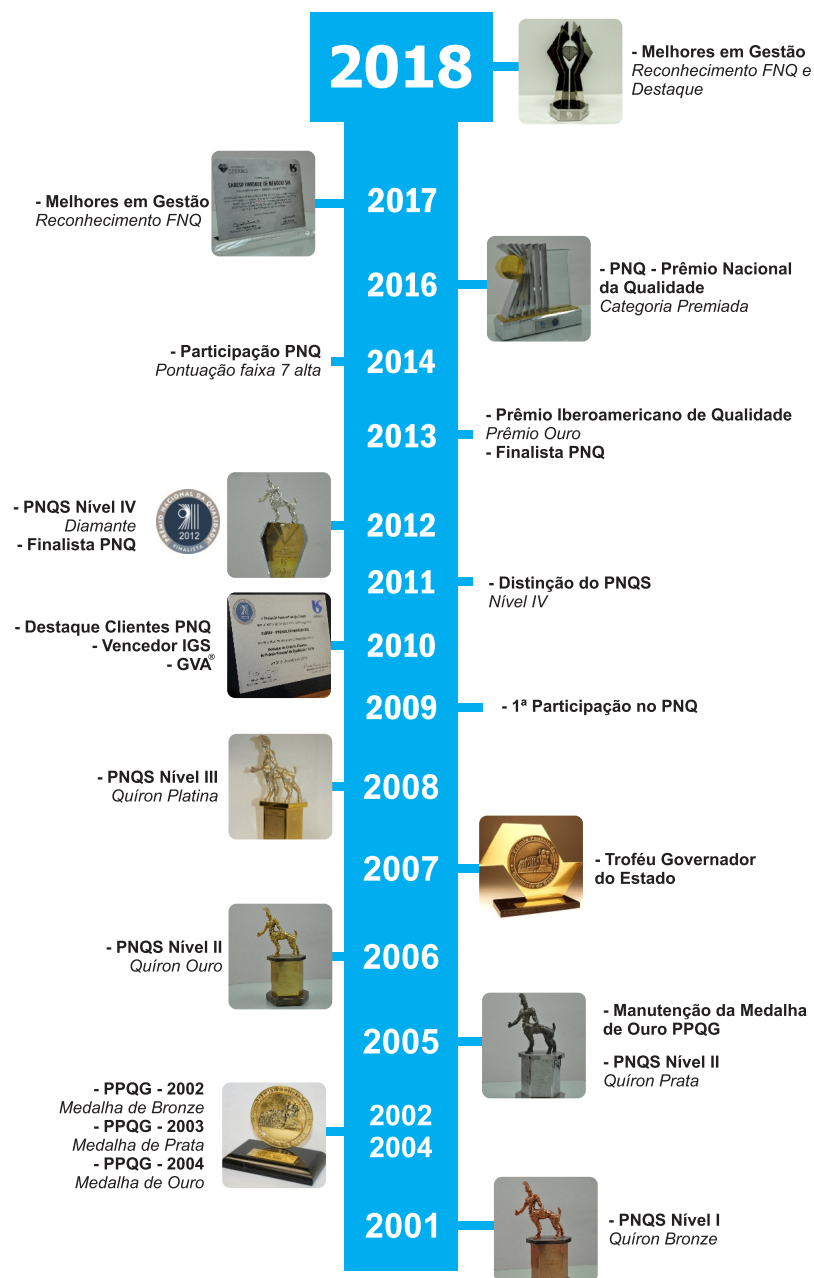
- Atuar de forma competitiva na ampliação da base de clientes

Perspectiva Processos:

