

saneaqua

BRK | **6**
Ambiental | sabesp



Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento

Nível II - Relatório de Gestão
Saneaqua - Mairinque
2018

PNQS Admin

Saneaqua Mairinque S/A

Aprovado

Categoria:

As Melhores de Gestão no Saneamento - AMEGSA

Sub Categoria:

Nível II

Tipo da organização candidata:

Operador Completo

Unidade autônoma de outra organização?

Não

Razão Social:

Saneaqua Mairinque

Candidata (Responsável):**Forma de Direito:**

Privado

CNPJ:

12.323.568/0001-22

Home-page:

www.saneaqua.com.br

Principais Atividades:

Captação, tratamento, adução, reservação e distribuição de água. Coleta, afastamento e tratamento de esgoto.

Data de início das atividades:

01/01/1970

Qtde. de pessoas na força de trabalho:

62

Perc. da força de trabalho:

Locais das instalações com força de trabalho

Nome:

Escritório e ETA

Endereço:

R. Prof. José Pinto do Amaral, 401 - ; Mairinque - SP

Qtde. de pessoas:

62

Contatos

Principal dirigente

Nome:	Fone:	Email:
Alaíde Barbosa Martins	11 42460-010	alaide@saneaqua.com.br

Responsável Candidatura

Nome:	Fone:	Email:
Luana Ronconi	11 42460-023	Ironconi@saneaqua.com.br

Apresentador do Case no Seminário de benchmarking

Nome:	Fone:	Email:
--------------	--------------	---------------

Aplicável AMEGSA

Declaração de autonomia da organização candidata:

Declaramos ter funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no sentido de sermos responsáveis pelo planejamento das ações para atingir nossos objetivos, cumprir nossa missão e atender nossos clientes. Possuímos clientes como pessoas físicas ou outras pessoas jurídicas, consumidoras, usuárias ou compradoras regulares de nossos serviços/produtos no mercado que não são de nossa própria organização.

Concordou

Concordamos que, no caso de candidatura ao Nível B ou I, essa elegibilidade, mesmo que aprovada, poderá ser suspensa se uma organização controladora, que abranja a organização aqui candidata, vier a pleitear elegibilidade em nível acima do aqui postulado.

Concordou

Concordamos com a participação de empregados de empresas do setor como acompanhantes da banca de examinadores.

Concordou

SUMÁRIO

Perfil	i
1. Liderança	1
2. Estratégias e Planos	13
3. Clientes	18
4. Sociedade	26
5. Informações e Conhecimento	32
6. Pessoas	36
7. Processos	45
8. Resultados	55
Glossário	62
Folha de Diagnóstico da Gestão	64

Perfil



PNQS – Nível 2, 2018

saneaqua

BRK | 6
Ambiental | Saneamento

PERFIL

P1 – Descrição da Organização

P1.A - Instituição, propósitos e porte

A Saneaqua Mairinque S/A, denominada neste relatório simplesmente como Saneaqua, é a concessionária de água e esgoto do município de Mairinque, estado de São Paulo. Trata-se de uma SPE - Sociedade de Propósito Específico, empresa privada de capital fechado, que hoje tem como acionistas a BRK Ambiental (70%) e a Sabesp (30%). O Quadro P1.D1 apresentado a frente trará mais detalhes de cada acionista.

A Saneaqua assumiu os serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário de Mairinque em 05/10/2010, após consagrar-se vencedora do processo licitatório aberto pela Prefeitura Municipal de Mairinque (PMM) em 2009. Foi, então, firmado o Contrato de Concessão nº 079/2010. À época, as acionistas da empresa eram Foz do Brasil S.A. (posteriormente denominada Odebrecht Ambiental S.A.), com 70% das ações, e Sabesp, com 30 % das ações. Em abril de 2017, a Brookfield Business Partners LP comprou as ações da Odebrecht Ambiental, criando a BRK Ambiental e tornando-se acionista majoritária da Saneaqua.

Os serviços previstos no contrato de concessão plena entre Saneaqua e PMM envolvem a operação, manutenção e construção das unidades integrantes dos sistemas de produção e distribuição de água potável, bem como sistemas de coleta, afastamento, tratamento e disposição de esgotos. Inclui, ainda, a gestão dos sistemas organizacionais, a comercialização dos produtos e o atendimento aos usuários. Esses serviços devem ser prestados dentro de uma área delimitada no contrato, denominada área de concessão.

O município de Mairinque conta com 46.567 habitantes (estimativa IBGE 2017), sendo que 100% da área de concessão da Saneaqua é atendida com o sistema público de abastecimento de água. Com relação ao sistema de esgotamento sanitário, o atendimento é de 85% com o serviço de coleta e afastamento de esgoto. O tratamento de esgoto iniciará em 2019. Outras informações referentes a empresa são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro P1.A – Porte Saneaqua – 2017

Número de Ligações de Água	14.289	Número de Ligações de Esgoto	10.739	Volume produzido (1.000 m³/ano)	3.648
Número de Economias de Água	16.881	Número de Economias de Esgoto	12.800	Volume micromedido (1.000 m³/ano)	2.197
Extensão da rede de água (km)	167	Extensão da rede de esgoto (km)	88	Volume faturado água (1000 m³/ano)	2.613

A Saneaqua tem como propósito “transformar a vida das pessoas, garantindo água e saneamento de qualidade”. Este propósito envolve a busca por soluções para preservar os recursos naturais e melhorar a qualidade de vida dos mairinquenses. Assim, seu serviço reflete na saúde pública, através do fornecimento de água potável para população e da expansão do serviço de coleta de esgoto, eliminando os casos de esgoto à céu aberto. Já as ações para redução de perdas de água e preservação dos mananciais são importantes para a preservação dos recursos hídricos do município.

P1.B – Modelo de negócio

Atualmente, os principais serviços da Saneaqua são o abastecimento de água potável para os domicílios, comércios, indústrias e instituições públicas de Mairinque, a coleta e afastamento dos esgotos e o atendimento comercial da população. A disponibilização dos serviços de saneamento traz como principais ganhos para os clientes:

- Água potável disponível no próprio domicílio/comércio/indústria, 24 horas por dia, sem a necessidade de deslocamento, compra de garrafas de água para consumo ou contratação de caminhões-pipa;
- Coleta dos esgotos gerados nos domicílios/comércios/indústrias, eliminando a necessidade da utilização, limpeza e manutenção de fossas e até mesmo lançamentos de esgoto à céu aberto ou em galerias pluviais;
- Variedade de canais de atendimento aos clientes, podendo o mesmo escolher entre atendimento presencial, atendimento via call center 0800, atendimento via chat, site ou aplicativo de celular, conforme sua necessidade e comodidade.

O Quadro P1.B1 descreve os processos da cadeia de valor, principais e de apoio, existentes na Saneaqua.

Quadro P1.B1 – Processos da Cadeia de Valor

Captação de água	Captação de água bruta em represas ou poços, através de bombeamento e adução até o ponto de tratamento.		
Tratamento de água	Tratamento da água captada para torná-la potável, passando pelas etapas de coagulação, floculação, decantação, filtração e adição de cloro e flúor.		
Reservação de água	Processo de controle do armazenamento da água tratada em reservatórios distribuídos pelo município, permitindo que haja disponibilidade de água mesmo nos períodos de maior consumo.		
Distribuição de água	Distribuição da água potável, por meio de redes e ligações de água, até os clientes.		
Coleta e afastamento de esgoto	Retirada e afastamento dos esgotos gerados pelos imóveis ligados à rede coletora de esgoto.		
Leitura de hidrômetros	Medição do consumo de cada cliente, mediante a leitura do volume que passou pelo medidor (hidrômetro), no período de um mês.		
Atendimento comercial	Atendimento às solicitações de serviço, reclamações e sugestões de clientes, por meio presencial, Call Center 0800, via site, via chat ou aplicativo.		
Laboratório de Qualidade da Água	Controle de qualidade da água captada, tratada e distribuída através de análises físico-químicas e biológicas em atendimento às legislações, especialmente a Portaria de Consolidação MS nº 005/2017		
Manutenção	Ações preventivas, preditivas e corretivas que permitem o ótimo funcionamento dos sistemas. Na Saneaqua, há um setor específico para manutenção de redes de água e esgoto, bem como um setor para as manutenções eletromecânicas (equipamentos) e manutenções civis.		
Projetos e Obras (Engenharia)	Planejamento e execução das obras de ampliação e melhorias nos sistemas de água e esgoto, visando atender ao contrato e às necessidades dos clientes, em conformidade com projetos, normas e procedimentos vigentes.		
Suprimentos	Compra de materiais, insumos, produtos e serviços, objetivando a qualidade, a eficiência e atendendo a padrões e prazos com o menor custo possível.		
RH	Seleção, contratação, desenvolvimento e capacitação dos funcionários da Saneaqua.		
Comunicação social	Desenvolvimento de relacionamento com a comunidade, através de programas de educação ambiental e participação em projetos de cunho sustentável.		
Saúde, Segurança e Meio ambiente (SSMA)	Desenvolvimento de ações voltadas à saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente.		
Qualidade	Desenvolvimento, controle e atualização de manuais, padrões, procedimentos para padronização das práticas gerenciais e atividades operacionais		
Administrativo-Financeiro	Processos de gestão administrativa, lançamentos contábeis, contas a pagar, controle orçamentário.		
TI	Garantia de funcionamento dos equipamentos e redes de comunicação, como softwares, hardwares, telefonia, etc.		
	<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td>Processos Principais</td> <td>Processos de Apoio</td> </tr> </table>	Processos Principais	Processos de Apoio
Processos Principais	Processos de Apoio		

O sistema de abastecimento de água de Mairinque é bastante complexo, contando com 2 captações superficiais em represas, 18 captações subterrâneas em poços, 1 Estação de Tratamento de Água (ETA), 7 sistemas de tratamento simplificado, 43 reservatórios e 12 estações elevatórias de água tratada. Já o sistema de esgotamento conta, atualmente, com 4 estações elevatórias de esgoto e está em fase de expansão. Há ainda 2 laboratórios de qualidade da água (bacteriológico e físico-químico), além das instalações de escritório e atendimento ao público.

Os principais equipamentos dos sistemas de Mairinque são: bombas centrífugas e submersíveis; reservatórios com capacidades de 10 m³ a 1.000 m³; válvulas de diferentes tipos; painéis elétricos, inversores de frequência, soft-starters e CLPs; sensores de nível/pressão e medidores de vazão; gerador de energia; equipamentos para detecção de perdas de água como geofone, data-loggers, loggers de ruído, medidor de vazão ultrassônico; 5 smartphones e impressoras portáteis destinados à leitura e emissão simultânea de fatura; equipamentos para manutenção de redes como detectores de metal, serra clipper, compactadores, gerador portátil para ferramentas, perfuratriz, escoramento; frota operacional (15 veículos utilitários e 5 veículos de passeio); retroescavadeira e caminhão para manutenções de redes e obras de expansão (locados); caminhões auto-vácuo e hidrojato para a limpeza de redes e elevatórias de esgoto (locados).

A Saneaqua busca sempre novas e modernas soluções de tecnologia, como apresentado no Quadro P1.B2.

Quadro P1.B2 – Tecnologias Utilizadas

Automação (CCO)	Operação do sistema via Centro de Controle Operacional (CCO): visualização e controle de níveis de reservatórios, liga/desliga de bombas, controle de rotação das bombas, acompanhamento de vazão e pressão nas principais linhas e saídas de reservatórios.
Sistema Hidrogeron	Geração de cloro através da eletrólise da salmoura. O insumo utilizado é o sal de cozinha, eliminando-se o risco de armazenamento e manuseio de cloro gás.
TSOne	Sistema Comercial e de Gestão de Serviços, que permite a abertura, acompanhamento e encerramento de Ordens de Serviço (O.S.), tanto comerciais, quanto operacionais.
MyWebDay (ERP)	Sistema para folha de pagamento, benefícios, frequências, férias e rescisões, processo de compras, controle de estoque, avaliação de produtos e fornecedores e obrigações fiscais, contabilidade, contas a pagar, contas a receber, caixas e bancos, fluxo de caixa, ativo fixo.
BI (Business Intelligence)	Sistema para coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios.
Sisplan	Sistema de planejamento e acompanhamento do orçamento das unidades de acompanhamento.
GIS	Cadastro georreferenciado de redes através de sistema GIS

CORTEX	Sistema de inteligência para monitoramento do sistema comercial e clientes
MyLims	Sistema de gestão de laboratório
Menu de Aplicações	Sistema destinado a controle e rastreabilidade de documentos fiscais, incluindo o controle de aprovações de compra, lançamento de nota, contratos, em conformidade com a matriz de alçadas. Sistema de controle de relatórios e indicadores corporativos, incluindo indicadores de QSSMA e Análise Global de Risco.
Portal BRK	Sistema de intranet para disponibilização de informações internas, incluindo as normas de Compliance.

Além de seus ativos tangíveis, a Saneaqua possui competências essenciais ao setor de serviços públicos de saneamento básico, como ética, responsabilidade socioambiental, agilidade e rapidez no tratamento de ocorrências, modicidade de tarifas, cordialidade no atendimento aos clientes, que somadas às competências técnicas relacionadas ao sistema de abastecimento de água e sistema de esgotamento sanitário garantem a satisfação do cliente e o cumprimento do contrato de concessão.

P1.C - Quadro resumo de partes interessadas e redes de atuação

Os quadros a seguir apresentam as principais partes interessadas e redes de atuação da Saneaqua.

Quadro P1.C1 – Partes Interessadas

Parte Interessada	Principais Interlocutores ou Representantes	Principais necessidades e expectativas
Acionista	Diretoria, Conselho de Administração	Retorno do investimento realizado, cumprimento de metas legais e contratuais (segurança jurídica), cumprimento dos orçamentos pactuados.
Funcionários	RH, CIPA e Sindicato	Valorização e reconhecimento pelo seu desempenho, bom ambiente de trabalho, estímulo à qualificação, promoção do bem estar, saúde e segurança.
Clientes	Vereadores, associações de moradores, loteadores	Qualidade da água (pressão, gosto, odor), regularidade do serviço, eficiência, agilidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.
Fornecedores	Empresas contratadas e representantes	Recebimento pelos serviços prestados de forma justa e em prazo adequado. Canais de comunicação para melhoria de desempenho (feedback).
Sociedade	APA Itupararanga, ETEC, SENAI, Comitê de Bacias	Desenvolvimento e participação em projetos socioambientais e de educação ambiental.
Poder Concedente	Departamentos da PMM	Cumprimento do contrato de concessão, atendimento ao Plano Municipal de Saneamento (PMS), prestação de serviço eficiente ao município.
Agência Reguladora	Técnicos e diretores ARSESP	Cumprimento do contrato de concessão, atendimento ao PMS, garantia de equilíbrio contratual, atendimento não conformidades levantadas em fiscalizações.

Quadro P1.C2 – Redes de Atuação

Rede	Principais interlocutores	Propósito	Forma de atuação
APA Itupararanga	Gestores APA, Fundação Florestal	Contribuir para a gestão da APA e sua integração com a população; acompanhar o plano de manejo da APA; manifestar-se sobre atividades que possam causar impacto na represa de Itupararanga.	Participação no Conselho Gestor da APA Itupararanga, comparecendo a reuniões ordinárias e extraordinárias; participação em eventos e visitas.
ABES	CNQA	Estimular a prática de modelos de gestão e promover o intercâmbio das melhores práticas.	Participação no PNQS, em fóruns, reuniões, eventos técnicos e missões internacionais.
Qualidade Produto Corporativo	Técnicos de laboratório de unidades BRK	Compartilhar práticas de gestão de laboratório e qualidade do produto (água); padronizar formas de <i>report</i> aos acionistas.	Participação nos eventos presenciais (LabWeek); treinamentos e discussões via Webex; grupo de e-mails SGQP.
Fórum Mundial da Água	Governos e sociedade civil	Promover a conscientização sobre a importância da água, sua proteção e gestão considerando incentivar o seu uso consciente.	Stand no fórum, com palestras e compartilhamento das melhores práticas.

P1. D - Detalhes sobre partes interessadas específicas

P1.D(1) Acionistas

A Saneaqua é uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), formada pela parceria de duas grandes empresas do setor: BRK Ambiental e Sabesp. O quadro abaixo apresenta um pouco mais sobre seus acionistas.

Quadro P1.D1 – Acionistas Saneaqua

BRK Ambiental	Sabesp
<ul style="list-style-type: none"> 70% das ações da Saneaqua Maior empresa privada de saneamento do país Presente em mais de 180 municípios brasileiros Atende a mais de 15 milhões de pessoas Possui 2 acionistas: a empresa canadense Brookfield, no Brasil desde 1899, com 70% das ações e o FI-FGTS com 30%. 	<ul style="list-style-type: none"> 30% das ações da Saneaqua Uma das maiores empresas de saneamento do mundo (população atendida) Presente em 368 municípios do Estado de São Paulo Atende 27,9 milhões de pessoas com água e 21,4 milhões de pessoas com coleta de esgotos Sociedade anônima de economia mista

A Diretoria da Saneaqua conta com 2 diretoras, sendo uma representante da BRK Ambiental e outra da Sabesp. Há, ainda, o Conselho de Administração que acompanha o Plano de Negócios da Saneaqua, através de reuniões bimestrais.

P1.D(2) Funcionários

A Saneaqua atualmente conta com 62 funcionários com regime jurídico de vínculo de empregados, sendo 2 menores aprendizes. Há ainda 5 terceiros sob sua coordenação direta (portaria e limpeza) e 6 funcionários temporários. A figura P1.D apresenta um retrato dos funcionários da Saneaqua, incluindo o tempo de casa, divisão de gênero, idade e escolaridade. Cabe destacar que 20% dos funcionários ocupam posição de liderança.

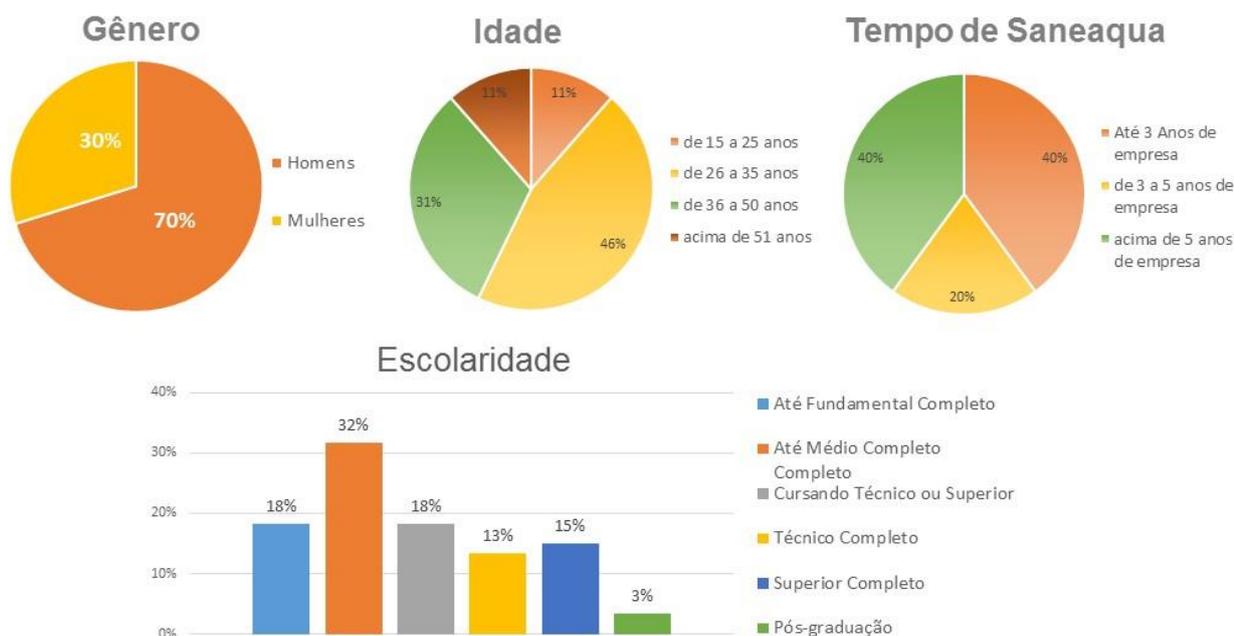


Figura P1.D – Perfil dos funcionários da Saneaqua

P1.D(3) Clientes e mercados-alvo

Os principais clientes da Saneaqua são constituídos pelos usuários residenciais da área de concessão, que inclui a sede e os bairros de Moreiras e Dona Catarina, sendo a atuação da Saneaqua limitada a tal área, contratualmente. Além desses, há clientes do segmento de comércio, indústria e prédios públicos, conforme Quadro P1.D3.

