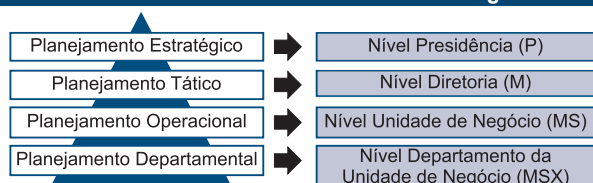


ESTRATÉGIA

O processo de planejamento da Sabesp (Fig. 2.1) promove a integração entre processos e pessoas da corporação, de forma participativa, e é dividido em quatro níveis:

- Planejamento Estratégico Sabesp - PE (d_1996): coordenado pela PI, com o apoio do Grupo Executivo de Planejamento (GEP); no Seminário de PE participam o presidente, assessores, diretores e superintendentes. Nessa etapa, são definidas as diretrizes, as estratégias de negócio, considerando as demandas dos acionistas e as necessidades das partes interessadas. Os principais produtos são: diretrizes estratégicas, Visão, Missão, Mapa Estratégico Sabesp, macroações, indicadores e metas estratégicas.
- Planejamento Tático da Diretoria Metropolitana - PT M (d_2006): alinhado ao PE e revisado anualmente, são desdobradas as macroações pertinentes à atuação das UNs, alinhadas as diretrizes da SABESP. Conta com a participação do diretor metropolitano, assessores, superintendentes, gerentes de departamento, representantes da qualidade e controladoria. O produto deste processo é o Mapa Tático da M, com objetivos táticos, planos e direcionadores táticos, indicadores e metas.
- Planejamento Operacional da MS – POMS (d_2001): Ocorre anualmente com a participação dos superintendentes, gerentes de departamento, gerentes de divisão e pessoas chave. No POMS é definido o Mapa Operacional MS, os indicadores e as superações. São também desdobrados as metas e os planos, por meio da metodologia *Balance Score Card - BSC* (d_2003).
- Planejamento Departamental MSX: Anualmente, os departamentos da MS realizam o seu planejamento (d_2009), com o intuito de detalhar de forma mais operacional (como) o alcance das metas desdobradas para as suas áreas. Utilizam a árvore de Indicadores, onde se procuram correlacionar os principais indicadores de processos dos departamentos que contribuem para com os indicadores estratégicos da MS.

NÍVEIS DO PLANEJAMENTO SABESP - Fig. 2.1



2. a – A Estratégia está baseada nas necessidades e expectativas presentes e futuras dos grupos de interesse, bem como na análise do meio.

2.a.1 Selecionar os mercados e setores de operação, agora e no futuro.

O mercado de atuação da MS está alicerçado bacias hidrográficas da área de atuação (d_1995). A MS opera na bacia hidrográfica do Alto Tietê, possui características monopolista natural e técnica, e atua no mercado geograficamente delimitado pelo extremo sul da cidade de São Paulo, além da margem esquerda da Represa de Guarapiranga e a região do grande ABC. A análise, planejamento e gestão do mercado e clientes existentes

são realizados pela MS com base nas políticas públicas do principal acionista e do poder concedente municipal, que contemplam a universalização do abastecimento com o requisito de equidade outorgados pela PNSB – Política Nacional de Saneamento Básico (d_2007). O mercado potencial são todos os municípios lotados na área de abrangência para os quais a Sabesp vende água por atacado. A prospecção dos novos mercados é realizada corporativamente, em conjunto com a MS.

2.a.2 Definir prioridades, atribuindo recursos para as atividades de investigação, inovação, criatividade e melhoria.

A definição das prioridades ocorre dentro do ciclo de Planejamento Operacional da MS – POMS durante o Seminário de Formulação das Estratégias.

De posse da matriz FOFA, das principais necessidades das partes interessadas, dos riscos operacionais identificados corporativamente por meio da matriz COSO, das competências essenciais e considerando as principais conclusões advindas da etapa de análise de ambientes, os grupos buscam identificar os principais objetivos a serem definidos para a MS, alinhados aos objetivos estratégicos da Sabesp e táticos da diretoria. Dando prosseguimento à formulação da estratégia MS, os grupos divididos por perspectiva voltam a se reunir para identificar os FCS que servirão para possibilitar um melhor monitoramento dos indicadores, buscando assegurar o êxito dos objetivos. Como forma de dar sustentação aos FCS, são definidas Superações a partir da análise das macroações estratégicas e do andamento das Superações MS já existentes. Nessa etapa, é dada ênfase especial ao desenvolvimento dos ativos intangíveis, identificados como as principais forças a serem mantidas e/ou desenvolvidas para o aproveitamento das oportunidades e combate às ameaças ao negócio, gerando vantagem competitiva à MS. A partir do ciclo 2017-2021 a construção da estratégia passou a ser realizada de forma sequencial, e não concomitante como antes.

Essa estratégia de construção busca atender a relação de causa e efeito que está no cerne da proposta de agregação de valor do BSC. Um exemplo prático da utilização dessa lógica está na possibilidade de atrelar a melhoria ou mesmo a inovação nos processos a uma necessidade de geração de valor identificada na perspectiva dos clientes. Ao deixar para construir objetivos estratégicos olhando somente para a própria perspectiva, a tendência é que se proponha melhoria dos processos com a finalidade apenas de redução de custos e aumentos de qualidade desvinculados das necessidades da estratégia. Os requisitos das partes interessadas são considerados na fase de formulação das estratégias onde as ações estratégicas (superações) são elaboradas de forma a atender os requisitos priorizados no planejamento operacional MS, no curto, médio e longo prazo.

As superações incorporam melhorias e inovações em processos e produtos da MS, e seus responsáveis são estimulados a buscar referências no mercado, via processos de benchmarking. Os recursos necessários são assegurados por meio do planejamento orçamentário.

2.a.3 Impulsionar as vantagens competitivas diferenciadas da organização.

As vantagens competitivas são impulsionadas por meio do desenvolvimento das competências essenciais atuais e futuras, de forma integrada ao planejamento operacional da MS, especialmente por meio do desenvolvimento dos ativos intangíveis que dão sustentação às mesmas.

Na MS, o desenvolvimento dos ativos intangíveis é realizado por meio das Superações estratégicas, conforme demonstrado na coluna “desenvolvimento”, Fig. 1.6.

2.a.4 Compreender e prevenir as mudanças externas que possam afetar a organização (evolução do mercado e dos concorrentes, marco regulatório, evolução tecnológica, etc.)

As mudanças no mercado de atuação são consideradas na análise do ambiente externo durante o planejamento estratégico. É realizada corporativamente, nos ciclos do Planejamento Estratégico e Tático. Para a análise do macroambiente, a PI - Superintendência de Planejamento Integrado utiliza-se da análise PESTAL (Fig. 2.2), sendo esta uma investigação aprofundada dos fatores mais importantes capazes de influenciar a atividade da empresa, que se dividem nas seguintes categorias: Políticas, Econômicas, Sociais, Tecnológicas, Ambientais e Legais.

Após o Planejamento Estratégico, com o estabelecimento das metas corporativas, inicia-se o ciclo de Planejamento Tático da Diretoria M que conta com a participação de representantes das demais diretorias (Diretorias Corporativa - C, de Tecnologia - T, Financeira - F e Presidência - P), que se utiliza desse material e o complementa, de acordo com o contexto mais específico da diretoria metropolitana. O PT M,

PESTAL SABESP 2016/2021 - PRINCIPAIS INFORMAÇÕES - Fig. 2.2

Cenário	
Político	Criação de agências e atividade regulatória em fase de consolidação
	Escassez Hídrica: Gestão da crise hídrica, Segurança Hídrica
Econômico	Aumento dos custos: energia elétrica, mão de obra, contingências.
	Captação de recursos: dificuldade e aumento do custo.
	Crise econômica.
Social	Crescimento do desemprego e inadimplência.
	Dificuldade de atuação em áreas com ocupação irregular com demanda dos serviços de saneamento e impedimentos legais.
Tecnológico	Burocracia e morosidade no desembaraço de tecnologias internacionais.
	Investimento P&D de soluções para a crise hídrica: água de reúso, dessalinização.
Ambiental	Bacias hidrográficas: foco de atenção
	Meio ambiente: a degradação compromete os recursos hídricos.
	Mudanças climáticas.
Legal	Falta de política pública para regularização de uso e ocupação do solo (baixa renda).
	Maior mobilização e capacitação dos órgãos reguladores e fiscalizadores: CETESB, MP, DAEE, ANA, ARSESP.

além dos conhecimentos adquiridos no PE Sabesp, trabalha também com o Plano Integrado Regional – PIR, que contribui com a apresentação de cenários futuros internos e externos, consolidando informações e avaliações técnicas no Planejamento Tático que apoiam a tomada de decisão das Unidades de Negócios, durante a elaboração do Planejamento Operacional da M.

2.a.5 Compreender e prevenir as necessidades e expectativas dos clientes.