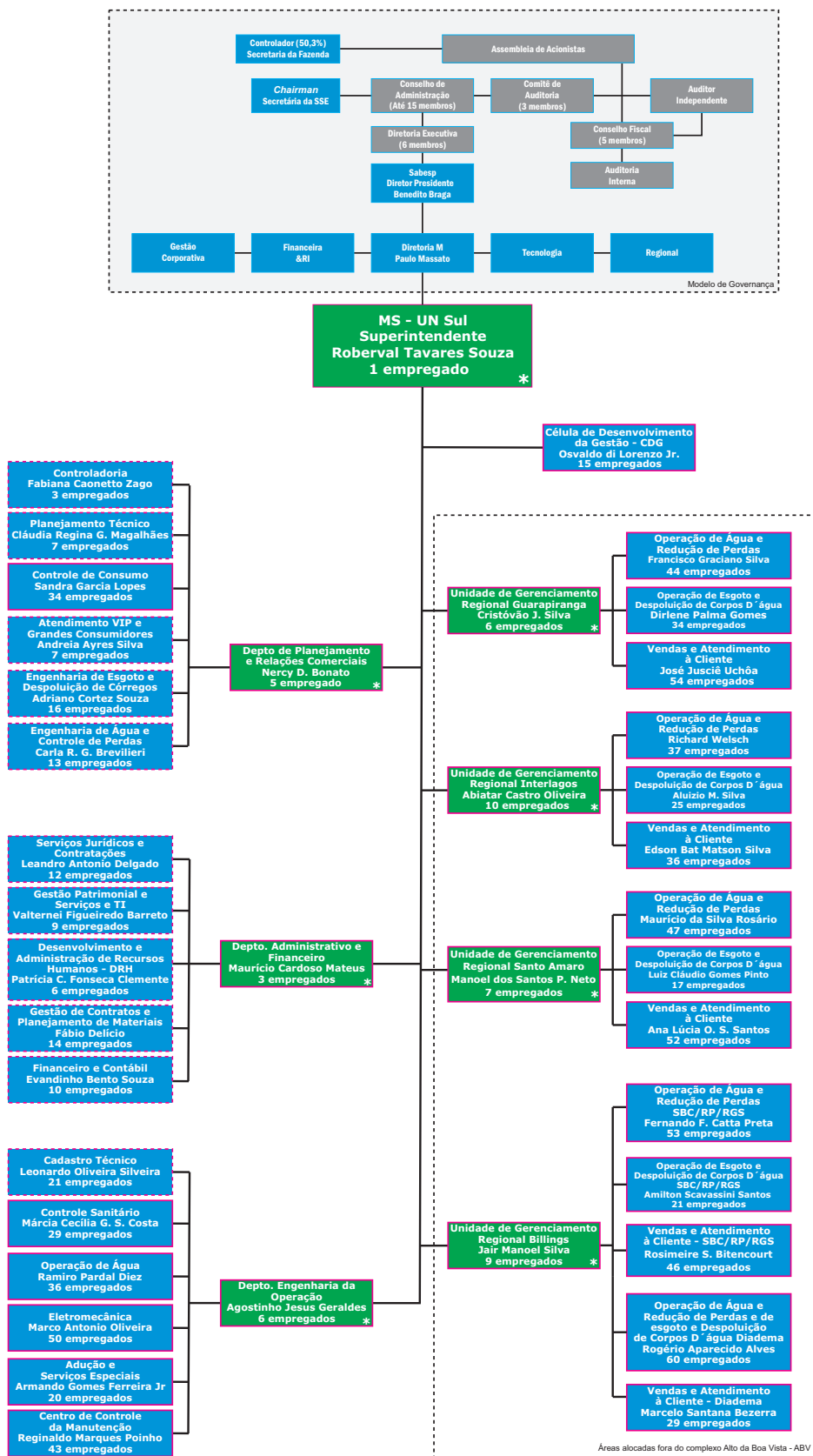
- Aperfeiçoar a operação de Água

I) Histórico da Busca pela Excelência

HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA



J) Organograma



LEGENDA: Caixas com linha contínua são áreas com gerência na hierarquia formal. As com linha tracejada são células que podem ou não ter um(a) facilitador(a).

* Direção da MS

GOVERNANÇA CORPORATIVA	
Parte	Prática
Conselho de Administração	Composto de acordo com as regras do Novo Mercado, define o ambiente geral de controles por meio de sua interação com a administração, os auditores internos e externos
Conselho Fiscal	Verifica os atos da Administração e representa um controle independente para os sócios
Administração	Define graus de autoridade e responsabilidade para atividades, limite de alçada, extensão do conhecimento e habilidades necessárias para as funções e cargos existentes na empresa
Recursos Humanos	Estabelecem níveis de integridade, comportamento ético e competência; Comitê de divulgação: estipula parâmetros e verifica a pertinência das divulgações em todas as informações
Sistemas de informações operacionais, financeiros, comerciais e jurídicas	Permitem o funcionamento, controle e monitoramento do negócio. O monitoramento permite a verificação sobre a adequação e efetividade dos controles do negócio