Quadro P1.D3 – Tipos de usuários

Tipo de usuário	Economias de Água	%	Economias de Esgoto	%
Residencial	15.770	93,4%	11.864	92,7%
Comercial	933	5,5%	807	6,3%
Industrial	59	0,4%	36	0,3%
Público	119	0,7%	93	0,7%
TOTAL	16.881	100%	12.800	100%

A Prefeitura Municipal, como poder concedente, também pode ser entendida como um cliente, pois recebe a prestação do serviço público de saneamento para o município, no prazo contratual de 40 anos.

A Saneaqua entrega diretamente ao cliente seus produtos e serviços, não havendo a participação de prestadores de serviços atuando entre a organização e os clientes (distribuidores, revendedores ou representantes).

P1.D(4) Fornecedores

O Quadro P1.D4 lista os principais fornecedores de insumos e matérias-primas utilizados pela Saneaqua, bem como os principais prestadores de serviços.

Quadro P1.D4 – Insumos, matérias-primas e prestação de serviços

Fornecedor/Prestador	Insumo, matéria-prima ou serviço	Valor anual aproximado (mil R\$)
Cientes	Esgoto <i>in natura</i> para serviço de coleta e afastamento	N/A
Sociedade – DAEE	Outorgas de Água bruta - captações superficiais e subterrâneas*	220
CPFL Piratininga	Energia elétrica (sede)	1.720
CERIM	Energia elétrica (Moreiras e Dona Catarina)	130
Produquímica	Produto químico -Policloreto de alumínio (PAC)	50
Sal Diana / REFISA	Produto químico - Sal para geração de cloro	40
GR Indústria Química	Produto químico - Ácido fluossilícico	12
ITRON	Hidrômetros	50
H. S. Terraplenagem	Locação de retroescavadeira e caminhão	740
Servitec	Serviço de limpeza de redes e elevatórias por hidrojetamento e sucção	100
Localiza e LM Transportes	Locação da frota automotiva	320
Auto Posto Mairinque	Combustível para frota e gerador de energia	120
CG Engenharia	Serviço de recomposição asfáltica	570
CorrPlastik, Polierg, Multi Conexões, Buggati, Saint-Gobain, ACB Hidráulica	Materiais hidráulicos (tubos, conexões, válvulas, etc)	275

* Captações: represa do Fiscal, represa do Carvalhal e 18 poços no município.

Não existem atividades associadas aos processos principais da Saneaqua, que sejam executadas por empregados de terceiros.

P1.D(5) Sociedade

Os principais órgãos regulamentadores das atividades da Saneaqua são: ARSESP (agência reguladora do contrato entre PMM e Saneaqua); Cetesb (órgão ambiental, responsável também pelo licenciamento); Vigilância Sanitária (fiscaliza a qualidade da água distribuída, dentre outras atividades relacionadas à saúde pública); DAEE (responsável pela emissão de outorgas de uso da água).

A principal comunidade com a qual a Saneaqua se relaciona é a própria comunidade mairinqueense, por vezes representada por associações de bairros ou vereadores.

O principal impacto negativo potencial das atividades da Saneaqua é o lançamento de esgoto *in natura* nos corpos d'água. O tratamento de esgoto, com avançada tecnologia terciária, está em fase de implantação, quando este impacto será mitigado. Outros impactos negativos que cabem ser citados são: ocorrências de retorno de esgoto, interrupção no fornecimento de água, perdas de água no processo de distribuição e transtornos em vias públicas, durante manutenções de rede ou ampliação do sistema.

A Saneaqua não possui qualquer ação judicial, até a presente data, relativa a passivo ambiental.

P1.D(6) Parceiros

Os principais parceiros estão apresentados no quadro abaixo.

Quadro P1.D6 – Parceiros

Parceiro	Objetivos comuns	Competências compartilhadas	Data início
Secretaria de Meio Ambiente	Divulgação de temas ambientais em eventos específicos como Dia da Água e Dia do Meio Ambiente, através de atividades lúdicas, como jogos.	Educação ambiental	2014
Escolas municipais	Formação de estudantes com relação à temas ligados a meio ambiente e saneamento, através de palestras em sala de aula e apoio aos professores para desenvolvimento dos temas.	Educação ambiental	2015
Instituto Auá, Preserva Recicla e Cargill	Informar a população sobre a destinação correta do óleo de cozinha usado através da campanha "Lugar de Óleo de Cozinha Usado é na Escola"	Educação ambiental, reciclagem	2016
Escola Estadual ETEC	Estimular os jovens com formação técnica em desenvolvimento de pesquisas sobre a qualidade da água.	Semana de Pesquisa e Profissões	2017
Movimento Wil Brasil	Estimular futuros líderes da água a pensar de forma inovadora, criando uma plataforma para construir novos relacionamentos, acelerar o compartilhamento de conhecimento, desenvolver habilidades de liderança e impulsionar possíveis soluções para os desafios da água.	Inovação, comunicação eficaz	2017

P2 – Concorrência e ambiente competitivo

P2.A - Ambiente competitivo

A Saneaqua detém 100% do mercado do seu escopo de atuação, no fornecimento de água potável e coleta de esgoto dentro da área de concessão. Trata-se de um monopólio natural, visto que é a única concessionária de água e esgoto de Mairinque.

No entanto, pode-se considerar como uma forma de concorrência indireta a utilização de fontes alternativas de abastecimento, principalmente poços, por alguns clientes. Nesses casos, apesar de contarem com uma ligação de água da Saneaqua (abastecimento público), há predomínio da utilização da água do poço próprio. Atualmente, estão mapeadas 40 situações desse tipo. O serviço de coleta do esgoto gerado, nesses casos de fontes alternativas de abastecimento, não é calculado relativamente à água fornecida pela Saneaqua, sendo feita uma medição do poço próprio ou estimativa do volume de esgoto gerado, para cálculo da tarifa de coleta e afastamento.

Não há, na área de concessão, atuação de pipeiros para o abastecimento dos clientes da Saneaqua em situações normais de abastecimento. Em casos emergenciais, a própria Saneaqua contrata caminhões-pipa para garantir o abastecimento de seus clientes, não se tratando, portanto, de concorrência.

Como diferencial, dentre as concessionárias de saneamento que atuam nos municípios vizinhos, pode-se listar: capacidade de investimento para melhoria e ampliação dos sistemas de água e esgoto, forte trabalho na redução de perdas de água, alcançando índices melhores do que os municípios vizinhos, boa estrutura das unidades operacionais e atendimento ao cliente.

O contrato de concessão é de 40 anos e o ambiente competitivo não sofreu mudanças nos últimos anos.

P2.B - Desafios estratégicos

Os principais desafios estratégicos da Saneaqua estão apresentados no Quadro P2.B.

Quadro P2.B – Desafios estratégicos Saneaqua

Área	Descrição
Abastecimento de Água	Manter o índice de abastecimento de água em 100%
Coleta de Esgoto	Aumentar o índice de coleta de esgoto de 85% (atual) para 100% até 2020
Tratamento de Esgoto	Projetar, construir e operar a estação de tratamento de esgoto, elevando o índice de tratamento de esgoto de 0% (atual) para 100% até 2021
Perdas de Água	Reduzir as perdas de água de 37% (atual) para 25% em 2020.

Com relação à introdução de novas tecnologias, pode-se citar a implantação de cadastro georreferenciado das redes de água e esgoto, que permitem uma gestão otimizada destes ativos, bem como do sistema MyLims para gestão laboratorial.

P3 – Aspectos Relevantes

Os serviços da Saneaqua são regidos pelo Contrato de Concessão firmado com o município de Mairinque e fiscalizados pela ARSESP, que através de deliberações estabelece regras para a prestação do serviço, regula as tarifas cobradas e realiza as revisões ordinárias e extraordinárias do contrato visando manter o equilíbrio econômico-financeiro.

Nas questões relativas à qualidade da água, são seguidas as portarias do Ministério da Saúde, em especial a Portaria de Consolidação nº 05/2017 que estabelece os padrões de potabilidade da água e os requisitos para controle da qualidade da água distribuída.

A CETESB exerce a fiscalização ambiental, além de emitir e controlar as condicionantes das licenças ambientais necessárias. As principais legislações nessa área são as resoluções CONAMA.

Do ponto de vista de saúde ocupacional e segurança do trabalho, são atendidas as Normas Regulamentadoras (NR's) do Ministério do Trabalho e Emprego.

Não houveram sanções nos últimos três anos. O Plano de Negócios, revisado anualmente, possui um item que trata do cenário jurídico, que é monitorado e acompanhado pelo Conselho de Administração. No caso de surgimento de ação, todos os processos são conduzidos pelo jurídico do corporativo, uma vez que não há uma área jurídica na Saneaqua.

P4 – Histórico da Busca da Excelência

O Quadro P.4 traz um breve histórico das ações desenvolvidas pela Saneaqua, em busca da excelência na prestação de serviços.

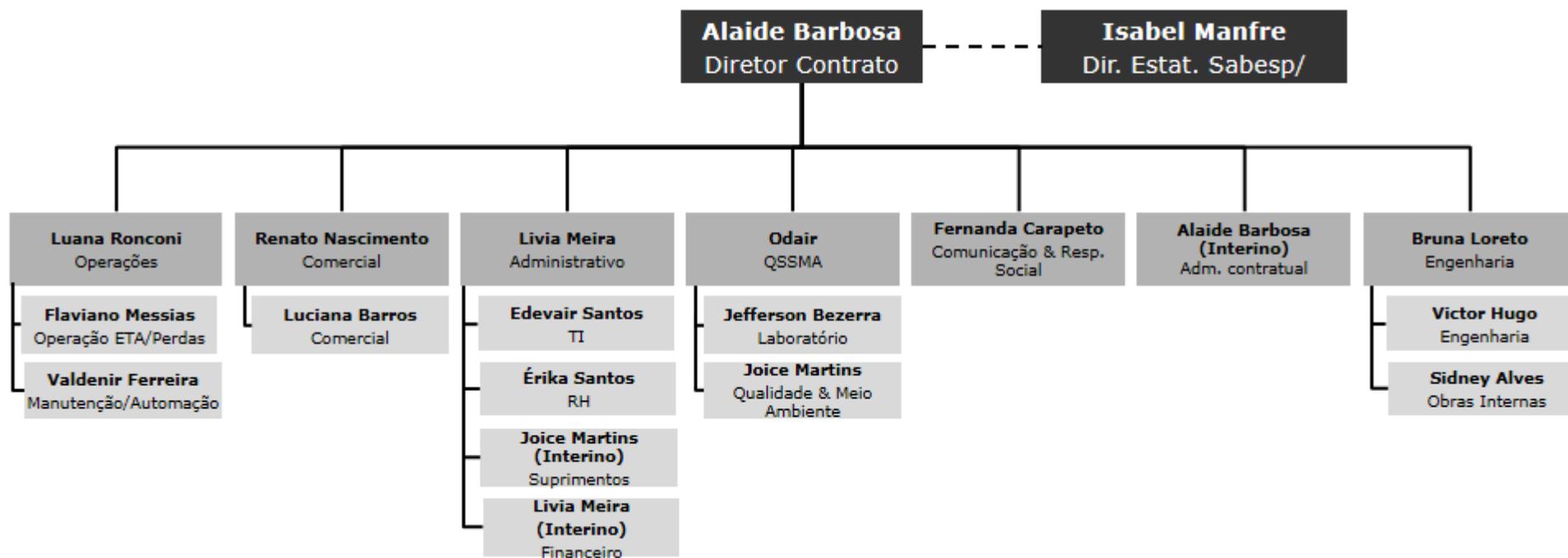
Quadro P.4 – Histórico de Busca de Excelência Saneaqua

Ano	Ação/Projeto
2010	Início do Contrato de Concessão
2011	Construção de nova sede administrativa e nova Agência de Atendimento
2012	Regularização das licenças ambientais e outorgas de uso da água
2012	Novo sistema comercial e de gestão de serviços (TSOne)
2013	Sistema de rastreabilidade Menu de Aplicações – controle de notas fiscais e pagamentos
2014	Implantação de sistema de geração de cloro Hidrogeron
2014	Participação no Prêmio Odebrecht Ambiental Automação e Eficiência
2014	Implantação de gerador de energia na principal captação
2014	Implantação do Código de Conduta Ética
2015	Recadastramento comercial dos imóveis
2015	Implantação de sistema de controle orçamentário – Sisplan
2015	Mapeamento dos processos e planejamento estratégico
2015	Implantação de atendimento telefônico especializado (call center – 0800)
2015	Remoção de vegetação, fonte de degradação da qualidade da água na Represa do Fiscal.
2016	Automação do sistema de abastecimento de água
2016	Implantação da área de qualidade
2016	Substituição das redes de ferro fundido no bairro Sorocabana
2017	Reforma estrutural da Estação de Tratamento de Água
2017	Início do Programa ETA Portas Abertas
2017	Revisão das políticas de <i>Compliance</i> e treinamentos
2017	Curso de Gestão Classe Mundial – Nível I – para aplicação no PNQS
2017	Conquista do 3º lugar no prêmio de inovação - BRK Transforma – Categoria Gestão
2017	Conquista do Troféu Bronze (nível I) do PNQS 2017
2018	Início de construção da ETE
2018	Curso de Gestão Classe Mundial – Nível II – para aplicação no PNQS

P5 – Organograma

O organograma da Saneaqua é apresentado a seguir.

Organograma – Saneaqua Mairinque



Liderança



PNQS – Nível 2, 2018

saneaqua
BRK 15
Ambiental | 15 anos

1. LIDERANÇA

1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

1.1.a. Como são estabelecidos os valores e princípios organizacionais?

Como informado em P1.A, em 2017 houve a BRK Ambiental tornou-se a principal acionista da Saneagua e desde então está trabalhando no desenvolvimento e implantação da cultura organizacional. Assim, os valores e princípios organizacionais da Saneagua são estabelecidos em conformidade com nova cultura organizacional da BRK Ambiental, em pleno desenvolvimento através do Projeto Novo Tempo (ver item 1.1.b), com a colaboração participativa de todos os funcionários sobre a coordenação das empresas especialistas contratadas, a Korn Ferry e a Bain & Company. Este projeto, iniciado em 2017 e ainda em andamento, realizou entrevistas e pesquisas envolvendo todos os funcionários, com a formação de grupos de estudos e disseminação da nova cultura organizacional.

Os valores da Saneagua são pautados no comprometimento em operar com os mais altos padrões éticos aliados ao desenvolvimento sustentável. Os princípios organizacionais orientam a construção de negócios e relacionamentos com base na integridade e no total cumprimento de todas as legislações e regulamentações aplicáveis, globalmente, destacando a abordagem de tolerância zero a atos de corrupção, discriminação e comportamento antiético.

O Código de Conduta Ética, aperfeiçoado em 2017, é um guia da conduta a ser seguida pelos funcionários da empresa e contribui para preservar a cultura corporativa. Anualmente, todos os funcionários devem reiterar seu comprometimento com este código.

O Quadro 1.1.a apresenta os valores e princípios organizacionais, bem como o propósito e missão da Saneagua.

Quadro 1.1.a – Valores e Princípios Organizacionais

Propósito	Transformar a vida das pessoas, garantindo água e saneamento de qualidade.
Missão	Operar e ampliar os sistemas de água e esgoto com os investimentos necessários para a universalização dos serviços em Mairinque, além de desenvolver soluções para preservar os recursos naturais e melhorar a qualidade de vida dos moradores da comunidade em que atua.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito ao meio ambiente, a sociedade e ao cliente, • Atuação com Segurança, Ética e Comprometimento • Relacionamentos baseados na integridade e no total cumprimento de todas as legislações e regulamentações aplicáveis; • Tolerância zero a atos de corrupção, discriminação e comportamento antiético; • Alinhamento com práticas de governança e atuação do Compliance dos Acionistas. • Crescimento sustentável com Efetividade e Inovação.
Princípios	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção dos ativos da empresa; • Exatidão de livros, registros e divulgações públicas; • Atuação de forma responsável ao lidar com clientes, fornecedores, concorrentes e outras partes interessadas. • Comportamento individual consistente com valores da organização; • Ambiente de trabalho positivo, livre de discriminação e assédio; • Conformidade com leis, normas, regulamentos e políticas.

1.1.b. Como são identificados os aspectos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional?

Em 2017, houve alteração no controle acionário da Saneagua, conforme descrito em P1.A, e, assim, esse ano foi marcado por mudanças da cultura organizacional. A BRK Ambiental, nova acionista, iniciou o Projeto Novo Tempo, Nova Empresa com o objetivo de trazer evoluções a cultura da empresa, com o engajamento de todos os funcionários e com a consequente identificação dos aspectos funcionais e disfuncionais da cultura.

O lançamento do Projeto Novo Tempo teve ampla divulgação através de e-mails, vídeos e informativos nos murais, também sendo apresentado pela CEO durante a transmissão do Conexão BRK (ver item 1.1.d).

O passo inicial foi a realização de pesquisa de avaliação do modelo operacional, conduzida por uma consultoria externa, visando identificar as percepções dos funcionários em relação à empresa, com abrangência de todos os funcionários. As respostas individuais eram sigilosas e os funcionários foram incentivados a responder com sinceridade e atenção. A pesquisa foi realizada online



1. LIDERANÇA

e foi disponibilizada estação de informática para os funcionários que não tem acesso, bem como apoio da área de Recursos Humanos para dirimir eventuais dúvidas. Além da pesquisa, foi realizada entrevista individual com os gerentes e diretores das unidades para conhecimento do dia a dia e dos principais desafios enfrentados.

Em seguida, houve a realização de grupos focais de discussão, presenciais, liderados por outra empresa de consultoria externa. No total, foram realizados 8 grupos focais, com mais de 500 horas de discussão. Os encontros reuniram pessoas de diferentes áreas de atuação, distintos cargos e de todas as unidades da BRK Ambiental.

Ambas as ações foram parte da etapa de diagnóstico. Os passos seguintes foram a realização de benchmarking e a definição do novo modelo organizacional.

CONSTRUINDO UM NOVO TEMPO

Sabe aquela ideia que você acredita ser a solução de uma dificuldade em sua rotina?

E aquele projeto que você tem certeza que irá facilitar o dia-a-dia?

Tem ainda uma proposta que pode contribuir com as outras operações?

Então chegou a hora de compartilhar as suas experiências!

O Projeto 'Um Novo Tempo, Uma Nova Empresa' quer ouvir sua opinião e conhecer quais são as suas contribuições para a evolução da cultura e o crescimento de nossa organização.

Em sete semanas de trabalho *duas pesquisas* de opinião já foram aplicadas, mais de *cem entrevistas* com funcionários foram realizadas e grupos de discussão foram promovidos em diversas regiões do país. *Dezenas de funcionários* também já participaram pelos canais de interação do projeto: chat e e-mail. *E a participação de todos continua sendo fundamental!*

08 grupos
03 semanas
504 horas
21 dias
02 pesquisas

DIAGNÓSTICO
BENCHMARKING
MODELO ORGANIZACIONAL
DETALHAMENTO CORPORATIVO
DETALHAMENTO UNIDADES
IMPLANTAÇÃO

No início de 2018, foi comunicada a nova organização da área corporativa, com o ajuste dos papéis e responsabilidades das equipes, e reorganização da estrutura ligada à presidência. Na sequência os ajustes foram implementados nas unidades operacionais. Em todas as etapas houve o envolvimento das áreas e as pessoas que estão na ponta dos processos de operações. Ainda, foi realizado o mapeamento dos processos, através de grupos de trabalho com representantes do corporativo e funcionários de diferentes realidades.

