

DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

A gestão de pessoas na Sabesp é orientada pela política institucional PI0017 – Recursos Humanos, coerente com o modelo organizacional, contribuindo com o negócio e com a estratégia da Sabesp, estando especialmente alinhada à Diretriz Estratégica 2016-2025: Valorização das Pessoas – estimular o crescimento profissional por meio de oportunidades e reconhecimento, elevando a satisfação e o bem estar, buscando o comprometimento e a produtividade no trabalho. Esse alinhamento se manifesta na gestão de pessoas por meio do comprometimento das lideranças com o desenvolvimento e melhoria contínua da **Força de Trabalho - FT**, da valorização do ser humano, da transparência, flexibilidade e inovação nos procedimentos e instrumentos de gestão de pessoas, na implementação de instrumentos de avaliação de desempenho e pelo desenvolvimento e implementação de formas orgânicas de trabalho (grupos de projeto, multifuncionais e multid departamentais, por exemplo) favorecendo a organização por processos.

Por ser uma empresa de economia mista e capital aberto, o quadro de pessoal é aprovado pelo Governador do Estado de São Paulo, e nos casos de ampliação, é obrigatória a aprovação de pleitos específicos, para a realização de Concurso Público e a contratação de novos empregados, respeitando o artigo 37º da Constituição Federal do Brasil.

A Sabesp adota o modelo de Remuneração por Competências que proporciona a atração, a retenção e o desenvolvimento de profissionais qualificados e comprometidos, oferecendo perspectivas de carreira e de remuneração compatíveis com o mercado. Para tal, há política salarial única que está vinculada ao Plano de Cargos e Salários, que busca manter o equilíbrio interno e externo, que é estabelecido por pesquisas salariais realizadas periodicamente por consultorias externas especializadas.

Tais práticas de gestão visam preparar o capital humano para a universalização do saneamento em um ambiente regulado, com propósito na sustentabilidade do negócio.

3. a – A gestão das pessoas como apoio à estratégia da organização.

3.a.1 Alinhar o plano de recursos humanos com a estratégia, com a estrutura da organização e com a estrutura dos seus processos.

O plano de recursos humanos tem como base o Modelo Gestão de Pessoas por Competências. A Gestão de RH por Competências (d_2002) investe continuamente no desenvolvimento das capacidades críticas para o negócio. As práticas de gestão de pessoas vêm sendo aprimoradas com o intuito de oferecer à companhia uma proposta de valor para os empregados, capaz de aumentar seu comprometimento e engajamento com os objetivos e a estratégia da organização. Este modelo permite a integração dos processos que envolvem a educação continuada, gestão de carreiras, qualidade de vida, gestão do clima e dos serviços de recursos humanos (Fig. 3.1).

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS - Fig. 3.1



Há superintendência específica de gestão de pessoas que exerce o papel de autoridade funcional no âmbito da companhia, desenvolvendo e orientando as gerências e alta administração, quanto a programas, procedimentos, tendências e controles da área.

Para atender as demandas estratégicas, a Superintendência de Gestão de Pessoas foi reorganizada (m_2017), incorporando duas coordenadorias de importância estratégica, como a de Gestão de Mudanças e Gestão Trabalhista, ampliando o foco de atuação de forma proativa e por processos, para a garantia de melhores resultados.

3.a.2 Integrar diferentes formas de trabalho (trabalho a distância, trabalho por projeto, etc) na estrutura

Atendendo aos requisitos legais (Reforma Trabalhista, Lei Nº13.467/2017), a Sabesp adota a jornada de trabalho de 8 horas diárias, 40 horas semanais e 200 horas mensais. Para atendimento de demandas estratégicas e operacionais do negócio, é previsto e normatizado a possibilidade de execução de plantão a distância, que consiste no período de tempo que o empregado fica de sobreaviso, fora do seu local e horário normal de trabalho, podendo ser convocado para atender a serviços de urgência e/ou emergência, atinentes às suas atividades (d_1996). Há também a disponibilização de acesso remoto, com disponibilização de equipamentos (notebook, smartphone, tablets) utilizados por gerentes, gestores e pessoas chave, que mediante autorização gerencial para realização de atividades à distância (d_2010 / m_2013 / m_2018). Está em andamento a implantação do Projeto Coworking (m_2018), que consiste na disponibilização de espaço de trabalho compartilhado em diferentes endereços de unidades da Sabesp, na cidade de São Paulo, para que os empregados tenham a possibilidade, mediante autorização gerencial, de atuar e realizar suas atividades, em um destes locais, contribuindo assim, para a melhoria da qualidade de vida, uma vez que, propicia a redução no tempo de deslocamento (residência/trabalho).

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

O plano de recursos humanos é revisado periodicamente, alinhado as diretrizes estratégicas da

Companhia, mediante mudanças de cenários, riscos identificados, desafios lançados, para cumprimento da missão e alcance da visão estabelecidas. A cada ciclo de planejamento, em todos os níveis (estratégico / tático / operacional), na base da estratégia, na perspectiva Pessoas e Inovação, são estabelecidos objetivos que visam o aprimoramento da gestão das pessoas, ao que tange o desenvolvimento e valorização dos empregados. É por meio dos ciclos de planejamento que se promovem as melhorias, bem como pela operação dos processos, na interação com todos os envolvidos (gerentes, gestores e empregados), onde são captadas as percepções e experiências. Os principais sistemas utilizados como base para a promoção do desenvolvimento das pessoas são: Sistema de Avaliação por Competências - SAC (d_2012), (ver 3.b.9), Sistema de Gestão de Capacitação e Desenvolvimento – SGC&D (d_2012), (ver 3.b.1) e o Sistema de Feedback (d_2017). O Programa de Desenvolvimento de Lideranças (d_2017) também contribui para a melhoria do desenvolvimento das pessoas (ver 3.b.5).

3.a.4 Envolver os empregados e os seus representantes no desenvolvimento das estratégias nos planos de pessoal.

A Sabesp mantém um relacionamento contínuo e proativo com diversas entidades representativas e associativas de seus empregados, interagindo continuamente na busca de melhorias, soluções e avanços na gestão da empresa. Os Acordos Coletivos firmados anualmente com os Sindicatos, promovem a formação de grupo para aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas, tais como: Plano de Cargos e Salários (d_2012); aprimoramento dos benefícios – sistema flexível para utilização do auxílio refeição e alimentação (m_2016), previdência privada (m_2016) e plano de saúde (m_2018); e na discussão anual de metas para o Programa de Participação nos Resultados – PPR.

A prática de Gestão do Clima Organizacional (d_2003), bem como de identificação de necessidades e expectativas da FT (m_2018) são também utilizadas para a melhoria das práticas de gestão de pessoas. Os requisitos oriundos das necessidades e expectativas são utilizados para monitorar o desempenho dos processos e promover a satisfação dos empregados. Gerentes, gestores e pessoas chave participam de todo o processo de planejamento operacional onde também contribuem para a definição de estratégias relacionadas a gestão de pessoas.

3.a.5 Assegurar a equidade de todas as condições de emprego e gerir o potencial de diversidade.