A MS identifica as necessidades e expectativas dos clientes, utilizando integralmente a pesquisa qualitativa corporativa realizada pela CM, que possui metodologia científica - Focus Group, com ciclos periódicos de entrevistas com grupos focais homogêneos (d_2005). De forma a compreender melhor as necessidades e expectativas, esse processo passou por melhorias em 2018, incorporando o levantamento a partir dos segmentos de clientes: Cliente Rol Comum e Cliente Grandes Consumidores. Para os clientes do Rol Comum foi mantida a mesma metodologia de captação. Já para os clientes Grandes Consumidores foi aplicada pesquisa direcionada pela área corporativa CM (Superintendência Comercial e de Relacionamento com os clientes), com a ferramenta survey monkey. As principais necessidades e expectativas dos clientes (Fig. 2.3) refletem seus anseios em relação aos serviços saneamento, e servem de referência para a estruturação das estratégias e realização dos processos.

2.a.6 Compreender e prevenir as necessidades e expectativas dos acionistas.

Os acionistas são os controladores da empresa, com forte interesse em seus resultados econômico-financeiros e sociais. Suas necessidades e expectativas são identificadas nas reuniões do Conselho de Administração e da Diretoria Colegiada onde são analisados os resultados do ciclo anterior e realizada a previsão de demanda para o novo ciclo, estabelecendo os requisitos de desempenho desejados. Os requisitos são entradas para o processo de Planejamento Estratégico, onde são definidas ações e indicadores para monitorar o atendimento a esses requisitos. Vale ressaltar que o conselho de administração é composto por 10 membros, sendo quatro deles independentes, de acordo com as regras do Novo Mercado da BM&FBovespa e dentre eles, um foi eleito pelos acionistas minoritários, garantindo a representação dos mesmos no processo. As necessidades e expectativas dos acionistas específicas para a MS são representadas pelas demandas da Diretoria M (Fig 2.4).

2.a.7 Compreender e prevenir as necessidades e expectativas dos empregados.

A MS utiliza diversas práticas de interação com a FT para identificar as necessidades e expectativas das mesmas. A prática da Pesquisa de Clima Organizacional – PCO (d_2003), realizada anualmente, é utilizada para captar as necessidades e expectativas da FT por meio dos comentários que os empregados podem registrar na questão aberta, campo específico para manifestação espontânea. Nos três últimos ciclos foram também realizados “grupos focais”, para obtenção de informações

PRINCIPAIS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CLIENTES - Fig. 2.3

PI	Necessidade	Requisito
Cliente	Grandes Consumidores	Preço
		Preços justo e melhores para os grandes consumidores; Incentivo para pagamento em dia; Incentivo pelo uso racional; preço de acordo com renda familiar
		Bom atendimento
		Agilidade e presteza
		Disponibilidade de água
		Disponibilidade de água full time
		Solução do problema
		No atendimento 100% de esclarecimentos de dúvidas, orientação, resolução (inclusive sobre contratos de demanda), atendimento humanizado.
		Qualidade da água
		Qualidade da água, Disponibilidade de laudos
		Novos serviços
		Que a Sabesp forneça: Água de reuso (8,2%), fontes alternativas 3%, energia elétrica 0,7%
		Esgoto
		Melhor entendimento sobre o esgoto, mais investimento, melhor preço e mais disponibilidade, medição de esgoto
		Ações de conscientização ambiental
		Ações de conscientização ambiental, sobre o uso racional de água, sobre a qualidade da água
		Redução de perdas
		Redução de perdas
		Flexibilidade de Negociação
		Flexibilidade na negociação
		Histórico de contas
		Disponibilidade do histórico de contas
		Cobrança eficiente
		Corte e supressão no prazo, transferência de dívida
	Rol Comum	Individualização das ligações de condomínio
		Individualização das ligações de condomínio
		Telemetria
		Monitorar o consumo on line
		Comunicado de falta d'água
		Comunicado de falta d'água
		Comunicação interna
		Melhorar a comunicação entre área comercial e operacional, baixa de serviços, etc.
		Água deve ser leve e suave e pode ser clorada (mas sem excessos).
		Sabor
		Água de qualidade deve ser incolor e cristalina.
		Transparência
		Água deve ser limpa, pura e que possa ser tomada direto da torneira, sem bactérias.
		Potabilidade
		A água deve estar disponível na maior parte do tempo e, quando isso não for possível, que haja aviso sobre interrupção para que os clientes possam programar suas atividades.
		Regularidade
		A empresa deve demonstrar prontidão no envio de equipes de manutenção, principalmente no conserto de vazamento de água.
		Agilidade do serviço
		O asfalto deve ser deixado em bom estado e a calçada deve preservar o padrão anterior ao conserto.
		Qualidade tapa vala
		Deve haver um prazo para cada tipo de emergência (no prazo máximo de 06 horas). Entendem que vazamentos representam desperdícios.
		Vazamento rápido
		O asfalto e calçada devem ser deixados em bom estado com rapidez.
		Tapa vala rápido
		Deve haver maior divulgação de informações sobre o tratamento de água e também da possibilidade de beber água da torneira, para melhorar a relação custo x benefício.
		Preço da água
		Clientes não reconhecem o trabalho feito para o tratamento do esgoto. Por não terem esse conhecimento, acreditam que pagam um valor muito alto pelo serviço.
		Preço do esgoto

mais qualitativas e identificação de necessidades da FT.

A MS mantém um relacionamento contínuo e proativo com diversas entidades representativas e associativas de seus empregados, interagindo continuamente na busca de melhorias, soluções e avanços na gestão da empresa. Anualmente, através das negociações coletivas

com as principais entidades sindicais representativas dos empregados são firmados os acordos coletivos, e a MS participa nos assuntos que exigem maiores análises e discussões através de Comissões Paritárias, no intuito de atender as necessidades da FT e trazer melhorias às práticas de pessoal, tais como, plano de cargos e

NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS ACIONISTAS - Fig. 2.4

PI	Necessidade	Requisito
Acionista	Sustentabilidade	Gerar Lucro
		Gerar Impacto Socioambiental Positivo
	Satisfação dos Clientes e Sociedade	Satisfazer o Cliente
		Fortalecer a Imagem da Sabesp
	Processos e serviços de qualidade	Aperfeiçoar processos
		Assegurar a Qualidade dos Serviços
	Satisfação e Capacitação da FT	Desenvolvimento da FT
		Satisfação da FT
	Retenção do Conhecimento	Retenção do Conhecimento
	Desenvolvimento da Gestão	Desenvolvimento da Gestão

salários, plano de saúde, adicionais de insalubridade e periculosidade, auxílio creche, salário regional, manutenção do emprego e benefícios e PPR.

Adicionalmente, as necessidades e expectativas da força de trabalho (m_2018) foram levantadas por meio de uma pesquisa online, desenvolvida internamente, encaminhada para toda a força de trabalho da MS. Após o resultado foi aplicado critério para priorização, definição do grau de importância e do grau de atendimento (Fig 2.5).

NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DA FORÇA DE TRABALHO - Fig. 2.5

PI	Necessidade	Requisito
Força de Trabalho	Receber salário em dia	Cumprimento do cronograma de folha de pagamento - 100% (adiantamento quinzenal e pagamento mensal)
	Receber equipamento e materiais	Satisfação com o recebimento de equipamentos e recursos necessários para realização do trabalho - 70% da FT
	Receber Benefícios	Manutenção dos benefícios oferecidos - 100% Satisfação com os benefícios oferecidos - 70%
	Ser Promovido	Recebimento de promoção - 33% da FT Satisfação com a transparência no processo de indicação das promoções - 70% da FT

2.a.8 Compreender e prevenir as necessidades e expectativas dos fornecedores e dos associados que tenham interesse na organização.

Anualmente ocorre o Evento com Fornecedores da Sabesp (d_2009), onde a companhia apresenta sua previsão de investimento, as suas necessidades, atendendo as expectativas de novos negócios e possibilitando a expansão das parcerias.

Na MS, os principais fornecedores de serviços são convidados a participar do POMS, onde a UN pode ouvir as suas expectativas e identificar, analisar e compreender as suas necessidades, integrando-os as estratégias. Os fornecedores, em conjunto com os administradores de contrato, podem expor todas as suas expectativas e propostas de melhoria a serem implantadas. Também são identificadas em reuniões periódicas, gerando além das ações de correção e melhoria, debates onde são ouvidas as sugestões das empresas para refinamento do desempenho e da eficácia do processo. As informações obtidas são compiladas por uma comissão e disseminados para as áreas que possuem relacionamento com os fornecedores. Adicionalmente, o levantamento de necessidades e expectativas passou a ser realizado de forma segmentada, em função do tipo de fornecimento (m_2018). (Fig 2.6). Para ambos os segmentos, foi realizado um levantamento utilizando os aspectos mais relevantes apontados pelos fornecedores no encontro de fornecedores da M. Esses aspectos foram avaliados e classificados em mais ou menos relevantes, a partir da construção de uma matriz de priorização (desempenho x importância).

2.a.9 Compreender e prevenir as necessidades e expectativas da sociedade.