Cabe destacar que foram criados canais de comunicação exclusivos para ouvir todos interessados em colaborar com o projeto e que semanalmente são enviadas comunicações a respeito do andamento.

Os principais aspectos da cultura organizacional identificados ao longo desse processo foram: transparência, qualidade, inovação, oportunidade, crescimento e valorização.

1.1.c. Como a organização busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera?

A Saneagua assegura um relacionamento ético no ambiente de trabalho através do estrito atendimento e da ampla divulgação do Programa de Compliance, que está alinhado com as melhores práticas legais e de mercado, buscando assegurar que funcionários e terceiros observem os requisitos não apenas das leis antissuborno e anticorrupção, como também as diretrizes de sua política interna a respeito do tema, de forma a garantir que durante a condução dos negócios e atividades sejam adotados os mais elevados padrões de integridade, legalidade e transparência.

Os códigos e normas da empresa abrangem processos e relacionamentos nos quais devem ser garantidos a ética, tais como relacionamento com poder público, avaliação de risco de terceiros, participação em licitações públicas, conduta em período eleitoral, situações de conflito de interesses, diretrizes para doações e patrocínios, contratação de terceiros e compra de materiais, bem como outros temas relacionados ao cotidiano da empresa.

Em 2017, foi lançada a campanha “Atitude Compliance” responsável por divulgar para 100% dos funcionários as normas e políticas internas (m_2017), orientando quanto às atitudes corretas em diversas situações do dia a dia e trazendo ferramentas para auxiliar na identificação de eventuais situações de risco. A campanha foi divulgada de



forma maciça, através de e-mails, mural de informações, colocação de móveis e prismas no ambiente de trabalho e exibição de vídeos de curta duração, sobre o que é a atitude Compliance, bem como com curtas explicações das principais normas. Os vídeos, criados com linguagem simples, foram exibidos durante as reuniões REBIGES, que contam com a participação de todos os funcionários.



Atitude COMPLIANCE
Vamos construir juntos este movimento.

E lembre-se:

Na dúvida, consulte a equipe de Compliance
compliance@brkambiental.com.br

Caso saiba de alguma violação
utilize o Canal Confidencial
0800 777 8006
canalconfidencial@brkambiental.com.br
www.canalconfidencial.com.br/brkambiental

Todos os códigos e normas são disponibilizadas no portal interno (ver Quadro 1.1.c) e aqueles funcionários que não utilizam computador no seu trabalho receberam livretos impressos contendo as normas. Ainda, junto ao crachá de identificação de cada funcionário, foi anexada uma comunicação do Compliance, contendo as principais diretrizes, o Canal Confidencial que deve ser utilizado para denúncias e os contatos da equipe de Compliance para dirimir eventuais dúvidas.

Anualmente, é realizado treinamento de Compliance e é obrigatória a participação de todos os funcionários.

A principal forma de prevenção dos desvios de conduta e de assegurar o relacionamento ético dentro e fora da empresa é o conhecimento, aceitação e prática efetiva das normas de Compliance e, por isso, as campanhas de divulgação são intensas e elaboradas com linguagem simples e acessível a todos.

O Canal Confidencial é o meio de comunicação segura e, se desejado, anônima de condutas que violem o código de conduta ética e/ou de qualquer lei, norma ou regulamento, estando disponível 24 horas através de telefone 0800, por e-mail ou por site. Todas as informações registradas são recebidas e analisadas pela ICTS Global, empresa terceira, independente e especializada, assegurando sigilo e o encaminhamento adequado de cada situação.

Quadro 1.1.c – Códigos de Conduta, políticas e normas emitidos

Nº	Código, política ou norma
-	Código de Conduta Ética Profissional de Funcionários
-	Código de Conduta Ética para Fornecedores
-	Programa Antissuborno e Anticorrupção
POL-001	Política Antissuborno e Anticorrupção
POL-002	Política de Segurança da Informação
NOR-001	Norma de Doações e Patrocínios
NOR-002	Brindes, Presentes e Entretenimentos
NOR-003	Norma de Fundo Fixo de Caixa
NOR-004	Norma de Relacionamento com Poder Público e Manuseio de Documentos Oficiais
NOR-005	Norma de Avaliação de Riscos de Terceiros
NOR-006	Norma de Avaliação de Riscos de Suborno, Corrupção e Lavagem de Dinheiro em Fusões, Aquisições e Incorporações
NR-007	Norma de Conflito de Interesses e Compromisso de Confidencialidade
NOR-008	Norma de Elaboração e Gestão de Contratos
NOR-009	Norma de Administração de Pessoas
NOR-010	Norma de Gestão de Compras de Materiais
NOR-011	Norma de Alçadas e Limites
NOR-012	Norma de Contas a Pagar
NOR-013	Norma de Gestão de Fornecedores
NOR-014	Norma de Gestão de Compras de Serviços
NOR-017	Norma para Utilização de Veículos Leves
NOR-018	Norma de Participação em Licitações Públicas
NOR-019	Norma de Viagens a Serviço e Despesas de Representação
NOR-020	Norma de Conduta em Períodos Eleitorais

1.1.d. Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, estratégias, objetivos e metas à força de trabalho e a outros públicos?

Os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, estratégias, objetivos e metas da Saneagua são comunicados a todos os funcionários no momento de integração à empresa, que é realizado logo após o processo de admissão (ver item 6.1.d). O Programa de Integração é conduzida pela área de Recursos Humanos, em conjunto com a área de Sustentabilidade da Saneagua e a área de *Compliance* corporativa. Também participa o gestor direto do novo funcionário, como forma de dar as boas-vindas e integrá-lo à equipe.

As formas de comunicar essas informações incluem vídeos específicos sobre Atitude Compliance (item 1.1.c), entrega de um kit contendo livretos de cada norma e procedimento da empresa, contracapa do crachá dos funcionários com informações sobre as normas e o canal confidencial, além de diversas informações sobre a estrutura da empresa, seus acionistas, normas de saúde e segurança, benefícios. O registro é feito por lista de presença e assinatura do Código de Conduta.

O momento de admissão, no entanto, não é o único em que os valores e princípios são comunicados. Diversas ações são adotadas para reforçar essas informações para todos os funcionários. Dentre elas, pode-se citar: disposição de banners e móbiles da campanha Atitude Compliance; envio de e-mails com link para o Portal da BRK Ambiental onde estão disponíveis informativos; envio de vídeos em formato “pílula” para rápida visualização, com explicações sobre padrões de conduta; publicação de informativos nos murais da empresa; reuniões bimestrais com a participação de todos os funcionários (REBIGES), onde são apresentados indicadores da empresa e as principais concentrações e metas para o próximo período, bem como são esclarecidas dúvidas dos funcionários; diálogos de segurança, onde são realizadas conscientizações e instruções básicas de assuntos ligados a saúde, segurança no trabalho e meio ambiente. São realizados controles de presença pela área de Comunicação ou área responsável, para garantir que todos os funcionários estão acessando as informações.

Em 2017, foi implantada uma nova ferramenta de comunicação na empresa, denominada Conexão BRK (m_2017). Trata-se de vídeos, onde a CEO da BRK Ambiental apresenta informações sobre o grupo, informando sobre as metas e estratégias de crescimento da empresa, indicando o comprometimento com as ações de segurança e qualidade, divulgando a campanha de Atitude Compliance e respondendo dúvidas encaminhadas pelos funcionários.

A empresa possui uma referência cultural forte, que evoluiu com a mudança de acionistas, mas que continua orientando a atuação dos seus funcionários, fazendo com que todos tenham unidade de pensamento e ações, voltadas para qualidade, satisfação dos clientes e simultânea realização das partes interessadas. A relação dos gestores com suas equipes é muito valorizada e constitui-se em um canal de comunicação de princípios, valores, padrões, objetivos e metas.



Com relação específica a objetivos e metas, cada funcionário possui um plano de metas que compõe a Gestão de Desempenho (ver item 6.1.2), que nada mais é que um planejamento das ações e suas respectivas metas, no ciclo do ano.

Além do público interno, as demais partes interessadas são comunicadas sobre valores, princípios, padrões de conduta, estratégias, objetivos e metas da Saneagua, quando aplicável, através publicações no website e no jornal local; publicações em redes sociais, em especial Facebook; envio de relatórios aos acionistas, poder concedente e agência reguladora; avisos na conta para os usuários; reuniões e audiências públicas com poder concedente, câmara de vereadores e população interessada; código de conduta de fornecedores, além dos canais de relacionamento listados no Quadro 3.1.c.

As manifestações dos diferentes públicos são captadas através dos meios de identificação listados no Quadro 3.1.b1 e as irregularidades conforme seu tipo. Irregularidades operacionais são tratadas através do sistema TSOOne (ver item 3.2.a), enquanto que irregularidades relacionadas a descumprimentos de padrões e código éticos são tratadas pelo Canal Confidencial e auditoria interna da BRK Ambiental.

1.1.e. Como são estabelecidos os principais padrões para os processos gerenciais e como é verificado o seu cumprimento?

Os principais padrões que orientam os processos gerenciais são estabelecidos através de desdobramentos das orientações e diretrizes corporativas, visando atender de maneira uniforme a aplicação do controle de gestão. O procedimento de controle de documentos e registros do sistema de gestão (PR.001.COR.QLP) tem como objetivo

regulamentar forma, conteúdo, apresentação e métodos de controle da documentação básica dos sistemas de gestão da Saneagua, estabelecendo as responsabilidades pela elaboração, aprovação e publicação dos padrões gerenciais, que buscam o atendimento dos requisitos das partes interessadas.

Assim, os padrões, manuais e procedimentos são elaborados, revisados e avaliados pela área de Qualidade em conjunto com o gestor da área de aplicação do padrão, em alinhamento com as diretrizes corporativas. A validação e aprovação é realizada pelas Gerências ou Diretoria, conforme a abrangência do documento.

A hierarquia da documentação dos sistemas de gestão possui a estrutura apresentada na Figura 1.1.e.

A formalização e homologação dos procedimentos específicos da Saneagua passaram a ser acompanhadas e monitoradas com mais rigor em 2016, quando foi destacada uma área de Qualidade (m_2016)

Todos os documentos possuem uma estruturação padrão, que incluiu identificação do documento, controle de revisão, objetivo, abrangência, referências, responsabilidades, detalhamentos, documentos correlacionados, registros e anexos. O controle é feito através de uma Lista Mestra e a divulgação deve ocorrer, preferencialmente, por meio eletrônico, utilizando o Portal BRK Ambiental. Cópias físicas dos documentos são elaboradas somente para consulta e não são controladas quanto ao seu versionamento e atualização. Em casos que cópias físicas válidas sejam requeridas, esta cópia deverá ser identificada como cópia controlada e sua localização deverão constar na lista de documentos para futuras substituições quando necessário

Quando um novo procedimento é elaborado ou revisado, são realizados treinamentos, como forma de difundi-lo e garantir seu cumprimento, enfatizando-se também que todos são responsáveis por garantir a ordem e os padrões na empresa.

O acompanhamento do cumprimento desses padrões é realizado de diversas maneiras: formalização de atas após as reuniões; listas de presença; relatórios de auditorias internas e externas, tanto contábeis como operacionais, que buscam avaliar o cumprimento das normas e padrões estabelecidos; acompanhamento do plano de metas da Gestão de Desempenho das equipes pelo gestor, de forma a garantir o cumprimento dos padrões; elaboração de relatórios que são encaminhados para acompanhamento de indicadores aos acionistas e a agência reguladora.

O modelo de gestão adotado e comunicado é o Modelo de Excelência em Gestão de Saneamento (MEGSA), que permite obter uma visão sistêmica da gestão organizacional, baseado em oito critérios e que possibilita a verificação de requisitos específicos de saneamento, como gestão de ativos de infraestrutura, universalização, eficiência operacional e economia circular.

1.1.f. Como os processos gerenciais são aperfeiçoados?

Os processos gerenciais são aperfeiçoados através da realização de benchmarking, treinamentos para capacitar os funcionários com novas práticas e melhorias de gestão e operação, troca de conhecimentos e experiências através de encontros com outras unidades da BRK Ambiental, participação em Prêmios e análises críticas de resultados. O Quadro 1.1.f lista os mecanismos de aprendizado que são mais utilizados na Saneagua.

Quadro 1.1.f – Mecanismos de Aprendizado

Mecanismo	Descrição
Benchmarking	Visita a organizações de referência para investigação de boas práticas. Normalmente, realiza-se o benchmarking com um objetivo específico, mas obtêm-se também informações e ideias de outras áreas. O Quadro 7.1.e lista algumas visitas de benchmarking realizadas.
Treinamento	Capacitação contínua dos gestores para aperfeiçoamento de técnicas de gestão (além de treinamentos técnicos), objetivando formar gestores que atuem da maneira correta e de acordo com os princípios da empresa. Incentivo a delegação de atividades e acompanhamento da equipe, de maneira a formar novas pessoas cada vez melhores e mais capazes de assumirem novos desafios.
Prêmios	O corporativo costuma organizar Prêmios como forma de incentivar as empresas do grupo a divulgarem suas inovações e boas práticas. Além de inscrever projetos nos prêmios, o que obriga a empresa a organizar seus conhecimentos, a leitura dos outros trabalhos inscritos é muito enriquecedora e um importante mecanismo de aprendizado. Exemplos de prêmios: Prêmio Destaque, Prêmio Automação e Eficiência e Prêmio BRK Transforma.

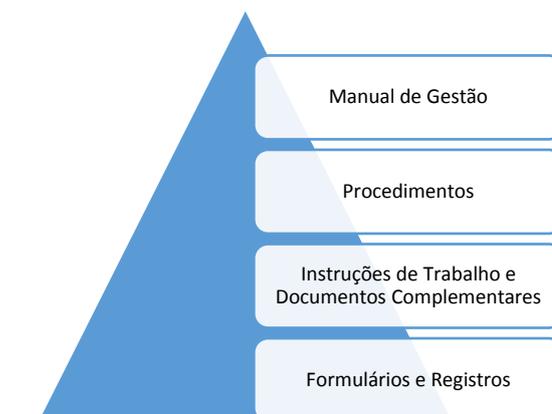


Fig 1.1.e – Estrutura da documentação de gestão gerencial

Checklist	Anualmente, é realizado um "Checklist" documental de diversas áreas da Saneaqua, coordenado pelo corporativo da BRK Ambiental (ver item 4.1.a). O resultado desse Checklist aponta eventuais gaps na gestão, permitindo sua correção.
Análise Global de Risco	A Análise Global de Risco (AGR) é uma ferramenta que permite identificar riscos, muitas vezes derivados de falhas na gestão, e traçar um plano de atendimento visando a melhoria de processos (ver item 1.2.a). A cada um dos itens avaliados na AGR é atribuída uma pontuação, permitindo identificar os destaques e lacunas dos processos.
Encontros	São organizados diversos encontros entre as empresas do grupo BRK Ambiental. Esses são oportunidades valiosas de troca de conhecimentos e experiências. Os principais encontros foram das áreas de Segurança, Qualidade, Laboratório, Compliance, Responsabilidade Social, Pessoas e Lideranças. Alguns desses encontros têm sido substituídos por conferências tipo Webinar, como forma de minimizar os deslocamentos.
Webinar	Ferramenta de videoconferência utilizada para disseminação de conhecimento de um expositor a diversos participantes em diferentes localizações geográficas. Há interação entre os participantes por meio de chat, de modo que eles podem conversar entre si ou enviar perguntas ao palestrante.
Portal BRK Ambiental	Portal interno da organização, abrangendo todas as unidades do grupo, permitindo a disseminação do conhecimento, melhoria contínua das atividades, divulgação de boas práticas e sinergia entre as unidades.
Reunião Anual	É realizada reunião anual por cada diretor superintendente da BRK Ambiental, onde as diretorias de cada empresa apresentam suas unidades, processos relevantes, inovações e resultados do ano.
Pesquisas de Satisfação	Os resultados das pesquisas de satisfação (item 3.2.c) são considerados inputs para o aperfeiçoamento dos processos gerenciais e operacionais, principalmente por indicarem os itens que são bem avaliados na percepção dos Clientes e aqueles que necessitam de melhoria.
Relatório de Avaliação do PNQS	É o resultado da candidatura da empresa no PNQS, contendo a pontuação obtida em cada critério de avaliação e detalhando os destaques positivos e as oportunidades para melhoria.



Dentre os mecanismos de aprendizado citados no quadro acima, alguns tem especial importância na identificação dos pontos fortes e das lacunas na gestão. São eles: Checklist, Análise Global de Risco, Pesquisas de Satisfação e Relatório de Avaliação PNQS. Isso se deve ao formato dessas ferramentas, que resultam em pontuações em diversos critérios, possibilitando o acompanhamento da evolução e indicando onde os esforços de aperfeiçoamento devem ser concentrados.

Já a ferramenta de Benchmarking e os Encontros com outras empresas do ramo são os mecanismos utilizados para conhecer boas práticas de gestão de organizações de referência. As informações obtidas nas visitas de benchmarking são utilizadas para aprimorar seus próprios processos. Desde 2016, essas visitas passaram a ser registradas na forma de relatórios (m_2016), contendo os principais pontos verificados, oportunidades de melhorias e contatos dos responsáveis pelas áreas visitadas, como forma de abrir um canal de comunicação e trocas. Já a troca de experiências entre empresas do ramo sempre foi possível devido ao contato próximo que as unidades do grupo BRK Ambiental têm umas com as outras, uma vez que são promovidos encontros, treinamentos e workshops com

participação de diferentes unidades, de todo o Brasil.



1.2 Governança

1.2.a. Como são identificados e tratados os riscos aos quais a organização está sujeita?

A Saneaqua identifica e trata seus riscos, desde 2013, através da utilização da ferramenta corporativa denominada Análise Global de Risco (AGR), que objetiva apoiar a liderança a tornar as operações da Saneaqua cada vez mais sustentáveis, robustas e menos expostas aos riscos que permeiam seu negócio.

O processo se inicia com a realização de auto-avaliação em 11 grupos de risco: Desempenho Operacional, Obras, Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional, Social, Meio Ambiente, Pessoas, TI, Financeiro, Contrato e Subcontratos e Comercial. A ferramenta é disponibilizada no sistema de aplicações da intranet e o preenchimento é realizado pelos gestores das áreas, previamente cadastrados (m_2015). O objetivo deste trabalho é ter os riscos mapeados e priorizados, de forma a dar tratamento preventivo ao que for possível.

A cada dois anos, é realizada uma auditoria *in loco* pela equipe corporativa da BRK Ambiental para avaliar esses grupos de risco, coletar evidências do atendimento às questões e destacar os principais pontos de atenção. Os resultados dessa auditoria são o Relatório de Classificação, que atribui notas para os diversos grupos de risco e classifica em um ranking que varia de “inaceitável” até “acima do padrão”, e o Relatório de Recomendações que lista os requisitos a serem melhorados e atribui uma prioridade a cada item.



classificação do ano.

Os principais riscos aos quais a Saneaqua está sujeita, identificados pela AGR realizada em 2017, estão descritos no Quadro 1.2.a.