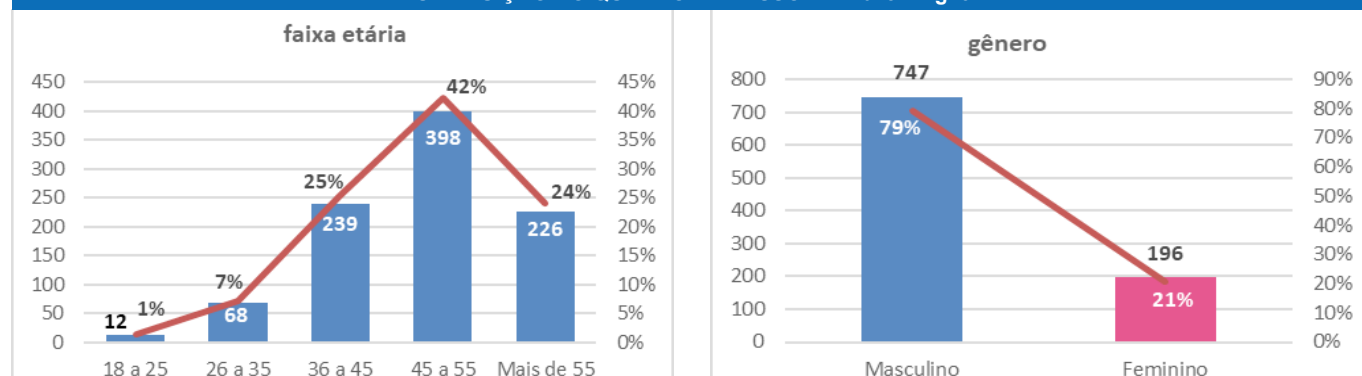
A MS assegura, em suas práticas e padrões, o comportamento ético conforme descrito no Código de Conduta e Integridade da Sabesp (d_2006), preconizando a igualdade das pessoas, independentemente da posição hierárquica, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade ou quaisquer outras formas de discriminação. Bem como a igualdade de oportunidade de desenvolvimento profissional, baseado no mérito, desempenho e competência. O código de conduta e integridade é atualizado periodicamente, para atender a novas legislações, bem como para responder a demandas internas (m_2014 e 2018).

A Sabesp foi outorgada com o Selo Paulista de Diversidade - categoria plena (d_2007), concedido pela Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho. Este selo tem como objetivo destacar organizações que desenvolvam projetos de promoção e valorização da diversidade - seja de etnia, de gênero ou cultural, em seus ambientes de trabalho e em suas áreas de atuação. Diversas ações revelam a preocupação com a diversidade, como as adequações das agências e instalações internas, visando à acessibilidade, canal de atendimento para deficientes auditivos, publicação do censo, entre outros. Também, o processo de contratação de empregados, aprendizes e estagiários garante a igualdade de direitos, realizado por meio de concurso público, elimina a possibilidade de qualquer tipo de discriminação. Adicionalmente, a MS mantém parceria com a Associação Amigos metroviários dos Excepcionais – AME (d_2009), Organização Não Governamental - ONG filantrópica de assistência social, contratando deficientes físicos e com mobilidade reduzida para atuarem nas agências de atendimento, com o objetivo de integrá-las ao mercado de trabalho.

3.a.6 Gerir a diversidade em termos de harmonização e integração de diferentes gerações e perfis

Conforme preconizado no Código de Conduta e Integridade a Sabesp, um de seus valores é o Respeito às Pessoas - promover a equidade de oportunidades, respeito às diversidades e desenvolvimento profissional. Estabelecer relações de confiança e estímulo à participação por meio da comunicação e da integração. Assim como, no desenvolvimento de suas práticas de gestão, está comprometida com os princípios éticos: 4 - Promover a equidade de oportunidades, respeito às diversidades e desenvolvimento profissional. 8 - Garantir práticas de gestão de pessoas que respeitem

DISTRIBUIÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL - 2018 - Fig. 3.2



a diversidade e fortaleçam a motivação, a satisfação e o comprometimento. Cabe destacar também que o mecanismo de seleção adotado, por concurso público, dá oportunidades iguais às pessoas e a realização das práticas de gestão de pessoas são integradas e aplicáveis a todos.

Sendo assim, não há distinção entre diferentes gerações e perfis, tanto que nosso quadro de pessoal é heterogêneo e diverso. (Fig. 3.2).

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

A organização do trabalho está alinhada aos processos por meio dos cargos, que estão definidos em seus respectivos sistemas organizacionais em função dos processos que atuam. Os cargos são distribuídos nas categorias Operacionais, Técnicos e Universitários e são definidos com as respectivas descrições de atividades e pré-requisitos, seguindo a tendência da multifuncionalidade. Para identificar e alavancar melhorias nas condições de trabalho a MS se vale das práticas: Gestão do Clima Organizacional (d_2003) onde são captadas por meio de pesquisa digital a satisfação e a percepção dos empregados; Programa Experiência Positiva (d_2017), que consiste na realização de acompanhamento dos processos de campo, segundo o foco do cliente; Projeto de Mapeamento dos Processos por Atividades (d_2016), onde os integrantes da equipe realizam o mapeamento e análise dos processos, incluindo o dimensionamento de pessoal. Todos estes mecanismos contribuem para a identificação das melhorias necessárias e a consequente realização de ações para implementação das mesmas.

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

A Sabesp conta com a adoção da Política de Segurança e Saúde do Trabalho (d_2006), onde há intensificação das práticas para a prevenção de incidentes de trabalho e melhoria da qualidade de vida dos empregados. O Procedimento PE-RH0001 - Segurança e Saúde do Trabalho estabelece as diretrizes, conceitos e responsabilidades de segurança e saúde do trabalho consoante à legislação vigente, resguardando e protegendo a vida e a saúde dos empregados, aprendizes, estagiários, visitantes, prestadores de serviços e da sociedade e o meio ambiente.

Nele estão previstas diversas práticas, e a MS as adota, para a identificação de perigos e tratamento de riscos relativos à saúde e segurança relativos aos processos de trabalho, utilizando sistematicamente ferramentas que permitem também a verificação da eficácia do tratamento (ver 3.d.9).

3.a.9 Gerir a conciliação da Vida Laboral com a Vida Familiar.

O Programa de Qualidade de Vida – Viver Feliz (d_2007) foi construído de forma a abranger ações integradas e sintonizadas com os principais aspectos que influenciam a qualidade de vida das pessoas e plenas condições de desenvolvimento humano para a realização do trabalho. São realizadas ações no âmbito

corporativo e em parceria com a Associação Sabesp. O objetivo do programa é a construção de um ambiente de trabalho com produtividade, qualidade de vida e bem-estar, de forma a conviverem em plena harmonia. Com base em pesquisa interna (2010) foi identificado o estilo de vida dos empregados e detectados os principais fatores de risco, o sedentarismo e a obesidade, indicadores que embasam as ações estruturadas: Nutrição para Viver Feliz (d_2012) - para o equilíbrio alimentar, apoio motivacional e controle de peso e o Agita Sabesp (d_2012) - que proporciona convênios com academias. Na MS, os empregados têm a oportunidade de realizarem ginástica laboral, massagem relaxante e praticar regularmente atividades físicas em academias conveniadas, bem como na situada nas instalações do Complexo ABV.

