

LIDERANÇA E ESTILO DE GESTÃO

1.a – Os líderes desenvolvem e estabelecem a Missão, Visão e Valores da Organização

1.a.1 Estabelecer a missão, visão e estratégia da organização, assegurando a sua adequada implantação e comunicação.

Os valores e princípios organizacionais são expressos pela Missão, Visão, Valores Éticos e Diretrizes Estratégicas da Sabesp (d_1996) (Fig 1.1) avaliados e atualizados, quando pertinente, durante o ciclo de Planejamento Estratégico, e incorporados ao Planejamento Tático da Diretoria M e ao Planejamento Operacional MS – POMS (d_2001). Esses valores e princípios são direcionadores da busca da excelência, do desenvolvimento sustentável e da criação de valor para todas as partes interessadas. A “Essência MS”, obtida pela percepção da FT “do que nos faz MS”, foi acrescentada aos valores e princípios estabelecidos, de forma inovadora (d_2012).

A comunicação das diretrizes estratégicas é realizada com o objetivo de estabelecer compromisso mútuo, clareza nas informações e entendimento, conforme diretrizes da Política de Comunicação Empresarial (PI-00013) (d_1996). A Célula de Desenvolvimento da Gestão – CDG, realiza a gestão da comunicação para os diversos públicos da MS por meio de ferramentas de comunicação (Fig 1.2).

1.a.2 Promover os valores da organização e ser modelo de integridade, responsabilidade social e comportamento ético, tanto dentro como fora da organização.

A Sabesp, estruturou o sistema de Governança Corporativa (d_1998) e os elementos que o compõem. A MS compartilha de todas as práticas da estrutura de Governança da Sabesp, a qual é composta de: Assembleia de Acionista, Conselho de Administração, Comitê Fiscal e Diretoria Executiva.

Na evolução das práticas de Governança foi criado o Comitê de Auditoria (d_2005), 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 Conduta e Integridade (ver 1.a.3), e, mais recentemente, o Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento (d_2018), responsável pela supervisão do processo de indicação e de avaliação de administradores e conselheiros fiscais, conforme previsão estatutária, e observado o disposto no artigo 10 da Lei Federal 13.303/2016 (Lei das Estatais).

A Sabesp foi a 1ª empresa brasileira de saneamento a negociar ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque (d_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, a Sabesp registrou-se no Novo Mercado da Bolsa de Valores (d_2002), 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.

1.a.3 Estimular o comportamento ético dos colaboradores da organização.

O Código de Conduta e Integridade (d_2006) (Fig. 1.3) foi instituído 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. A partir da última revisão (m_2018) passou a ser chamado de Código de Conduta e Integridade incluindo melhorias relacionadas a ‘relação com concorrentes’, ‘relação com governos’, renomeado como ‘doações’, que explicita a proibição de doação ou utilização de recursos corporativos por parte de colaboradores e dirigentes em benefício de partidos, candidatos ou campanhas políticas. Adicionalmente, foi criada uma Comissão de Averiguação de Assédio, constituída para apuração de denúncias sobre esse tema específico, conforme o Procedimento PE-CF0001 - Averiguação

VALORES E PRINCÍPIOS MS – Fig 1.1

MISSÃO
Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente.
VISÃO
Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente.
VALORES ÉTICOS
Respeito à sociedade e ao cliente - Oferecer produtos e serviços com qualidade e com tarifas adequadas.
Respeito ao meio ambiente - Promover o desenvolvimento sustentável, a educação e a consciência ambiental, zelar pela proteção, preservação e recuperação dos recursos hídricos e do meio ambiente, para as presentes e futuras gerações.
Respeito às pessoas - Promovendo a equidade de oportunidades, o respeito às diversidades e o desenvolvimento profissional. Estabelecendo relações de confiança, estimulando a participação por meio da comunicação e da integração.
Integridade - Agir com justiça, legalidade, coerência, transparência, ética e honestidade em todas as práticas e decisões.
Competência - Atuar com profissionalismo, agilidade, eficácia, garantindo a qualidade de processos, serviços e produtos. Valorizar os conhecimentos compartilhados, pro-atividade, criatividade, inovação, simplicidade e flexibilidade na busca de soluções.
Cidadania - Atuar com consciência cidadã e responsabilidade na promoção do bem público.
ESSÊNCIA MS
Inovação, Comprometimento e Superação.

PRINCIPAIS VEÍCULOS DE INFORMAÇÃO DA MS E OUTRAS FORMAS DE INTERAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS Fig. 1. 2**Parte Interessada: AC = Acionistas; CL = Clientes; FOR = Fornecedores; FT = Força de Trabalho; MUN = Municípios; SOC = Sociedade**

Veículo / Frequência	Conteúdo / Descrição	AC	CL	FOR	FT	MUN	SOC
Atendimento personalizado aos Grandes Consumidores (1998) – periódico	Prática para ampliar o mercado e estreitar o relacionamento com clientes (atuais e potenciais), por meio de visitas agendadas, correspondências, oferta de soluções customizadas de produtos e serviços “Sabesp Soluções Ambientais”.		X				
Atendimento pessoal	Agências de Atendimento Sabesp, Agência Lab (UGR Guarapiranga), Totens de auto-serviço, Postos do Poupatempo e Unidade Móvel.		X				
Call Center	Atendimento telefônico gratuito permanente - 24 horas por dia, 7 dias por semana. Acata solicitações, serviços de emergência e fornece informações sobre o andamento dos serviços		X				X
Dia do Compromisso (2003) Anual	Evento para disseminar o resultado do planejamento e estabelecer o compromisso individual para atendimento das metas.			X	X		
Encontro com Lideranças (1998) – Bienal	Aborda assuntos da Sabesp e MS, como Identidade, ações realizadas, programas institucionais e levanta suas expectativas, demandas e sugestões.		X			X	X
Encontro e reuniões com Fornecedores (2004) – Anual e sempre que necessário	Dissemina Diretrizes gerais da Sabesp e da MS, visão, missão, valores, metas, segurança do trabalho, ações e informações em geral. Intensifica a parceria com os fornecedores, visando à melhoria do desempenho e a qualidade dos serviços.			X			
Extranet (2002) – Diário	Acesso seguro aos sistemas corporativos Sabesp para os fornecedores para o atendimento das demandas de serviços contratados.			X			
Jornal Mural Eletrônico (TV) (2001) – Diário	TV Corporativa (evolução do Mural Impresso) com notícias da Sabesp, MS e portais externos				X		
MS Informa (2001) - Diário	Boletim eletrônico de notícias da MS e Sabesp.	X			X		
Notes (1998) e Sametime (2002) – Ininterrupto	Correio eletrônico (e-mail) e serviço de mensagens instantâneas	X	X	X	X	X	X
Portal Sabesp (1997) – Diário	É a intranet 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 direcionamento de liberação dos recursos para investimentos, acompanhamento dos resultados e repasse das orientações da Alta Administração da 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 e lideranças (1996) - Sempre que necessário	Reuniões 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 (2001) – Mensal	Reuniões sistematizadas que ocorrem em todas as áreas da MS com pauta fixa elaborada pelas áreas de Comunicação, Qualidade e Desenvolvimento Humano				X		
Site Sabesp – Internet (1998) - Diário	Informações institucionais e notícias sobre projetos e obras, etc.; Agência Virtual e Fale Conosco: serviços e informações comerciais; Serviços de emergência; Ouvidoria; “Clubinho Sabesp”, voltados à Educação Ambiental; Relação com Investidores: informações aos acionistas, divulgação de fato relevante, demonstrações financeiras; relatório de sustentabilidade, entre outras; Fornecedores: informe de pagamentos e retenções; licitações eletrônicas (pregão e convite), normas técnicas, compras públicas, etc. A Sabesp também tem forte presença nas redes sociais: Twitter, Facebook, Flickr e YouTube.	X	X	X	X	X	X
Sabesp Mobile	App Sabesp para celular - atendimento virtual		X				X
Técnico de Atendimento Comercial Externo -TACE - mensal	Atendimento residencial, no horário comercial. Presta serviços de leitura e entrega da conta simultaneamente e registra reclamações e irregularidades observadas.		X				

PRINCIPAIS TÓPICOS DO CÓDIGO DE CONDUTA E INTEGRIDADE - 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 Isento e Imparcial - Direito a Informação - Desenvolvimento Social
Administradores e colaboradores	- Discriminação - Doações e Patrocínios - Assédio Moral e Sexual - Desenvolvimento e Oportunidade Profissional - Saúde e Segurança no Trabalho - Relações com Entidades Representativa dos colaboradores - Nepotismo - Recebimentos de presentes e gratificações - Participações em Eventos - Apuração de Irregularidades	- Direito a Informação - Uso e Proteção de Bens, Equipamentos e Serviços - Cumprimento dos Instrumentos Normativos - Conflitos de Interesse - Confidencialidade e propriedade de dados, Informações e produtos - Proteção ao denunciante - Uso de informações Privilegiadas - Anticorrupção - Relação com os Concorrentes - Registro Contábeis - Relação com acionista e investidores
Relacionamento com Fornecedores, Parceiros, Terceiros	- Cadeia Produtiva - Igualdade.	- Cumprimento de Leis - Confiança

de Denúncia de Assédio Sexual. O Código de Conduta e Integridade apresenta ainda o tópico “sanções”, que explicita a aplicação de medidas disciplinares em caso de transgressão ao código ou irregularidades, mediante processo de averiguação.