Quadro 1.2.a – Principais riscos mapeados e priorizados pela AGR

Grupo	Risco	Prioridade
Desempenho Operacional	Ausência de mapeamento dos equipamentos críticos e estabelecimento de estoque mínimo de emergência	Alta
	Ausência do Plano de Continuidade de Negócio	Alta
Obras	Ausência de sistemática para elaboração de relatórios de vistoria cautelar	Alta
Segurança do Trabalho	Cenários do Plano de Atendimento a Emergência (PAE) pouco detalhados	Media
Saúde Ocupacional	Ausência de funcionário dedicado exclusivamente à área de saúde ocupacional, para dar suporte a emergências, controle de vacinas, atestados e indicadores de saúde	Alta
Social	Formalização de 100% das parcerias	Alta
Meio Ambiente	Contenções de produtos químicos necessitando de adequações	Baixa
Recursos Humanos	Controle de documentação de pessoal de empresas subcontratadas	Baixa
TI	Ausência de Plano de Recuperação de Desastres	Media

Financeiro	Controle de certidões negativas da unidade	Baixa
Contrato e Subcontratos	Riscos provenientes do ambiente político municipal	Alta
Comercial	Perdas comerciais de água e inadimplência	Alta

1.2.b. Como as principais decisões são tomadas, comunicadas aos envolvidos e implementadas?

As principais decisões da Saneagua são tomadas e acompanhadas com base no Plano de Negócios da empresa, que é revisado anualmente pelo Conselho de Administração, juntamente com a Diretoria. É no Plano de Negócios que são delineadas os objetivos gerais, as estratégias e as diretrizes da empresa, para posterior desdobramento no Business Plan e no plano de metas de desempenho dos funcionários

Dessa maneira as macroestratégias são traduzidas em metas e indicadores que serão utilizados no ciclo de gestão de desempenho dos funcionários, garantindo que todos saibam a sua parte e responsabilidade para o atendimento dos objetivos da Saneagua. A Análise Global de Risco (AGR), descrita no item 1.2.a, é também uma importante ferramenta para tomada de decisões.

Para que as decisões sejam alinhadas com o Plano de Negócios é essencial que ocorra o fluxo da informação, levando do Conselho aos funcionários as estratégias definidas e dos funcionários ao Conselho os indicadores que estão sendo acompanhados, bem como as dificuldades e oportunidades observadas no dia-a-dia. O Quadro 1.2.b apresenta os mecanismos de fluxo da informação para garantir o acompanhamento das decisões tomadas.

Quadro 1.2.b – Fluxo de comunicação para tomada de decisão

Mecanismo	Descrição
Reunião do Conselho	Bimestralmente, é realizado o acompanhamento das ações pelo Conselho de Administração, com acompanhamento dos indicadores estratégicos.
Reunião de Acompanhamento Mensal (RAM)	Mensalmente, os gerentes reúnem-se com a Diretoria para apresentar os destaques, concentrações e indicadores de suas áreas. Trata-se de uma reunião importante para o alinhamento e nivelamento das informações por parte da liderança da empresa.
Reuniões de Alinhamento Semanal (RAS)	Semanalmente, os gestores das equipes de campo reúnem-se com suas equipes para programar a semana, focando nos serviços prioritários, prazos e questões relativas à segurança. Nessas reuniões são passadas informações relevantes à equipe e também são colhidas informações obtidas em campo.
Reuniões Bimestrais de Gestão Transparente (REBIGES)	Reuniões bimestrais com todos os funcionários, onde são passados os fatos relevantes dos últimos dois meses de cada gerência e quais são as metas para o próximo bimestre. Os funcionários podem tirar dúvidas com os gerentes e diretoras, bem como contribuir com sugestões e novas ideias. Um de seus principais objetivos é garantir a gestão transparente.
Reuniões da CIPA	Reuniões mensais da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que tem por objetivo tornar o ambiente de trabalho e as atividades exercidas mais seguras, visando preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador.
Diálogos de Segurança	Semanalmente, são tratados temas relativos à saúde, segurança e meio ambiente e são analisados os fatos relevantes para tomadas de decisões.
Ciclo de Gestão de Desempenho	O novo Ciclo de Gestão de Desempenho (m_2018) é uma melhoria do antigo Programa de Ação. Nele, o funcionário define os objetivos e metas anuais à serem cumpridas. O acompanhamento é feito através de ferramenta no Portal e ao final de cada ano o atendimento às metas e o desempenho geral do funcionário é avaliado e um Plano de Desenvolvimento Individual é criado. (Ver item 6.1.e)
Business Intelligence (BI)	Sistema de coleta e organização de dados operacionais, permitindo o conhecimento das diversas variáveis do negócio e auxiliando na tomada de decisões.
Cortex – Inteligência de Dados	Sistema de organização de dados comerciais, permitindo o acampamento pelos gestores dos principais dados comerciais, tais como: inadimplência, arrecadação, hidrometria e cadastro dos clientes.

As reuniões possuem periodicidade e cronograma bem definido e são registradas mediante lista de presença e atas de reunião, com distribuição às partes interessadas internas.

A forma de tomada de decisão nos diferentes níveis da empresa é atrelada à Norma de Alçadas e Limites, que estabelece diretrizes, responsabilidades e procedimentos a serem observados quanto aos limites de aprovação de diversas atividades, tais como processos de compra de materiais, processos de contratações de serviços, alterações de cláusulas dos contratos padrões, aquisição de ativos, autorização de pagamentos, movimentação de pessoas (admissão, alteração salarial, demissões), dentre outras. Para cada caso e em função da natureza da atividade e

valor da operação (quando aplicável), são previstos de 1 a 4 aprovadores. Todo o processo ocorre por meio eletrônico, mediante a utilização de tolken, visando garantir a segurança do processo.

A norma também descreve os procedimentos para delegação de alçadas, nos casos em que o aprovador estará ausente por férias, licença ou viagem internacional.

1.2.c. Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização?

A direção presta contas das suas ações aos controladores através das reuniões bimestrais com o Conselho de Administração, apresentando dados financeiros, de investimentos e atividades operacionalmente relevantes que foram executadas. Além disso, são preparados relatórios e planilhas de acompanhamento que são enviados mensalmente para a BRK Ambiental e para Sabesp. Para controle das ações tomadas, há as auditorias internas e externas realizadas pela organização, onde é acompanhado o cumprimento das normas estipuladas pela mesma.

Além disso, há diversos relatórios solicitados pelas acionistas para acompanhamento periódico inclusive em níveis mais operacionais. Nesse sentido, vale destacar o uso de ferramenta de Business Intelligence (BI), que permite apresentar os dados de maneira rápida e de fácil visualização, além dos diversos sistemas financeiros de monitoramento, dentre eles o Sisplan e a planilha OP Comitee que apresenta os fluxos de caixa, os fluxos de investimentos, o DRE e realiza uma análise crítica de acompanhamento mensal das metas financeiras.

Cabe destacar que, como relatado no item 1.2.b. há limites de delegação e níveis de alçada bem definidos, sendo que esse processo contínuo já implica na prestação de contas com os controladores.

A governança é estruturada de forma a estabelecer uma relação direta e transparente entre os acionistas e a SPE. A Sanequa conta com o setor jurídico da BRK Ambiental que realiza todo controle de Governança, desde a convocação e controle das reuniões do Conselho de Administração ao monitoramento e garantia de cumprimento do Estatuto e do Plano de Negócio. Além da governança pautada pelas políticas da BRK Ambiental, há o monitoramento realizado pela Sabesp, com o acompanhamento da SPE no cumprimento das ações e das responsabilidades corporativas definidas no Plano de Negócio da Sanequa. Por fim, desde de 2017, a Sanequa passou a fazer parte do projeto SOX da BRK Ambiental, que envolve 110 controles que são validados pelos auditores externos de que as demonstrações financeiras não contêm erros ou imprecisões decorrentes de falhas, alinhando transparência nas ações, equidade de oportunidades, prestação de contas adequada e garantindo a responsabilidade corporativa.

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança

1.3.a. Como são conhecidas as necessidades e expectativas de controladores e das partes interessadas não tradicionais?

As necessidades e expectativas dos controladores são identificadas através das Reuniões do Conselho de Administração e de contato constante entre a diretoria da Sanequa e os diretores das empresas acionistas (BRK Ambiental e Sabesp). A internalização dessas expectativas e necessidades é realizada através do Plano de Negócio (PN) revisado e pactuado anualmente, embora apresente o planejamento dos próximos 5 anos. O PN descreve as ações a serem realizadas, o cenário em que está inserido o contrato de concessão e os indicadores e respectivas metas que devem ser atendidos.

Com relação às partes interessadas não tradicionais, suas necessidades e expectativas são conhecidas através da participação da Sanequa em diversas reuniões e eventos públicos, bem como através de sua atuação em rede, permitindo a obtenção de informações provenientes de públicos diferentes dos quais a empresa tem contato usualmente. Ainda, há canais de comunicação como e-mail e telefone, que possibilitam o conhecimento destes aspectos. Nestes casos a internalização das informações ocorre mediante ação específica, traduzidas em requisitos e inseridas no acompanhamento da área responsável.

As necessidades e expectativas das partes interessadas tradicionais são destacadas ao longo deste relatório nos itens 3.1.b (Clientes), 4.1.b (Sociedade), 6.3.b (Funcionários) e 7.2.d (Fornecedores).

1.3.b. Como são desenvolvidas redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das estratégias?

O desenvolvimento de redes que podem influenciar nas estratégias da Sanequa é realizado através da interação direta que permite identificar suas necessidades e expectativas. Também, trabalha-se com o envolvimento das redes nas ações da Sanequa, fomentando o relacionamento e contribuindo para mobilização e alcance dos objetivos comuns, com o compartilhamento de conhecimentos.

As principais redes de organização são o Conselho Gestor da APA Itupararanga, a ABES e o Fórum Mundial da Água. Ainda, há a rede de pessoas que compõe a equipe atuante nas ações de qualidade do produto da BRK Ambiental.

As ferramentas utilizadas para a interação com redes abrangem as reuniões presenciais, reuniões virtuais por Webex, participação em eventos e exposição de trabalhos.

1.3.c. Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas e redes mais importantes?

A direção da Saneagua exerce a liderança com base nos princípios da transparência, espírito de servir, humildade e confiança nas pessoas, buscando o autodesenvolvimento e o da sua equipe e a obtenção de resultados que levem ao retorno esperado pelo acionista e a satisfação do cliente. Nesse sentido, a Diretoria prima para que haja um claro fluxo de comunicação, de forma transparente, garantindo que as informações sejam conduzidas a todos os níveis e aumentando o grau de entrosamento entre a liderança e funcionários, fortalecendo o comprometimento de todos no processo rumo à excelência na prestação dos serviços.

A interação com as partes interessadas é realizada por meio de reuniões, eventos e atividades, além dos contatos formais por ofícios e relatórios. O Quadro 1.3.c apresenta as formas utilizadas pela direção para interagir com as partes interessadas. A interação direta da direção com as partes interessadas, sem intermediários, permite conhecer seus anseios e traduzi-los e incorporá-los nas estratégias e metas da empresa, internalizando suas necessidades e expectativas.

Quadro 1.3.c – Interação da diretoria com as partes interessadas

Parte Interessada ou Rede	Forma de interação com a direção	Objetivo
Acionista	Reuniões bimestrais; relatórios mensais; indicadores.	Garantir o fluxo de informações e acompanhamento das metas pelos acionistas.
Funcionários	Reuniões Bimestrais de Gestão Transparente (REBIGES); Reunião de Acompanhamento Mensal (RAM) com os gerentes; portas abertas para qualquer funcionário que queira conversar com a diretoria.	Incentivar e valorizar os funcionários, passar informações sobre as estratégias da empresa e receber informações sobre a realidade dos serviços.
Clientes	Reuniões com a câmara de vereadores e poder concedente, onde são trazidas solicitações gerais da população. Avaliação da satisfação do cliente realizando pesquisa de satisfação anual, estabelecendo metas.	Garantir que os serviços prestados estejam adequados as expectativas dos clientes, identificar o valor percebido na organização.
Fornecedores	Participação em reuniões e visitas para a contratação de grandes serviços, aprovação de todos os contratos de serviços e aprovação de compras emergenciais.	Garantir a contratação de fornecedores adequados para a realização do serviços, principalmente os de grande impacto, e verificar se as equipes estão realizando todas as cotações, avaliações e planejamentos necessários para contratação de um fornecedor, em conformidade com a norma de controle de contratações (ver item 7.d)
Poder Concedente	Relatórios periódicos de investimentos e cumprimento de indicadores, reuniões com chefe do executivo e envio de ofícios.	Assegurar o cumprimento do contrato de concessão e atendimento ao Plano Municipal de Saneamento e estabelecer um relacionamento harmonioso e transparente com o poder concedente.
Agência Reguladora	Relatórios periódicos de investimentos e cumprimento de indicadores, visitas e fiscalizações, reuniões e ofícios.	Criar relação de confiança, assegurar o cumprimento das exigências da agência reguladora, para a realização de um serviço dentro das normas e leis.
APA Itupararanga	Reuniões do Conselho Gestor da APA	Contribuir para a gestão da APA; acompanhar o plano de manejo; manifestar-se sobre atividades que possam causar impacto na represa de Itupararanga.
ABES	Participação no PNQS, reuniões da ABES e missões internacionais	Estimular a prática de modelos de gestão e promover o intercâmbio das melhores práticas.

Na cultura da empresa, o relacionamento incentivado entre as pessoas, principalmente entre a liderança e sua equipe, é o diálogo direto, por isso a diretoria tem um diálogo constante com os gerentes e ainda realiza reuniões mensais com os mesmos, onde são passadas as ações e resultados desenvolvidos por cada gerência e são traçadas as estratégias do próximo mês. As estratégias e ações definidas são repassadas para toda a empresa através das reuniões de equipes e bimestralmente é realizada reunião de todos os funcionários com a diretoria (REBIGES), permitindo uma abertura maior para os funcionários que têm receio de buscar um diálogo direto com a diretoria no dia-a-dia. Essas reuniões tem trazido mais confiança por parte dos funcionários no caminhar da empresa e uma maior união do grupo.

1.4 Análise do desempenho da organização

1.4.a. Como são obtidos os referenciais comparativos necessários para analisar a competitividade da organização?

Os referenciais comparativos necessários para analisar a competitividade da Saneaqua são obtidos através da consulta a relatórios que apresentam indicadores de outras empresas de saneamento, em especial os relatórios de gestão das empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS), disponibilizados a cada edição do prêmio através do website, e o banco de dados de série histórica do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), disponibilizado anualmente pelo Ministério das Cidades. Ainda, por fazer parte do grupo BRK Ambiental, que opera diversas concessões de água e esgoto no Brasil, a Saneaqua tem acesso indicadores das demais empresas do grupo, podendo utilizá-los também como referenciais comparativos. Esses indicadores internos da BRK são disponibilizados pelo sistema de Business Intelligence, bem como disponibilizados pelo próprio corporativo ou unidades, mediante simples solicitação.

Para definição dos resultados mais importantes a serem comparados, a Saneaqua utiliza aqueles que constam no SNIS ou que fazem parte do Guia de Referência para Medição do Desempenho (GRMD) do PNQS, e que sejam considerados estratégicos.

A pertinência dos referenciais comparativos considera critérios como: porte da empresa, tipo da empresa (BRK, estadual, outras empresas privadas), região de atendimento, reconhecimento da empresa (se a empresa foi premiada no PNQS ou obteve outro destaque).

1.4.b. Como a direção analisa o desempenho estratégico e operacional da organização?

A análise do desempenho estratégico e operacional da organização é realizada sistematicamente através de indicadores financeiros e operacionais, auditorias e avaliação do atendimento às necessidades das partes interessadas, além da garantia no atendimento das metas estabelecidas no Plano de Negócio.

Os indicadores são a principal forma de avaliação do desempenho e são apresentados para a direção através das Reuniões de Acompanhamento Mensais (RAM), nas quais cada gerente apresenta seus indicadores mais relevantes. Para cada indicador há uma meta que deve ser definida para se enquadrar no conceito SMART, ou seja, ser específica, mensurável, atingível, relevante e temporal.



Os indicadores utilizados nas análises de desempenho são selecionados em função de sua relevância para o negócio e aderência ao planejamento estratégico da Saneaqua, incluindo-se sempre os indicadores contratuais, como índice de atendimento, índice de perdas e indicador de qualidade da água, bem como indicadores relacionados a necessidades e expectativas das partes interessadas.

As metas podem ser definidas em função de compromissos assumidos com as partes interessadas, ou seja, constituem-se em RPIs (requisitos das partes interessadas), ou em função da comparação com indicadores alcançados por outras empresas (RC - referencial comparativo), visando avaliação de competitividade.

Além dos indicadores e metas acompanhados continuamente pelos gerentes e diretoria, há auditoria contábil, realizada anualmente por empresa contratada, a fim de avaliar as atividades financeiras desenvolvidas na empresa e levantar pontos frágeis ou em desacordo com os padrões definidos. Ao final de toda auditoria um relatório é passado para a direção com os resultados encontrados. Processo similar é realizado na área operacional: através de auditoria externa é realizada uma análise da qualidade da água e definido plano de melhoria para qualquer ineficiência encontrada.

Há também o Checklist anual, que será detalhado no item 4.1.a, através do qual é verificado o atendimento a leis, normas, portarias e metas da Saneaqua. O resultado deste trabalho gera uma nota que é analisada pela Diretoria e utilizada no planejamento de novas ações e estratégias. Todas as unidades da BRK Ambiental participam desse processo e as notas de cada unidade são divulgadas também como uma forma de indicar quais são as referências positivas em cada área e estimular o contato e benchmarking para que cada unidade possa aprimorar seu desempenho.

Com relação à avaliação do compromisso, a direção analisa o atendimento às necessidades das partes interessadas mediante constante interação com estas. Além da interação, o compromisso com as partes interessadas é analisado através da pesquisa anual de satisfação, para avaliação do desempenho estratégico e atendimento de expectativas dos clientes (ver item 3.2.c); da pesquisa de clima organizacional realizada com os funcionários (ver item 6.3.c); do resultado das auditorias realizadas, dentre outras.