Outra ação importante é o Programa de Atendimento e Recuperação do Empregado – PARE (d_2008) que possui atividades de apoio individual e encaminhamento para tratamento em clínicas especializadas que auxiliam os empregados dependentes químicos, conforme PE-RH049 - Atendimento e Recuperação do Empregado - PARE.

A parceria com a Associação Sabesp proporciona opções e lazer aos empregados e familiares, tais como: convênios com academias, clubes e colônias de férias. São também organizados eventos gratuitos como: festas juninas, Dia das Crianças, Natal, com shows e distribuição de brindes, além de competições internas e externas. Há também o Clube do Teatro, Clube da Corrida, Coral Sabesp, Concurso de Música, Literatura e diversos eventos sempre relacionados ao estilo de vida saudável. Convênios diversificados para obtenção de descontos, inclusive ingressos para teatro e parques. Outra prática que contribui para o bem-estar das pessoas está relacionada à atuação do Serviço Social que oferece orientação e assistência aos empregados e/ou familiares para prevenção e solução de problemas sociais tais como: dificuldades para tratamentos de saúde, conflitos nos ambientes de trabalho e doméstico, morte em família ou problemas financeiros. Também é realizada gestão de movimentação de pessoal, para verificar possibilidade de transferência dos empregados para outras unidades da Sabesp, buscando oportunidades mais próximas de seu endereço residencial, por meio do sistema informatizado, Banco de Oportunidades (m_2018). Há também a adoção do horário móvel que consiste na flexibilidade de horário para frequência, ou seja, o empregado, mediante um motivo justo, pode iniciar sua jornada de trabalho mais tarde, compensando esta diferença no fim do dia, desde que não exista prejuízo nas atividades previstas.

3.a.10 Estabelecer mecanismos para medir e melhorar a satisfação e motivação no trabalho

A satisfação, a motivação e o comprometimento da FT são monitorados por meio da gestão do clima organizacional (d_2003) que tem origem na aplicação da pesquisa de clima organizacional - PCO, coordenada pela Superintendência de Gestão de Pessoas - CH e pelo Departamento de Serviços Administrativos Integrados - MIS, da Diretoria Metropolitana. Com o objetivo de avaliar o bem estar, a satisfação e o comprometimento da FT, a PCO, composta por 55

questões e subdividida em 4 dimensões de avaliação tais como Liderança, Valorização, Equidade e Orgulho, é disponibilizada por meio de sistema próprio, on line (m_2016), com senhas de acesso que garante o sigilo das informações e abrange toda a FT. O sistema informatizado é disponibilizado a toda FT pela internet, por período pré-determinado e divulgado, para que os empregados acessem e manifestem sua satisfação respondendo as questões da pesquisa. Os resultados tabulados da MS são estratificados por centro de custo e encaminhados às áreas, possibilitando análise específica e ações locais, se necessário. Os resultados MS podem ser classificados por categorias de cargo, tempo de empresa e escolaridade dos empregados e também propicia a identificação de pontos fortes e dos que merecem atenção e melhorias. Os resultados da PCO são analisados pelo CDG, que define junto ao CQG a forma de fazer a gestão do clima no nível da UN. Essa análise estabelece um tipo de ação (priorizar, melhorar ou manter) para cada nível de satisfação. As questões priorizadas são analisadas por meio de um grupo focal representativo de toda MS (m_2013), gerando como produto planos de ação para corrigir as lacunas detectadas. Além dos planos de ação globais, são estabelecidos também planos locais, de acordo com a abrangência das avaliações desfavoráveis identificadas.

3.a.11 Gerir adequadamente a diversidade cultural

Conforme preconizado no Código de Conduta e Integridade da Sabesp, um de seus valores é o Respeito às Pessoas - promover a equidade de oportunidades, respeito às diversidades e desenvolvimento profissional. Estabelecer relações de confiança e estímulo à participação por meio da comunicação e da integração. Assim como, no desenvolvimento de suas práticas de gestão, está comprometida com a conduta ética que trata sobre discriminação – os administradores, colaboradores, fornecedores, terceiros e parceiros exercem suas funções de forma profissional, respeitosa e sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, orientação sexual, idade, crença religiosa ou quaisquer outras formas de discriminação. Desta forma, promove-se o respeito a diversidade cultural.

3. b – Desenvolvimento da capacidade, conhecimentos e desempenho do pessoal.

3.b.1 Promover o aprendizado contínuo das pessoas ao longo da vida profissional, por meio de planos de treinamento e desenvolvimento que cubram as necessidades atuais e futuras da organização

O compromisso assumido com uma gestão sustentável e responsável tem como um de seus principais desafios o desenvolvimento contínuo de seus profissionais. Neste sentido, a Avaliação de Competências e Desempenho (d_2002) é uma das práticas de gestão de pessoas adotadas de forma alinhada à estratégia corporativa. É um instrumento gerencial que identifica o grau de conhecimento, desempenho e desenvolvimento das competências necessárias às estratégias e resultados empresariais. Seus princípios são: valorização das pessoas; gestão da carreira; e aprimoramento de competências. A partir dela, com a prática recorrente de aplicação de feedback's, devidamente registrados em sistema específico (m_2017), bem como no estabelecimento do Plano de Capacitação e Desenvolvimento (d_1996) que também considera as diretrizes estratégicas e operacionais do negócio, é proporcionado o aprendizado contínuo e desenvolvimento dos empregados da MS (Fig. 3.3 / Fig. 3.4) A disponibilização da Universidade Empresarial Sabesp – UES (d_2000), com a modernização da plataforma digital (m_2018), inspirado no conceito de educação corporativa, propicia cursos a distância, voltados principalmente a sustentabilidade, governança corporativa, meio ambiente, qualidade, saúde e segurança, e às competências essenciais do negócio. Assim como, o Programa Mais Conhecimento (d_2001), com escopo ampliado (m_2017), disponibiliza oportunidades de concessão de subsídios educacionais, com a finalidade de elevar o patamar de escolaridade dos empregados, além de promover capacitação técnica e o reconhecimento profissional.

3.b.2 Avaliar a eficácia da formação e do desenvolvimento.

A avaliação de eficácia (d_2000) é utilizada para identificar a aplicação dos conhecimentos adquiridos e resultados obtidos com as ações propostas de capacitação. Todos os treinamentos do PCD são avaliados (internos e externos) (m_2015), visando o alcance dos objetivos estratégicos e melhorias nos processos operacionais, bem como desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados. O empregado e

FLUXO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO - PCD - Fig.3.3



ALGUNS MÉTODOS PARA APRENDIZADO CONTÍNUO DAS PESSOAS – Fig. 3.4

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

gerente avaliam o treinamento solicitado, após período pré-estabelecido, que pode variar de 30 a 120 dias transcorridos da realização. Todo o processo, desde a identificação até a avaliação da demanda realizada, é acompanhado no SGC&D – Sistema Informatizado de Gestão de Capacitação e Desenvolvimento (m_2012, m_2015, m_2018).

3.b.3 Identificar, classificar e adaptar as competências do pessoal às necessidades da organização.