A sociedade, para a MS, é representada pelo Poder Concedente, pela Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo – Arsesp, e pela Companhia Ambiental do Estado de São Paulo - Cetesb. (Fig. 2.7). O Poder Concedente concede à empresa o direito de atuar, mediante contrato, estabelecendo os requisitos mínimos para a prestação dos serviços; a Arsesp regula, controla e fiscaliza, no âmbito do Estado, os serviços de gás canalizado e, preservadas as competências e prerrogativas municipais, de saneamento básico de titularidade estadual, e a Cetesb, agência do governo do estado de São Paulo, responsável pelo controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento de atividades geradoras de poluição, com

NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS FORNECEDORES - Fig. 2.6

Parte Interessada	Necessidade	Requisito
Fornecedores	Fornecedores Materiais/ Equipamentos	Planejamento da MS - Quantidades previstas x adquiridas em edital / atas
		70% da previsão da Ata de Registro de Preços contratada
	Fornecedores de serviços contínuos	Atualização de preços referenciais - situação real de mercado x histórico do banco de dados Sabesp
		Preços atualizados com os valores de mercado no Banco de Preços Sabesp
		Padronização na operação dos Polos/UGRs
		80% de satisfação com o Plano de ação de padronização da operação das UGRs
		Garantir o desembolso mensal previsto em contrato
Fornecedores	Fornecedores de serviços contínuos	100% do desembolso previsto no contrato
		Contratações por performance
		Ter contratos de performance para os serviços contínuos
Fornecedores	Fornecedores de serviços contínuos	Melhorar as plataformas do SIGES
		Atualização do sistema TACE nos equipamentos de apuração
Fornecedores	Fornecedores de serviços contínuos	Implantação do Net@ suit

NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DA SOCIEDADE - Fig. 2.7

Parte Interessada	Necessidade	Requisito
Sociedade	I - padrões e indicadores de qualidade da prestação dos serviços;	Atendimento a Deliberação da ARSESP
	II - requisitos operacionais e de manutenção dos sistemas;	
	III - requisitos operacionais e de manutenção dos sistemas;	
	IV - medição, faturamento e cobrança de serviços;	
	V - as metas progressivas de expansão e de qualidade dos serviços e os respectivos prazos;	
	Cumprir com as premissas dos projetos a serem apresentados para entrada no processo de licenciamento ambiental.	Atendimento a legislação
	Regularização das instalações (Estações Elevatórias de Esgoto Operantes).	
	Atendimento da carga de meta de fósforo nos mananciais: Guarapiranga e Billings.	
	Cumprimento dos Termos de Compromisso Ambiental (TCRAs)	
	Poder Concedente	100%
	Atendimento às cláusulas contratuais dos municípios	

a preocupação fundamental de preservar e recuperar a qualidade das águas, do ar e do solo.

A identificação das necessidades e expectativas do poder concedente é realizada por meio do “Contrato de Prestação de Serviços” firmado entre o município e a Sabesp, com base no “Plano de Saneamento do Município”. Neste contrato constam as obrigações e direitos de ambas as partes e as metas a serem cumpridas pela Sabesp a respeito da prestação de serviços no município. A MS monitora o grau de atendimento aos requisitos estabelecidos, prestando conta regularmente ao poder concedente e Arsesp.

As necessidades e expectativas da Arsesp são manifestadas por meio de deliberações (decisões normativas), validadas em consultas públicas. A Arsesp, como representante da sociedade, regula a Sabesp economicamente, por meio do estabelecimento da tarifa e tecnicamente, por meio da fiscalização dos contratos de programa estabelecidos com o poder concedente. Na MS, o acompanhamento do atendimento aos requisitos é realizado nas reuniões de análise crítica.

Para a Cetesb, por fim, as necessidades e expectativas estão atreladas ao cumprimento da legislação ambiental aplicável, identificadas nos Termos de Referência para a realização de projetos. A MS também atende à legislação por meio de licenças prévias, de instalação e de operação.

2.a.10 Compreender e prevenir as necessidades e expectativas das comunidades.

As necessidades e expectativas das comunidades são levantadas por meio das atividades diárias dos técnicos

comunitários junto as lideranças das comunidades na área de atuação da MS (Fig. 2.8). Essas informações são analisadas e utilizadas para a melhoria do atendimento e prestação de serviços. As prestações de contas são realizadas nos “Encontros Comunitários”, coordenados pelo Programa de Participação Comunitária - PPC, e com a presença da liderança das UGRs (d_2010).

NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DAS COMUNIDADES - Fig. 2.8

PI	Necessidade	Requisito
Comunidade	Manutenções operacionais Preventivas e corretivas	Atender 100% das demandas e projetos MS
	Ligações Água e Esgoto	
	Regularizações de LA e LE	
	Benefícios - Tarifas sociais	
	Ações socioambientais	
	Projetos de melhorias	
	Atendimento pontuais	

2.a.11 Compreender e prevenir potenciais cenários de escassez de recursos

Dentro dos ciclos anuais do POMS, os riscos são identificados e analisados com o objetivo de serem compreendidos e inseridos, se pertinente, na estratégia MS. Uma forma de análise é realizada durante a construção da matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), onde os aspectos identificados na análise de cenários são traduzidos em ameaças, no caso específico da escassez de recursos não depender de ações da MS, ou como fraquezas, quando a UN tem o poder de gerenciar a situação. Seja qual for a situação, a referida escassez será ponderada quanto a sua potencialidade e entrará, ou não, na formulação dos objetivos estratégicos. Além disso, durante o ciclo, são reavaliados os riscos a operação, por meio da apresentação da matriz de riscos, e de forma similar, esse risco será considerado na formulação dos objetivos estratégicos.

2. b – A Estratégia é baseada nos resultados conseguidos pela organização no seu desempenho interno, nas suas atividades e nos seus sistemas de gestão.

2.b.1 Utilizar indicadores internos de resultados chave.

Os resultados chave para a MS são aqueles vinculados às estratégias e ao desempenho dos processos, acompanhados sistematicamente nas RAC, com o auxílio do Painel de Bordo.

A estratégia MS, representada no Mapa Operacional MS - MOMS, contém os Objetivos Operacionais, FCS, Indicadores (de objetivo e de FCS) e Superações (planos estratégicos). 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/Sociedade -> Processos -> Pessoas e Inovação), com a premissa de sustentação/correlação entre as mesmas. Todos os objetivos e fatores críticos necessitam ser medidos, e para tanto, a MS define um sistema de indicadores, que, interligados, conseguem demonstrar

o grau de desempenho desses objetivos e fatores críticos. 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. Tais indicadores estão estruturados em forma de árvore de indicadores (d_2009), no Painel de Bordo MS, assegurando a visualização de suas correlações e o pleno entendimento de suas influências no sistema. Essa árvore, a princípio fragmentada por departamento, foi unificada (m_2016), sendo que cada área pode enxergar os seus indicadores dentro de todo o contexto MS. Outra melhoria importante para a gestão dos indicadores foi a criação do “Mapa de Influências”, mostrando a correlação entre os indicadores e os impactos entre eles (m_2017).

Para a definição dos indicadores operacionais, além do histórico, demandas das partes interessadas, incluindo aspectos legais e regulatórios, são consideradas as referências do setor de saneamento publicados anualmente pelo Sistema Nacional de informações do Saneamento - SNIS, e pela ABES via Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento - PNQS.

2.b.2 Utilizar indicadores internos relacionados com a inovação e a criatividade.

A MS, durante os dois últimos ciclos de planejamento, desenvolveu a Superação “Implantar o processo de gestão da inovação (funil)”, que foi acompanhada por meio da realização das etapas previstas no cronograma, tendo sido implantado em 2019.

Os indicadores relacionados com inovação e criatividade são os relativos ao Programa Profissional Destaque (ver 1.a.4) que busca a valorização, reconhecimento profissional e incentivo ao alcance de metas de alto desempenho por integrantes da FT e dos fornecedores de serviços. A adesão ao Programa e o número de empregados e fornecedores reconhecidos tem aumentado continuamente, conforme podemos verificar nos indicadores “Taxa de empregados participantes do Programa Profissional Destaque” e “Taxa de empregados reconhecidos no Programa Profissional Destaque”.

2.b.3 Analisar os resultados dos concorrentes e das melhores organizações do seu setor.

A identificação das necessidades de informações comparativas está totalmente integrada ao processo de planejamento operacional e acontece após a etapa de formulação das estratégias e a definição dos indicadores que comporão o BSC. O produto esperado é a definição de metas plurianuais dos indicadores dos Objetivos Estratégicos e de FCS para a MS e UGR (quando este for desdobrado), a identificação do atendimento aos requisitos das partes interessadas e os referenciais comparativos pertinentes.

A metodologia e os critérios utilizados no processo de planejamento da MS convergem para a determinação dos resultados mais importantes a serem comparados, ou seja, todos os indicadores de objetivos estratégicos, do tipo *outcome* e dos **FCS**, que são *drivers*, deverão no nível estratégico ter referenciais comparativos pertinentes.

Para definir as organizações que possuem referenciais comparativos pertinentes do setor de saneamento fora da Sabesp a MS utilizou a comparação dos oito indicadores que compõem as demonstrações financeiras e relatórios de sustentabilidade (financeiros, de atendimento aos clientes e operacionais) das cinco empresas de saneamento do país de capital aberto e que operam em grandes metrópoles, pontuando estes oito indicadores com notas de 1 e 2 pontos, gerando somatória de notas finais que indicaram a COPASA e a SANEPAR como empresas que possuem referenciais comparativos pertinentes e podem ser comparados com os resultados da MS. Desta forma, estas empresas sempre compõem a avaliação para definição dos referenciais comparativos pertinentes.