O Canal de Denúncia (d_2006) - via de acesso sigiloso sobre conduta ofensiva à ética, 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 PI0020 – Auditoria Interna, que institui minucioso plano para tratamento dos desvios. As demais partes interessadas também possuem canais de acesso para esse fim (Fig. 1.4).

DENÚNCIAS E RECLAMAÇÕES PARA AS PARTES INTERESSADAS - Fig.1.4

Parte Interessada	Canal
FT	Ouvidoria (no site Sabesp): telefone e e-mail; Canal de Denúncia (via de acesso sigiloso): telefone, e-mail ou caixa postal; SAC: telefone; Pessoalmente ou por carta dirigida a Superintendência de Auditoria
Clientes / Sociedade	Internet: site Sabesp Ouvidoria; SAC, Call Center e Agências de Atendimento
Acionistas	Relacionamento com Investidores: site Sabesp e telefone
Fornecedores	Ouvidoria: site Sabesp e telefone

Como melhoria, com a implementação do Código de Conduta e Integridade, foi criado também o Canal de Confiança (m_2018). Diferente dos meios colocados à disposição pelo Canal de Denúncia, que acatam notificações de supostas irregularidades, o Canal de Confiança ajuda a esclarecer dúvidas, proporcionando mais segurança para a tomada de decisão ou atuação dos colaboradores.

Adicionalmente, todos os empregados da Sabesp devem entregar anualmente a declaração de bens e valores, incluindo seus rendimentos (d_2007), em cumprimento à Lei da Improbidade Administrativa.

1.a.4 Ser ativo e implicar-se pessoalmente em atividades de melhoria, estimulando e encorajando a inovação e criatividade dentro da organização.

O clima favorável à criatividade e a inovação fazem

parte da cultura organizacional da MS, demonstrado por práticas que estimulam a participação de seus colaboradores em eventos internos e externos, contribuindo com ideias e criando soluções inovadoras que geram valor para o negócio. Essa participação ocorre através dos Fóruns específicos de água, esgoto, vendas, responsabilidade socioambiental e da qualidade, onde mensalmente os integrantes, em grande medida gerentes e gestores, se reúnem para discutir e avaliar assuntos técnicos e propostas de melhorias; por meio de grupos de trabalho multidisciplinares com participantes de diversas áreas e cargos para elaborar e implantar projetos; nas participações de Seminários, Congressos e visitas de benchmark, para atualização e estudos de implantação de práticas de mercado; através do Programa Profissional Destaque e por meio da participação nas premiações do PIQ, PNQ, PNQS e PPQG. Estes últimos, além da participação do Superintendente e demais membros da liderança durante todo o processo, considerando a redação dos relatórios, passando pela disseminação e visita e culminando com a análise do relatório de avaliação externo, são aprovados durante o POMS, com envolvimento da liderança.

O Programa Profissional Destaque (d_2006) é uma prática de valorização e reconhecimento profissional e incentivo ao alcance de metas de alto desempenho, onde os colaboradores, a partir de novas ideias, planejam e implantam ações e são valorizados e reconhecidos pelos resultados agregados ao negócio da MS. A liderança participa e incentiva a participação de toda a FT neste programa, e também escolhe os vencedores.

Como melhoria, no ciclo de 2017-2018, a MS iniciou uma nova modalidade de indução da inovação denominada “Destaque – Ideias”. A prática, planejada em 2017 e com início de inscrições em 2018, difere-se da atual “Profissional Destaque” ao ficar aberta para inserções de ideias durante todo o ano. Além disso, criou-se a figura do “Guardião MS”, figura responsável por fazer toda a gestão das ideias, desde a captação e interpretação, até a facilitação das necessidades para que a ideia vire de fato um projeto executado.

Para o projeto do “Destaque – Ideias”, foi criado um novo comitê de gestão denominado “CQGi”, formado pelo superintendente da unidade, todos os gerentes de

departamento, representantes do DH, CDG e TI. O CQGi tem periodicidade trimestral, onde são apresentados os projetos em andamento, feedback dos resultados e posicionamento sobre dificuldades encontradas pelos projetos.

Há também o “Prêmio Empreendedor Sabesp” (d_2018), que é corporativo e visa promover e estimular a inovação e o desenvolvimento de projetos por meio do reconhecimento do trabalho de seus funcionários e do incentivo à geração de ideias.

1.a.5 Desenvolver uma cultura de liderança partilhada/ distribuída que seja eficaz e facilite a tomada de decisão

A forma da MS se organizar, combinando uma estrutura hierárquica vertical com uma estrutura matricial, que complementa a estrutura formal, favorece o desenvolvimento de uma cultura de liderança partilhada. Essa estrutura matricial, representada pelos Fóruns de processos (d_2010), pelo Comitê da Qualidade da Gestão – CQG (d_2001) composto pelo superintendente, gerentes de departamentos, gerente do CDG e gestor da Controladoria e também pelo Grupo de Melhoria de Processos – GMP (d_2005), facilita as tomadas de decisão e desenvolve o engajamento e empoderamento da FT.

Adicionalmente, a participação ativa de pessoas que não ocupam posições de liderança formal em processos essenciais ao negócio da MS, como Planejamento Operacional, Prêmios de Qualidade e Reuniões de Análise Crítica, favorecem a disseminação de conceitos e a cultura de excelência, gerando assim, engajamento. Um exemplo do partilhamento da liderança é a coordenação de diversos planos estratégicos (Superações) por empregados sem função de liderança formal.

A preocupação da MS com a facilitação do processo de tomada de decisão também pode ser verificada no Programa de Desenvolvimento da Liderança – Líder do Futuro (d_2017), que identificou a “atitude empreendedora” como principal competência gerencial a ser desenvolvida. Como resultado do diagnóstico realizado por meio de grupos focais para melhor entendimento da pesquisa de clima, a MS está desenvolvendo o Programa “Protagonismo Humanizado” (d_2018), que também visa a aumentar o poder de cada um dos empregados da MS no sentido de contribuir cada vez mais com as tomadas de decisão.

1.a.6 Ser acessível, ouvindo o pessoal da organização e dando respostas.

O principal canal de relacionamento sistematizado da liderança com as pessoas, além do contato direto e diário é a Reunião Estruturada – RE (d_2001). As RE 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 MS tem investido e incentivado fortemente a prática de feedback pela liderança, por meio do Programa de Feedback MS (d_2017). Para tanto toda a liderança foi capacitada e tem se utilizado da ferramenta para expor pontos fortes e oportunidades de melhoria aos empregados.

1.a.7 Identificar os diversos fatores internos e externos que motivam as mudanças.

O processo de gestão da mudança, na MS, tem como base a análise dos ambientes interno e externo durante o POMS (d_2001) e RACs trimestrais do CQG. Em todo ciclo de planejamento após a análise destes elementos é identificada a necessidade de mudança, considerando a adequação dos processos a necessidade atual e futura, se pertinente. Esse processo, pela própria característica do processo de planejamento, ocorre de forma participativa, por pessoas de todos os níveis hierárquicos e de todas as áreas. O processo de identificação acontece também de forma permanente nas RACs do CQG.

1.b – Os líderes promovem a implantação de sistemas de gestão e a determinação de resultados a obter o seu acompanhamento

1.b.1 Assegurar que se desenvolva e implante um sistema de gestão que apoie a implantação da política, estratégia, planos e objetivos da organização.