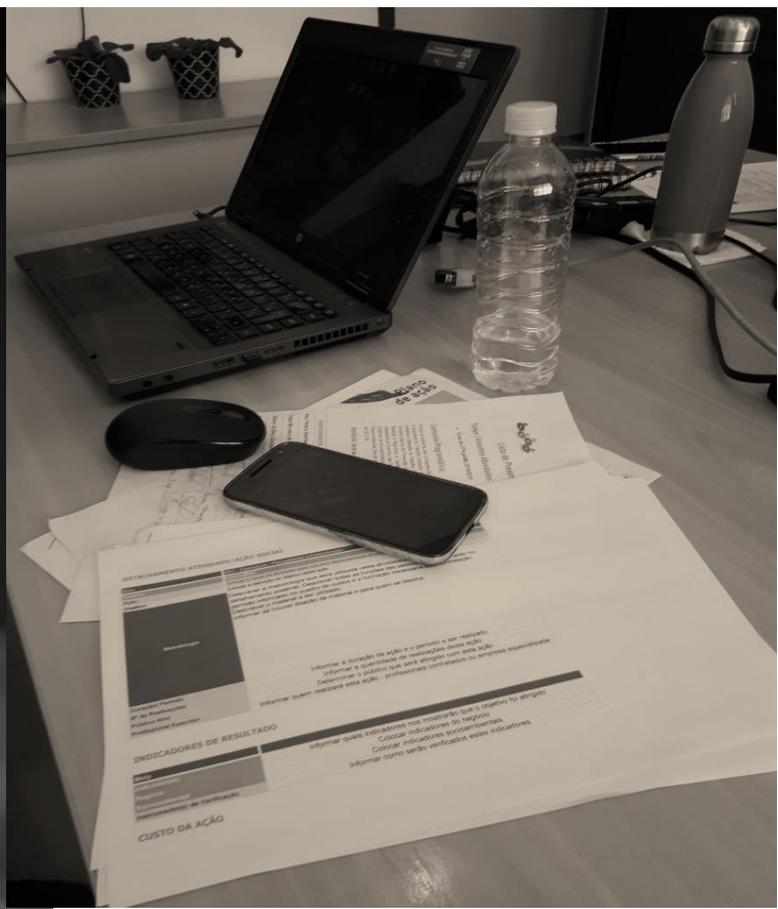
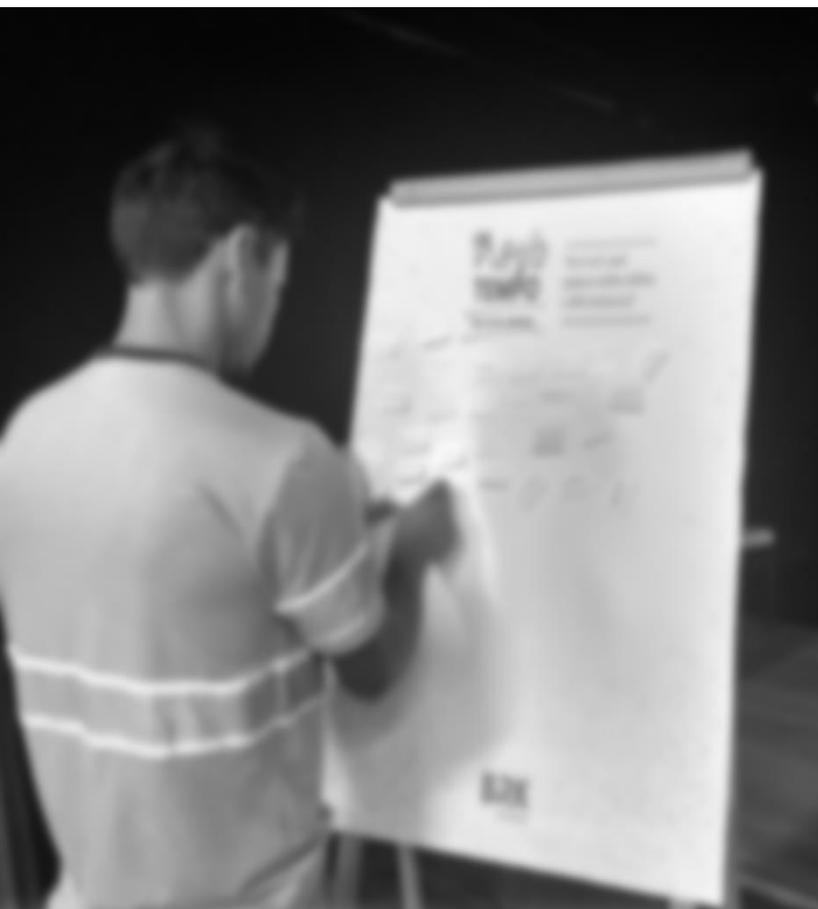
1.4.c. Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

A Sanequa acompanha a implementação das decisões decorrentes da análise de desempenho por meio dos registros e atas das reuniões (ver Quadro 1.2.b), onde constam os responsáveis e prazos para ações, da elaboração de planos de ações específicos e também através do ciclo de Gestão de Desempenho (ver item 6.1.e).

O acompanhamento visa a rápida tomada de decisões e a definição de estratégias para correção de desvios e ajustes necessários para o atendimento dos resultados estabelecidos.

Em 2018, dois novos procedimentos foram criados para auxiliar na tarefa de acompanhamento e controle das decisões. O Procedimento de Análise Crítica pela direção objetiva assegurar a contínua adequação, suficiência e alinhamento entre os sistemas de gestão e a estratégia da Empresa, através da análise crítica periódica da direção, realizada através de reuniões formais cujo conteúdo é previamente definido. Já o Procedimento de Gerenciamento de Mudanças traz a diretrizes para o planejamento e controle de mudanças necessárias para assegurar continuamente conformidade com requisitos e aplica-se aos casos em que a análise de desempenho apontou a necessidade de mudanças em planos ou estratégias para o atendimento de indicadores estratégicos ou operacionais.

Estratégias e Planos



PNQS – Nível 2, 2018

saneaqua



2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.1 Formulação das estratégias

2.1.a. Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo?

As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo são analisadas anualmente durante a revisão do *Business Plan* (m_2017), o qual tem prazo de cinco anos e substituiu a antiga ferramenta Plano de Ação da Unidade.

Para elaboração do *Business Plan* são considerados fatores macroeconômicos, ambientais, concorrenciais, dentre outros, ponderando o macroambiente, as características do mercado de atuação da Saneaqua e suas tendências, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo, uma vez que todos estes fatores têm impacto direto na definição das estratégias e prioridades da empresa. A responsabilidade pela elaboração desse planejamento é da diretoria, que desenvolve e apresenta anualmente na revisão do Plano de Negócio na reunião do Conselho de Administração, e o resultado é repassado a toda a empresa.

As redes e partes interessadas da organização são consideradas nessa análise de ambiente externo através da apreciação de informações geradas pelas mesmas, bem como através da avaliação dos impactos que tais redes podem exercer, direta ou indiretamente, no negócio da Saneaqua por meio de suas atuações. Dentre as principais redes e partes interessadas pode-se citar BRK Ambiental, Sabesp, ARSESP, Prefeitura Municipal de Mairinque, Câmara Municipal de Mairinque, CETESB, DAEE e Comitê de Bacias.

O Quadro 2.a apresenta as principais informações que são consideradas para a análise de ambiente externo, bem como suas fontes.

Quadro 2.a – Informações e fontes utilizadas na análise das forças impulsoras e restritivas

Informações	Fonte
Deliberações sobre serviços de saneamento	ARSESP
Leis municipais e decretos relacionados ao negócio da Saneaqua	PMM / CMM
Relatórios de qualidade da água do manancial	APA Itupararanga / CETESB
Dados, informações e relatórios do setor de saneamento	SNIS / IBGE
Pesquisa de satisfação da população com os serviços de saneamento	IBGE
Indicadores, metas e planejamento dos serviços de saneamento no município	Plano Municipal de Saneamento
Planejamento, preservação e recuperação de recursos hídricos	Comitê de Bacias
Melhores práticas de outras empresas do setor (m_2016)	ABES (PNQS)

Com base na análise das forças impulsoras e restritivas, o planejamento das ações é realizado visando potencializar as oportunidades e minimizar os riscos. Como exemplo, pode-se citar a elaboração de um estudo de viabilidade para atendimento de novas regiões do município com abastecimento de água, contratado com empresa terceira, que surgiu como resposta a uma análise de ambiente externo e que poderá fornecer informações relevantes de suporte para o município atualizar o Plano Municipal de Saneamento pela prefeitura.

2.1.b. Como são identificados os ativos intangíveis mais importantes para a organização?

Desde o início da concessão em 2010, os ativos intangíveis mais importantes para a Saneaqua são identificados corporativamente, considerando aqueles recursos não materiais ou financeiros que diferenciam a empresa pela sua excelência na prestação de serviços, representados principalmente pelo conhecimento técnico-operacional, pelo conjunto de suas práticas de gestão e pela marca da Saneaqua e de seus acionistas.

O Quadro 2.1.b. apresenta os principais ativos intangíveis e a maneira utilizada para desenvolvê-los.

Quadro 2.1.b – Ativos intangíveis mais importantes

Ativos Intangíveis	Desenvolvimento
Marca Saneaqua, BRK Ambiental e Sabesp	A marca da Saneaqua possui os endossos da BRK Ambiental e da Sabesp, ambas empresas de reconhecimento internacional no ramo de saneamento. A marca é desenvolvida através de sua ampla divulgação associada aos serviços prestados em Mairinque, sendo garantida pelo manual de identidade visual.
Capital humano	Consiste na liderança e demais funcionários da empresa, que são desenvolvidos através de treinamentos, Plano de Desenvolvimento Individual, Gestão de Desempenho, Avaliação de Desenvolvimento, PLR, conforme item 6.

Sistema de Gestão	Consiste na estrutura de normas, procedimentos e códigos que garantem o emprego a gestão da empresa dentro dos mais altos padrões éticos e morais e com compromissos na qualidade e satisfação dos clientes. O sistema de gestão está em constante desenvolvimento, com a implantação de melhorias, novas normas e aprimoramentos decorrentes da participação nos prêmios de gestão como o PNQS.
Carteira de clientes	Consiste nos usuários do sistema de água e esgoto. O desenvolvimento dá-se a partir das informações da pesquisa de satisfação, gestão de prazos, disponibilização de canais de interação com o cliente, prestação de serviços com qualidade
Parcerias	Realização de atividades em conjunto, participação de encontros e fóruns, divulgação (Secretarias, APA Itupararanga, Wil Brasil).

2.1.c. Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?

As forças impulsoras e restritivas do ambiente interno da Saneagua são analisadas de forma contínua pela diretoria e pelo coordenador direto, através do acompanhamento do Business Plan da unidade, das ferramentas de Gestão de Desenvolvimento e Desempenho de suas respectivas equipes e dos canais de comunicação entre diretoria, gestores e funcionários, além da avaliação bimestral realizada pelo Conselho de Administração.

Esta análise contempla os pontos fortes e fracos das equipes, da infraestrutura, dos processos, das tecnologias, da gestão do conhecimento, dentre outros fatores, de forma a desenvolver estratégias que foquem e maximizem as forças identificadas e minimizem e contornem as fraquezas, permitindo o desenvolvimento de ações para melhoria contínua.

As informações sobre os riscos, advindas do processo de Análise Global de Risco (ver item 1.2.a) ou de relatórios de fiscalização da agência reguladora, são consideradas como fatores importantes na análise do ambiente interno.

Uma melhoria recente foi a criação do setor de comunicação (m_2016), uma vez que foi verificada a necessidade de intensificar o trabalho de divulgação das atividades desenvolvidas pela Saneagua junto à comunidade e acompanhamento das mídias e redes sociais.

O Quadro 2.1.c apresenta os principais fatores analisados e suas fontes de informação, permitindo tratá-los como forças impulsoras ou restritivas, conforme cada caso.

Quadro 2.1.c – Informações e fontes utilizadas na análise de ambiente interno

Fatores analisados	Fonte
Equipes	Caixa de sugestões Pesquisa de clima organizacional Relacionamento com o gestor Reuniões de Alinhamento Semanal (RAS) Reuniões Bimestrais de Gestão Transparente (REBIGES)
Infraestrutura	Mapa de Risco Plano de Atendimento a Emergência PPRA e LTCAT Relatório de análise estrutural dos ativos de infraestrutura Análise Global de Risco (AGR) Relatório de fiscalização ARSESP
Processos e Tecnologias	Auditorias Análise Global de Risco (AGR) Plano de ação para melhoria da qualidade Relatórios/ Indicadores Relatório de fiscalização ARSESP
Questões econômico-financeiras	Controle de orçamento Acompanhamento de novas leis e processos judiciais
Ativos intangíveis (marca, conhecimentos, padrões)	Pesquisa de satisfação dos clientes Acompanhamento de redes sociais

2.1.d. Como são definidas as estratégias a serem adotadas pela organização?

As estratégias da Saneagua são definidas a partir das análises de ambiente interno e externo e da definição dos resultados que se deseja alcançar. A ferramenta utilizada para definir e monitorar as estratégias é o Business Plan da empresa, que apresenta os destaques do ano, os desafios, as estratégias e vantagens competitivas, os objetivos, os riscos e as premissas utilizadas para elaboração do plano.

O Business Plan da Saneagua é desdobrado nos planos de metas da Gestão de Desempenho dos funcionários (ver item 6.1.e), de modo que todos saibam qual a sua parte para o atendimento das estratégias da empresa. A elaboração do plano de metas dos funcionários é cercada de diálogo e

Quadro 2.1.d1 – Ciclo de planejamento estratégico

Etapa/Atividade	Participantes
Reunião de abertura do ciclo de planejamento estratégico	Diretor Superintendente da BRK Ambiental, Diretoria da Saneagua
Elaboração da proposta do Business Plan baseado nas metas da BRK Ambiental	Diretor Superintendente da BRK Ambiental, Diretoria da Saneagua
Aprovação do Business Plan	Diretor Superintendente da BRK Ambiental, Diretoria da Saneagua
Elaboração do plano de metas do ciclo de Gestão de Desempenho da gerência	Diretoria e Gerências da Saneagua
Desdobramento das metas das gerências em metas individuais que constarão no ciclo de Gestão de Desempenho dos funcionários	Gerências e suas equipes diretas

negociação acerca de estratégia, a qual está intimamente ligada ao atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas.

Tanto no Business Plan quanto no ciclo de Gestão de Desempenho, os novos investimentos previstos precisam ser classificados em uma das categorias: Gera receita, Obrigação contratual, legal e financeira, Eficiência Operacional ou Relação Institucional. Portanto a unidade analisa e busca atender aos requisitos das partes interessadas no desenvolvimento de cada ciclo de gestão.

O Quadro 2.1.d1 apresenta as etapas para a definição das estratégias.

Com o desdobramento do Business Plan para as equipes, são definidas metas e discutidas as competências e ações necessárias para o alcance das mesmas. Há ainda, algumas competências essenciais e comuns a todos os funcionários para a realização das atividades de acordo com os valores e objetivos da empresa, as quais são definidas e avaliadas durante a Gestão de Desenvolvimento. Estas competências estão listadas no item 6.1b.

O Business Plan tem projeção para os cinco próximos anos, sendo anualmente revisado de acordo com alterações no cenário interno e/ou externo. Já os planos de metas são anuais, de forma que fiquem objetivos e permitam o acompanhamento anual do funcionário.

As principais estratégias e objetivos da Saneaqua são apresentados no Quadro 2.1.d2.

Quadro 2.1.d2 – Estratégias e Objetivos

Estratégias
<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver continuamente uma relação de confiança e transparência que aproximem a Saneaqua da Comunidade e do Poder Concedente• Assegurar a Governança e atuação do <i>Compliance</i> na Saneaqua em conformidade com os acionistas• Estimular o compromisso de todos os integrantes à superação das metas de qualidade, saúde, segurança e meio ambiente
Objetivos
<ul style="list-style-type: none">• Universalizar o tratamento do esgoto para toda área de concessão• Redução de perdas no sistema de abastecimento de água para 25% em 2020• Assegurar o índice de aprovação geral do serviço acima de 80% em todos os anos• Atender as premissas econômicas básicas do negócio da SPE• Atender as metas contratuais

2.2 Implementação das estratégias

2.2.a. Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?

As metas de curto e longo prazo são estabelecidas no Business Plan da Saneaqua em alinhamento com as estratégias definidas no Plano de Negócio que foi aprovado no Conselho de Administração da SPE, e a partir de então essas metas são desdobradas para a Gestão de Desempenho dos funcionários. O ciclo de Gestão de Desempenho é também uma forma de verificar o atingimento dos resultados pactuados, ou seja, para cada resultado pactuado é atribuído um prazo e um peso em função do seu grau de importância e nível de desafio.

Todos os indicadores e suas metas são definidos através de uma análise quantitativa, ou seja, são mensuráveis e atreladas a um prazo determinado, para que haja a efetiva avaliação do êxito das estratégias traçadas.

Os indicadores são definidos considerando sua relevância para o negócio da Saneaqua, importância para a satisfação de uma expectativa ou necessidades de uma parte interessada e alinhamento com as estratégias definidas, devendo também ser mensurável e ter periodicidade que permitam realizar o seu acompanhamento. Alguns indicadores são definidos no contrato de concessão e no Plano Municipal de Saneamento, enquanto outros são solicitados pela Agência Reguladora de acordo com suas deliberações.

As metas são definidas com base no Plano de Negócio para o período e nos resultados dos indicadores dos anos anteriores, bem como em referências obtidas em benchmark ou definições dos Acionistas ou demais partes interessadas.

A alocação de recursos para implementação do Business Plan é planejada com 6 meses de antecedência e contempla, além de recursos financeiros, previstos no orçamento anual, a estrutura organizacional para implantação do programa; adequação dos processos; disponibilização de sistemas; pessoas capacitadas e apoios estratégicos requeridos, sendo assim elaborado o orçamento. O processo de acompanhamento e controle orçamentário será apresentado no item 7.e.

2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

A partir de análises realizadas com informações dos indicadores e do acompanhamento orçamentário e da determinação das metas são definidas as mudanças necessárias para o êxito do Business Plan. Essas mudanças são então consideradas na elaboração do novo orçamento.

A direção e as coordenações acompanham a implementação do orçamento e dos planos de metas através de apresentações de evolução dos indicadores nas Reuniões de Acompanhamento Mensal (RAM), reuniões bimestrais do Conselho de Administração, bem como através de relatórios mensais de diversas áreas da Saneaqua (financeiro, comercial, operacional, engenharia) encaminhados para BRK Ambiental e Sabesp. Os relatórios devem apresentar não apenas os resultados mensais dos indicadores, mas também realizar uma avaliação do acumulado, tendências e desvios.

Dentro da Saneaqua, o ciclo de melhoria contínua segue a metodologia do PDCA, ou seja, planejamento, implementação, verificação e ação, sendo de responsabilidade da diretoria e dos gestores diretos de cada funcionário. Dessa forma, é acompanhada e avaliada a implementação das estratégias traçadas durante o planejamento. Anualmente, é formalizada a avaliação da Gestão de Desempenho de cada funcionário, conforme detalhado no item 6.1.e, que será apresentado adiante.

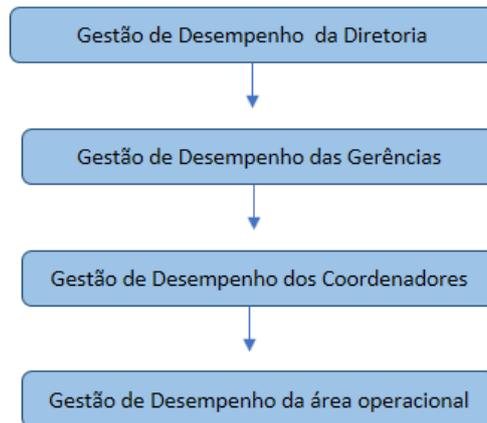
O Quadro 2.2.a apresenta os principais indicadores, suas metas e principais ações planejadas, para a implementação das estratégias.

Quadro 2.2.a – Principais indicadores, metas e ações para implementação das estratégias

Indicadores	Metas (2017)	Ações
EBITDA (EBT)	> R\$ 1.815.000	Melhoria nas receitas operacionais e redução de custos e despesas
Receita com serviços acessórios (RSA)	> 738.000	Identificação e atendimento de novas áreas ou demandas para ampliação dos sistemas.
Índice de inadimplência	<2%	Acompanhamento dos clientes com inadimplência, contato telefônico buscando a regularização, corte de água nos casos necessários
Nota da avaliação do grupo de risco Meio ambiente na AGR (AGR_MA)	60	Cumprimento do Plano de Atendimento de Recomendações da Análise Global de Risco (AGR), conforme item 1.2.a
Índice de satisfação dos clientes (ICm02)	>80%	Melhoria nos canais de atendimento, agilidade nas respostas das demandas, treinamento das equipes para garantir a qualidade do serviço
Índice de atendimento urbano de água (ICm05)	100%	Manutenção do atendimento atual
Índice de atendimento urbano de esgoto sanitário (ICm06)	> 80%	Expansão da rede coletora de esgoto, mediante investimentos previstos no cronograma de obras
Índice de frequência de acidentes (IPe05)	10,4	Treinamentos de segurança, diálogos de segurança, atuação da CIPA
Indicador de Perdas Totais de Água por Ligação (Isp14)	< 350 L/lig/d	Identificação e reparo ágil de vazamentos visíveis ou não, controle de pressão na rede, identificação de fraudes e by-pass
Índice de Perdas na Distribuição (ISp27)	< 38%	Identificação e reparo ágil de vazamentos visíveis ou não, controle de pressão na rede, identificação de fraudes e by-pass
Qualidade da água - Incidência de análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão (ISp02)	< 5%	Monitoramento da qualidade da água desde a captação até a distribuição, automação do sistema

2.2.b. Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos da cadeia de valor?