Para definir as organizações que possuem referenciais comparativos pertinentes dentro do setor de atuação sendo grupo Sabesp a MS utilizou a comparação de indicadores financeiros, de atendimento aos clientes e operacionais das quatro UNs (ML, MN, MO e MC) que operam na região metropolitana de São Paulo.

2.b.4 Assumir as responsabilidades e valores da sustentabilidade no que diz respeito a aspectos econômicos, sociais e ambientais, bem como os legais.

A Visão empresarial de “Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente” já demonstra, por si, o compromisso da Sabesp com a sustentabilidade.

No próprio Mapa Estratégico, a primeira perspectiva do *Balanced Score Card* – BSC é a de sustentabilidade, e não meramente financeira, como se verifica na maioria das empresas.

Na MS, a partir do ciclo 2017/2021, a construção da estratégia passou a ser realizada de forma sequencial, e não concomitante como antes. Seguindo essa lógica, primeiro são definidos os objetivos e indicadores estratégicos relativos a sustentabilidade, ficando todas as demais definições atreladas à garantia da sustentabilidade. Essa estratégia de construção busca atender a relação de causa e efeito que está no cerne da proposta de agregação de valor do BSC.

2.b.5 Identificar indicadores econômico e demográficos.

Dentro da perspectiva “Sustentabilidade”, encontramos os indicadores econômico-financeiros, relacionados ao Objetivo Estratégico “Gerar Lucro”. Os indicadores “Delta CVA” e “Margem Operacional” são os indicadores estratégicos desse Objetivo. Todos os demais indicadores econômicos são acompanhados pela controladoria e demais unidades, em um nível mais operacional, e estão demonstrados na árvore de indicadores MS.

Os indicadores que expressam o atendimento ao crescimento demográfico estão inseridos na perspectiva “Clientes e Sociedade”, mais especificamente no Objetivo Estratégico “Ampliar o sistema de saneamento de forma sustentável”. São eles: “Novas Ligações de Água”, “Novas Ligações de Esgoto” e “Índice de Atendimento de Esgoto”. É importante ressaltar que o atendimento com água está universalizado e que,

portanto, o “Índice de Atendimento de Água” não é mais acompanhado estrategicamente.

2.b.6 Determinar o impacto potencial das novas tecnologias e dos modelos de gestão no desempenho da organização.

A Sabesp possui em sua estrutura organizacional a T - Diretoria de Tecnologia, Empreendimentos e Meio Ambiente, que possui 02 superintendências voltadas, entre outras funções, ao desenvolvimento novas tecnologias: TO - Tecnologias para o Desenvolvimento Operacional e TX- Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico e Inovação. Ambas são responsáveis por disseminar novas tecnologias através de procedimentos e diretrizes para a empresa. No PE é realizado o levantamento de expectativas e percepções junto ao corpo gerencial onde podem surgir temas estratégicos relacionados às tecnologias relevantes para o negócio. De forma inovadora no setor de saneamento, a Sabesp, visando melhorar a integração das informações, constituiu o Projeto SiiS (Sistema Integrado de Informações Sabesp) (2013), que buscou no mercado soluções para atendimento dos processos administrativos, financeiros, comerciais e informações gerenciais. O SiiS (Plataforma ERP SAP) é uma plataforma desenvolvida para integrar as diversas atividades da empresa, armazenando todos os dados e processos administrativos-financeiros da Sabesp, cuja implantação na Sabesp ocorreu em 2017, mobilizando mais de 8.500 usuários, em mais de 500 sites. Para ampliar o uso de novas tecnologias e propiciar mais conforto e facilidade ao cliente no relacionamento com a Sabesp, a M implantou o novo canal de atendimento **APP Sabesp Mobile** (i_2016). Esse canal já passou por melhorias em 2017, incorporando novas funcionalidades como o parcelamento de débitos, por exemplo. O **Sabesp Mobile** foi reconhecido pela Revista Exame (2017) como um dos melhores aplicativos disponíveis no ano de seu lançamento. A tecnologia de inteligência artificial foi inserida no Atendimento Sabesp, por meio da criação de um espaço moderno de atendimento ao cliente, denominado Agência Laboratório de Relacionamento (i_2018) (Agência Lab), cujo objetivo é estimular a experiência dos clientes com os canais digitais da Sabesp e facilitar a vida do cliente por meio da inclusão digital. Esse Laboratório disponibiliza um atendente virtual denominada SANI que interage com o cliente por meio da fala ou teclado digital, aproximando os clientes das novas tecnologias.

2.b.7 Comparar o seu desempenho com indicadores de referência relevantes de outras organizações (benchmarks) para compreender as suas potencialidades e áreas de melhoria.

Os responsáveis pelos indicadores estratégicos, em conjunto com as gerências da MS, coordenados pelo CQG, depois de identificadas as necessidades de comparação, propõem os potenciais referenciais comparativos durante o POMS (d_2001) ou a cada revisão do mesmo. As informações comparativas podem ser obtidas por meio de benchmarking, relatórios de avaliação de resultados, relatórios de gestão publicados, sistemas pertinentes, pesquisas de opiniões publicadas, anuários empresariais, artigos e trabalhos publicados

ou demais fontes confiáveis. A sistematização e o encadeamento da seleção de referenciais comparativos garantem a proatividade da prática.

A utilização dos referenciais comparativos se dá durante as reuniões de análise crítica dos indicadores ou das superações, quando pertinente. É, também, um dos três fatores utilizados para a definição das metas para o ciclo vigente (histórico do indicador, referencial comparativo pertinente e requisito das partes interessadas).

2.b.8 Identificar e valorar os riscos potenciais, presentes e futuros, do negócio.

Para a gestão dos riscos a Sabesp conta com a Política Institucional de Gestão de Riscos Corporativos – PI 0028 (d_2010) que promove a avaliação de riscos no ambiente corporativo e contribui com o aprimoramento da governança corporativa, do planejamento empresarial, e na preservação e geração de valor da organização. A avaliação dos riscos obedece a padrões internacionais e normas técnicas brasileira, especificamente o modelo do COSO - ERM – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission “Enterprise Risk Management -Integrated Framework” e a ABNT NBR ISO 31.000 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes. O processo de gestão de riscos está baseado em quatro categorias, sendo o estratégico, financeiro, operacional e de compliance e são coordenadas por oito componentes da metodologia, sendo eles, ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a riscos, atividades de controle, informações e comunicações, e o monitoramento. O Comitê de Riscos e o Comitê de Auditoria, atuam no acompanhamento das ações dos assuntos críticos, riscos financeiros e potenciais contingências, seguindo a Política Institucional de Gestão de Riscos Corporativos conforme fundamentado nas Deliberações números: 305/09, 021/10, 286/10, e o estabelecimento de diretrizes para a conceituação dos riscos (eminente, de controle e residual) e para a avaliação dos riscos (conforme matriz de riscos) de acordo com os níveis de autoridade.

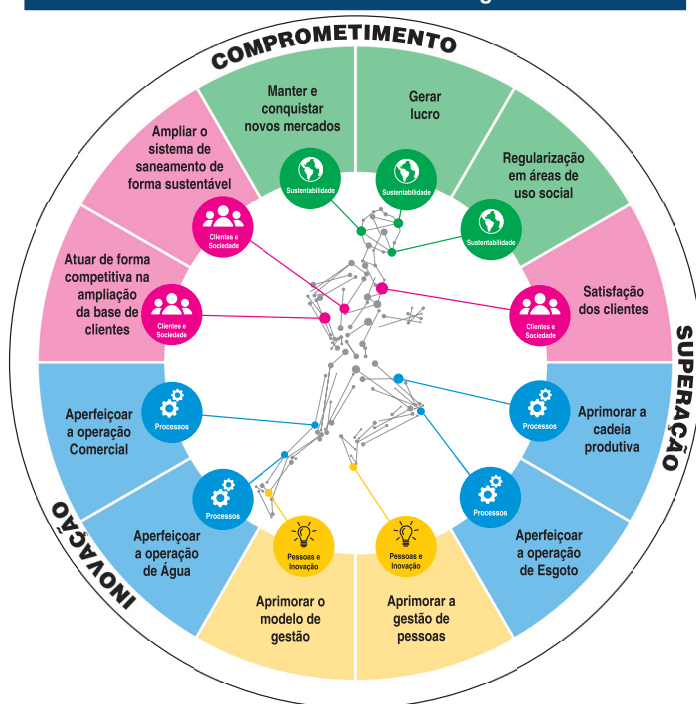
2. c – A Estratégia formula-se, desenvolve-se, avalia-se, revê-se e melhora-se.

2.c.1 Desenvolver a estratégia coerente com a missão, visão e valores, baseada nas necessidades e expectativas das partes interessadas e com informação obtida através de atividades baseadas na investigação e na inovação.

O POMS é um processo totalmente alinhado aos Planejamentos Estratégico e Tático, e segue uma metodologia de elaboração que contempla aspectos complementares àqueles processos de planejamento, visando considerar todas as especificidades da MS (Fig 2.10). O principal norteador para a elaboração de todas as atividades do POMS é a Visão de futuro, devidamente ancorada na missão e valores empresariais.