O Modelo de Gestão da MS foi estruturado (d_2017) de modo a aprimorar sistematicamente a gestão da MS. A representação do Modelo de Gestão (Fig 1.5) contempla diretrizes norteadas pela Missão, Visão e Valores Sabesp, respaldados pela Cultura Organizacional e inspirado na filosofia do PDCL. Sustentando o “P” (Planejar) estão os Planejamentos Tático e Operacional atrelados à Gestão de Partes Interessadas. Sustentando o “D” (Fazer) estão todos os processos simbolizados pelo Mapa de Processos e pela Gestão participativa (Fóruns, grupos de trabalho e redes). Sustentando “C” (Checar) está a Análise de Desempenho de toda a estratégia, das Superintendências à Diretoria, num exercício de mão dupla e retroalimentação. Sustentado o “L” está o Aprendizado Organizacional que se materializa por meio da revisão e atualização dos procedimentos,

MODELO DE GESTÃO - Fig 1.5



processos e práticas em todas as Unidades de Negócio, Superintendências. Na base da gestão está a retenção do conhecimento e a inovação, apoiando a estratégia e a continuidade dos processos por meio do programa “Gestão do Conhecimento”. Esse organismo se movimenta e se integra para a “Geração de Valor”. Os aspectos culturais, melhoria contínua e inovação, busca da eficiência e resultados; estímulo do trabalho em estruturas matriciais; controle dos processos e compartilhamento do conhecimento facilitam para que os processos gerenciais e suas práticas de gestão sejam coerentes com as estratégias e identidade da diretoria M. Este modelo foi disseminado por meio de reuniões estruturadas e nos veículos de informação MS Informa e TV corporativa.

1.b.2 Estabelecer uma estrutura organizacional flexível para desenvolver a estratégia de um modo eficiente e eficaz, adaptando-se às mudanças do meio, quando for necessário, e dando confiança aos grupos de interesse.

A estratégia, na MS, é implementada por meio de duas formas de atuação. Por um lado, por meio da busca por resultados que atendam as metas estabelecidas. Os indicadores e metas, desde o 1º dia do ano já estão disponíveis no Painel de Bordo MS (d_2003). Através de um cronograma de análises críticas, a ferramenta disponibiliza um espaço para registro das análises, compara a previsão do planejamento estratégico com os resultados reais, e indica o estado de cada indicador. As RACs são realizadas em toda MS mensalmente e envolvem todas as áreas.

A outra forma de implementação das estratégias é viabilizada por meio das Superações, que são planos de ação estruturados como projetos (d_2016), também registrados no Painel de Bordo. As Superações são coordenadas por um coordenador e um suplente, indicados para tal durante o POMS e apadrinhadas por um membro da alta administração da MS. Essas Superações são aprovadas no POMS e acompanhadas trimestralmente pela Alta Administração da MS, em reuniões trimestrais.

1.b.3 Determinar prioridades e atribuir recursos para a realização dos objetivos organizacionais.

A prioridade e definição dos recursos para a viabilização das estratégias, ocorre de forma integrada ao planejamento operacional. Por meio do “Road Show do Orçamento” (d_2010), que consiste num levantamento de demandas (necessidades para investimento e despesas) e de identificação do potencial da UN (receitas, volumes) para subsidiar a elaboração do orçamento e do POMS. Na fase de detalhamento das Superações os respectivos coordenadores apresentam um resumo ao CQG, contendo um caráter plurianual, as principais ações realizadas, indicadores e recursos necessários, e tem o recurso orçamentário priorizado e colocado no orçamento. A necessidade de recursos humanos para desenvolvimento dos planos de ação é suprida pela formação de grupos de trabalho com empregados de diversas áreas, conforme citado anteriormente; e contratação de serviços de terceiros quando necessário. A alocação de infraestrutura é

identificada pelos responsáveis pelos planos de ação e disponibilizada pelas gerências, conforme recursos disponíveis nas áreas.

1.b.4 Estabelecer e gerir indicadores chave que meçam o cumprimento dos objetivos organizacionais e os comparem com os da concorrência e os melhores da sua classe.

A estratégia MS, representada no Mapa Operacional MS (Fig. 2.9), contém os Objetivos Operacionais, Fatores Críticos de Sucesso, Indicadores (de objetivo e de fator crítico de sucesso) e Superações. A definição de indicadores estratégicos na MS ocorre durante a etapa de Formulação das Estratégias, que é precedida de pré works por perspectiva do BSC (Sustentabilidade, Clientes e Sociedade, Processos, e Pessoas e Inovação), com a premissa de sustentação/correlação entre as mesmas. As definições de quais indicadores comporão o Mapa Operacional MS (MOMS) estão alinhadas aos planejamentos tático (M) e estratégico (Sabesp), bem como aos requisitos das partes interessadas pertinentes, norteados para a execução de cada objetivo estratégico proposto. Após a seleção dos indicadores estratégicos, durante a fase de “Implementação das Estratégias”, a MS define suas metas de curto e longo prazo, levando em conta três fatores: 1) Série histórica; 2) Análise do referencial comparativo pertinente; e 3) Requisitos das partes interessadas.

A MS considera que todos os indicadores estratégicos carecem de referencial comparativo, de modo a permitir o conhecimento do grau de competitividade e excelência da organização, e a partir desse conhecimento, é feita a proposição de metas de desempenho. Os responsáveis pelos indicadores estratégicos, em conjunto com as gerências da MS, coordenados pelo CQG, após identificadas as necessidades de comparação, propõem os potenciais referenciais comparativos durante o POMS ou a cada revisão do mesmo. Quanto aos indicadores operacionais, cabe ao responsável pelo indicador identificar a necessidade de comparação. No caso de se decidir pela comparação, o critério a ser utilizado é o mesmo dos indicadores estratégicos.

1.b.5 Analisar os impactos das suas decisões, baseadas num sistema de informação confiável e transparente, que beneficiem a todas as partes interessadas.

Todas as decisões tomadas são registradas no Painel de Bordo MS, que é um sistema de informação que integra todas as informações advindas do POMS, todas as RACs (em todos os níveis) e os *follow ups*, que auxiliam a acompanhar o andamento das decisões, e planos de ação, se pertinente. O Painel de Bordo MS é acessível a todos os empregados da Sabesp, dando total transparência às informações nele contidas. 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 e os interesses das partes interessadas são comunicadas aos grupos de interesse.

1.b.6 Conceber um quadro de processos e definir e identificar os processos chave.

A estrutura de processos da MS (d_1996) foi constituída a partir das políticas públicas, diretrizes de Governo, Missão, Objetivos Estratégicos e das necessidades das partes interessadas. Esses processos são revistos continuamente (d_2000) e disseminados para a FT, nas fases do ciclo do planejamento. Os requisitos e indicadores são revisitados no mapeamento dos processos (d_2006). Os processos Sabesp foram mapeados e estão identificados e registrados, demonstrando as entradas, saídas, responsável, indicadores e informações relativas aos documentos de controle (Sistema GEDOC).

Como refinamento da metodologia de Mapeamento dos processos (BPM) (d_2017) foi inserida na superação “Aprimorar a integração dos processos com foco na prestação de serviço ao cliente” o desenho dos processos da MS.

A cadeia de valor da MS (Fig 5.2) (m_2018) representa os macroprocessos de gestão, negócio e apoio, incorporando melhorias relativas a um maior alinhamento com a cadeia de valor da M.

1.b.7 Identificar e fomentar as vantagens competitivas diferenciadas da organização.

As vantagens competitivas da MS são identificadas e fomentadas pela gestão dos seus ativos intangíveis

(Fig. 1.6), os quais são identificados nos ciclos anuais do POMS. 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 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 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.