O compromisso assumido com uma gestão sustentável e responsável, tem como um de seus principais desafios o desenvolvimento contínuo de seus profissionais. Neste sentido, a Avaliação de Competências e Desempenho (d_2002) é uma das práticas de gestão de pessoas adotadas que possibilita identificar o grau de conhecimento, desempenho e desenvolvimento

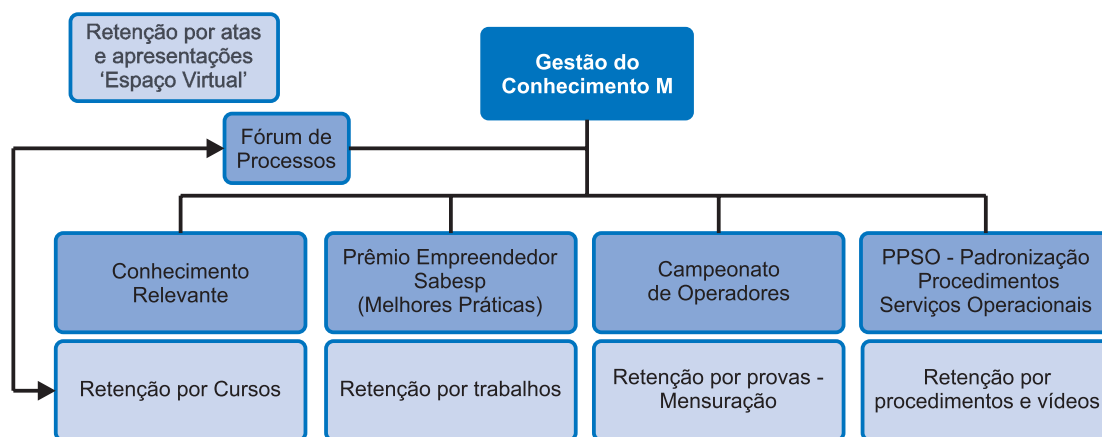
das competências das pessoas necessárias para potencializar o alcance das estratégias e resultados empresariais (Fig. 3.5). Seus princípios são: valorização das pessoas; gestão da carreira; e aprimoramento de competências.

3.b.4 Desenvolver metodologias de gestão do conhecimento das pessoas.

O processo de Gestão do Conhecimento – GC (d_2008), está conectado aos objetivos estratégicos da organização, e tem como foco prover um ambiente articulado de geração e disseminação do conhecimento da cadeia de valor da diretoria metropolitana. Buscando unificar as ações isoladas de compartilhamento do conhecimento, há ação tática, relacionada ao objetivo estratégico Promover Desenvolvimento Profissional e Pessoal, de Aprimoramento do Programa de Gestão do Conhecimento (m_2016, m_2017, m_2018), por

RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS - Fig. 3.5

Gerentes - empregados com função gerencial	Empregados sem função gerencial	
Liderança (6 competências fixas)	Fixas (04 para todos os empregados)	Escolha do Gerente (somente 02)
- Gestão de Negócios - Gestão de Pessoas - Gestão da Inovação - Gestão da Sustentabilidade - Governança Corporativa - Negociação/ Comunicação	- Visão do Negócio - Conhecimento Técnico - Cultura da Segurança e Qualidade - Visão de Sustentabilidade	- Acompanhamento e Controle - Adaptabilidade - Agilidade - Capacidade Analítica - Capacidade Empreendedora - Negociação - Relacionamento Interpessoal - Supervisão



meio de um processo estruturado (Fig. 3.6), orientado pelo Procedimento RH0660 – Gestão do Conhecimento M que identifica, desenvolve, retém, protege, utiliza e compartilha os conhecimentos mais importantes para cumprimento da missão da companhia, estimulando e promovendo um ambiente de inovação e aprendizagem contínua. Todas as práticas deste processo são realizadas com periodicidade regular, envolvimento das pessoas e metodologias específicas, incluindo a avaliação de lições aprendidas.

Para a sustentação das estratégias e das operações, a MS identifica os conhecimentos necessários a cada ciclo de planejamento operacional (d_2001), na etapa de implementação das estratégias, mais especificamente quando do detalhamento das Superações. O envolvimento de empregados de diversas áreas, sob a coordenação de profissional experiente no assunto a ser tratado, favorece a identificação das lacunas de conhecimento e informações para a execução de cada etapa das Superações (divididas em planos de ação e/ou ações).

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

3.b.5 Dirigir o desenvolvimento das carreiras profissionais das pessoas com expectativas de futuro.

O Plano de Cargos e Salários (d_2012) propicia uma maior mobilidade no desenvolvimento das carreiras, considerando inclusive maior flexibilidade com relação ao anterior, uma vez que possibilita a ascensão mais rápida. A perspectiva de carreira está vinculada ao desenvolvimento das competências e desempenho (d_2002), com a realização de feedback's (m_2017) e consecutivo planejamento e realização da capacitação necessária (d_1996). Cada cargo está dentro de uma régua salarial em que a FT pode visualizar sua progressão na carreira, a cada ciclo de avaliação, sendo que os empregados que não ocupam funções de liderança podem ascender à carreira em Y. Buscando preparar líderes atuais e a nova geração em competências do futuro, alinhados para enfrentar a competitividade e a sustentabilidade dos negócios, a Sabesp realizou dois programas de desenvolvimento

gerencial, alinhados às diretrizes estratégicas e customizados em parceria com instituições de destaque no mercado, sendo eles: Programa Excelência Gerencial (d_2012), em parceria com a Fundação para o Desenvolvimento da Administração Pública - FUNDAP, visa o desenvolvimento de toda a liderança, por meio das competências Gestão de Negócios, de Pessoas, da Sustentabilidade, da Inovação, Governança Corporativa, Negociação e Comunicação; e o Programa de Sucessão de Carreira (2011), em parceria com a Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo - FIA/ USP, tem o objetivo de desenvolver profissionais com perfil e potencial para a gestão do negócio Sabesp, criando um sistema de sucessão para atender as necessidades de renovação da empresa, nas posições chave de liderança, consiste da avaliação de perfil, *coaching*, e um curso de MBA em Gestão Empresarial. Há também o Programa de Capacitação Internacional (d_2017), que objetiva a excelência empresarial por meio do desenvolvimento dos empregados além das fronteiras brasileiras, para elevação dos conhecimentos por meio de participação em congressos, conferências, Fóruns, seminários, feiras e visitas técnicas no exterior. Na MS, é realizado o Programa de Desenvolvimento das Lideranças – O líder transformador (d_2017), para todos os gerentes, gestores e encarregados, com estrutura e metodologia customizada para impulsionar uma melhoria nos níveis de prontidão nas competências definidas para esse grupo. (Fig.3.7).

Adicionalmente é utilizada a aplicação da ferramenta Predictive Index - PI (d_2002), para toda a liderança da MS, que visa o autodesenvolvimento, bem como o

FUNDAMENTAÇÃO DO PROGRAMA LÍDER TRANSFORMADOR - Fig.3.7



desenvolvimento das competências gerenciais.

Com a utilização dessa ferramenta é possível identificar perfis adequados a cada função, sendo uma técnica utilizada no processo de escolha de novos líderes além da indicação baseada no conhecimento técnico.