Obrigatoriamente, na etapa de análise dos ambientes interno e externo são apresentadas as necessidades e expectativas das partes interessadas. Em função da importância da compreensão dessas necessidades e expectativas na formulação das estratégias, a

MAPA OPERACIONAL MS - Fig. 2.9



MS reestruturou o processo de gestão das partes interessadas (2018), reformulando a própria identificação e priorização das mesmas. Adicionalmente, nesta etapa, são realizadas diversas palestras que visam completar a PESTAL corporativa, estendendo a investigação desses ambientes aos fatores intrínsecos à MS e a outros temas relevantes, como Internet das coisas e inovação, além do processo de definição das estratégias já descritas no item 2.a.2.

2.c.2 Identificar e compreender os resultados chave necessários para alcançar a sua Missão e que avaliam o progresso para a Visão e para os objetivos estratégicos.

Toda estratégia da Sabesp, em todos os níveis, busca viabilizar, de forma sustentável, a Missão empresarial, que é “Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente”. Uma prova inconteste da contribuição da empresa para com a melhoria da qualidade de vida da população é a redução constante da mortalidade infantil, demonstrada no indicador “Taxa de mortalidade infantil”.

Para se ter a dimensão da importância que a Sabesp dá para a sua Visão, de “Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente”

basta saber que, de todo o investimento em saneamento básico feito no Brasil, 30% é feito pela Sabesp.

Nesse sentido, a obtenção do conjunto de resultados estratégicos mostra-se necessário para o cumprimento de sua Missão e atingimento de sua Visão, desde os indicadores drivers, ligado a pessoas e processos, como os outcomes, ligados a clientes e a sustentabilidade.

2.c.3 Identificar as vantagens competitivas, atuais e futuras, bem como os novos modelos de negócio.

Amparada pelas Leis Estaduais 12.292/2006 e 1.025/2007, que possibilitaram a ampliação da área de atuação da Sabesp nos mercados nacional e internacional, a Sabesp passou a ampliar sua base

de atuação, passando a ser atualmente a 4ª maior empresa de saneamento básico do mundo. Atualmente, a Companhia também oferece serviços de consultoria sobre uso racional da água, planejamento e gestão comercial, financeira e operacional, com atuação no Panamá, Honduras, e Nicarágua, sendo nos dois primeiros países em parceria com a Latin Consult.

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. Outra importante diretriz corporativa, vinda da estratégia Sabesp, foi a implantação do GVA® em todas as unidades da empresa (2009). A MS foi escolhida como unidade piloto na implantação da metodologia na M. O processo de avaliação do modelo de negócio é, em si, proativo, pois possibilita a adequação do negócio frente às alterações do macroambiente e do setor de atuação, visando à competitividade da Sabesp e MS.

A MS adequa, periodicamente, sua organização interna, em decorrência da avaliação das necessidades geradas pelas mudanças estratégicas e do modelo de negócio. Em decorrência da implementação do GVA®, alterou-se a estrutura funcional, criando as UGR (2012). Dada a necessidade de impulsionar o faturamento, as vendas, antes centralizadas na área de marketing, passaram a ser realizadas também nas UGR, por meio da criação da FIVE - Força Integrada de Vendas (2015). Como forma de otimizar recursos e fortalecer a gestão, unificou os processos de comunicação, marketing, desenvolvimento humano, responsabilidade social e ambiental, desenvolvimento de fornecedores e qualidade numa única célula, denominada de CDG. Outra questão relevante para a definição do modelo de negócio, presente nos dois últimos ciclos, foi a crise hídrica.

As ações realizadas permitiram desenvolver e aprimorar ainda mais a competência essencial da Diretoria e da MS, que é a eficiência operacional na prestação de serviços de saneamento em áreas de alta complexidade com soluções inovadoras, e de seus ativos intangíveis, como a qualidade e disponibilidade do produto água, a infraestrutura instalada, a qualificação e conhecimento da FT, a capacidade de relacionamento com as partes interessadas e a Marca Sabesp.

2.c.4 Influir nos grupos de interesse para atingir o seu compromisso, equilibrando as necessidades das partes para conseguir resultados satisfatórios.

A interação do superintendente e demais membros da liderança da MS com as diversas partes interessadas acontece pessoalmente, de forma sistematizada, com o objetivo de identificar suas necessidades, comunicar as principais decisões e contribuir para a mobilização das partes para facilitar o alcance dos seus objetivos (Fig. 1.2).

Eventos com as Prefeituras, sociedade e fornecedores contam obrigatoriamente com a participação pessoal não só do superintendente, mas de toda a liderança da MS, sendo um instrumento de impacto no fortalecimento de parceria e da sustentabilidade, além de um importante

canal de identificação das necessidades destas partes interessadas. Para as demais partes interessadas existem práticas específicas. Com a prática de reuniões estruturadas – RE, mensais, é possível mobilizar e fortalecer, de forma intensa e sistemática, todos os aspectos relacionados ao alcance das estratégias e à cultura da excelência.

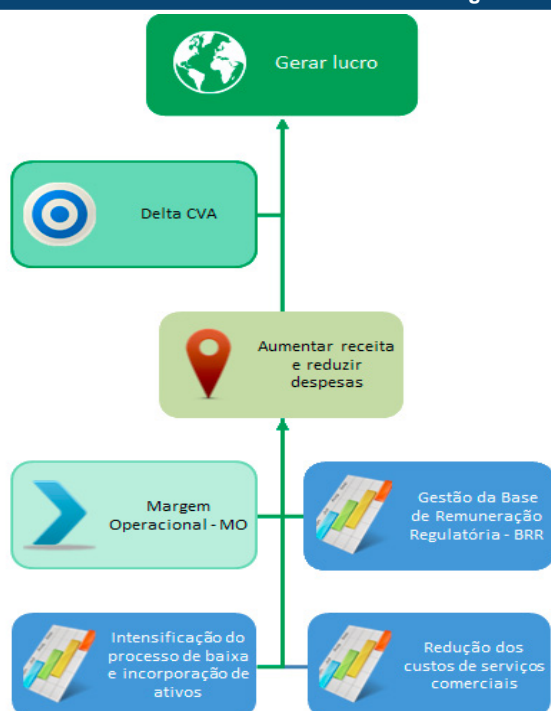
A partir do ciclo 2011-2015, a MS, também de forma inovadora, convidou os representantes de seus principais fornecedores externos a participar do Seminário de Implementação das Estratégias MS. Os mesmos foram agregados aos grupos, distribuídos por perspectiva do BSC, avaliaram as propostas e discutiram as metas, de modo a poderem manifestar-se sobre as expectativas quanto aos resultados esperados, comprometendo-se desde aquele momento com as metas ali estabelecidas. No ciclo 2012-2016, após a apresentação das metas da MS, foi formado um grupo de fornecedores externos e administradores dos contratos (clientes Sabesp) com o intuito de entenderem melhor a sua parte nas metas e no final os fornecedores fizeram uma apresentação resumo do planejamento para o atendimento às metas estabelecidas.

2.c.5 Identificar e analisar os ambientes estratégicos, tais como, por exemplo: econômicos, tecnológicos, políticos, sociais e financeiros. Identificar fatores críticos do sucesso.

Conforme já destacado em 2.a.4, para a análise do macroambiente, a PI - Superintendência de Planejamento Integrado utiliza-se da análise PESTAL (Fig 2.2), sendo esta uma investigação aprofundada dos fatores mais importantes capazes de influenciar a atividade da empresa, que se dividem nas seguintes categorias: Políticas, Econômicas, Sociais, Tecnológicas, Ambientais e Legais.

Podemos citar como exemplo o objetivo estratégico “Gerar Lucro”, cujo indicador “outcome” é o “Delta CVA”. Considerando a definição de FCS, citada anteriormente,

OBJETIVO ESTRATÉGICO GERAR LUCRO - Fig. 2.10



ficou definido que “Aumentar receita e reduzir despesas” são os FCS desse objetivo. Uma vez definido, o FCS ajuda a estabelecer que indicadores podem mensurá-lo, no caso o indicador “Margem Operacional” e que Superações serão necessários para que o FCS seja um fator que potencialize a execução da estratégia. Nesse caso, um plano para “Gestão da Base de Remuneração Regulatória”, outro para “Intensificação do processo de baixa e incorporação de ativos” e outro para “Redução dos custos de serviços comerciais”. (Fig. 2.10).

2.c.6 Refletir na estratégia os conceitos fundamentais da Excelência Empresarial.

A MS participa de prêmios de qualidade (d_2000) e os Relatórios de Avaliação do sistema de gestão constituem em um importante instrumento de aprendizado para a organização. Na fase da análise do macroambiente de atuação, uma das portas de entrada para o planejamento são os relatórios de avaliação dos prêmios de qualidade. Em função disto, a MS possui em seu mapa operacional o objetivo estratégico, “Aprimorar o modelo de gestão”. Este objetivo vem sendo aprimorado de forma estratégica (d_2006), contendo planos de ação voltados à participação em prêmios de qualidade, e desenvolvimento de oportunidades de melhoria e manutenção de pontos fortes.