Adicionalmente, as vantagens competitivas são impulsionadas por meio do desenvolvimento das competências essenciais atuais e futuras de forma integrada ao planejamento operacional da MS. As competências essenciais foram identificadas (d_2017) por meio de brainstorming do CQG, observando a competição no setor e o produto da MS que gera mais valor para o mercado. Como melhoria, a MS participou

PRINCIPAIS ATIVOS IDENTIFICADOS – Fig 1.6

Grupos	Ativos Intangíveis	Desenvolvimento (Superações e demais ações estratégicas)	Manutenção e proteção
Mercado	Marca	Tratamento das informações de pesquisas Eventos e programas: Programa Água de Beber, Dia da Água, Semana do Meio Ambiente, Dia do Rio Tietê, entre outros.	Registro da Marca Campanhas Institucionais, publicitárias e de marketing. Código de Conduta e Integridade
	Contratos de Programa	Gestão dos Contratos de Programa	Contratos de Programa Assinados
Infraestrutura	Programa de Redução de Perdas (metodologia)	Programa de Aplicação da Modelagem Hidráulica Programa de Redução de Perdas Parceria com a JICA e universidades	Patentes Política da Qualidade Padronização dos procedimentos (SOE) Auditorias Reuniões de Análise Crítica
	Capacidade Instalada	Melhoria da Infraestrutura com foco no aperfeiçoamento da gestão da demanda Programa de Infraestrutura do SES de médio e longo prazo Intensificação do processo de baixa e incorporação de ativos	
	Programa de despoluição dos córregos	Programa de Despoluição dos Corpos Hídricos	
Humano	Qualificação da Força de Trabalho	Plano de Capacitação e Desenvolvimento da FT Subsídios: pós-graduação, MBA, idiomas e técnico-profissionalizantes. Plano de Desenvolvimento da Liderança - PDL	Procedimentos do SIS Plano de capacitação e desenvolvimento Plano de Cargos e Salários Programa Empreendedor Sabesp Campeonato de Operadores Portal de Gestão do Conhecimento M
	Conhecimento da Força de Trabalho	Aprimorar o Programa de Gestão do Conhecimento (M)	
Relacionamento	Relacionamento com o Poder Concedente	Gestão dos Contratos de Programa Parcerias estabelecidas com o poder concedente. Convênios com Prefeituras e Secretarias.	Código de Conduta e Integridade Divulgação de valores e princípios da empresa para as partes interessadas. Utilização de mídia confiável. Plano de capacitação e desenvolvimento
	Relacionamento com Clientes	Programa Somos Todos Clientes Programa Doutores da Satisfação (M)	
	Relacionamento com Parceiros e Redes	Plano de Desenvolvimento da Liderança - PDL Programa Excelência Global - Desenvolvimento de Fornecedores Programa Córrego Limpo Ações em parcerias com outras Concessionárias (Comgás/AES Eletropaulo). Manual do Empreendedor	

da identificação das competências essenciais da diretoria M, que passou a ser “Eficiência operacional na prestação de serviços de saneamento em áreas de alta complexidade com soluções inovadoras” (m_2018).

1.b.8 Melhorar o sistema de gestão da organização, avaliando os resultados obtidos em função dos objetivos estratégicos.

Anualmente, a MS participa de avaliações externas do seu modelo de gestão (d_2003). As considerações são consolidadas em um relatório, analisadas pelo responsável pelas ações da Qualidade da UN, que identifica a pertinência das Oportunidades de Melhoria e Pontos Fortes, faz comparações com os anos anteriores e com as demais UNs da M e apresenta o estudo ao CQG para a definição das ações a serem adotadas para a melhoria da gestão.

De forma complementar, a análise crítica das práticas de gestão, a análise do desempenho das estratégias, a prática de benchmarking e o Sistema de Aprendizado Gerencial - SAG, também compõe o sistema de aprendizado das práticas da MS (Fig. 1.7).

1.b.9 Envolver os grupos de interesse, segundo as necessidades, para conseguir resultados satisfatórios.

A direção 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.

A Liderança se envolve pessoalmente na disseminação da Identidade da MS e Diretrizes para a FT no Dia do Compromisso, onde o Superintendente e os gerentes de departamento apresentam pessoalmente as estratégias para a FT e representantes dos fornecedores de serviços. Os gerentes e gestores disseminam sistematicamente as estratégias e a identidade durante as Reuniões Estruturadas, entre outras formas de interação da liderança.

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 essencial para o alcance dos objetivos da MS. A participação no POMS, melhor exposta em 2.a.8, no “Dia do Compromisso” conta com a presença do superintendente e de toda a liderança nos eventos. Adicionalmente, o reconhecimento pelo desempenho no Programa de Desenvolvimento dos Fornecedores – Excelência Global – PEG, realizado durante o “Prêmio de Eficiência Operacional”, é feito pelo superintendente e departamentos, da mesma forma que a entrega do Prêmio Profissional Destaque, que reconhece os colaboradores dos fornecedores de serviço (m_2016).

A busca de alinhamento constante com as demais áreas da diretoria também é utilizada como forma de aproximar a MS dos parceiros internos, aumento a sinergia entre essas partes. A participação do superintendente nas reuniões quinzenais do Fórum M e dos gerentes nos Fóruns de processo da M são exemplos dessa parceria.

O relacionamento das lideranças, em contato periódico e contumaz com os representantes do poder concedente, e mesmo com as comunidades, nas diversas reuniões com as comunidades, também são práticas de gestão que buscam o engajamento dessas partes interessadas nos objetivos da MS.

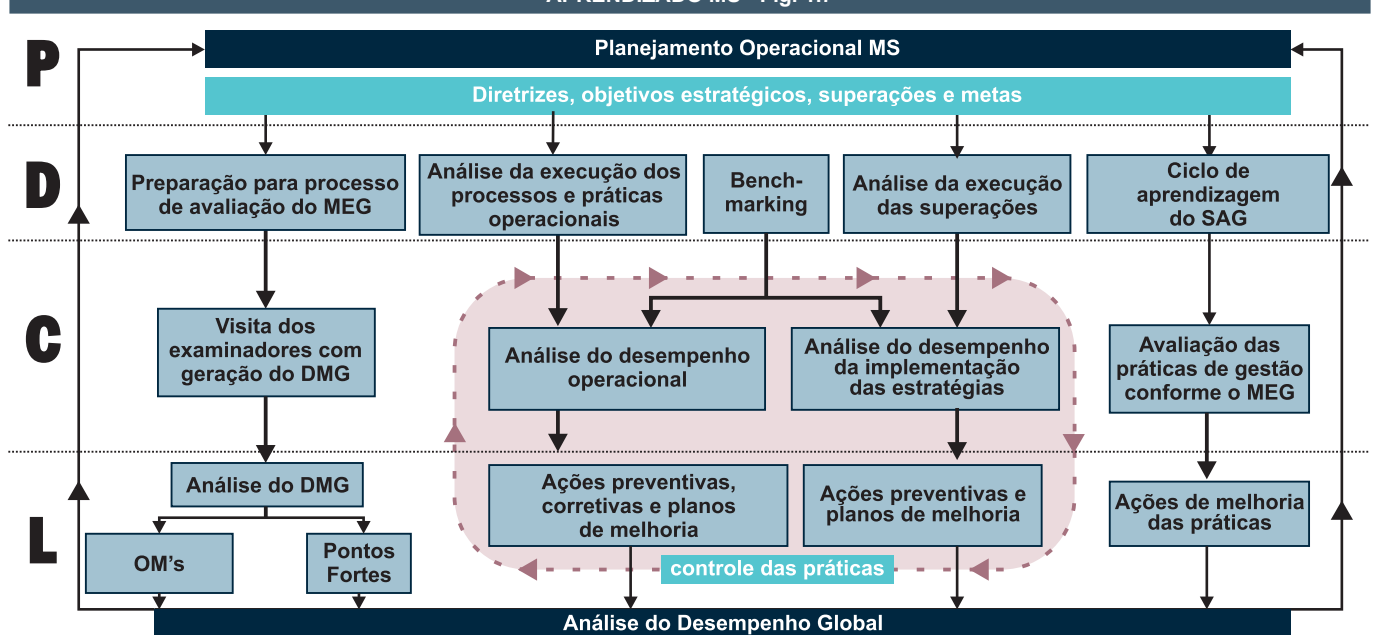
1.c – Os líderes comprometem-se com os grupos de interesse externos

1.c.1 Identificar e envolver-se com os diversos grupos de interesse externos e desenvolver enfoques para compreender, antecipar e responder às suas necessidades e expectativas;

A MS se relaciona com todas as partes interessadas relevantes para o negócio. As necessidades e expectativas das partes interessadas são consideradas na etapa de análise de ambientes, quando da formulação das estratégias da MS, durante os ciclos anuais do POMS.

A identificação das partes interessada ocorre de

APRENDIZADO MS - Fig. 1.7



forma estruturada, no mínimo anualmente (d_2001), de acordo com as características de relacionamento com cada uma delas. A gestão das partes interessadas facilita a identificação efetiva de suas necessidades e expectativas, mapeamento de riscos, direcionamento de recursos e a melhoria dos processos. O relacionamento da liderança com as mesmas é uma constante (1.b.9).

Como melhoria, foi realizado um workshop com toda a liderança e pessoas chaves (d_2018), para a revisão da identificação, priorização, validação e definição dos responsáveis por cada parte interessada. Foi utilizado como referência uma metodologia, que possibilitou a avaliação e ponderação do grau de impacto das partes interessadas na estratégia da MS.