Conforme informado no item 2.2a as metas e planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos da cadeia de valor por meio do da definição de metas no ciclo de Gestão de Desempenho dos funcionários que são elaborados a partir do Business Plan seguindo a seguinte ordem:



As metas da Gestão de Desempenho são elaboradas pelos funcionários a partir do plano do seu gestor e lançados no sistema, e neste é solicitada aprovação eletrônica do gestor para conclusão do processo e validação do plano. A partir de então ambos têm acesso ao plano no sistema para consulta e posterior avaliação.

2.2.c. Como os recursos para a implementação dos planos de ação são alocados?

Conforme informado no item 2.2a, a alocação de recursos para implementação dos planos de ação é planejada com 6 meses de antecedência e contempla, além de recursos financeiros, previstos no orçamento anual, a estrutura organizacional para implantação do programa; adequação dos processos; disponibilização de sistemas; pessoas capacitadas e apoios estratégicos requeridos.

A partir de julho do ano anterior é iniciado o processo de elaboração da orçamentação da empresa para o ano seguinte, o qual é realizado por cada gerência baseado nos resultados obtidos nos últimos 12 meses e nas metas estabelecidas para o próximo ano. Cada área é responsável por definir os recursos necessários para o atendimento das metas, sejam eles humanos, de tecnologia, equipamentos e outros.

A Gerência Financeira é ainda responsável por buscar recursos externos como empréstimos de curto e longo prazo, empréstimo ponte e mútuos para a realização dos planos de ação.

Conforme será detalhado no item 7.3.d, os custos, despesas e investimentos são alocados em UAs (Unidades de Acompanhamento) para um controle mais eficiente dos mesmos, e através do sistema chamado Sisplan, a gerência e os coordenadores conseguem acompanhar o orçado x realizado das suas UAs. Recentemente foi também implantada pelo corporativo a ferramenta PPM, que é a elaboração de uma estrutura analítica de projeto (EAP) padrão para os investimentos de CAPEX para todas as unidades, e esta estrutura vai estar conectada a ferramenta de controle do orçamento, Sisplan, de maneira a facilitar o acompanhamento da evolução físico-financeira dos investimentos.

2.2.d. Como a implementação dos planos de ação é acompanhada?

O acompanhamento da implementação dos Planos de Metas é realizado por meio de reuniões de áreas, relatórios e indicadores. Semanalmente é realizada reunião das equipes para alinhamento das atividades e feedback do que foi realizado, há ainda reuniões bimestrais (REBIGES) para acompanhamento dos destaques e pontos de concentração de cada gerência, de modo que todos os integrantes da unidade participem e possa haver troca e esclarecimentos entre as áreas, dessa maneira a diretoria consegue ter uma visão geral do andamento das atividades. A diretoria realiza ainda junto à gerência, reuniões periódicas para acompanhamento e discussão das metas propostas.

As gerências elaboram relatórios mensais para acompanhamento dos indicadores e do orçamento, sendo este acompanhado via sistema de elaboração e controle de orçamento. Estes relatórios são base para a tomada de decisões a fim de ajustar possíveis desvios no Plano de Metas.

Clientes



PNQS – Nível 2, 2018

saneaqua



3. CLIENTES

3.1 Análise e Desenvolvimento de Mercado

3.1.a. Como a organização segmenta seu mercado e define os clientes-alvo para seus produtos?

A Saneaqua segmenta seu mercado através da utilização de categorias de consumo, nas quais os clientes são agrupados pelo tipo de atividade que exercem, conforme apresentado no Quadro 3.1.a1. Este critério de segmentação foi definido pelo Contrato de Concessão e está em acordo com a Deliberação 106 da ARSESP.

Quadro 3.1.a1 – Categorias de clientes

Categoria	Descrição	Tarifa mínima água* (R\$/ 10 m³)	Nº Economias Água
Residencial	Ligações em imóveis residenciais, cujo consumo de água é exclusivamente doméstico.	23,70	15.751
Residencial Popular	Ligações em imóveis residenciais com área construída de no máximo 50 m², cujo consumo de água é exclusivamente doméstico, para famílias indicadas pela Prefeitura por sua situação de vulnerabilidade.	7,60	19
Comercial	Ligações em imóveis nos quais a água é usada em estabelecimentos comerciais e em prédios onde seja exercida qualquer atividades de fim lucrativo.	47,30	928
Comercial Especial	Ligação em entidades assistenciais, filantrópicas, educacionais, culturais, templos religiosos e demais entidades sem fins lucrativos e de caráter social.	23,70	5
Pública	Ligação em imóveis utilizados por órgãos federais, estaduais ou municipais, pelos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, autarquias e fundações vinculadas aos Poderes Públicos.	47,30	119
Industrial	Ligação em imóveis cuja atividade exercida é industrial	47,30	59

* Tarifa de esgoto corresponde a 80% do valor da tarifa de água

A segmentação é uma ferramenta importante, pois permite um relacionamento diferenciado e adequado a cada tipo de cliente. Assim, além da segmentação contratual por tipo de uso, apresentada acima, a Saneaqua também segmenta seus clientes pelo status das ligações (ativos e inativos), tipo de serviço (água, esgoto e água/esgoto), capacidade de hidrômetro e faixa de consumo.

As segmentações ficam registradas no sistema TSONe, que além da gestão de cadastro, permite a gestão de atendimento, hidrometria, faturamento, cobrança e arrecadação dos clientes.

Com relação à definição de seus clientes, o próprio Contrato de Concessão traz uma delimitação geográfica, através da Área de Concessão: todos os imóveis localizados nessa área são cliente, atuais ou potenciais, da Saneaqua, seja para os serviços de abastecimento de água, seja para os serviços de esgotamento sanitário. No entanto, a Gerência Comercial define grupos de clientes-alvo específicos, através da identificação de características particulares que podem representar uma oportunidade de negócio ou gerar ganhos para a Saneaqua e/ou para o cliente. Dessa forma, esses grupos são acompanhados de maneira mais individualizada, sendo dado tratativas específicas a tais clientes. O Quadro 3.1.a2 descreve os principais grupos de clientes-alvos.

Quadro 3.1.a2 – Grupos de clientes-alvos específicos e tratativas

Grupo de clientes-alvos	Descrição	Detalhamento	Tratativas
Grandes consumidores	Exerce a atividade industrial	Os grandes clientes representam 3,55% do faturamento da unidade, utilizando a água em seus processos produtivos.	Dimensionamento e aquisição de hidrômetros diferenciados e mais precisos, garantindo a correta medição de consumo. Acompanhamento mensal do histórico de consumo e verificação em caso de desvios. Atendimento diferenciado, com aviso de intervenções que possam interferir no processo produtivo.
Clientes públicos	Órgãos Públicos Municipais e Estaduais	Escolas, hospitais, prédios públicos.	Atendimento diferenciado, aviso de intervenções, comunicação de inadimplência e negociação para evitar o corte.
Clientes inadimplentes	Possuem débitos com mais de 30 dias de vencimento.	Clientes comunicados de acordo com Decreto Federal 217/2010.	Contato telefônico com os clientes oferecendo parcelamento dos débitos. Envio de SMS informando o atraso (m_2018) Entrega de notificação de débitos com o código de barras para pagamentos (m_2018) Acompanhamento mensal da taxa de inadimplência através de indicador.

Clientes potenciais	Abastecidos através de fonte alternativa	Imóveis que se abastecem de fonte alternativa, como poços artesanais, sem a efetiva medição do volume consumido.	Tratativas para a medição do volume consumido do poço próprio. Tratativa para instalação de medidor de esgoto para cobrança justa do volume coletado Estudos para extensão das redes de saneamento.
Clientes factíveis	Redes de água e/ou esgoto disponível	Imóveis que não possuem ligação de água e/ou esgoto, embora as redes estejam disponíveis para interligação.	Atuação junto com a Vigilância Sanitária para convencimento à interligação às redes. Parcelamento e/ou descontos no valor da ligação, como forma de estimular a adesão.
Usuários prioritários	Hospitais, postos de saúde, escolas, asilos e pontos de aglomeração	Clientes definidos no Anexo III do “Plano de Contingência para Escassez de Água”	Garantir o abastecimento contínuo (priorização), em casos de escassez, para garantir a segurança da sociedade

3.1.b. Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, nos segmentos de atuação, são identificadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição e melhoria de produtos e processos da organização?

As necessidades e expectativas dos clientes-alvos são identificadas através dos métodos listados no Quadro 3.1.b1.

Quadro 3.1.b1 – Identificação das necessidades e expectativas dos clientes

Método de identificação	Descrição
Pesquisa de Satisfação (IBOPE)	Pesquisa anual quantitativa com abordagem pessoal e técnica realizada pelo IBOPE (d_2013), que analisa a satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados pela Saneaqua, a expectativa sobre os serviços públicos do município, o nível de conhecimento dos serviços prestados pela Saneaqua e os aspectos de relacionamento entre o cliente e a empresa (ver item 3.2.c para mais informações).
Pesquisa de satisfação na Loja de Atendimento	É disponibilizado na recepção da Loja de Atendimento ao Cliente um questionário para avaliação do cliente quanto aos serviços prestados pela unidade, bem como ao atendimento recebido (item 3.2.c).
Canais de atendimento	A Saneaqua conta com atendimento presencial, atendimento telefônico 0800, atendimento por meio do site (chat/e-mail), aplicativo para celular e Facebook, conforme detalhado no item 3.2.a.
Contato com o Poder Concedente	O constante contato com a Prefeitura, por meio de ofícios, reuniões específicas ou reuniões de acompanhamento, permite a identificação de informações, solicitações e reclamações dos clientes.
Contato com Vereadores	Reuniões com a câmara de vereadores, bem como recebimento de ofícios e requerimentos destes, possibilitam identificar várias necessidades e expectativas dos clientes. A Saneaqua também realiza o monitoramento das sessões da Câmara como forma de verificar demandas dos poderes públicos e população (m_2017).
Reuniões de Alinhamento Semanal com as equipes	As Reuniões de Alinhamento Semanal (RAS) são realizadas pelos gestores das equipes de campo e são oportunidades dos próprios funcionários relatarem, dentre outros fatos, algumas necessidades de clientes que tiveram a oportunidade de visualizar em campo, durante a realização do trabalho. Por estarem mais próximos à população, estes relatos enriquecem a identificação das expectativas dos clientes.
Redes sociais e redes de notícias	Monitoramento de redes sociais e sites de notícias, a fim de encontrar solicitações, insatisfações e sugestões de melhorias pontuadas pelos clientes, antes mesmo destas se tornarem reclamações nos meios de atendimento aos clientes. Em 2017, foi criada a página da Saneaqua no Facebook, permitindo um canal de identificação de necessidades e expectativas de clientes.

Para os clientes que se encontram inativos, que tiveram suas ligações cortadas por inadimplência ou por solicitação própria, a equipe comercial realiza regularmente visitas de inspeção *in loco*, objetivando verificar como está sendo feito o abastecimento do imóvel e possibilitar a regularização deste cliente.

Já para os clientes potenciais, bem como os clientes factíveis, há uma combinação de ações das equipes operacionais, de engenharia, comercial e de comunicação, visando avaliar as necessidades de cada cliente com visitas a campo, para embasar o plano de expansão de redes (clientes potenciais) ou viabilizar a ligação à rede existente (clientes factíveis). Este trabalho conjunto busca atender a esses novos clientes, que ainda não são atendidos (ou são parcialmente atendidos) pela Saneaqua

Após a identificação das necessidades e expectativas dos clientes pelas ferramentas listadas acima, os dados são compilados e utilizados para criação de planos de ações e projetos para melhorar a qualidade dos serviços. Quando necessário, há a criação de metas internas e modificações de processos organizacionais, visando atender a uma necessidade ou expectativa específica identificada. O Quadro 3.1.b2 apresenta exemplos da utilização das informações levantadas na definição de melhorias e requisitos de processo.

Quadro 3.1.b2 – Tradução das necessidades e expectativas dos clientes em requisitos de desempenho, estratégias e ações

Necessidade/Expectativa identificada	Desdobramento
Facilidades e conforto na Agência de Atendimento	Aumento dos postos de atendimento, de 1 para 2 atendentes (d_2013). Implantação do pagamento da fatura de água e esgoto através de cartão de débito no próprio atendimento (d_2016). Implantação do sistema de senhas para o atendimento e mais bancos para conforto dos clientes (m_2017).
Melhor atendimento telefônico (tempo de espera, informações, etc.)	Profissionalização do Call Center (m_2015).
Recebimento de ligação de celular no 0800	Até 2016, o atendimento via 0800 recebia apenas chamadas de telefones fixos. A partir deste ano, devido a solicitações de clientes, o contato telefônico gratuito foi estendido também às chamadas originadas por celulares (m_2016).
Agilidade para realizar solicitações e reclamações	Criação de aplicativo que permite ao usuário solicitar serviços de urgência como religação de água, cadastrar reclamações e ter acesso às informações e notícias recentes sobre abastecimento e obras da Saneagua de maneira mais rápida (d_2017).
Melhoria no serviço de recomposição asfáltica	Substituição da empresa prestadora dos serviços de recomposição asfáltica.
Melhoria na qualidade da água do bairro Sorocabana (coloração)	Substituição de 100% das redes de ferro fundido antigas, que podem ocasionar coloração na água, no bairro Sorocabana, por novas redes em material moderno.
Aumento de pressão de redes de água	Ampliação de boosters para pressurizar as áreas altas de determinados bairros.
Pressões excessivas em pontos baixos do município	Colocação de válvulas redutoras de pressão na rede.
Emissão de 2ª via da conta sem necessidade de deslocamento	Emissão de 2ª via da conta por meio do site da Saneagua, e-mail, SMS, Aplicativo ou Call Center.
Agilidade e qualidade na prestação de serviços (geral)	Criação e acompanhamento de indicadores para prazos dos serviços (d_2012), qualidade da água, reclamações dos clientes (d_2015), monitoramento do tempo de espera no atendimento.
Conservação e aparência das unidades do sistema de água	Alteração na estrutura organizacional, terceirizando o serviço de poda e capinação das unidades do sistema de água.
Melhorias nos serviços do aplicativo	Facilidade de acesso às funções; opções para copiar o código de barras na 2ª via; permitir alterar a data de vencimento das faturas; envio de SMS com as notícias divulgadas no aplicativo.
Maior acesso a informações	Divulgação através de redes sociais sobre possíveis intervenções e desabastecimentos.

A Saneagua atua em rede com diversas organizações, em especial Prefeitura Municipal de Mairinque, ARSESP, PROCON e Tribunal de Pequena Causas, que por diversas vezes trazem necessidades da sociedade, trazendo mais informações e ampliando o conhecimento sobre os clientes-alvo.

O Quadro 3.1.b3 apresenta os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos aos clientes e mercados.

Quadro 3.1.b3 – Principais requisitos de clientes e mercado e seus indicadores de desempenho

Necessidade	Requisito	Indicadores de Desempenho
Qualidade da água	Pressão adequada de água no abastecimento	ISp09,
	Água com gosto agradável e sem odor	ISp08
	Água dentro do padrão de potabilidade	ISp02, ISp15, ISp16, ISp17, ISp20,
	Confiança na água que recebe	Ind_Conf,
Regularidade do serviço	Não haver falta d'água, continuidade do abastecimento	ISp09, ISp11
Eficiência e agilidade	Atendimento ao prazo de execução da ligação de água	ISp04
	Atendimento ao prazo de execução da ligação de esgoto	ISp06
	Atendimento ao prazo dos serviços	ISp10, IPa10
	Rapidez na resolução dos problemas	ICm01a, ICm02
	Atendimento ágil pelo Call Center (0800)	TMA, TME, Sat_0800
Cortesia na prestação	Boa comunicação e prestação de informações de qualidade	IPa09
	Cortesia e bom atendimento dos serviços de leitura	ICm02.3
	Cortesia e bom atendimento dos serviços de campo	ICm02.4
	Cortesia e bom atendimento do atendimento presencial	ICm02.5
Modicidade de tarifas	Custo dos serviços compatível com a renda dos usuários	ICs08a

3.1.c. Como os produtos são divulgados aos clientes e ao mercado?

Os produtos e serviços da Saneaqua são divulgados aos clientes e ao mercado através dos canais detalhados no Quadro 3.1.c.

Quadro 3.1.c – Forma de divulgação dos produtos e forma de relacionamento com o mercado

Canal de divulgação	Descrição e forma de relacionamento com o mercado	Área responsável
Fatura de Água e Esgoto	Relacionamento direto com os clientes atuais. Informações sobre os canais de atendimento, mensagens de utilidade pública, divulgação das características físicas e químicas da água distribuída, faixas de consumo e suas tarifas, horário de atendimento.	Comercial
Panfletos	Relacionamento com clientes atuais e potenciais. Panfletos à disposição na Agência de Atendimento: Identificação de vazamentos, Limpeza de caixa d'água, Troca de hidrômetro, Normas técnicas para pedido de ligação de água e esgoto. Panfletos especiais para eventos ou situações específicas: informações sobre obras ou serviços que serão realizados, panfletos educativos (Óleo na Rede, Tratamento da água), etc.	Comunicação, Comercial, Operação e Engenharia (conforme caso)
Site da Saneaqua	Relacionamento com a comunidade em geral Divulgação da marca, produtos e serviços, campanhas, informações institucionais, canais de atendimento, ações de melhoria, dicas e oportunidades de emprego.	Comunicação
Relatório Anual de Qualidade da Água	Relacionamento com os clientes de água Envio anual, junto com a fatura, de relatório com os dados da qualidade da água do ano anterior, principais ações e investimentos realizados, forma de funcionamento do sistema de abastecimento.	Operação e Comunicação
Relatório Anual de Investimentos	Relacionamento com poder concedente e câmara de vereadores. Divulgação dos investimentos realizados ao longo dos anos de concessão.	Comunicação e Engenharia
Publicação do Balanço Anual	Relacionamento com mercado externo, investidores e acionista Divulgação do Balanço Anual, com resultados e investimentos realizados pela Saneaqua em um veículo com abrangência municipal e no Diário Oficial do Estado de São Paulo, propondo transparência na transmissão de informações para a população.	Comunicação e Adm./ Financeiro
Vídeos Institucionais	Relacionamento com a comunidade em geral Exibição de vídeos institucionais contemplando as ações, melhorias e investimentos na prestação do serviço da Saneaqua, em palestras e eventos externos de educação ambiental.	Comunicação
Mídias Alternativas	Relacionamento com a comunidade em geral Como os veículos de comunicação tradicionais, como jornais e TV, não abrangem 100% da cidade, utiliza-se a divulgação e transmissão de informações por meio de mídias alternativas, como por exemplo o aplicativo de celular (d_2017), envio de SMS (m_2016), carros de som e faixas nas ruas.	Comunicação e Comercial
Facebook	Relacionamento com a comunidade em geral Em 2017, foi criada a página da Saneaqua no Facebook e uma empresa especializada faz a publicação de notícias, divulgação de informações e monitoramento de solicitações, elogios e reclamações.	Comunicação
Programas "ETA Portas Abertas" e "Saneaqua na Comunidade"	Relacionamento com escolas e grupos interessados em educação ambiental A marca é reforçada e informações sobre a operação podem ser passadas de forma transparente e de fácil entendimento para as crianças, jovens e adultos atendidos. Ver item 4.1.c.	Comunicação e Sustentabilidade
Identificação visual	Relacionamento com a comunidade local A imagem da Saneaqua é divulgada também através da padronização dos uniformes, veículos, crachás, panfletos, fatura e logotipo nas unidades.	Comunicação
Matéria no jornal	Relacionamento com a comunidade local Semanalmente, são publicadas matérias relacionadas aos serviços prestados pela Saneaqua ou a questões ambientais no jornal local (Folha de Mayrink)	Comunicação

A Saneaqua busca relacionar-se de forma transparente com o mercado, pois entende que para ter credibilidade e ganhar a confiança do cliente, é necessário prestar todas as informações referentes aos serviços que realiza de forma clara, bem como divulgar a maneira como é fiscalizado e regulado o contrato de concessão e a forma como são definidas as tarifas dos serviços.