GLOSSÁRIO

A

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
AESABESP – Associação dos Engenheiros da Sabesp
AHP (ferramenta) – Analytic Hierarchy Process
AIDIS – Associação Interamericana de Engenharia Sanitária e Ambiental
ANA – Agência Nacional de Águas
ANEFAC – Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade
APR – Análise Preliminar de Risco
ARSESP – Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo
AVCB – Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros

B

BI – Business Intelligence
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD – Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BM&F BOVESPA – BM&F – Bolsa de Mercadorias e Futuros e BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo
BPC – Business Planning Consolidation
BPM – Business Process Management
BRR – Base de Remuneração Regulatória
BSC – Balanced Score Card (metodologia para facilitar análise sistêmica)

C

CA – Conselho Administrativo
CAI – Certificado de Aprovação de Instalação
CCM – Centro de Controle de Manutenção
CEF – Caixa Econômica Federal
CEMEO – Central de Monitoramento de Equipamentos da Operação
CEP – Controle de Estatísticas de Processos Avançados
CET – Companhia de Engenharia de Tráfego
CETESB – Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
CFROGI – Retorno Sobre a Base de Ativos em Base de Caixa
CH – Superintendência de Gestão de Pessoas
CI – Superintendência de Tecnologia da Informação
CIEP – Centro Integrado de Engenharia e Planejamento
CIFRA – Central de Inteligência do Faturamento, Relacionamento e Arrecadação
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CJ – Superintendência Jurídica
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CM – Superintendência de Marketing
COC – Centro de Operação e Controle
COD – Centro de Operação da Distribuição
CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente
CONSEG'S – Conselho Comunitário de Segurança
CONVIAS – Departamento de Controle de Uso de Vias Públicas
COP – Controle Online de Perdas
COSO - ERM – The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission – Enterprise Risk Management - Integrated Framework
CP – Superintendência de Patrimônio
CQG – Comitê de Qualidade da Gestão

CQGi – Comitê de Qualidade da Gestão da Inovação
CS – Superintendência de Suprimentos e Contratações Estratégicas
CSI – Sistema Comercial de Serviços e Informações
CSQ – Departamento de Qualificação e Inspeção de Materiais
CTI – Capacitação Técnica Inicial
CVA – Custo do Valor Agregado
CVM – Comissão de Valores Mobiliários

D

DAEE – Departamento de Águas e Energia Elétrica
DBO – Demanda Bioquímica de Oxigênio
DD – Deliberação de Diretoria
DH – Desenvolvimento Humano
DIL – Desenvolvimento Integrado da Liderança
Dtcom – Educação e Comunicação Corporativa

E

EAD – Educação Ambiental à Distância
EBITDA / LAJIDA – Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
EEA – Estação Elevatória de Água
EEE – Estação Elevatória de Esgoto
END – Efluentes Não Domésticos
EPI – Equipamento de Proteção Individual
EPC – Equipamento de Proteção Coletiva
ETA – Estação de Tratamento de Água
ETE – Estação de Tratamento de Esgoto

F

FAC – Formulário de Avaliação da Contratada
FCC – Fundação Carlos Chagas
FCS – Fator Crítico de Sucesso

G

GEDoc – Gerenciador Eletrônico de Documentos
GVA® – Gestão de Valor Agregado

I

ISO – International Organization for Standardization
ISO/IEC – International Organization for Standardization/ International Electrotechnical Commission

M

MA – Unidade de negócio de Produção de Água da Metropolitana
MASPP – Método de Análise e Soluções de Problemas de Perdas
MATRIZ COSO – The Committee of Sponsoring Organizations – matriz para identificação de riscos empresariais
MDC – Departamento de Controladoria da Metropolitana
MIS – Departamento de Serviços Administrativos Integrados
MND – Método Não Destrutivo
MOP – Mão de Obra Própria
MOT – Mão de Obra de Terceiros
MP – Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana
MP – Ministério Público
MSD – Departamento Administrativo e Financeiro
MSD11 – Célula de Serviços Jurídicos da MS
MSD15 – Célula de Informática da MS
MSE – Departamento de Engenharia da Operação Sul
MSEC – Divisão de Controle Sanitário - Sul
MSED – Setor de Cadastro Técnico

MSIE – Célula de Engenharia de Esgoto e Despoluição de Córrego.