Foram separados grupos por processo (exemplo: água, esgoto, vendas, meio ambiente, apoio, sociedade, fornecedores, etc) que definiram quais seriam as partes interessadas tradicionais e não tradicionais e também como estas partes interessadas influenciam, sustentam, dependem e/ou fiscalizam seus respectivos processos. Em seguida, foram atribuídos graus de importância e/ou impacto da relação da parte interessada com as estratégias e processos da MS. Baseado nesta priorização, foram definidas as partes interessadas relevantes para o negócio da MS, assim como, definidos o responsável para cada parte interessada priorizada, com o objetivo de identificar suas necessidades, incorporar nas estratégias e processos, promovendo o seu atendimento.

1.c.2 Divulgar e partilhar a cultura de qualidade e excelência com membros e instituições da comunidade;

A adoção do MEG (d_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 para a liderança e FT. Os gerentes, líderes, pessoas chave e GMP são atores fundamentais neste processo.

A participação sistemática nos prêmios de qualidade possibilita à sociedade o acesso a informações relativas à cultura de qualidade e excelência da MS.

A FNQ, por exemplo solicitou, em três ocasiões, que a MS apresentasse o seu processo de planejamento estratégico como parte da grade de conteúdos de seu curso de Planejamento Estratégico (d_2017) e (d_2018). Adicionalmente, palestras sobre este tema também são periodicamente solicitadas à MS, que colabora com a cessão de seus profissionais.

A ABES, por meio do PNQS, realiza anualmente o evento de reconhecimento denominado de “Seminário de Benchmarking”, onde as empresas reconhecidas apresentam sua gestão e cases de sucesso. A MS está sempre presente aos eventos, apresentando seu modelo de gestão e cases de sucesso.

Por meio do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores, os fornecedores são incentivados a adotar os conceitos do Modelo de Excelência de Gestão - MEG, proporcionando melhor qualidade na prestação dos serviços e melhorias na satisfação dos clientes da MS e consequentemente melhores resultados financeiros tanto para os fornecedores quanto para MS,

mantendo assim, forte e consistente o elo da cadeia de valor. Dentro do programa são ainda realizadas ações para disseminação dos conceitos de qualidade, práticas de organização do local de trabalho com a implantação do 5's, atendimento aos requisitos de SST, treinamentos de padronização de procedimentos (Oficinas PPM), treinamentos comportamentais e de conscientização da importância do atendimento ao cliente (Programa Gentileza gera Gentileza), além de ações de incentivo ao voluntariado, como por exemplo a Campanha de Doação de Sangue, a Campanha do Agasalho.

Outra forma de colaboração da MS para com a sociedade é realizada por meio do voluntariado empresarial, quando a MS libera profissionais para participarem com examinadores, instrutores e juízes de diversos prêmios de qualidade, como o PNQ, o Prêmio de Qualidade da Polícia Militar e o PPQG.

1.c.3 Procurar que a organização obtenha 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. Em pesquisa sobre as empresas e instituições mais confiáveis do Estado de São Paulo, divulgada pela Rede Nossa São Paulo e o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística - Ibope Inteligência, em parceria com o Sesc São Paulo, a Sabesp foi a segunda empresa mais bem avaliada, com 52% de nível confiança, sendo uma das quatro instituições a superar a marca de 50% (2018). Conquistou a marca de quinta colocada entre as mais “100+ inovadoras no uso de TI” (2017), sendo a grande vencedora na categoria ‘utilities’, no reconhecimento derivado do estudo anual que reúne e avalia projetos de TI que trouxeram impactos nos negócios de empresas brasileiras, organizado pela “IT Mídia”, em parceria com a “PwC”. Como reconhecimento por suas boas práticas financeiras, a empresa recebe, ininterruptamente, o Troféu Transparência da Associação Nacional dos Executivos de Finanças (d_2013), em conjunto com Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - ANEFAC-FIPECAFI e SERASA EXPERIAN, para premiar as melhores demonstrações financeiras. Também foi reconhecida com o “Prêmio Estadão Empresas Mais 2018”, que premiou as empresas que tiveram maior impacto em seus setores, com o Prêmio Valor 1000 - premiação organizada pelo Jornal Valor Econômico (d_2018), e internacionalmente como finalista na categoria “Water Company of the Year” (Empresa de Água do Ano) do “Global Water Awards, concedido pela “Global Water Intelligence”, (d_2018) organizadora da premiação, que destacou as ações da Companhia para enfrentar a crise hídrica entre 2014 e 2015, bem como os esforços para preservação dos mananciais.

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 Excelência da Gestão – IPEG (2007) por três vezes consecutivas o prêmio da Fundação Nacional da Qualidade, desde

2016 denominado de “Melhores em Gestão”. É também a única representante do saneamento no Brasil a ter sido reconhecida internacionalmente com o Ouro do Prêmio Iberoamericano de Qualidade (2013). Esses exemplos de reconhecimento público demonstram a solidez da gestão da Organização e a boa reputação da empresa, percebidos pelos clientes e pela sociedade.

1.c.4 Identificar as alianças chave tendo em conta as necessidades da organização e a complementariedade das respectivas potencialidades 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 (d_2007), 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.

Outra parceria relevante é mantida com a Japanese International Corporation Agency – JICA (d_2012), para desenvolvimento e disseminação do conhecimento tecnológico, cujo valor agregado pode ser mensurado por meio, por exemplo pelo Programa de Redução de Perdas.

Quando demandado, também podem surgir parcerias com a Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo, para a Melhoria Ambiental na Área de Mananciais da Represa BILLINGS, por meio dos Programas Mananciais, Vida Nova e Projeto Tietê.

1.c.5 Assegurar a transparência na prestação de contas aos grupos de interesse, com o fim de fomentar e sensibilizar o seu envolvimento com a 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, de acordo com as regras de mercado e com o Procedimento PE-CA0001 - Divulgação de Atos e Fatos Relevantes e Preservação de Sigilo, vinculado à Política PI-0022 - Divulgação de Atos ou Fatos Relevantes e Negociação de Valores Mobiliário da Emissão da Sabesp. 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.

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.

O Diretor, por sua vez, transmite as informações e presta contas à Alta Administração Corporativa que leva as informações ao Conselho de Administração, seguindo a estrutura hierárquica e de Governança Corporativa.

A prestação de contas aos Municípios, é realizada anualmente através da entrega de relatório ao órgão regulador - ARSESP e aos Municípios contendo o andamento dos contratos de programa estabelecidos entre a Sabesp e cada Município. De forma complementar o Relatório de Sustentabilidade da Sabesp (d_2009) presta conta, aos acionistas e demais partes interessadas, sobre as ações e resultados que impactam na sustentabilidade do negócio.

1.c.6 Estabelecer e manter relações de associação com os grupos de interesse relevantes (fornecedores, clientes, associados ou parceiros, associações cívicas e organizações do terceiro setor) a fim de gerar ideias e inovação 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 (d_2007), 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 viabiliza o desenvolvimento de novos produtos que poderão gerar melhoria para todo setor.

O “Programa Profissional Destaque” (d_2016) estende aos empregados dos fornecedores de serviços a possibilidade de inscrição de ideias e de ações no programa, o que, é possível ser feito também por meio da inserção de ideias no “Funil de Inovação” da MS (m_2019). Nos 3 ciclos houve premiação, disseminação e uso de ideias e ações advindas dessa participação.

1.c.7 Impulsionar ações de inserção laboral dos grupos marginalizados da comunidade;

A Sabesp, por ser uma empresa de economia mista é obrigada pela Constituição Federal de 1988 a efetuar suas contratações para o quadro de pessoal por meio de concurso público. A Sabesp garante a participação de portadores de deficiências, reservando 5% das vagas 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. Adicionalmente, a MS mantém parceria com ONGs (d_2009), atualmente a AME - Associação Amigos Metroviários dos Excepcionais, organização filantrópica de assistência social, onde deficientes físicos e com mobilidade reduzida atuam nas agências de atendimento da MS.

Alinhada ao seu objetivo de evolução como empresa, que por vocação é socialmente responsável e em cumprimento à Lei 10.097/2000, a Sabesp (d_2006) desenvolve o Programa Aprendiz, o qual contribui para a formação da cidadania e a capacitação profissional de jovens de 14 a 22 anos. Com contrato de 18 meses entre teoria e treinamento on the job, o programa desenvolvido em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai/SP. O objetivo do programa é contribuir com a formação dos jovens, dando uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho, além de oferecer o aprendizado prático, a troca de experiência e a integração entre empregados da Sabesp, estagiários e aprendizes.