O próprio entendimento dos processos de tratamento e distribuição da água, assim como coleta e tratamento de esgoto, é essencial para que o serviço prestado seja valorizado. Desta forma, ações de educação ambiental e conscientização são uma forma de divulgar a Saneaqua, permitindo também uma maior e melhor interação com a comunidade e seus clientes. Nesse sentido, os programas "ETA Portas Abertas" e "Saneaqua na Comunidade", que serão apresentados no item 4, representam uma prática com enorme potencial para divulgação dos serviços da empresa.

As divulgações da Saneaqua, sejam internas ou externas, seguem o Manual de Identidade Visual, que objetiva garantir a aplicação consistente da marca Saneaqua, contribuindo para construção de uma imagem firme e de fácil assimilação.

3.1.d. Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?

A Saneaqua avalia sua imagem perante os clientes e mercados através da Pesquisa de Satisfação, conduzida pelo IBOPE anualmente. Essa pesquisa, descrita com mais detalhes no item 3.2.c., conta com um bloco de perguntas relacionado exclusivamente à questão de imagem, onde são avaliadas a concordância ou discordância de frases como: “A Saneaqua é fácil de acessar para resolução de problemas”, “A Saneaqua presta serviços de qualidade”, “A Saneaqua é uma empresa de confiança”, “A Saneaqua contribui para melhoria da qualidade de vida da população”, “A Saneaqua modernizou o saneamento básico da cidade”, dentre outras. Os resultados são mensuráveis através de notas atribuídas pelos entrevistados (0 – discordo totalmente e 10 – concordo totalmente) e desta forma é possível acompanhar a evolução na percepção dos clientes com relação à imagem da Saneaqua.

O desenvolvimento e proteção da marca da Saneaqua são realizados com apoio do corporativo da BRK Ambiental, que elabora, mantém e revisa o Manual de Identidade Visual. Em 2017, houve mudanças na marca da Saneaqua, devido à alteração do acionista. Para essa transição, houve o lançamento da campanha Um Novo Tempo, que realizou comunicação e divulgação de forma maciça, através de e-mail e vídeos, marcando uma nova era na empresa. O envolvimento dos funcionários foi essencial e houve um esforço conjunto de todas as áreas para adequação das unidades operacionais ao novo logotipo, padrão de cores e demais requisitos, com respaldo no novo Manual de Identidade Visual. Com relação à divulgação, são utilizados os mesmos canais mencionados no Quadro 3.1.c.



Os atributos da marca, avaliados anualmente pela Pesquisa de Satisfação, são quatro: eficiente, ágil, moderna e inovadora. Os entrevistados atribuem uma nota a cada um desses atributos e assim é possível acompanhar a evolução deste quesito.

3.2 Relacionamento com clientes

3.2.a. Como são tratadas as solicitações, reclamações e sugestões dos clientes?

As solicitações, reclamações e sugestões dos clientes são tratadas sistematicamente através do sistema TSOOne (d_2012), que possui interface para a área comercial (cadastro, atendimento ao cliente, abertura de Ordem de Serviço - O.S.) e interface para a área operacional (programação do serviço, acompanhamento e detalhamento das ações realizadas). Sempre que é gerada uma O.S. é gerado também um número de protocolo de atendimento, para que o cliente possa acompanhar o trâmite do processo.

Todas as solicitações, reclamações e sugestões passam pela etapa de abertura de O.S. no TSOOne, independentemente de terem sido originadas pelos clientes ou de se tratarem de serviço identificado internamente. Nos casos de solicitações informais, em que o cliente não solicita a abertura da O.S. formalmente (exemplo: reclamação no Facebook ou em uma reunião), o responsável da Saneaqua faz a abertura dessa O.S. imediatamente após o conhecimento da situação. Isso é fundamental para que o prazo das solicitações possa ser acompanhado e o seu histórico fique registrado. Todos os serviços executados pelas equipes da Saneaqua iniciam-se com uma O.S.

No caso das solicitações, que demandam alguma ação por parte da Saneaqua, a O.S. é acompanhada pelo Programador de Serviços, que realiza a priorização dos serviços conforme urgência e prazo, e destina as equipes de campo para os locais necessários. Em casos de urgência, quando a O.S. é aberta fora do horário comercial, os gestores das áreas são acionados via e-mail e SMS para que acompanhem a execução dos serviços pelas equipes de plantão, que são acionadas por telefone. Toda a programação dos serviços é pensada de forma a atender os prazos específicos de cada serviço e a otimizar a logística das equipes, trazendo agilidade em todas as fases do processo.

Após a realização do serviço, o resultado da atividade é registrado na O.S., que é então “baixada”. Normalmente, os clientes são informados do resultado de solicitações de seu interesse no próprio local onde o serviço foi executado, mediante assinatura da O.S. (exemplo: nova ligação de água). Caso não tenha sido possível encontrar o cliente no local, o mesmo recebe um retorno telefônico da empresa. O cliente pode ainda, a qualquer tempo, consultar o status da sua solicitação, mediante o número de protocolo (via telefone e presencial). O TSOOne permite a integração entre as áreas da empresa, registrando todas as informações referentes ao serviço, sejam elas comerciais, técnicas ou operacionais, facilitando a gestão e garantindo a padronização das informações internamente.

3. CLIENTES

Nos casos dos serviços que não foram possíveis de serem executados devido a alguma pendência do cliente (exemplo: caixa padrão não foi instalada conforme necessário), a O.S. é encaminhada para “Pendência” e o cliente é comunicado da necessidade de solucionar a questão, bem como comunicar a Saneaqua para retorno da equipe ao local. Em 2017, ocorreu uma melhoria deste processo, com a adoção da comunicação por escrito, através da utilização de um formulário padrão que descreve para o cliente as ações a serem seguidas para o prosseguimento dos serviços (m_2017).

A Saneaqua controla, através de indicador, o número de solicitações e reclamações registradas mensalmente, a fim de acompanhar a evolução do mesmo e, se necessário, aprimorar sua gestão (aumento de equipe, melhor distribuição dos serviços, etc.). O sistema TSOne permite a emissão de diversos relatórios, sendo uma ferramenta importantíssima na gestão das solicitações e para elaboração de controles e relatórios de indicadores. Ainda, através do Código do Cliente (CDC), é possível realizar o levantamento do histórico de solicitações e reclamações de cada cliente.

O Quadro 3.2.a lista os principais canais de interação com os clientes, bem como a forma com que esses canais são divulgados.

Quadro 3.2.a – Canais de interação com clientes e forma de divulgação

Canal de interação	Descrição	Forma de divulgação
Loja de atendimento	É o atendimento presencial, que funciona de segunda a sexta-feira, das 11h às 16h. Tem um papel extremamente importante na interação com os clientes, visto que em Mairinque aproximadamente 60% da população utiliza o atendimento presencial, conforme levantado na Pesquisa de Satisfação 2017. Na Loja de Atendimento, além do contato direto com as atendentes, há caixinha para sugestões, reclamações e avaliação do atendimento.	Fatura mensal, site da Saneaqua, Facebook da Saneaqua, Relatório Anual de Qualidade da Água e panfletos institucionais, no aplicativo.
Call Center	A Saneaqua sempre contou com serviço de atendimento telefônico gratuito (0800). No entanto, o mesmo vem passando por várias melhorias. Em 2015, o serviço passou a ser executado por empresa especializada em Call Center (m_2015) e não mais pelos próprios funcionários. Em 2016, percebendo uma grande demanda, o serviço passou a aceitar também ligações vindas de telefones celulares (m_2016). Pelo Call Center é possível realizar solicitações de serviços, acessar a informações, fazer reclamações, denúncias e elogios e até mesmo obter o código de barras da fatura para efetuar o pagamento da conta.	Fatura mensal, site da Saneaqua, Facebook, Relatório Anual de Qualidade da Água, folheto ETA Portas Abertas e panfletos institucionais
Site Saneaqua	O website da Saneaqua permite uma interação variada: há chat de atendimento, opção para envio de mensagens para central de atendimento, possibilidade de emissão de 2ª via da conta e solicitação de serviços, além de informações variadas sobre os serviços e demais canais de atendimento.	Fatura mensal, Facebook, Relatório Anual de Qualidade da Água, folheto ETA Portas Abertas e panfletos institucionais
Aplicativo Saneaqua	Criado em 2017, o aplicativo para smartphones Saneaqua permite checar se as contas estão em dia, realizar o acompanhamento de consumo, visualizar 2ª via da conta, acessar o cadastro, notificar um problema enviando uma foto e localização exata e receber avisos e alertas. Há ainda a ferramenta de Leitura Fácil, que permite o acompanhamento do consumo ao longo do mês, alteração da data de vencimento da fatura e a tela de Entenda Sua conta, uma forma fácil e gráfica de entender o valor cobrado na fatura.	Site da Saneaqua, Facebook, Relatório Anual de Qualidade da Água
Facebook Saneaqua	Em 2017, entrou em funcionamento o Facebook da Saneaqua, que é operado por empresa especializada. Através dele é informado à comunidade possíveis intervenções e desabastecimento. Também é realizado o monitoramento das críticas e sugestões, sendo os dados compilados pela área de comunicação e encaminhados para gerência.	Site da Saneaqua, Relatório Anual de Qualidade da Água
Programas “Saneaqua na Comunidade” e “ETA Portas Abertas”	Conforme será descrito no item 4, os programas socioambientais desenvolvidos também podem ser considerados canais de interação com comunidade, fazendo tanto a divulgação dos serviços realizados, quanto a captação as necessidades, expectativas, reclamações e elogios da população.	Parceria com Secretaria de Educação e de Meio Ambiente da PMM

3.2.b. Como são acompanhadas as transações com os novos clientes e a inserção de novos produtos no mercado?

As transações com os novos clientes individuais são acompanhadas através da abertura de Ordens de Serviço de novas ligações de água e/ou esgoto no sistema TSOne. No momento da solicitação da nova ligação, o atendente realiza o cadastro completo do imóvel e do usuário e orienta com relação ao padrão de ligação de água e esgoto, entregando ainda um folheto com as explicações ilustradas. O novo cliente recebe também o Contrato de Adesão, onde constam os seus direitos e deveres, em alinhamento com o disposto pela agência reguladora.

SANEAQUA
MAIRINQUE

Fique ligado!

Padrão de ligação de
água e esgoto em imóveis



Antes da execução efetiva da nova ligação, um técnico da Saneaqua vai ao local e verifica se foram atendidas as condições para a realização do serviço, em especial o correto assentamento da caixa padrão. O resultado da vistoria é registrado em formulário próprio (m_2017), sendo entregue uma via ao cliente e permanecendo uma via com a Saneaqua. Uma vez que a vistoria resultar em aprovação, é realizado o serviço de ligação em si. Ambos os serviços (vistoria e ligação) têm prazo de execução definido pela ARSESP e acompanhado pela Saneaqua através do sistema TSOne.

A partir da ligação, o consumo será apurado mensalmente pelo agente comercial, a partir da leitura do hidrômetro e emissão simultânea da fatura. O sistema comercial da Saneaqua está parametrizado para reconhecer variações bruscas de consumo e, nesses casos, realiza a retenção da fatura para que possa ser averiguado o motivo (leitura incorreta do hidrômetro, vazamento interno no imóvel, etc.).

Nos casos de novos empreendimentos e loteamentos, a tratativa é diferenciada e se inicia com o preenchimento do Formulário de Pré-Viabilidade, onde o empreendedor informa a localização exata do empreendimento, número de lotes ou casas, ano de implantação, estimativas de consumo de água e geração de esgotos, dentre outras informações. A partir desses dados, a área técnica da Saneaqua realiza a análise de viabilidade do empreendimento, que culmina na emissão do FOVIL – Formulário de Viabilidade, que apresentará as condições para o atendimento. Aprovada a viabilidade, todos os projetos referentes aos sistemas de água e esgoto devem ser desenvolvidos de forma a atender às Diretrizes Básicas para Projetos de Loteamentos (DBPL), passando pela aprovação da equipe técnica da Saneaqua. O acompanhamento se estende ao período de obras, onde são verificadas a qualidade do material utilizado e os procedimentos das obras de implantação. A liberação definitiva ocorre apenas depois da realização de testes de estanqueidade e desinfecção das redes de água, bem como dos testes de escoamento e limpeza das redes de esgoto.

Com relação a novos produtos, a inclusão de novos serviços depende de prévia aprovação do poder concedente e da agência reguladora, não tendo ocorrido tal processo desde o início do contrato da Saneaqua.

3.2.c. Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos clientes?

A satisfação dos clientes é avaliada através de pesquisas, sendo a principal delas a Pesquisa de Satisfação Anual, realizada pelo IBOPE. Além desta, há uma pesquisa resumida de satisfação na Agência de Atendimento.

A Pesquisa de Satisfação Anual abrange toda a área de concessão (mercado da Saneaqua), com abordagem pessoal e técnica realizada pela equipe do IBOPE (m_2013). A amostra escolhida é estatisticamente significativa, utilizando-se cotas proporcionais ao perfil do chefe da família do domicílio entrevistado, em função das seguintes variáveis: sexo, idade, grau de escolaridade, e ramo de atividade. As entrevistas são realizadas porta a porta com os clientes e as perguntas abrangem a avaliação com a satisfação e insatisfação de diversos serviços e produtos da Saneaqua, mediante atribuição de notas de 0 a 10. Abrange, ainda, a percepção de imagem da empresa e o reconhecimento da marca e seus produtos.



Outra função desta pesquisa é obter informações referentes aos clientes, de forma a traçar estratégias para melhorar a prestação de serviço e comunicação com estes. A cada ano, as perguntas são aperfeiçoadas para obtenção de informações úteis ao cenário atual. Por exemplo, em 2014, foram incluídas perguntas sobre a crise hídrica, que era assunto no momento. Já em 2016, foi realizada enquete sobre os meios de comunicação mais utilizados e formas de acesso à internet pelos clientes, para balizar a implantação do aplicativo da Saneaqua, que permite acessar os serviços por meio do celular.

Anualmente, após o recebimento dos resultados da pesquisa, esta é repassada para o Poder Concedente e para a ARSESP. Também, os gestores repassam para suas equipes os resultados, de modo que todos tenham conhecimento e busquem melhorias que tragam aumento da satisfação dos clientes.

Há ainda a pesquisa que fica disponível na Agência de Atendimento, por meio de folheto para preenchimento pelo cliente avaliando sua satisfação com os métodos de atendimento, o seu atendimento no momento, os serviços prestados e a qualidade do produto fornecido. Essa pesquisa é tabulada pelo setor comercial e os resultados são apresentados na Reunião Bimestral de Gestão e Transparência (REBIGES), para que todos possam contribuir propondo e planejando as melhorias a serem implantadas.

Uma vez que não há concorrência direta com a Saneaqua no município de Mairinque, é realizada uma avaliação de satisfação comparativa a outros serviços públicos prestados no município. O resultado indica que os serviços de fornecimento de energia e abastecimento de água são os mais bem avaliados no município, obtendo notas superiores a 8.

3.2.d. Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas?

As informações obtidas dos clientes, através das ferramentas descritas nos itens 3.1.c (levantamento de necessidades e expectativas) e 3.2.c (avaliação de satisfação), bem como informações obtidas pelos canais de interação detalhados no item 3.2.a, são analisadas pela gerência em conjunto com suas equipes e utilizadas para o desenvolvimento de ações que visam dar resposta aos anseios identificados, conforme já exemplificado no Quadro 3.1.b2, bem como adequar os procedimentos pertinentes.

Algumas ferramentas permitem a obtenção de informações de forma contínua e nesses casos o monitoramento contínuo permite agilidade nas respostas e atendimento aos clientes. Um exemplo disso foi a criação da página da Saneaqua no Facebook (m_2017).

Outras ferramentas, coletam macro informações, como por exemplo a Pesquisa de Satisfação Anual. Nesse caso, a utilização da informação está ligada às estratégias e se desdobram no traçado das metas da Gestão de Desempenho (ver item 6.1.e), visando sempre a melhoria no atendimento e entendendo quem é responsável e como pode agir para que a meta de satisfação do cliente seja atingida.

Sociedade



PNQS – Nível 2, 2018

saneaqua



4. SOCIEDADE

4.1 Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental

4.1.a. Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização, são identificados e atendidos?

As leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária que se aplicam à Saneaqua são identificados e atendidos por meio da constante atualização do corpo técnico gerencial, que mantém diálogos com órgãos fiscalizadores, reguladores e ambientais, conselhos e fóruns de âmbitos municipais, estaduais e federais, estando sempre atento a novas normas e legislações. As informações obtidas nestes contatos externos são trazidas para dentro da empresa e tratadas nas reuniões de gerência.

Ademais, conta-se com o apoio das áreas corporativas da BRK Ambiental e Sabesp, em especial as áreas jurídicas, que também realizam o mapeamento de novas publicações legislativas e dão suporte para que a Saneaqua atenda todos os requisitos.

Uma fonte importante de normas para a Saneaqua é seu próprio contrato de concessão, que prevê as regras e regulamentos a serem seguidos. Também o Plano Municipal de Saneamento (PMS) que é um documento importante no que se refere às metas dos serviços prestados pela Saneaqua. Além destes instrumentos, a ARSESP estabelece, através de deliberações, como devem ser realizadas as atividades da empresa.

Desde 2017, a área de Comunicação realiza o monitoramento semanal das sessões da Câmara de Vereadores, acompanhando a aprovação de projetos de leis municipais, bem como os requerimentos relativos a assuntos correlatos aos da Saneaqua. As informações obtidas são transmitidas a gerência através de e-mail.

A Gerência Comercial, por sua interface próxima com a ARSESP, acompanha regularmente o surgimento e alterações de deliberações desta agência reguladora. A ARSESP, por sua vez, envolve as prestadoras de serviço, por meio de consultas e coleta de contribuições, na criação e revisão de suas deliberações. Quando o assunto interfere nos serviços da Saneaqua, a Diretoria participa ativamente de tais consultas.

A empresa utiliza, ainda, o sistema GEDWeb, através do qual é disponibilizado acesso online à normas ABNT que são relacionadas ao seu negócio. Atualmente, o acervo conta com 133 normas NBR.

Os requisitos identificados nas legislações, códigos e regulamentos são traduzidos para realidade da empresa e inseridos nos manuais, procedimentos e normas

internas, que são acessíveis a todos os funcionários pela intranet, garantindo seu atendimento. Os indicadores e metas estabelecidos pelo contrato de concessão, deliberações e PMS são acompanhados e enviados mensalmente à ARSESP e ao Poder Concedente por meio de relatório. Ao final de cada ano o poder concedente emite uma carta para a Saneaqua informando estar adimplente com as obrigações estabelecidas em contrato.

A BRK Ambiental, acionista majoritária da Saneaqua, realiza auditorias internas para verificar e avaliar a conformidade no atendimento de quesitos legais e contratuais. Desde de 2013, é realizado um “Checklist” de documentação das áreas de Saúde, Segurança, Meio Ambiente, Engenharia, Equipamentos, Recursos Humanos, Finanças e TI. Em 2015, houve aprimoramento da ferramenta e o preenchimento e envio das documentações pertinentes passou a ser realizado por meio do sistema Menu de Aplicações (m_2015). Após a verificação do Checklist, as áreas corporativas realizam a avaliação da documentação enviada, identificando eventuais faltas e oportunidades de melhoria. Ao final da avaliação, é dada uma nota que representa o atendimento percentual das documentações. É realizada, também, Análise Global de Risco da Saneaqua, visando identificar e mitigar possíveis infrações às leis e normas e consequentes processos (ver item 1.2.a).