MSEG – Divisão de Operação Água Sul

MSEL – Eletromecânica Sul

MSIC – Divisão de Controle de Consumo

MSIG – Divisão de Grandes Consumidores

MSIP – Divisão de Planejamento Integrado

N

NBR – Norma Brasileira

NR – Norma Regulamentadora

O

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (da ONU)

OE – Objetivo Estratégico

OHSAS – Occupational Health And Safety Assessment Series

ONG – Organização Não Governamental

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

OT – Objetivos Táticos

OUTCOME – Indicador de Resultado Utilizado pelo BSC que demonstram se o efeito das estratégias nas diversas partes interessadas foi atingido.

P

PA – Superintendência de Auditoria

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

PARE – Programa de Atendimento e recuperação do Empregado

PC – Superintendência de Comunicação

PCD – Plano de Capacitação e Desenvolvimento

PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PCO – Pesquisa de Clima Organizacional

PCS – Plano de Cargos e Salários

PDCL – Plan, Do, Check, Learn

PE Sabesp – Planejamento Empresarial Sabesp

PEAD – Tubo de Polietileno para Água

POMS - Planejamento Operacional MS

PEG – Programa Excelência Global

PEP – Plano de Estruturação de Projetos

PESTAL – Políticas, Econômicas, Sociais, Tecnológicas, Ambientais e Legais

PI – Política Institucional Sabesp

PI – Superintendência de Planejamento Integrado

PI – Plano Anual de Investimentos

PI – Ferramenta de perfil comportamental “Predictive Index - PI”

PID – Plano Individual de Desenvolvimento

PIR – Plano Integrado Regional

PIQ – Prêmio Ibero-Americano de Qualidade

PK – Superintendência de Gestão de Risco e Conformidade

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

PNQS – Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento

POMS- Planejamento Operacional da MS

PPC – Programa de Participação Comunitária

PPM - Padronização dos Procedimentos de Planejamento, Execução e Controle da Manutenção

PPP - Perfil Profissiográfico Previdenciário

PPQG – Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão

PPR – Programa de Participação nos Resultados

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PROL – Programa de Reciclagem de Óleo de Cozinha

PT M – Planejamento Tático da Diretoria Metropolitana

PURA – Programa de Uso Racional da Água

R

RAC – Reunião de Análise Crítica

RC – Rol Comum

RC – Referencial Comparativo

RE – Reunião estruturada

RH – Recursos Humanos

RSA – Responsabilidade Socioambiental

S

SAC - Sistema de Atendimento Aos Clientes

SAC – Sistema de Avaliação por Competência

SACE – Sistema de Apuração de Consumo e Emissão de Contas

SAG – Sistema de Aprendizado Gerencial

SAMETIME – Sistema de Mensagens Instantâneas e Envio de Arquivos

SCOA WEB – Sistema de Gerenciamento de Controle de Sistemas de Abastecimento e Operação dos Reservatórios

SEI – Sistema de Empreendimentos Imobiliários

SESMT - Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SGC&D – Sistema Informatizado de Gestão de Capacitação e Desenvolvimento

SGL – sistema de Gerenciamento de Licitação

SIFRA - Sistema de Informação de Faturamento, Relacionamento e Arrecadação

SIGAO – Sistema Integrado de Gerenciamento do Atendimento Operacional

SIGNOS – Sistema de Gerenciamento de Informações Geográficas

SiiS – Sistema Integrado de Informações Sabesp

SIS – Sistema Integrado Sabesp

SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidente do Trabalho

SSA – Sabesp Soluções Ambientais

SST – Segurança e Saúde do Trabalho

STC – Somos Todos Clientes

SWOT - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

T

TAC – Termo de Ajuste de Conduta

TACE – Técnico de Atendimento Comercial Externo

TG – Superintendência de Gestão de Projetos Especiais

TI – Tecnologia da Informação

TO – Superintendência de Desenvolvimento Operacional

TX – Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação

U

UN – Unidade de Negócio

UMA – Unidade de Medição de Água

URP – Unidade Reguladora de Pressão

UTE – Unidade de Transferência de esgoto

V

VOIP – Voice Over Internet Protocol - Tecnologia que permite a transmissão de voz por IP

VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

VRP – Válvula Redutora de Pressão