1.c.8 Identificar situações de risco para as pessoas, os ativos e os interesses dos diferentes grupos potencialmente afetados. Estabelecer ações para prevenir e diminuir seus impactos.

A MS, em parceria com o MIS, identificou os riscos de SST para as pessoas e os ativos e os grupos de interesse e definiu as responsabilidades dos líderes em relação aos requisitos legais de Saúde e Segurança do Trabalho, baseados nas Normas Regulamentadoras e elaboraram o Procedimento PO-RH0608 – Matriz de Responsabilidade de Saúde e Segurança do Trabalho (d_2013). Este procedimento é baseado no Procedimento PE-RH0001 – Segurança e Saúde do Trabalho e também no procedimento PE-RH0003 - Segurança e Saúde do Trabalho em Serviços Contratados e visa orientar e definir as responsabilidades nos assuntos de SST, para a Diretoria Metropolitana.

A prevenção e a diminuição dos impactos de SST estão apresentados no item 3.2.9.

1.d – Os líderes comprometem-se com as pessoas da organização para conseguir o seu envolvimento

1.d.1 Fomentar o espírito do trabalho em equipe e os vínculos profissionais entre as pessoas da organização;

A Sabesp valoriza e incentiva o trabalho em equipe de tal forma que, uma das competências selecionadas para todos os integrantes da FT é justamente o “trabalho em equipe”. Trata-se de uma competência genérica, ou seja, obrigatória, e que como tal deve ser desenvolvida e avaliada anualmente, cujo desempenho pode impactar, inclusive numa possível promoção. O Programa de Participação nos Resultados e o Prêmio de Eficiência Operacional, de forma complementar, são programas que estimulam o trabalho em equipe.

Aprópria estrutura da MS favorece o trabalho em equipe, haja vista os desdobramentos dos trabalhos oriundos dos Fóruns e da estratégia, que são viabilizados, pelos

grupos de trabalho no primeiro caso e pelas equipes de projeto das Superações no segundo. O POMS e as participações nos prêmios de qualidade da gestão só são possíveis pela expertise da MS com o trabalho de equipes.

Adicionalmente podemos citar o modelo de gestão da MS, que considera num de seus pilares a gestão participativa, que pressupõe o trabalho coletivo e o respeito à diversidade de opiniões.

1.d.2 Os líderes estimulam um clima organizacional onde as condutas reflitam a aplicação de valores;

Os valores da Sabesp permeiam todas as ações da liderança e da FT. São explicitados no momento de admissão do empregado e se fazem perceber por meio de compromissos assumidos na assinatura do contrato, tal como o de propriedade intelectual e de declaração de bens e valores (d_2007), conforme já manifestado em 1.a.3.

A MS, além de toda a disseminação e capacitação relativa ao Código de Conduta e Integridade, busca reforçar a transparência, a imparcialidade e os demais comportamentos que reflitam os valores empresariais por meio de um forte trabalho de desenvolvimento da liderança. O Programa de desenvolvimento da liderança – Líder do Futuro (d_2017), que envolve todos os gerentes e encarregados da UN, visa prepará-los para atender à Visão de “Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente”, guiados pelos os valores empresariais, já citados em 1.a.1. Adicionalmente, como melhoria advinda da análise dos resultados da última pesquisa de clima, a MS implementou o programa “Gestão Humana”, que consiste em desenvolver e aprimorar nos gerentes e encarregados, por meio de orientação e suporte, a capacidade de fazer uma gestão humanizada, equilibrando a busca por resultados com a valorização do ser humano.

O Índice de Favorabilidade em relação a pergunta “Eu conheço e compartilho dos valores e princípios da organização” na pesquisa de clima organizacional de 2017 foi de 97,6% na MS, demonstrando o quanto a FT está engajada com os valores e princípios. Em relação a “Os líderes agem de acordo com o que falam”, foi de 81,8%, reforçando o reconhecimento da coerência existente entre o discurso e a aplicação dos valores na MS.

1.d.3 Reconhecer oportunamente e de modo apropriado os indivíduos e equipes de todos os níveis, dentro da organização;

O reconhecimento das pessoas tem como referência, os resultados da Avaliação de Competências e Desempenho (3.b.9), subsidiando os gerentes quanto às ações necessárias para gestão de sua equipe e na tomada decisão para promoções, realizadas anualmente. Adicionalmente, o Plano de Cargos e Salários – PCS remunera os empregados com salário base, acrescido de uma gratificação para empregados que ocupam funções gerenciais.

Além do realizado durante a avaliação, a MS incentiva a realização de feedbacks durante o ano, por meio do “Programa de Feedback”, citado em 1.a.6.

Os reconhecimentos às equipes se dão também por meio do PPR e do Prêmio de Eficiência Operacional.

O Programa de Participação nos Resultados – PPR (d_1995), remunera os empregados com base no alcance de metas desafiadoras, alinhadas ao objetivo de universalização do saneamento, à satisfação dos clientes e à necessidade de sustentabilidade econômico-financeira.

O Prêmio de Eficiência Operacional MS, estimula o alto desempenho e reconhece pelo alcance de metas estabelecidas e o Programa Profissional Destaque, que também estimula e reconhece o trabalho em equipe.

O Programa Profissional Destaque e o “Programa Empreendedor Sabesp”, reconhecem tanto o esforço e o resultado individual quanto o de equipes, sendo permitida as duas formas de participação nos Programas, conforme já citado em 1.a.4.

1.d.4 Promover o desenvolvimento das capacidades e fomentar uma cultura empreendedora e inovadora entre as pessoas da organização;

A maior inspiração para o desenvolvimento de uma cultura de inovação está na própria Visão Sabesp, de “Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente”. Com foco nessa visão a MS elaborou o “Programa de Desenvolvimento da Liderança – Líder do Futuro” (2017) que partiu da identificação das competências necessárias, em complemento às atuais, para a MS estar preparada para o desafio que a visão impõe. Trata-se de uma abordagem inovadora, pois não parte de um levantamento de necessidades ou da identificação de lacunas, mas sim de um alinhamento com a Visão de futuro. Cinco competências foram selecionadas como as prioritárias para o desenvolvimento, dentre elas “atitude empreendedora”, “promotor de ambiente criativo e inovador” e “desenvolvedor de pessoas”, todas elas bastante identificadas com o desenvolvimento de uma cultura empreendedora e de inovação. Esse programa dá foco às competências acima descritas, sendo que, dentre as competências definidas corporativamente, também é desenvolvida a competência gerencial “Gestão da Mudança e Inovação”, que pressupõe aspectos como “empreendedorismo”, “ser agente de mudança” e “propiciar ambiente criativo e inovador”.

A promoção do desenvolvimento das competências e de uma cultura voltada a inovação na MS também é realizada por meio do Programa de Capacitação e Desenvolvimento, ver 3.b.1.

1.d.5 Envolver as pessoas da organização na gestão adequada das mudanças;

As mudanças, na MS, são implementadas por meio de projetos. Em consonância com a cultura Sabesp, são também elaborados e executados de forma participativa. Como metodologia, na concepção do projeto são previstos os impactos sobre a organização e os riscos ao projeto, inclusive o de barreiras a serem superadas. Os projetos contam obrigatoriamente com um patrocinador e com uma equipe multifuncional para a estruturação e realização, onde os objetivos, as premissas, os riscos e o nível esperado de envolvimento

são comunicados previamente a todo o corpo gerencial. A comunicação da mudança para as partes interessadas é feita desde a etapa de planejamento da mudança, onde são realizadas reuniões de alinhamento e *kick offs*, envolvendo todos os atores do projeto, inclusive fornecedores se pertinente.

1.d.6 Executar políticas destinadas a promover a não discriminação no local de trabalho e a igualdade de gênero

AMS 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. A Sabesp, como signatária dos ODS - Objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, preconiza por meio do ODS 5, a igualdade de gênero em todas as suas ações, além disso, promove ações e eventos anualmente no dia 8 de março, Dia internacional da mulher.

1.d.7 Apoiar atividades coletivas de equipes e grupos de melhoria, envolvendo a equipe diretiva nas mesmas;

O apoio da direção da MS às atividades coletivas não se limita às realizadas junto aos Fóruns e grupos de trabalho das Superações, como já citado anteriormente. Destaca-se o estímulo, por parte da liderança, para as atividades de melhoria por meio de grupos multifuncionais, 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.