2.c.7 Ter em conta a estratégia das partes interessadas na definição da Estratégia da organização.

A MS, durante a fase de planejamento operacional, identifica, prioriza e considera as necessidades e expectativas das partes interessadas pertinentes na criação dos seus indicadores estratégicos e em suas metas de curto e longo prazo.

O POMS, por ser um desdobramento do PE e do PT M, naturalmente está totalmente alinhado aos mesmos, sendo que na etapa de análise de cenários, ambos são apresentados à MS por representantes da corporação e da diretoria M.

Com o poder concedente, além das cláusulas contratuais, a MS mantém um estreito relacionamento com seus representantes para identificar e buscar seus pleitos, haja vista que o contrato estabelece o que e quanto deve ser feito, mas não considera prioridades, por exemplo ou tempestividade para a realização dos serviços contratados. O relacionamento busca conhecer e entender os pleitos dos municípios para adequar à estratégia da MS, cada vez mais flexível e adaptável às mudanças de ambiente. De forma análoga, o Programa de Participação Comunitária – PPC se relaciona com as comunidades e alimenta o POMS de informações importantes para a formulação da estratégia.

A ação do FIVE, na medida em que se relaciona com os grandes consumidores, buscando conhecer suas necessidades, também traz informações importantes, junto com as informações de inteligência de mercado, que possibilitam conhecer o comportamento dos diversos segmentos de clientes, contribuindo para a estratégia MS. No caso do rol comum, a MS está sempre atenta ao comportamento do setor imobiliário para considerar os vetores de crescimento na estratégia.

Em relação aos fornecedores, como já citado em

2.a.8, ao identificar, atender e solicitar a avaliação do desempenho da MS em relação às necessidades e expectativas desses fornecedores e ao envolvê-los nas etapas de formulação e implementação das estratégias, a MS está levando em conta as estratégias dos mesmos.

Para entendimento e consideração da estratégia da Arsesp, além de inserir o interlocutor corporativo da Sabesp (Superintendência de Assuntos Regulatórios - PR) no PE, a diretoria, no PT, convida o Superintendente da Arsesp para apresentar seu plano, possibilitando a conciliar de objetivos com o plano tático da diretoria, o qual é acolhido pela MS no POMS.

2.c.8 Desenvolver cenários alternativos e planos para o risco de eventuais emergências.

Para responder a eventuais situações de emergência que possam impactar a sociedade e o meio ambiente, a Sabesp possui o Plano de Contingência Operacional por processo e o Plano de Segurança de Barragens (d_1996). Os mesmos contemplam as atividades de produção, adução e distribuição da água, coleta e tratamento de esgoto, padronizando as ações corretivas, de comunicação e mobilização social, a serem executadas pelos responsáveis, para cada tipo de acidente ou incidente, incorporando as diretrizes da Arsesp (m_2011). A partir de 2012, os planos de contingência são disponibilizados para a Força de Trabalho (FT) e prestadores de serviço, quando pertinente, visando garantir prontidão e rapidez na solução ou mitigação de danos sociais ou ambientais.

2.c.9 Estabelecer um plano de negócio baseado na estratégia que sirva de guia à organização e que permita avaliar os ganhos alcançados e o seu retorno.

O Plano de Negócio é estabelecido corporativamente, sob coordenação da Superintendência de Planejamento Integrado - PI, sendo consideradas as projeções corporativas para os próximos 30 anos das receitas, despesas, investimentos e projeções populacionais, levando em consideração a estratégia proposta. O plano de negócio constitui um importante elo de integração entre o Planejamento Estratégico e o Orçamento Plurianual. Anualmente, as UN subsidiam o plano de negócio por meio do processo orçamentário plurianual, onde estão

contempladas as demandas de investimentos, despesas e projeções de receitas. A compilação dos orçamentos das UN é realizada na Diretoria M e da Sabesp, consolidadas na Diretoria Financeira - F, subsidiando a Superintendência de Planejamento Integrado - PI nas informações necessárias para a realização do plano de negócio.

2.c.10 Rever, atualizar e melhorar a estratégia de acordo com as condições do meio.

O monitoramento das estratégias ocorre por meio do acompanhamento dos indicadores e das Superações, realizado pelo CQG, através de reuniões trimestrais, sendo uma RAC de indicadores e duas de Superações, por perspectivas. Nestas reuniões, os coordenadores das Superações apresentam em material padronizado, informações como o percentual de realização em relação ao previsto, indicadores de desempenho, o desembolso financeiro realizado e as principais dificuldades encontradas, quando o desempenho estiver aquém do planejado. Se necessárias, são propostas medidas corretivas, sempre tomando como parâmetro as metas estabelecidas e o desempenho previsto. Como melhoria, as Superações passaram a ser iniciadas efetivamente no começo do ano (d_2017) podendo sofrer alterações a cada trimestre caso avaliada a necessidade, visando o sucesso da estratégia definida.

De modo a dar mais flexibilidade à gestão da estratégia, tornando a análise crítica do desempenho estratégico mais dinâmico e permitindo a correção de rumos em tempo hábil, a MS incluiu, nas RAC trimestrais de indicadores, uma atualização dos cenários (d_2017). Para tanto foi formada uma rede interna de pessoas que informam possíveis alterações nos ambientes interno e externo, sendo que essas informações têm como premissa a possibilidade de impactar, de forma relevante, ao menos um objetivo estratégico, devidamente identificado.

Como melhoria foi realizada primeira reunião de análise crítica das Superações Unificada (d_2017), que reuniu todas as Superações num só dia para apresentação a liderança, coordenadores e GMPs, possibilitando a todos uma visão panorâmica da evolução inicial de todas as iniciativas estratégicas.

ATENDIMENTO A SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIAS - Fig. 2.11

Etapas	Descrição	Responsável
Receber a informação situação de emergência	Confirmar in loco a situação de emergência; acionar o coordenador da contingência; identificar e avaliar os danos, acionar o Polo de Comunicação e Segurança do Trabalho. (Manual do Plantonista (m_2012)); Plano de Contingências Operacionais)	195, CCO, COD, Polos de Manutenção, plantonista, encarregado.
Comunicação e Segurança do Trabalho	Formas de comunicação focada na população da área afetada e providenciar equipamentos de segurança individual e coletivos. (PE-CO0006 (m_2012); PE-RH0003 (m_2014)).	Polo de Comunicação da Superintendência afetada.
Atendimento a sinistro	Mobilizar Segurança Patrimonial e Assistente Social, para atuar no local, reduzindo consequências às comunidades impactadas. (PE-FN0007 - Sinistro (m_2006); PO-SO0059 - Padrão para atendimento de Sinistro (m_2014))	Manutenção; coordenador da contingência; Depto. Adm. Financeiro.
Comunicação à Arsesp	Acompanhar e controlar o tratamento das ocorrências e elaborar relatório de comunicação, registrando no sistema SISCIS do site da Arsesp Procedimento de Comunicação de Incidentes e Ocorrências à Arsesp.	Superintendência de Assuntos Regulatórios (PR)
Acompanhar as ações e analisar as causas da situação de emergência, finalizar o Plano de Ação	Elaborar relatório conclusivo sobre a ocorrência, divulgar internamente, informar ao público atingido, Arsesp ou Cetesb sobre a conclusão dos trabalhos de manutenção e o restabelecimento do abastecimento ou do processo.	Superintendentes, coordenador da contingência, operação, manutenção, representante da Defesa Civil, Subprefeituras, Corpo de Bombeiros

2.c.11 Avaliar a relevância e efetividade da estratégia em função dos resultados.

A relevância de uma estratégia é medida pelo atendimento às necessidades e expectativas das partes interessadas, que são traduzidas em requisitos e incorporadas às metas estratégicas. O painel de bordo informa, em tempo real, o nível de desempenho de cada Superação e dos indicadores estratégicos, por meio do indicador “Taxa de realização da estratégia”, cuja fórmula foi revista após processo de aprendizado (2018).

Esses níveis de atendimento são verificados mensalmente nas RAC. Trimestralmente, porém, a efetividade da estratégia em função dos resultados é analisada de forma mais completa, nas RACs do CQG. Nessas reuniões é apresentada a correlação entre o atendimento às metas dos indicadores *drivers* e *outcomes*, por objetivo estratégico.

2.c.12 Identificar e gerir os riscos estratégicos, táticos e operacionais, tanto internos como externos

Durante o ciclo 2015-2019 do POMS, a MS, junto à Superintendência de Riscos e Conformidade – PK, analisou os 22 riscos compilados pela Sabesp e verificou a aderência desses riscos para com a UN. Nesta análise, foi possível identificar outros riscos específicos à MS. Desta análise foram priorizados 10 riscos que são tratados nas superações que compõem o MOMS – Mapa Operacional MS. Os riscos são monitorados mensalmente nas RAC de indicadores e superações que ocorrem nas UN e na M, possibilitando agilidade nas tomadas de decisão.

A revisão dos riscos acontece a cada 5 anos e está prevista para ocorrer no ciclo 2020-2024 do POMS.