A identificação do perfil comportamental (d_2011), para toda a liderança, subsidia o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como a avaliação para progressão na carreira/função gerencial.

3.b.6 Promover o trabalho em equipe

Na MS, o trabalho em equipe é promovido por meio de grupos de projeto, constituídos de forma multidisciplinar, favorecendo discussão e análise de diferentes visões oriundas das experiências e vivências no trabalho. Valoriza também a participação de seus empregados em grupos de projetos no âmbito da empresa e da diretoria. (Fig. 3.8)

3.b.7 Estimular e apoiar os comportamentos inovadores e criativos que aumentem a eficiência.

O estímulo e apoio aos comportamentos inovadores e criativos, para aumentar a eficiência das pessoas e dos processos, é promovido pelo Programa Profissional Destaque (d_2006). Trata-se de uma prática de valorização e reconhecimento profissional e incentivo ao alcance de metas de alto desempenho. Anualmente, por meio de sistema informatizado (m_2016), (m_2018), disponível na *intranet*, os empregados, aprendizes e estagiários, bem como prestadores de serviço (m_2016), inscrevem suas ações com os resultados obtidos ou ideias que potencializem o negócio (m_2016). É realizado a avaliação de elegibilidade nos Fóruns água, esgoto e vendas, para avaliar a viabilidade de implantação nas demais unidades e contribuir com a estratégia da MS (m_2011). Na sequência, ocorre a avaliação por comissão julgadora, composta por representantes de todos os departamentos e dos processos água, esgoto,

venda, responsabilidade socioambiental e qualidade. Os critérios de avaliação são: agilidade, proatividade, qualidade do serviço / atendimento, simplificação do processo, impacto socioambiental, abrangência, aumento da receita / arrecadação, inovação, redução de custo e cooperação. Ao final do ciclo, empregados, aprendizes, estagiários e prestadores de serviço são reconhecidos, premiados e homenageados em evento específico e têm suas ações e resultados divulgados para toda FT pelos veículos de comunicação da MS.

3.b.8 Alinhar, examinar e atualizar os objetivos individuais e de equipe com os objetivos da organização.

É por meio da Avaliação de Competências e de Desempenho (d_2012), e da prática de feedback contínuo que o gerente realiza o alinhamento dos objetivos individuais do empregado e as expectativas da empresa. (ver 3.b.1) O modelo adotado pela Sabesp considera que a expectativa de contribuição dos empregados está relacionada às responsabilidades a eles atribuídas, sendo estas diferenciadas pela amplitude de atuação, de acordo com o cargo e referência de cada profissional conforme Plano de Cargos e Salários.

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

3.b.9 Avaliar e melhorar o desempenho do pessoal, tanto para aumentar a sua capacidade como para favorecer a sua promoção.

É por meio do Sistema de Avaliação por Competências e Desempenho (d_2012), que é realizada a avaliação

PRINCIPAIS GRUPOS MULTIFUNCIONAIS- Fig. 3.8

Grupo/Programa	Objetivo	Envolvidos
Comitê da qualidade da Gestão – CQG	Principal Fórum de tomada de decisões estratégicas	Superintendente, gerentes de Departamentos, CDG
GMP - Grupo de Melhoria de Processos	Atender aos Critérios de Excelência do MEG	Representantes dos Departamentos da MS.
Fórum de Água MS	Tratamento das demandas corporativas, alinhamento dos processos, discussão de problemas comuns buscando soluções compartilhadas entre as áreas operacionais, implementação de novas práticas e melhorias.	Representantes do processo Água.
Fórum de Esgoto MS		Representantes do processo Esgoto.
Fórum de Vendas MS		Representantes do processo Vendas.
Comissão do Programa Profissional Destaque MS.	Valorizar e estimular a participação dos empregados na busca da melhoria contínua, com foco na excelência e inovação.	Representantes das unidades da MS.
PPC	Programa de Participação Comunitária visa identificar necessidades e expectativas da sociedade, bem como aspectos e impactos sociais sobre a mesma.	Representantes das UGR e departamentos da MS.
Equipe redatora do RG da MS	A equipe multidisciplinar visa compilar conhecimentos específicos e práticas existentes que atendam os critérios da FNQ para compor o RG da MS, favorecendo a identificação do inter-relacionamento entre as práticas e cooperação entre as áreas.	Coordenadores e equipes por critério da FNQ.
Fóruns e grupos de trabalho da Diretoria Metropolitana	Tratamento das demandas corporativas, alinhamento dos processos, discussão de problemas comuns buscando soluções compartilhadas entre as áreas operacionais, implementação de novas práticas e melhorias.	Representantes das Unidades de Negócio

da FT, é um instrumento gerencial que identifica o grau de conhecimento, desempenho e desenvolvimento das competências necessárias às estratégias e resultados empresariais. Tem a finalidade de identificar o grau de conhecimentos e o desenvolvimento das competências necessárias à execução de estratégias empresariais e a obtenção de melhores resultados. O processo de avaliação (Fig. 3.9) é conduzido anualmente, entre os empregados e os gerentes, no qual as competências são definidas e avaliadas. Com isso, espera-se a clareza dos objetivos, bem como a ampliação da contribuição de cada um para a gestão do negócio.

PROCESSO DA AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO - Fig.3.9



Após a realização de todas as etapas de avaliação, o Sistema gera uma pontuação de 0 a 5 de todos os empregados, que utilizando a metodologia 9 in Box, irá desencadear ações de gestão de pessoas.

O resultado da avaliação é fator determinante para a definição e a tomada de decisão de quantos e quais empregados irão avançar na carreira. E para ser promovido, o empregado deverá ser elegível, ou seja, o empregado deverá apresentar a média dos resultados das competências e desempenho igual ou maior que 3,0, e assim poderá avançar na carreira, em 1, 2 ou 3 referências, o que corresponde a 5, 10 e 15% de aumento salarial respectivamente. O recurso orçamentário disponibilizado leva em conta o Acordo Coletivo aprovado pela empresa e entidades sindicais.

Após a aferição do estágio de competências, que considera também todos os feedback's realizados ao longo do ano, devidamente registrado em sistema específico (m_2017), é estabelecido um Plano Individual de Desenvolvimento – PID, que possibilita, avanços e a conquista de um novo patamar das competências essenciais para que a empresa atinja os desafios assumidos. O resultado da Avaliação é fundamental também para movimentações e seleções internas, e contribui no estabelecimento de diretrizes de desenvolvimento individual e de toda a empresa, contribuindo para a obtenção das competências organizacionais necessárias para melhores resultados.