Com a adoção do MEG pela MS (d_2001) as práticas de aprendizado se tornaram mais intensas e sistematizadas, apoiadas por grupos multifuncionais, como o GMP, cujo objetivo é contribuir para o desenvolvimento do Sistema de Gestão da MS, atuar, em parceria com a liderança da MS, na promoção da melhoria contínua na gestão dos processos, na busca da excelência, por meio da promoção da cultura da excelência nos departamentos.

A prática de análise dos relatórios de avaliação externa, que a MS realiza por meio da participação nos prêmios de gestão baseados no MEG (Melhores em gestão), PPQG e PNQS, foi um importante propulsor do sistema de aprendizado. Toda a participação em prêmios de qualidade conta com o envolvimento direto do superintendente e demais lideranças da MS, e é parte integrante do sistema de aprendizado (1.b.8).

As RACs, que são realizadas pelas equipes das áreas, em todos os níveis contam com a participação e/ou apoio da liderança, e também integram o sistema de aprendizado. O Sistema de Aprendizado Gerencial – SAG também envolve a participação e/ou apoio de toda a liderança, haja vista que neste sistema estão registrados e são avaliados anualmente os processos gerenciais da MS. A regra de avaliação do SAG, definida pela direção da MS, exige a implementação de melhorias em todos os processos, pontuando ou não na avaliação em função desse fator, que se traduz em um grande incentivo à geração de melhorias continuamente.

1.d.8 Manter uma política de informação atualizada e transparente;

A Sabesp instituiu a Política PI0024 de Informações, com o objetivo de garantir que as informações sejam transformadas em conhecimento, propiciando ganhos de produtividade e continuidade dos negócios, sendo sempre norteada pelos princípios de transparência, coerência, clareza, consistência, atualidade, oportunidade e segurança.

Na MS, 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 (d_2001). Como forma de favorecer a compreensão da FT (d_2008), 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 contemplando 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 (d_2009). Todas as decisões tomadas nas reuniões de análise crítica, em todos os níveis, são registradas e ficam disponíveis para consulta no Painel de Bordo. 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 (d_2011).

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.

1.d.9 Impulsionar e fortalecer os projetos de ação social, incentivando os colaboradores na execução e apoio dos mesmos.

As ações socioambientais na MS são relacionadas a conscientização e percepção ambiental, consumo e geração de resíduos, água e recursos naturais, e participações em eventos socioambientais e de desenvolvimento sustentável externos. Tem interface com os ODS, com o calendário socioambiental e com as diretrizes da Política PI-0014 - Meio Ambiente. Podem ser realizadas por quaisquer áreas da MS e tem o acompanhamento, e na maioria das vezes a iniciativa e organização do Fórum de RSA – MS, composto por representantes de todos os departamentos da MS, e coordenado pelo CDG. Tem o objetivo de envolver e criar mudanças positivas de hábito, na FT, estagiários e aprendizes e eventualmente seus familiares, sociedade e fornecedores, relacionadas às questões socioambientais, bem como informar, melhorar o conhecimento, estimular curiosidade, reflexão e sensibilizar sobre a importância de atitudes sustentáveis no dia-a-dia, na empresa e em sociedade para a melhoria da qualidade do meio ambiente e do entorno.

Os resultados das ações socioambientais são divulgados nas mídias corporativas da MS com o objetivo de dar conhecimento e incentivar a participação

e o desenvolvimento em outras ações. Toda a força de trabalho ainda é estimulada por meio do MS Informa e TV corporativa, a enviar fotos por WhatsApp de ações participadas, com divulgação posterior dessas imagens nessas mídias.

A MS recebe diretrizes gerais do corporativo a partir do Procedimento “PE-RS0001-Voluntariado Empresarial”. As ações podem ser realizadas por quaisquer áreas da MS e tem o acompanhamento através do Fórum de RSA-MS que faz a consolidação dos resultados. Estas propostas de ações, após validação com o gerente da área, são cadastradas no Portal Corporativo de Voluntariado (d_2009) e iniciadas. São alguns destaques da categoria Campanhas permanentes na MS: Campanha do Agasalho (d_1996); de Doação de Sangue (no mínimo anualmente) (d_2002); arrecadação de tampas plásticas para castração de animais abandonados (d_2018). Em parceria com a MA são realizadas as campanhas de Doação de Potes de Vidro para amamentação (d_2015).

1.d.10 Implementar os princípios e valores éticos em toda a organização

Na MS, assuntos estratégicos, como valores, códigos de conduta e princípios organizacionais são comunicados à FT e fornecedores por meio de diversos veículos, de acordo com o público-alvo, sendo os principais: Boletim eletrônico Diário “MS Informa” (FT e acionistas) ; Reunião Mensal em todas as áreas com pauta mínima validada pela Célula de Desenvolvimento da Gestão - CDG com representação dos processos de Comunicação, Qualidade e do Desenvolvimento da Liderança, denominada “Reunião Estruturada” (FT); “Mural Eletrônico” com notícias nas TVs corporativas instaladas nas áreas, atualizadas diariamente (FT); “Dia do Compromisso” (FT e fornecedores); Criação de novas ferramentas lúdicas e interativas a cada ciclo, com o objetivo de facilitar a comunicação dos valores e princípios, o entendimento da estratégia e promover a cultura da excelência (álbuns de figurinhas, show da gestão, games como o PNQuiz, etc.) (FT). Pela importância do assunto, além de fazer parte de uma pauta obrigatória de disseminação e sensibilização no mês de maio (mês da ética), o tema passou a fazer parte do “Plano Anual de Comunicação” (m_2018) da MS, que veicula pelos diversos canais informações sobre o tema durante todo o ano.

Para preparar a FT para todas as mudanças implementadas no Código de Conduta e Integridade, com o apoio da Comissão de Ética e da Superintendência de Gestão de Riscos e Conformidade (PK), a Superintendência de Gestão de Pessoas (CH) elaborou uma trilha de aprendizagem, disponível na Universidade Empresarial Sabesp, abordando temas como integridade, ética, assédio sexual e moral, diversidade, corrupção, fraude, conflito de interesse e nepotismo, entre outros.

Na MS, além da exigência das cláusulas contratuais, o engajamento da FT dos fornecedores se inicia com a participação dos mesmos no POMS e é estimulado de forma contínua por meio do PEG e também por meio do Programa Gentileza gera Gentileza (3G), cujo objetivo é promover mudanças comportamentais na prestação de serviços, a partir das informações vindas dos clientes,

gerando além de um melhor relacionamento com o cliente, melhores resultados através do comprometimento da força de trabalho dos fornecedores. O Programa 3G, componente do Programa Excelência Global, por meio de treinamentos comportamentais e ações de sensibilização da Força de Trabalho dos Fornecedores incentiva a melhoria na execução dos serviços e o atendimento voltados ao foco do cliente, praticando o respeito, a ética e o bom relacionamento humano.

1.e – Os líderes promovem e gerem a mudança e a inovação e asseguram que a organização seja flexível

1.e.1 Identificar a necessidade de mudanças organizacionais para enfrentar os desafios futuros

O processo de gestão da mudança tem como base a análise dos ambientes interno e externo, o modelo de negócio, os riscos identificados, diretrizes estratégicas e o comportamento do mercado e da sociedade. Em todo ciclo de planejamento após a análise destes elementos é identificado a necessidade de mudança, considerando a adequação dos processos às necessidades atuais e futuras. Esse processo, pela própria característica do planejamento, ocorre de forma participativa, por pessoas de todos os níveis hierárquicos e de todas as áreas. O processo de identificação acontece também de forma permanente nas análises de desempenho e reuniões de CQG. Identificado a necessidade de promover alguma mudança é analisado o impacto desta e sua abrangência, considerando os aspectos que possam dificultar a sua implantação, analisando os aspectos culturais, tecnológicos, recursos necessários e lacunas de conhecimento e capacitação.

O processo de definição de mudanças envolve a alta direção da MS, composta pelo Superintendente da MS, todos os departamentos e pelo CDG. Tem correlação direta com a formulação e implementação da estratégia.

1.e.2 Dotar a organização da flexibilidade requerida e a tomada de decisão distribuída

Com o objetivo de dar mais agilidade à tomada de decisão e flexibilidade ao processo de planejamento, a MS instituiu a análise de cenários trimestral (m_2017), na pauta da RAC do CQG (1.a.7). Simultaneamente, a MS definiu que também trimestralmente, em razão de mudanças relevantes nos cenários, o CQG poderia alterar indicadores e metas estratégicas.