2.c.13 Integrar a estratégia aos princípios e valores da Responsabilidade Social (RSC)

O compromisso com a sustentabilidade está presente na missão, visão e objetivos estratégicos “Gerar Impacto Socioambiental Positivo” e “Garantir a Disponibilidade Hídrica” e é materializado por meio de um conjunto de programas, projetos e ações alinhados aos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS)** (m_2016). Na MS essas ações são coordenadas pelo Fórum de Responsabilidade Socioambiental - RSA MS, que está integrado ao Fórum de RSA da M (d_2012).

A MS (d_2017) tem disseminado os 17 ODS, utilizando os canais de comunicação, de forma a envolver e engajar a FT. Foi realizado, para cada um deles, uma associação com a estratégia e com as ações e/ou Programas correlacionados realizados na MS. No último “Dia do Compromisso”, quando da apresentação da estratégia para a FT, cada objetivo estratégico é correlacionado com os ODS correspondentes, de modo a integrar o trabalho de desenvolvimento da responsabilidade socioambiental à estratégia.

2. d – A estratégia desdobra-se, implanta-se e é comunicada a toda a organização.

2.d.1 Desenvolver os objetivos estratégicos através de planos operativos estruturados em ações, com atribuição de responsáveis, recursos, prazos para a sua execução e indicadores para a sua avaliação e seguimento.

O desdobramento da estratégia é realizado em dois momentos principais. O primeiro ocorre por meio da construção da Árvore de Indicadores da MS, onde são estabelecidas as correlações entre os indicadores e realizados os desdobramentos das metas. Para a construção da árvore de indicadores, cada departamento realiza um trabalho de identificação de indicadores departamentais e setoriais que possam ser utilizados como drivers dos estratégicos. No caso das UGRs esse trabalho é realizado em conjunto, e com a participação dos Fóruns (água, esgoto e vendas), garantindo o alinhamento, a coerência com a estratégia e a integração entre as áreas. O segundo ocorre por meio da construção das iniciativas estratégicas, denominadas na MS de Superações. As Superações (Fig 2.12) definidas na etapa de formulação das estratégias são detalhadas e desdobradas por meio de reuniões de trabalho de grupos multidepartamentais, sob a responsabilidade dos coordenadores, nomeados pelo CQG. Nestas reuniões, são envolvidas as pessoas e/ou áreas cuja colaboração seja necessária para o desenvolvimento da Superação. O Coordenador também é responsável por envolver o fornecedor ou parceiro, convidando-o a colaborar, quando pertinente, seja por meio de reuniões ou de outros meios de comunicação, estabelecendo necessidades e prazos. Assim são desdobradas as ações que juntas garantem o sucesso da Superação. A validação das propostas das Superações ocorre em reuniões específicas do CQG-MS, por perspectiva do BSC. O desdobramento das Superações as demais unidades da diretoria, principalmente MA, MT, ME e TG, é realizada, quando necessária, para acompanhamento das ações conjuntas. O coordenador da superação MS é o responsável por entrar em contato com as áreas e comunicar as ações que serão realizadas, assim como também é o responsável pelo acompanhamento da execução das mesmas. Como refinamento do desdobramento das estratégias (d_2009) são realizados sete seminários de planejamento departamentais, possibilitando um desdobramento mais elaborado da estratégia e sob medida para cada departamento. Estes seminários também são precedidos de pré-works e possibilitam o envolvimento de um maior número de pessoas. O resultado de cada um deles é a formulação de planos de ação departamentais que ajudam a MS na realização da estratégia.

2.d.2 Alinhar os planos operativos entre si com os processos, quando pertinente, e com às necessidades e expectativas dos grupos de interesse.

A MS segue o modelo preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (Fig 2.13), para organizar, de forma integrada, as necessidades e expectativas das partes interessadas, a estratégia e a cadeia de valor. Essa integração se estrutura no POMS, com a identificação e compreensão das necessidades e expectativas das partes interessadas e sua tradução em requisitos. Esses requisitos, por sua vez, são traduzidos para os processos como requisitos aplicados aos processos. Em sendo as estratégias uma forma de atender às partes interessadas, tudo o que for estratégico faz essa passagem, correlacionando as três instâncias.

No ciclo atual, a estruturação da gestão das partes

SUPERAÇÕES 2019 - Fig 2.12

Perspectiva	Objetivo	Superação
Clientes e Sociedade	Ampliar o sistema de saneamento de forma sustentável	Programa de Infraestrutura do SES de médio e longo prazo
Clientes e Sociedade	Atuar de forma competitiva na ampliação da base de clientes	Potencializar as ações do FIVE
Clientes e Sociedade	Satisfação dos clientes	Somos Todos Clientes - STC
Pessoas e Inovação	Aprimorar a gestão de pessoas	Plano de Desenvolvimento da Liderança - PDL
Pessoas e Inovação	Aprimorar o modelo de gestão	Aperfeiçoar o Modelo de Gestão
Processos	Aperfeiçoar a operação comercial	Aperfeiçoamento da metodologia de medição e apuração
Processos	Aperfeiçoar a operação comercial	Gestão compartilhada da evasão
Processos	Aperfeiçoar a operação de água	Melhoria da Infraestrutura com foco no aperfeiçoamento da gestão da demanda
Processos	Aperfeiçoar a operação de água	Programa de aplicação da modelagem hidráulica
Processos	Aperfeiçoar a operação de água	Programa de redução de perdas
Processos	Aperfeiçoar a operação de esgoto	Programa de Despoluição dos Corpos Hídricos
Processos	Aperfeiçoar a operação de esgoto	Programa de Eficiência da Operação do SES
Processos	Aprimorar a cadeia produtiva	Aprimorar a integração dos processos
Processos	Aprimorar a cadeia produtiva	Aprimorar o cadastro técnico e comercial
Processos	Aprimorar a cadeia produtiva	Gestão da Implantação do NET@suit
Processos	Aprimorar a cadeia produtiva	Programa Excelência Global - Desenvolvimento de Fornecedores
Sustentabilidade	Gerar Lucro	Gestão da Base de Remuneração Regulatória - BRR
Sustentabilidade	Gerar Lucro	Intensificação do processo de baixa e incorporação de ativos
Sustentabilidade	Gerar Lucro	Redução dos custos de serviços comerciais
Sustentabilidade	Manter e conquistar novos mercados	Gestão dos Contratos de Programa
Sustentabilidade	Regularização em áreas de uso social	Regularizar ligações de esgoto com soluções alternativas

interessadas é parte da Superação “Modelo de Gestão”, da perspectiva “Pessoas e Inovação” e a organização dos processos, com o alinhamento dos indicadores da cadeia de valor aos requisitos das partes interessadas é parte da Superação “Aprimorar a integração dos processos”, da perspectiva “Aprimorar a Cadeia Produtiva”.

2.d.3 Comunicar às pessoas da organização a maneira como são afetados pelas estratégias e pelos planos operativos e qual será a sua contribuição.

A disseminação para a FT é realizada em dois eventos (d_2004), um global e um específico, objetivando comunicar, garantir o entendimento e favorecer o envolvimento com as estratégias elaboradas no processo de Planejamento Operacional da MS (2.c.4). Essa é a forma que a MS utiliza para se fazer entender, de forma geral. Se o “Dia do Compromisso” comunica de forma macro a direção para a qual a estratégia aponta, as “Reuniões Estruturadas” subsequentes correlacionam o desempenho estratégico a atividade de cada área e de cada empregado, apontando no sentido de se reforçar ou corrigir o que se está fazendo na operação.

No caso dos planos estratégicos, na MS denominados Superações, a comunicação aos envolvidos (empregados de todas as categorias profissionais e áreas da MS podem ser envolvidos) é realizada de diversas maneiras. Num primeiro momento são comunicados, durante o POMS, os padrinhos, coordenadores e suplentes de cada Superação.

Estes, por sua vez, são responsáveis por aprovar a equipe envolvida em reunião do CQG e posteriormente construir o plano com a equipe núcleo. Finalmente, a metodologia pressupõe uma fazer um “kick off” com toda a equipe, inclusive a expandida, de forma a garantir o engajamento de todos. As Superações são projetos, que estão inseridas no Painel de Bordo e que podem ser acompanhadas por todos os empregados da MS.

2.d.4 Desenvolver as ações nos diferentes níveis da organização para assegurar a realização dos objetivos estratégicos.

Anualmente, dentro do ciclo do POMS, os departamentos da MS realizam o seu planejamento (d_2009). Utilizam a árvore de Indicadores para correlacionar os principais indicadores de processos dos departamentos que contribuem para com os indicadores estratégicos da MS. Avaliam também o quanto podem contribuir, por meio de macroações específicas, para com a estratégia. A orientação é que avaliem e priorizem necessidades locais, mas que possam contribuir para com a estratégia MS. Essas macroações são postadas no Painel de Bordo e acompanhadas no âmbito de cada departamento.

2.d.5 Alinhar a estrutura organizacional – perfis, relações, competências, processos de decisão e solução de conflitos – com a estratégia para suportar e assegurar o avanço para os propósitos definidos.