3.b.10 Sistematizar a forma de gerir a atração, desenvolvimento e fidelização dos talentos

Por ser uma empresa de economia mista e capital

aberto, a Sabesp realiza concurso público (d_1992) para a contratação de empregados, estagiários e aprendizes, atendendo também às Constituições Federal e Estadual, de forma a garantir a admissão de profissionais competentes, qualificados, motivados e alinhados aos objetivos empresariais. Considerando a complexidade do processo, a Fundação Carlos Chagas - FCC, entidade sem fins lucrativos, e especializada na realização dos processos de concurso público, é contratada por regime de delegação integral, para realizar os referidos concursos. As práticas de gestão de pessoas adotadas pela Sabesp contribuem para a permanência dos empregados, sendo evidenciado pelo tempo médio de casa, de 19 anos. O Plano de Cargos e Salários (d_2012) e a Avaliação por Competências e Desempenho (d_2012) estabelecem estrutura para crescimento dos talentos, por meio da carreira em Y, adotada para os empregados da categoria universitária, permitindo continuar se especializando em sua área de atuação, com remuneração equivalente à carreira gerencial. Cabe ainda destacar que, na Gestão do Clima Organizacional, as questões relacionadas à dimensão orgulho: “Pretendo trabalhar aqui por muito tempo”, “Tenho orgulho em contar a outras pessoas que trabalho aqui”, “Quando vejo o que fazemos aqui, sinto orgulho” e “Recomendaria esta empresa para as pessoas que eu gosto”, apresentam resultado de 93% de satisfação, evidenciando assim a competência da empresa em manter o vínculo com seus empregados.

3. c – Comunicação, envolvimento e delegação das pessoas da organização.

3.c.1 Identificar as necessidades de comunicação de que precisam os empregados.

As necessidades de comunicação são identificadas pelo supervisor imediato do empregado (encarregado, gerente ou gestor), considerando as atividades previstas pelo cargo ocupado, bem como o sistema organizacional do qual pertence o processo a ser executado. Cabe ao supervisor dar direção, orientar, alinhar, disseminar todas as informações necessárias, utilizando-se de todos os meios de promoção da comunicação interna, no relacionamento diário com sua equipe.

3.c.2 Desenvolver e utilizar estratégias e canais de comunicação eficazes, de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalmente.

Além de incentivar a cultura de “portas abertas” no sentido de favorecer uma comunicação ampla e acessível em todos os níveis hierárquicos, o diálogo e o compartilhamento das informações ocorrem como descrito anteriormente.

Um exemplo relevante é a prática de Reunião Estruturada (d_2001), realizadas mensalmente em todas as áreas da MS, conduzidas pelos Gerentes/Gestores com objetivo de estabelecer um canal de interação e comunicação da liderança com a FT, garantindo a uniformidade das informações transmitidas. As demais partes interessadas também são comunicadas por meio dos canais adequados (Fig. 1.2), de forma a manter e desenvolver o comprometimento de todos os envolvidos nas ações e objetivos da MS.

3.c.3 Partilhar a informação e dialogar com o pessoal da organização para ouvir as suas razões e propostas.

É no relacionamento diário que se propicia o diálogo aberto, na relação líder–liderado (ver 3.c.2). Por exemplo, na realização do feedback, pois neste momento, ao se destacar os aspectos de desenvolvimento do empregado, ocorre a troca de informações e o comum acordo do caminho a ser percorrido, das ações a serem realizadas. Também são realizados encontros específicos, com o presidente da Sabesp, intitulado Café com a Presidente (d_2018), num papo descontraído e informal, há oportunidade da FT comunicar suas percepções sobre diversos assuntos, relacionados ao negócio e gestão da empresa. Na MS, as UGR's realizam encontros similares, com os gerentes de departamento (d_2017).

3.c.4 Promover e apoiar pessoas e equipes para que se envolvam e participem em atividades de inovação e melhoria

A autonomia das pessoas para gerir processos e buscar inovações se dá por meio da participação nos diversos grupos multifuncionais (Fig. 3.8), composto por representantes das áreas envolvidas que se reúnem para elaboração de projetos e programas, visando melhoria dos processos e inovação. Paralelamente à estrutura formal, esses grupos incentivam a cooperação, o trabalho em equipe e a comunicação eficaz. As práticas Prêmio Empreendedor Sabesp, Programa Profissional Destaque, Projeto Mapeamento dos Processos por Atividade também são impulsionadoras de melhorias e inovação nos processos e negócio. A prática Prêmio de Eficiência Operacional, incentiva a melhoria entre as equipes.

3.c.5 Dar competências às pessoas para agirem com autonomia e avaliarem a eficácia da sua própria ação

A autonomia da FT se dá por meio da descrição das atividades previstas para cada cargo, sendo que quanto maior a referência que os empregados se encontram dentro da régua do Plano de Cargos e Salários, maior sua autonomia para gerir os processos. Os cargos são distribuídos nas categorias Operacional, Técnica e Universitária, e distribuídos em 25 Sistemas Organizacionais. Além das funções gerenciais, existem também funções de encarregados (técnicos) e líderes (operacionais) que permitem à FT atuar com autonomia. A eficácia da sua própria ação é medida anualmente por meio do Sistema de Avaliação por Competências e Desempenho (ver 3.b.9).

3.c.6 Envolver as pessoas na melhoria do sistema de gestão da organização, na reflexão estratégica, na identificação de oportunidades de melhoria, na contribuição de ideias e propostas inovadoras.

As pessoas são envolvidas na melhoria do sistema de gestão, na reflexão estratégica, para promoção de melhorias e inovações, por meio dos diversos grupos multifuncionais (Fig. 3.8), bem como nas práticas Prêmio Empreendedor Sabesp, Programa Profissional Destaque, Projeto Mapeamento dos Processos por Atividade e durante a realização das diferentes etapas do Ciclo de Aprendizado da MS (Fig. 1.7), tais como: Sistema de Aprendizado Gerencial – SAG (d_2013) e Participação em Prêmios de Qualidade (d_2001).

3.c.7 Promover o empoderamento das pessoas e seu grau de comprometimento e envolvimento

A promoção do empoderamento dos empregados, para potencialização de seu comprometimento e envolvimento ocorre por meio da relação e interação diária dos gerentes e gestores, na realização de feedback's (ver 3.b.9), e por meio da disponibilização de cursos e treinamentos, que estimulam o comportamento protagonista na atuação diária e no trabalho em equipe. Na Gestão do Clima Organizacional (d_2003), como parte do plano de ação para melhoria do nível de satisfação da FT foi realizado Workshop Comportamental – Protagonismo Humanizado (m_2019) com o objetivo de fortalecer o empoderamento da FT para uma atuação que potencialize ainda mais os resultados da MS (Fig. 3.10).

3.c.8 Promover as capacidades das pessoas para assumir responsabilidades

A promoção das capacidades dos empregados para assumirem responsabilidades ocorrem por meio das práticas descritas em questões anteriores (ver 3.b.1 / 3.b.3 / 3.b.4 / 3.b.9). Decorrente do plano de ação para melhoria do clima organizacional, foi realizado um alinhamento com os gerentes, gestores e empregados sobre o Plano de Cargos e Salários, ratificando a estruturação da carreira, onde o empregado evolui e avança à medida que atua com mais autonomia, em atividades mais complexas (m_2018).

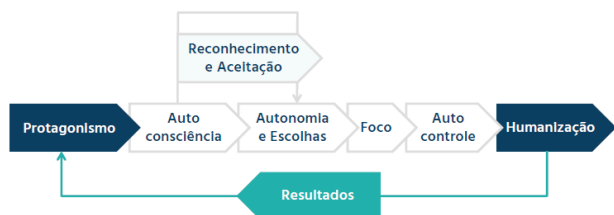
3. d – Apoio e Reconhecimento às pessoas

3.d.1 Alinhar a estrutura de remunerações e outras condições de emprego com a estratégia para a tornar competitiva, a qual, por sua vez, responda aos requisitos de motivação, envolvimento e compromisso.