1.e.3 Responder com agilidade às novas tendências detectadas no meio, gerindo a mudança de forma eficaz perante possíveis riscos/ameaças ou debilidades da organização

Para tornar possível detectar com agilidade as mudanças, tanto interno quanto externo, a MS criou uma rede de profissionais que monitoram os cenários. No cenário externo são acompanhados os aspectos: político, econômico, social, tecnológico, ambiental e social. No interno: sustentabilidade, clientes, sociedade, processos, pessoas e inovação. Essa rede, permanentemente mobilizada, indica conteúdos que devam fazer parte de uma nova leitura de cenário, realizada trimestralmente no CQG.

Uma outra forma de manter a liderança atualizada em relação a informações relevantes é o e-dil (d-2018), grupo de “WhatsApp” criado para a veiculação de notícias e vídeos sobre os temas: tecnologia, negócios, economia, responsabilidade socioambiental, liderança, inovação e atualidades. O e-dil foi criado com o objetivo de fomentar o interesse e a discussão de diversos conteúdos contemporâneos, que possam afetar o desempenho gerencial. No início o conteúdo era gerado quinzenalmente pela Célula de Desenvolvimento da Gestão – CDG, porém a própria dinâmica de funcionamento do grupo tornou a troca de informações mais ágil, com a liderança participando ativamente da geração de conteúdo. O CDG permanece na posição de moderador do grupo.

1.e.4 Impulsionar e envolver-se pessoalmente em projetos de inovação e criatividade, fomentado este clima na organização

A liderança incentiva permanentemente a inovação e a criatividade por meio do estímulo a participação nos programas voltados a inovação, sejam os internos, como o Programa Profissional Destaque e o Empreendedor Sabesp, sejam externos, como o “Inovação na Gestão de Saneamento” patrocinado pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental – ABES.

Adicionalmente, com a implantação do “Destaque Ideias” (d_2019), foi também implementado o “Comitê da Qualidade da Gestão - Inovação – CQGi, grupo composto pelo Superintendente, departamentos, representantes do CDG e TI e que tem como papel deliberar e definir critérios para análise de viabilidade e priorização, bem como prover recursos para a implantação das ideias inscritas no “Destaque Ideias”.

Além da MS trazer discussões sobre inovação como pauta obrigatória dos Fóruns (1.a.4), com reuniões mensais e participação das lideranças e autoridades funcionais dos processos, a questão da inovação também é tratada no “Grupo de estudo de novas tecnologias” (d_2013), que tem o objetivo de sistematizar a busca pela inovação. O Grupo de estudo de novas tecnologias é coordenado por um gerente de departamento, tendo sido responsável por muitos projetos inovadores, como, por exemplo, a adequação da frota de veículos operacionais.

1.e.5 Promover ações de melhoria, envolvendo-se pessoalmente e estimulando a participação da equipe diretiva e do pessoal

O Sistema de Aprendizado da MS (1.b.8) é o método de promover ações de melhoria, de diversas maneiras e envolvendo todas as categorias de cargo da UN. A análise crítica das práticas de gestão, a análise do desempenho das estratégias, a prática de benchmarking e o Sistema de Aprendizado Gerencial – SAG são coordenadas pela liderança, porém envolvem todas as pessoas da FT. As melhorias advindas das análises dos relatórios de avaliações externas também são bastante abrangentes, embora partam de análises que envolvem o corpo gerencial.

1.e.6 Promover processos de co-inovação, alianças e participação em plataformas nacionais e internacionais, colaboração com instituições, etc.;

A MS realiza diversas iniciativas com todas as partes interessadas para inovação e geração de valor para a organização. São realizados eventos, programas, grupos de melhorias e projetos para desenvolvimento de soluções de problemas e aprimoramento de processos de trabalho.

Há programas como o Córrego Limpo e o Água Legal que são parcerias com Prefeituras e a própria Sociedade Interessada de alto impacto no atendimento de metas corporativas e melhoria da qualidade de vida para a sociedade diretamente afetada. Esses programas agrupam, organizam, destinam recursos e priorizam diversas atividades de implantação de infraestrutura, urbanização, conservação, zeladoria e manutenções para universalização do abastecimento de água, esgotamento sanitário e despoluição dos Corpos d'Água.

Existem diversas inovações com criações em todos os espectros, desde incrementais até de grande impacto, realizada por prestadores de serviço e força de trabalho, para processos e produtos. Como exemplo de melhorias em processos podemos citar a fiscalização e inspeção de serviços realizados ao cliente por WhatsApp (d_2017). Também há desenvolvimento de novos produtos como o desenvolvimento, em conjunto com fornecedor, da união "Pead" com válvula embutida para consertos de ramal de água (i_2008), a Água de Processo, realizado para atender a Cliente Especial Volkswagen (i_2011), a Bomba Funcionando como Turbina – BFT (i_2018) e mesmo a comunicação corporativa com MSTV (i_2017). Essas inovações são apresentadas anualmente nas feiras MSE-Expo 2015, 2016, 2017 e MSeXpo 2018.

A MS também faz parcerias em rede com associações para empreendedorismo e inovação com premiação em dinheiro. Em 2018 realizou um torneio no Espaço Startup da MSeXpo em parceria com a entidade ABES e a Superintendência TX, autoridade funcional da Sabesp para desenvolvimento tecnológico e pesquisa.

De forma corporativa, a Sabesp realizou o "Pitch Sabesp" (2018), que é uma chamada pública para selecionar projetos inovadores que contribuam com a área do saneamento básico, trazendo soluções para os desafios enfrentados pela companhia, tanto na prestação de serviços como na gestão interna da empresa. Vale ressaltar que o evento, que reconheceu e premiou os vencedores, foi realizado com a parceria da ABES, Associação Interamericana de Engenharia Sanitária e Ambiental – AIDIS, Banco Interamericano de desenvolvimento – BID e do Instituto Trata Brasil.

1.e.7 Utilizar um enfoque estruturado para gerar e dar prioridade a ideias criativas;

A MS tem a inovação, pioneirismo e criatividade, impressas em sua cultura, sendo reconhecida interna e externamente por essa característica. Vem

desenvolvendo o funil de inovação (d_2017), chamado agora de "Destaque Ideias", cuja principal função é justamente integrar todas as iniciativas voltadas a inovação, organizando e, por meio do CQGi, avaliar, priorizar e prover recursos para que as ideias possam se transformar em inovação, que agregue valor às partes interessadas.

1.e.8 Submeter a prova e aperfeiçoar as ideias mais promissoras, atribuindo os recursos necessários para torna-las realidade num prazo de tempo adequado, assim como o seu sistema de reconhecimento.

Tanto o CQGi, no nível da MS, como o Pitch Sabesp, no nível corporativo, tem a função de selecionar as ideias mais promissoras, testá-las e prover recurso para que as mesmas se tornem realidade.

Em ambos os casos há o reconhecimento aos responsáveis pelas ideias. A forma de reconhecimento do "Destaque Ideias" já foi mencionada (1.a.4). No Pitch Sabesp, a premiação foi de R\$ 150.000,00 (até 5 prêmios para as *start ups* e 3 viagens para o SXSW, nas categorias "Experiência do Cliente", "Redução de Perdas", "Tecnologias para o saneamento", "Eficiência Operacional e Energética" e "Gestão Corporativa".

1.e.9 Adequar a estrutura da organização a novos modelos de negócio.

Conforme informado em 1.a.5, a MS combina sua estrutura hierárquica com uma estrutura matricial, formada pelos CQG, Fóruns, e grupos de trabalho. Essa configuração permite a MS maior flexibilidade frente a novas necessidades e modelos de negócio.

Em sendo insuficiente, a MS promove adequações internas que deem maior sustentação às novas necessidades, sempre com a participação ativa de seu corpo diretivo e demais membros da liderança.

O alinhamento da estrutura organizacional se comprova pela adequação da estrutura da MS à estratégia e às necessidades do negócio, já citada anteriormente (2.c.3 e 2.d.5), São exemplos as UGRs e o CCM como decorrência da adoção do GVA®. Em função dessa mudança, com a MS mais perto do cliente, foi descentralizada a área de vendas, criando-se nas UGRs o FIVE (2015).

Como decorrência da avaliação do modelo organizacional a M implantou um centro de serviços compartilhados denominado MIS - Departamento de Serviços Administrativos Integrados (2012), com o objetivo de agregar valor à Diretoria pela padronização e otimização dos processos. A MS participou ativamente dessa implantação, com representantes de todos os processos nos respectivos Fóruns de discussão.