A estrutura organizacional está alinhada às estratégias e processos da MS por meio da organização do trabalho e definições de competências. A organização de trabalho na MS é realizada com base na política institucional PI0017 – Recursos Humanos, coerente com o modelo organizacional, contribuindo com o negócio e com a estratégia, alinhada especialmente à Diretriz Estratégica. Esse alinhamento se manifesta na gestão de pessoas por meio do comprometimento das lideranças com o desenvolvimento e melhoria contínua da Força de Trabalho - FT, da valorização do ser humano, da transparência, flexibilidade e inovação nos procedimentos e instrumentos de gestão de pessoas, na implementação de instrumentos de avaliação de desempenho e pelo desenvolvimento e implementação de formas orgânicas de trabalho tais como: grupos de projeto, grupos multifuncionais e multidepartamentais, que favorecem a organização por processos. Paralelamente à estrutura formal, esses grupos incentivam a cooperação, o trabalho em equipe e a comunicação eficaz.

O alinhamento da estrutura organizacional se comprova também na adequação da estrutura da MS à estratégia e às necessidades do negócio. Conforme já citado em 2.c.3, a implantação do GVA® promoveu uma alteração importante na estrutura funcional, criando as UGRs e a área centralizada de manutenção, colocando a operação mais próxima ao cliente e dando à manutenção ganho de escala com a criação da Centro de Controle da Manutenção – CCM (d_2010). Dada a necessidade de impulsionar o faturamento, as vendas, antes centralizadas na área de marketing, passaram a ser realizadas também nas UGR, por meio da criação da FIVE - Força Integrada de Vendas (d_2015). Como forma de otimizar recursos e fortalecer a gestão, unificou os processos

de comunicação, marketing, desenvolvimento humano, responsabilidade social e ambiental, desenvolvimento de fornecedores e qualidade numa única célula, denominada de CDG (d_2016).

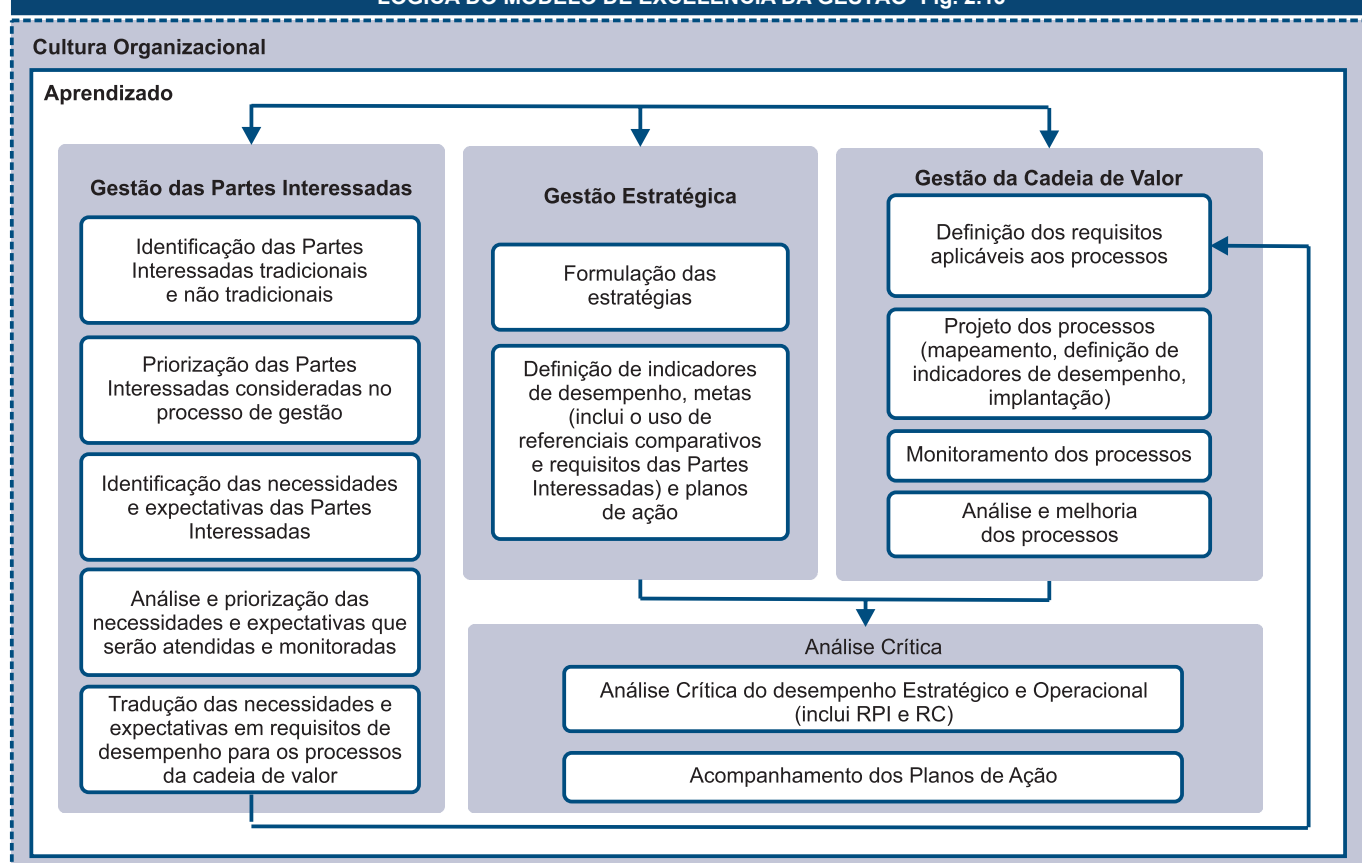
2.d.6 Avaliar a difusão, compreensão e aceitação das estratégias e os planos de ação, dentro e fora da organização.

A estratégia, como um todo, é apresentada ao diretor metropolitano, representante do acionista, ao final do processo de POMS (d_2001) e comunicado à Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana – MP ao final do ciclo. A participação de representantes dos fornecedores de serviços contínuos nas etapas de formulação e implementação assegura a essa parte interessada, pleno conhecimento e aceitação das estratégias.

A disseminação à FT MS e dos fornecedores de serviços ocorre no primeiro mês do ano da vigência do ciclo por meio do “Dia do Compromisso”, que é um evento que conta com a presença do Superintendente e é elaborado com o objetivo de obter o entendimento das estratégias pelas FT da MS e dos fornecedores, havendo ao final uma avaliação desse entendimento. Na dinâmica de verificação, quando o nível de acerto das questões é abaixo de 75%, há o esclarecimento da questão na mesma hora. Os representantes dos fornecedores de serviços contínuos, que participaram do POMS assinam, inclusive, o Mapa Operacional da MS no “Dia do Compromisso”, registrando formalmente seu compromisso com a estratégia.

A Pesquisa de Clima Organizacional – PCO (3.a.10) possui algumas perguntas específicas que visam a captar o conhecimento que as pessoas têm da estratégia. São elas: “Eu conheço e compartilho dos valores e princípios

LÓGICA DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO- Fig. 2.13



da organização”, e “Eu me empenho em meu trabalho, pois sei o quanto ele é importante para o resultado final”.

2.d.7 Identificar, no seu processo de planejamento, as incertezas e os riscos. Determinar as suas oportunidades ou a sua vulnerabilidade perante mudanças nos diferentes contextos: econômico, social, tecnológico ou regulatório

No POMS, as incertezas e os riscos são avaliados na etapa de formulação conforme descrito anteriormente (2.a.11, 2.b.8 e 2.c.12). Adicionalmente, as ameaças e a vulnerabilidade da MS frente às mesmas são tratadas também na etapa de formulação, quando da elaboração da matriz FOFA (2.a.2, 2.a.4 e 2.a.11). As vulnerabilidades e as potencialidades são a matéria prima para a construção dos objetivos estratégicos da MS.

2.d.8 Estabelecer objetivos baseando-se na comparação do seu desempenho com o de outras organizações, as suas capacidades atual e potencial e os objetivos estratégicos.

Os objetivos estratégicos da MS são traçados visando a atender a visão de futuro e cumprir sua missão como prestadora de serviços de saneamento ambiental. Consideram as vulnerabilidades frente as ameaças e potencialidades para o aproveitamento das oportunidades, mas não tem como premissa, na sua formulação, a comparação de desempenho com

outras organizações. Essa comparação é realizada posteriormente, na etapa de implementação das estratégias, onde são considerados os referenciais comparativos (2.b.3) para a criação das metas de curto e longo prazo, bem como as superações.

2.d.9 Alinhar os objetivos individuais e de equipe com os objetivos estratégicos.

O POMS é, em si, uma forma de alinhar os objetivos da MS aos táticos e estratégicos, num movimento de desdobramento adequado às necessidades da UN. Na mesma proporção esse fenômeno ocorre com os planejamentos departamentais (2.d.1/4), que buscam o alinhamento desse nível organizacional a estratégia.

Uma abordagem ainda mais específica é promovida pelas reuniões estruturadas mensais, haja vista que é pauta obrigatória da mesma a comunicação do desempenho dos indicadores estratégicos aos empregados, em cada área da MS, desdobrados no nível da área, visando esclarecer a influência de cada um para o desempenho dos indicadores em questão.

Ademais, a Sabesp incentiva sua FT no cumprimento das metas individuais e de equipe através do Programa de Participação nos Resultados – PPR, onde são elencados indicadores chaves para o negócio Sabesp e desmembrado metas para os mesmos. Com o atingimento das metas previstas, há uma bonificação salarial paga à toda a FT.