METODOLOGIA DO WORKSHOP PROTAGONISMO HUMANIZADO - Fig.3.10

Protagonismo Humanizado para Resultados Sustentáveis

- Diminuir a distância que existe entre a nossa auto percepção e a realidade de nossos comportamentos, oferecendo assim a possibilidade de atitudes eficientes e humanizadas, com mais produtividade



1

Protagonismo:

Eu sou o responsável por minha vida e carreira

2

Autoconsciência e Reconhecimento:

Personalidade, comportamento, desafios e valores pessoais

3

Autonomia:

O dilema de escolher em um contexto virtual de multiofertas

4

Foco e Propósito:

Afinal, atuamos sobre o que realmente queremos e importa?

5

Autocontrole:

Liderança/gestão de si mesmo em meio a inúmeros conflitos

6

Humanização e Resultados Coletivos:

A motivação básica para a atitude de protagonista

A remuneração dos empregados na MS é composta pelo salário base acrescida de uma gratificação para empregados que ocupam funções gerenciais. A remuneração baseada no alcance de metas ocorre por meio do PPR (d_2002), que é composto por metas desafiadoras alinhadas ao objetivo de universalização do saneamento, à satisfação dos clientes e à necessidade de sustentabilidade econômico-financeira, constantes da Visão Sabesp. O programa é um importante instrumento de acompanhamento de metas e favorece o engajamento com os objetivos empresariais. É uma forma de reconhecer a colaboração dos empregados na superação dos desafios da empresa, premiando o desempenho da UN, de acordo com o alcance das metas estabelecidas (Fig. 3.11). Os resultados do PPR são amplamente divulgados pelos meios de comunicação interna.

Outros mecanismos que estimulam o alcance das metas de alto desempenho são: - gratificação de função, onde o empregado ao ser designado a uma função de liderança recebe comissão salarial acrescida a seu salário base; - promoções, de 5 a 15% de aumento salarial, decorrentes da Avaliação de Competências e Desempenho (ver 3.b.9), com base nos recursos orçamentários disponibilizados pela companhia proveniente da gestão de pessoal realizada pela MS. Cada categoria de cargos apresenta duas tabelas salariais, compostas por “referências salariais”, com intervalos de 5% entre elas. Cada referência corresponde a um valor salarial, definido de forma a manter o equilíbrio interno e externo, com base em pesquisa de mercado.

3.d.2 Promover uma política de reconhecimento de resultados, alinhada com a estratégia da organização.

A política de reconhecimento da MS se dá por duas formas: valorização e remuneração, por meio das práticas, como o Plano de Cargo e Salários (d_2012), PPR (ver 3.d.1), Profissional Destaque (ver 3.b.7) e o Prêmio de Eficiência Operacional – MS, uma prática que

estimula o alto desempenho e reconhece as equipes, bem como os prestadores de serviço, pelo alcance de metas desafiadoras (d_2009).

No Plano de Cargos e Salários, há estrutura de três categorias de cargos: Operacional, Técnica e Universitária, que se diferem por características de atividades e pré-requisitos de formação. Para cada uma delas são estabelecidas duas tabelas salariais, considerando a complexidade e classificação dos cargos, para melhor adequar a remuneração comprovadamente diferenciada, e assim permitir a contratação em início de carreira com salários mais adequados ao mercado. Para o pleno exercício de cada cargo, são exigidos requisitos mínimos específicos como: formação escolar, capacidade para lidar com complexidade e cursos de aperfeiçoamento. Cada tabela salarial corresponde à carreira profissional, formada por referências salariais com intervalos de 5%, sendo possível reconhecer, ou seja, promover os empregados que apresentaram desempenho diferenciado no período.

O Plano de Cargos e Salários e o PPR propiciam o reconhecimento financeiro. Os demais, Profissional Destaque e Prêmio de Eficiência Operacional, valorizam e reconhecem por ações/ideias inovadoras implantadas e pelo alcance das metas de alto desempenho.

3.d.3 Promover sistemas de remuneração variável em função da realização do objetivo

A Sabesp adota o modelo de Remuneração por Competências que proporciona a atração, a retenção e o desenvolvimento de profissionais qualificados e comprometidos, oferecendo perspectivas de carreira e de remuneração compatíveis com o mercado. Para tal, a Sabesp adota uma política salarial única que está vinculada ao Plano de Cargos e Salários, que busca manter o equilíbrio interno e externo, que é estabelecido por pesquisas salariais realizadas anualmente por consultorias externas especializadas.

A remuneração dos empregados é composta por remuneração fixa e remuneração variável:

- Fixa: está estruturada no Plano de Cargos e Salários - PCS, e é composta de salário base, de acordo com o cargo e categoria, bem como pelos benefícios;
- Variável: é adotado o Programa de Participação nos Resultados - PPR. (ver 3.d.1).

3.d.4 Mostrar apoio às pessoas na sua dedicação e nas responsabilidades que tenham delegadas.

Compete aos líderes das equipes (gerentes, gestores e encarregados), no relacionamento diário, prestar todo o suporte, realizar acompanhamento das atividades delegadas, considerando as atividades previstas do cargo ocupado pelo empregado. Cabe ao líder também dar direção, orientar, alinhar, disseminar todas as informações necessárias, ou seja, fazer a gestão das pessoas e do processo, conforme diretrizes e formação realizada no Programa de Desenvolvimento da Liderança (ver 3.b.5).

3.d.5 Promover a consciencialização e envolvimento dos empregados em questões de saúde, de segurança, de proteção do meio ambiente e de sustentabilidade em geral.

PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS - Fig. 3.11

Indicador	Linha de Base	Meta	Peso %
Margem EBITDA (%) - Critérios em IFRS (International Financial Reporting Standard) Lucratividade operacional em relação às Receitas Líquidas obtidas	29,7	33,0	15
Índice de Satisfação do Cliente (%) Pesquisa anual junto aos clientes sobre produtos e serviços (margem de erro $\pm 1\%$).	72	81	15
Número de Ligações de Água (n°) Novas ligações de água executadas e/ou cadastradas para fins de faturamento	151.200	168.000	15
Número de ligações de esgoto (n°) Novas ligações de coleta de esgoto executadas e/ou cadastradas para fins de faturamento	180.000	200.000	15
Perdas por Ligação (litros/ligação dia) Volume de água perdida em termos unitários, por ligação ativa.	306	293	20
Índice de Economias Conectadas ao Tratamento de Esgoto (%)	74,4	75,5	20

AÇÕES, PROJETOS E PROGRAMAS DE RSA – Fig 3.12

ODS	Ações de RSA
1. Acabar com a pobreza	Tarifa social
2. Acabar com a fome	Hortas comunitárias
3. Boa saúde e bem estar	Se liga na Rede, Campanhas educacionais para limpeza de caixas d'água
4. Educação de qualidade	Cursos de pesquisa de vazamento, Educação socioambiental e Visitas em ETAs e ETES
5. Igualdade de gênero	Código de conduta e integridade (item 4.4 dirigentes e empregados), Canal de denúncia, Campanhas de esclarecimento quanto a assédio sexual, Comitê de Ética
7. Energia acessível e limpa	Eficiência energética nos processos de água e esgoto. Bomba funcionando como turbina (BFT), Programa de eficiência energética
8. Emprego digno e crescimento econômico	Programa menor aprendiz, Programa de estágio
9. Indústria, inovação e infraestrutura	Água de reúso, Modernização tecnológica (membranas filtrantes), MND
10. Redução das desigualdades	Programas socioambientais (Tarifa social, Programa Água Legal, Se liga na rede)
12. Consumo e produção sustentáveis	PURA, 3Rs, Educação socioambiental, Programa de redução de perdas, Água de reúso
13. Combate às alterações climáticas	Programa Cinturão Verde, Programa de eficiência energética
14. Vida na água	Programa Córrego Limpo, Programa Se liga na rede, Programa Nossa Guarapiranga
15. Vida sobre a Terra	Programa Cinturão Verde (corredores ecológicos)
16. Paz, justiça e instituições eficazes	Tarifa social, Programa de participação comunitária, Empresa amiga da justiça, Acertando suas contas com a Sabesp
17. Parceria e meios de implementação	Programa de voluntariado empresarial e parcerias diversas para realização de ações, projetos e programas socioambientais (Comitê de Bacias, Instituições de ensino)

A promoção da conscientização e envolvimento dos empregados em questões de saúde ocorre por meio das principais práticas para este fim:

Programa de Qualidade de Vida “Viver Feliz”, do Programa de Atendimento e Recuperação do Empregado – PARE (ver 3.a.9).

Já nas questões de proteção do meio ambiente e de sustentabilidade em geral, o engajamento dos empregados se dá por meio das ações de educação para a sustentabilidade promovidas pelo Fórum de RSA-MS (d_2017). As ações são definidas no Planejamento Operacional MS - POMS, associadas aos processos MS ou filantropia, e relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Fig. 3.12).

Para as questões associadas a segurança, adota-se práticas, tais como: Semana Interna de Prevenção de Acidentes – SIPAT, PPRA, PCMSO, bem como continuamente os empregados participam de ações de segurança e saúde por meio das CIPA's e Brigadas de Emergência. Nas RE são apresentados os resultados dos indicadores de Saúde e Segurança do Trabalho - SST a toda FT, referente à saúde ou segurança do trabalho (ver 3.d.9).

3.d.6 Estabelecer benefícios sociais tais como plano de pensões, assistência médica, cuidados com crianças, etc.

A concessão de benefícios representa importante diferencial em relação ao mercado, contribuindo com a satisfação, melhoria da qualidade de vida, comprometimento e retenção dos profissionais. Além disso, propicia um maior desempenho e a racionalização da gestão dos benefícios. Os principais benefícios proporcionados pela Sabesp e Associações estão descritos na Fig.3.13 comparados com empresas de mercado, do mesmo ramo de atuação e vencedoras do Melhores em Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ.

3.d.7 Promover a participação das pessoas nas atividades sociais e culturais que promovam valor para a sociedade.

A promoção da participação dos empregados em atividades sociais e culturais ocorrem por meio de parcerias com as entidades associativas, tais como a Associação Sabesp (ver 3.a.9).

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

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS – Fig. 3.13

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

3.d.8 Proporcionar recursos e serviços de apoio para conciliar a vida familiar e laboral.

Os recursos e serviços de apoio para conciliar a vida familiar e laboral são proporcionalizados conforme descrição em 3.a.9.

3.d.9 Criar e manter um ambiente de trabalho adequado, mediante a identificação e a neutralização dos fatores de risco.

A identificação e o tratamento dos perigos e riscos relativos à saúde e à segurança é realizada conforme Procedimento PE-RH0001 - Segurança e Saúde do Trabalho (ver 3.a.8), onde são descritas e orientadas as seguintes práticas, alinhado aos requisitos legais, que contam com a participação e o envolvimento das gerências e FT:

- GHE - Grupo Homogêneo de Exposição (d_2011 / m_2016), tem por objetivo caracterizar a exposição a agentes insalubres ou perigosos para cada GHE, segundo parâmetros legais. Desta forma, os empregados são classificados, conforme tipo e grau de exposição a um determinado agente ambiental, de forma que o resultado fornecido pela avaliação de qualquer empregado do grupo seja representativo da exposição do restante dos trabalhadores desse mesmo grupo. É orientado pelo anexo "- adicional de insalubridade e periculosidade, no PE-RH0001.

Mediante mudança de área ou atividade (movimentação de pessoal), é realizada a análise e reenquadramento do GHE adequado. Cada GHE determina e descreve as atividades que o compõem, o ambiente de trabalho, os cargos de referência, os agentes existentes e sua caracterização (insalubre ou perigoso), os requisitos da atividade, a capacitação necessária, os EPIs / EPC / uniformes e exames médicos pertinentes.

- APR - Análise Preliminar de Risco é uma das principais ferramentas aplicadas às atividades executadas pela FT, que permite a identificação dos perigos, avaliação dos riscos e aplicação das respectivas medidas de controle disponíveis. É uma ferramenta utilizada pela organização, por meio do formulário FE-RH0001 - Análise Preliminar de Riscos, onde são registrados os perigos identificados

nas atividades, analisados os riscos e definidas as medidas de controle existentes e adicionais como forma de prevenção. O preenchimento desse formulário é realizado por empregados capacitados de cada área, que contam com assessoria do SESMT, sendo que a FT também pode contribuir com sugestões. Essas informações ficam disponíveis para toda FT consultar e aplicar em suas atividades.

- Inspeção de SST: são visitas às instalações e nas áreas de execução de serviços em vias públicas e canteiros de obras. Os profissionais do SESMT vistoriam, identificam e registram ocorrências e as áreas responsáveis implementam ações de tratamento e eliminação dos riscos.

- CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes: grupo composto por representantes da FT e da companhia que se reúne periodicamente com a finalidade de prevenir acidentes.

- PPRA Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, focado em riscos químicos, biológicos e físicos (ruído / umidade / manuseio de produtos químicos / esgoto). Anualmente os riscos são identificados e divulgados e as áreas responsáveis implementam as medidas de controle e tratamento.

PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional realizado pelo médico do trabalho. Anualmente todos os empregados passam por avaliação médica conforme o anexo 7 descrito no PE-RH0001.

- Laudo Ergonômico, avaliação das condições ergonômicas das atividades e postos de trabalho, os riscos são identificados e implementadas ações e medida de correção/prevenção. O laudo é reavaliado mediante alterações nas instalações de trabalho.

- Brigada de emergência, estabelecimento e realização de simulados de emergência nas instalações, considerando os riscos pertinentes, orientado pelo anexo 4 descrito no PE-RH0001.

- Análise do Desempenho de SST: mensalmente é realizada análise do desempenho dos indicadores de SST, investigação de todos os acidentes com adoção de medidas corretivas/preventivas.