Caso o checklist identifique pendências ou nos casos de eventuais sanções relativas aos requisitos legais, a Saneaqua trata tais questões através de postura transparente, informando ao órgão competente sobre o evento de ocorrências indesejadas e aplicando os planos de contingência para melhoria e resolução de tais situações, tendo ainda o compromisso com as partes interessadas de reparação dos danos (quando houver) e implementação de planos de ação para evitar novas ocorrências, bem como para ampliar seus controles e atender 100% das normas.



Ainda com relação a normas e códigos, em 2017 houve uma reformulação de toda a área de *Compliance* da empresa, com a implantação de um novo código de conduta e ética para funcionários e terceiros, novas normas para as áreas de recursos humanos e suprimentos, novo programa anticorrupção e antissuborno e criação de um canal confidencial terceirizado para que qualquer funcionário tenha segurança para realizar as denúncias. Todos os funcionários da Saneaqua foram treinados para saberem como agir de acordo com essas normas e estarem conscientes da importância e das punições envolvendo o cumprimento das mesmas.

O Quadro 4.1.a apresenta os principais requisitos relativos à legalidade e conformidade, bem como seus indicadores de desempenho.

Quadro 4.1.a – Principais requisitos e Indicadores relativos à legalidade e conformidade

Lei, regulamento ou norma	Requisito	Indicador
Portaria de Consolidação MS 005/2017 Resolução SS 65/2005	Plano de amostragem para qualidade da água Potabilidade da água distribuída	ISp01 ISp02, ISp20
Deliberação ARSESP 106/2009	Prazo para ligações de água e esgoto	ISp04, ISp06
Deliberação ARSESP 346/2007	Continuidade do abastecimento	ISp11
Plano Municipal de Saneamento	Perdas de água no abastecimento Índice de atendimento de água e esgoto	ISp14, ISp27 ICm05, ICm06
Normas Regulamentadoras do Trabalho (NR)	Segurança do trabalho Saúde ocupacional	IPe05, IPe06 TDORT, TARTDO
Resolução Conama 237/97	Licenciamento ambiental	ISc11

4.1.b. Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos, processos e instalações?

A Saneaqua identifica e trata os impactos sociais e ambientais adversos de seus produtos, processos e instalações através de ferramentas de análise de risco, que visam identificar os fatores adversos e mitigar ou eliminar os impactos negativos, bem como os riscos relacionados. A Análise Global de Risco (AGR), realizada anualmente, tem como principal objetivo apoiar a direção da Saneaqua a tomar decisões, garantindo operações cada vez mais sustentáveis, robustas e menos expostas a riscos, e realiza a análise dos aspectos para as vertentes de Meio Ambiente e Social, dentre outras.

A ferramenta de gestão AGR está detalhada no item 1.2.a. Cabe destacar que é feita uma auto-avaliação pelos gestores das áreas, através de perguntas e respostas pré-definidas e, a partir do diagnóstico, é elaborado um Plano de Atendimento à Recomendação, onde os responsáveis por cada ação realizam o acompanhamento de prazos pelo sistema.

Além do trabalho de análise de risco, a Saneaqua possui uma área de Sustentabilidade, que coordena as ações referentes a meio ambiente, saúde e segurança do trabalho e responsabilidade social. Mensalmente, é preenchido o relatório de ecoeficiência e trimestralmente o relatório de performance ambiental. Ambos relatórios são preenchidos por sistema de intranet e consolidados pelo corporativo da BRK Ambiental (m_2015). A área de sustentabilidade possui grande integração com as demais, captando as percepções, problemas identificados e sugestões de melhorias de diversas frentes de trabalho.

Para levantamento de aspectos e necessidades da população (social), utiliza-se como ferramenta entrevistas com a Secretaria de Assistência Social do município, bem como pesquisa nos relatórios de informações sociais da SAGI (Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação). Esses dados embasam o desenvolvimento de programas sociais.

Ademais, previamente ao início de obras do sistema de água e esgoto é realizado um diagnóstico socioambiental, que visa caracterizar a área de intervenção, levantar os impactos negativos que serão advindos das obras, bem como propor atividades para minimização desse impactos e estímulo da gestão participativa da comunidade, como descrito no item 4.1.c.

Ainda no sentido de tratar dos impactos, a Saneaqua mantém atualizados os Plano de Contingência em Caso de Crise Hídrica e Plano de Emergência, descrevendo tudo o que deve ser feito nesses casos e os contatos relevantes. Foi elaborado o Plano de Ação Emergencial para suas duas barragens de captação de água(m_2018).

O Quadro 4.1.b apresenta as principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar impactos sociais e ambientais negativos.

Quadro 4.1.b – Principais ações para eliminar, minimizar ou compensar impactos

Ação	Impacto ambiental / social (A/S)	Descrição
Instalação de sistema de geração de cloro	Risco a saúde (S) Contaminação do meio ambiente (A)	Para a desinfecção da água é necessária a aplicação de cloro. Até 2014, era utilizado o cloro gás, que é um produto altamente corrosivo, muito perigoso para o meio ambiente, saúde dos funcionários e segurança dos vizinhos. Esse impacto foi eliminado com a utilização do sistema Hidrogeron, que gera o cloro a partir do sal de cozinha, eliminando riscos à saúde, comunidade e meio ambiente.
Retirada de vegetação aquática da represa do Fiscal	Deterioração da qualidade (A) e quantidade de água (S) na Represa	A Represa do Fiscal é a principal captação de água de Mairinque. O grande crescimento de vegetação aquática (macrófitas) estava prejudicando a qualidade da água, bem como aumentando a perda por evapotranspiração. A retirada da vegetação foi realizada com tecnologia específica, trazendo ganho para o ecossistema e melhoria da água captada.
Compostagem de resíduo orgânico	Disposição inadequada (A)	A vegetação retirada da represa, cerca de 22 mil toneladas, foi encaminhada para um produtor rural da região para a realização de compostagem, evitando o envio para aterro, ou pior ainda, disposição inadequada no meio ambiente.
Programa de redução de perdas de água	Perdas elevadas de água tratada (A/S)	O programa de combate a perdas visa identificar e corrigir vazamentos não-visíveis e ligações clandestinas. Ainda, controlar a pressão nas redes de água, para evitar rompimentos. A redução no índice foi de 57% em 2010 para 38% em 2017, o que representa uma economia mensal de mais de 80 milhões de litros de água por mês, reduzindo a quantidade de água retirada dos mananciais.
Trabalho Socioambiental durante execução de obras	Transtornos à população afetada pelas obras (S)	Programa socioambiental desenvolvido com a comunidade, visando informar sobre as obras à serem executadas, eventuais transtornos, benefícios do trabalho da Saneagua, entrevistas com os moradores dos locais afetados para saber sobre as dificuldades e vantagens trazidas com as obras.
Programa Rede Limpa e PARE	Contaminação ambiental (A) Doenças (S)	Programa de limpeza preventiva de redes de esgoto. Programa de Acompanhamento de Redes de Esgoto (PARE), visando eliminar contribuições de água pluvial na rede de esgoto.
Destinação de resíduos sólidos	Contaminação do meio ambiente (A)	Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, com segregação e destinação adequada dos resíduos gerados na Saneagua.
Ampliação do sistema de esgotamento sanitário e construção da ETE (em andamento)	População sem acesso a rede de esgoto (S) e lançamento de esgoto <i>in natura</i> em corpos d'água (A)	Estes ainda são os principais impactos sociais e ambientais da Saneagua. O sistema de coleta vem sendo ampliado e a construção da ETE já foi iniciada, sendo que a meta para universalização de coleta e tratamento de esgoto é 2020.
Laudo de Ruído Ambiental NBR 10151	Poluição Sonora (S)	O objetivo deste relatório técnico é monitorar o impacto provocado pelos ruídos decorrentes das atividades de tratamento de água, que se localiza em vizinhança residencial

4.1.c. Como a organização promove, de forma voluntária, ações com vista ao desenvolvimento sustentável?

Por se tratar de uma empresa de saneamento, a preocupação com o desenvolvimento sustentável é inerente ao negócio da Saneagua e dessa maneira todas as ações operacionais são pensadas de maneira a promover esse tipo de desenvolvimento. Em 2017, foi formalizada a Política de Sustentabilidade da Saneagua, pela abordagem do *Tripple Bottom Line*, que reúne simultaneamente o resultado econômico, o social e o ambiental. Assim, o foco do desenvolvimento sustentável, na Saneagua, foca em três dimensões: o operador sustentável, o catalisador do desenvolvimento ambiental local e o agente de sustentabilidade. A política foi divulgada a todos durante a reunião bimestral, bem como através dos murais da empresa.

O Projeto de Trabalho Socioambiental (PTSA), desenvolvido desde 2013, orienta a atuação da empresa nas ações de desenvolvimento sustentável e tem entre os seus objetivos fomentar e fortalecer as organizações e o desenvolvimento comunitário existente no município, para transparência e sustentabilidade. Bimestralmente, são elaborados Relatórios de Acompanhamento do Trabalho Socioambiental, descrevendo as ações realizadas no período e apresentando as evidências dos trabalhos, tais como fotos, listas de presença e avaliações das palestras/oficinas. A coordenação dos trabalhos é desenvolvida pela área de Comunicação da Saneagua e há registro das reuniões de planejamento e acompanhamento do PTSA.

Por intermédio das ações e projetos sociais, a Saneagua tem o intuito de demonstrar que as boas práticas relacionadas com a educação socioambiental são o legado permanente que a empresa pretende deixar para as comunidades onde atua, promovendo qualidade de vida e bem-estar.

A seleção das ações de desenvolvimento sustentável utiliza como critérios a abrangência do programa (perfil das comunidades beneficiadas), o potencial de replicabilidade e o alinhamento com as estratégias de sustentabilidade e atuação socioambiental da BRK Ambiental, acionista majoritária.

Os programas socioambientais desenvolvidos são criados através da combinação dos 3 eixos norteadores - mobilização e organização comunitária, educação sanitária e ambiental, e geração de emprego e renda - e dos pilares que norteiam o trabalho social da Saneagua – consciência ambiental, convivência social e inovação. Os objetivos dos programas são preservar os recursos naturais, reduzir os impactos ambientais, apoiar a organização de cadeias de valor produtivas e sustentáveis, novos estudos e tecnologias, inovação em processos e para o setor, parcerias estratégicas e novos modelos de investimento, ressignificar o setor de saneamento, estimular a cidadania e contribuir com o desenvolvimento sustentável, conforme Figura 4.1.c1.



Fig 4.1.c1 – Estruturação dos programas socioambientais

Para a implantação dos projetos, a Saneagua desenvolveu parcerias com os setores públicos, privados e da sociedade civil presentes em Mairinque, a destacar: Secretaria Municipal de Educação, Secretaria Municipal de Assistência Social, Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente, Instituto Auá, Instituto Preserva, Fundação Cargill, ETEC, APAE, Rotary Club, Instituto Trata Brasil e ONG S.O.S. Ituparanga. Essas parcerias foram conquistadas através do mapeamento realizado no diagnóstico do PTSA e reuniões de alinhamento com os parceiros, estabelecendo claramente a divisão de responsabilidades. Outra participação relevante foi a nomeação de representantes da Saneagua para o Conselho Gestor da APA de Ituparanga.



Com relação aos seus funcionários, a Saneagua busca envolvê-los nas ações de desenvolvimento social através da conscientização e de oportunidades para aplicação de suas ideias (ex.: reutilização de materiais; bandeja de papéis rascunhos, de modo a não utilizar papel em branco; substituição de lâmpadas antigas por outras de menor consumo). Ainda, nos eventos que são realizados, os funcionários são convidados a participar e se envolver com a comunidade. Exemplo disso é a participação como palestrantes no programa Saneagua na Comunidade e no Programa ETA Portas Abertas. Esses dois programas, inclusive, foram intensificados no ano de 2017, após a conclusão da reforma da Estação de Tratamento de Água.

As questões relacionadas ao desenvolvimento socioambiental é intrínseca ao negócio da BRK Ambiental, que replica suas ações à Saneagua e demais unidades. Assim, são realizados eventos para discussão dos temas, como Workshop de Gestão em Sustentabilidade para Trabalho Socioambiental, que teve a participação ativa de funcionários da Saneagua. Ainda, em 2017, a BRK Ambiental fechou parceria com a WIL (Water Innovation Lab) em um programa que visa estimular futuros líderes da água a pensar de forma inovadora e a se comunicar de forma eficaz, através de uma plataforma para construir novos relacionamentos, acelerar o compartilhamento de conhecimento, desenvolver habilidades de liderança e impulsionar possíveis soluções para os desafios da água. Os eventos ocorrem presencialmente e por meio Webex, sendo aberta e estimulada a participação de funcionários da Saneagua.



Em 2018, a BRK Ambiental participou do Fórum Mundial de Água, onde teve a oportunidade de contribuir para a construção de propostas e a formação de novas ideias sobre o desafio que o futuro reserva à humanidade na gestão dos recursos hídricos.

O Quadro 4.1.c1 apresenta algumas das ações implementadas no âmbito do PTSA para promoção do desenvolvimento sustentável.

Quadro 4.1.c1 – Ações implementadas para o desenvolvimento sustentável

Ação implementada	Parceiros/Rede	Participação dos funcionários (voluntários)	Descrição
Saneaqua na Comunidade	Secretarias de Educação, Meio Ambiente e Assistência Social, ETEC	Ministrando palestras, passando conhecimentos práticos e realidade encontrada em campo	Programas de palestras e exposições em escolas, grupos de transferência de renda e eventos de caráter socioambiental, divulgando aos serviços e produtos da Saneaqua e canais de atendimento, além de promover a conscientização ambiental tratando de temas como uso racional da água, descarte correto de óleo, uso correto das redes de esgoto (não jogar lixo no esgoto), responsabilidade social.
ETA Portas Abertas	Secretarias de Educação, ETEC	Monitorando as visitas e apresentando os processos de tratamento de água	Em 2017, o programa recebeu mais de 200 visitantes. O objetivo do programa é mostrar o trabalho da Saneaqua, divulgar a importância do saneamento, conscientizar sobre uso racional da água.
Plantio de mudas	Secretaria de Meio Ambiente da Prefeitura	Preparando o terreno e acompanhando o plantio	Plantio de mudas em áreas de preservação, por crianças das escolas do município.
Semana do Meio Ambiente e Semana da Água	Secretaria de Meio Ambiente da Prefeitura	Entretenimento das crianças com jogos de temática ambiental e apresentação do laboratório de qualidade da água	Eventos promovidos anualmente pela prefeitura. A Saneaqua participa montando stand, realizando conscientização ambiental, divulgando os serviços da empresa e coordenando jogos para as crianças (Caminho das Águas, Boliche Sustentável, Jogos de tabuleiro Vilões do Esgoto e Corrida do Meio Ambiente, desenhos para colorir).
Projeto “Meio Ambiente nas Escolas”	Cargill, Prefeitura, Instituto Preserva, Instituto Auá	Ministrando palestras, entregando o material educativo junto com a conta de água	Conscientização e instalação de pontos de recolhimento de óleo usado nas escolas do município, visando a utilização deste resíduo para fabricação de biodiesel e evitando o despejo indevido do mesmo, e trazendo retorno financeiro para aplicação de projetos socioambientais na escola.
Gibi Educativo “Turma da Mônica”	Trata Brasil	Recebendo o material para levar para seus filhos e família	Criação de gibi “Turma da Mônica”, com temática de uso racional da água e saneamento básico, para distribuição gratuita em palestras e eventos.
Conselho Gestor da APA	APA Itupararanga	Participando de reuniões ordinárias e extraordinária	Participação no conselho gestor da APA, acompanhando o seu plano de manejo e manifestando-se sobre atividades que possam causar impacto na represa de Itupararanga.
Costurando o Futuro	CRAS	Doação de uniformes	Oficinas com os grupos de apoio do município, para customização e comercialização de uniformes antigos.
Aedes Nunca Mais	Secretaria de Saúde	Vitorias nas unidades da Saneaqua, entrega de folhetos educativos junto com a conta, notificação de focos/criadouros de mosquito	Campanha desenvolvida corporativamente nas unidades da BRK. Panfletos foram distribuídos nas unidades e um jingle foi divulgado nas rádios de maneira a conscientizar a população quanto as atitudes que deveriam ser tomadas a fim de evitar a propagação do mosquito Aedes Aegypti
Semana Integrada	MTrabt / SOS Itupararanga	Participando da semana de palestras, tirando dúvidas e levando o conteúdo aprendido para família	Durante uma semana são abordados temas com os funcionários sobre saúde, segurança e meio ambiente. Os parceiros realizam palestras dentro de sua expertise. Exemplo: Trabt palestra sobre Doenças Sexualmente Transmissíveis; SOS Itupararanga (ONG) palestra sobre a conservação da APA Itupararanga e de mananciais que abastecem a região.
Bolsão da Cidadania	Casa da Criança, entre outras	Arrecadando alimentos ou produtos de higiene para instituições escolhidas	Campanha que incentiva os funcionários a realização de ações solidárias, como a participação na Campanha do Agasalho do estado de São Paulo e a doação para entidades filantrópicas. Como exemplo, os funcionários já arrecadaram produtos de higiene pessoal para o orfanato do município.
Programa Jovem Aprendiz	ETEC	Passando conhecimento e formando os aprendizes	Contratação pela Saneaqua, de alunos da escola como jovens aprendizes, de maneira que eles possam desenvolver o aprendizado técnico obtido no curso, e a depender do desempenho, ingressem a partir de então no mercado de trabalho

Os principais indicadores de desempenho relativos ao desenvolvimento socioambiental são apresentados no Quadro 4.1.c2.

Quadro 4.1.c2 – Indicadores de desempenho socioambiental

Sigla	Nome/Descrição
Isc11	Índice de unidades operacionais dos SAA e SES licenciados
ISp13	Incidência de extravasamentos de esgotos sanitários, como resultado da soma dos programas indireto dos Programas Rede Limpa, PARE e "Meio Ambiente na Escola"
Part_PTSA	Nº participantes nas palestras do "Saneaqua na Comunidade"
Part_ETA	Nº participantes no programa "ETA Portas Abertas"
Vol_Oleo	Volume de óleo coletado no Programa "Meio Ambiente na Escola" (litros)
Dest_RS	Quantidade de resíduos sólidos destinados adequadamente (toneladas)
Num_Mudas	Mudas plantadas em parceria com a Secretaria de Meio Ambiente da PMM
AGR_MA	Nota da avaliação do grupo de risco Meio ambiente na Análise Global de Risco

4.1.d. Como é propiciada a acessibilidade aos produtos e instalações da organização?

A acessibilidade aos produtos e instalações é propiciada através das práticas apresentadas no Quadro 4.1.d.

Quadro 4.1.d – Acessibilidade aos produtos e instalações

Acessibilidade	Descrição
Instalações	Em 2012, houve mudança no local do escritório e agência de atendimento ao público e a obra promoveu a acessibilidade de pessoas com mobilidade reduzida, através de rampas. Em 2017, um dos sanitários foi adaptado. A agência de atendimento está em local de fácil acesso para clientes e sociedade em geral, contando com estacionamento próprio. Há vagas destinadas a pessoas com necessidades especiais, bem como é realizado o atendimento prioritário.
Tarifas	Cobrança de tarifas diferenciadas para as categorias Residencial Popular e Comercial Especial (entidades assistenciais, filantrópicas, educacionais, culturais, templos religiosos e demais entidades sem fins lucrativos e de caráter social), conforme apresentado no Quadro 3.1.a1
Parcelamento	A Saneaqua oferece opções de parcelamento para as ligações de água e de esgoto. Ainda, clientes inadimplentes podem negociar seus débitos e realizar o parcelamento dos valores devidos.
Canais de relacionamento e atendimento	A acessibilidade aos produtos é realizada através dos diversos canais de atendimento, como os listados no Quadro 3.2.a. É possível emitir segunda via de contas e solicitar serviços através do site, e-mail, aplicativo de celular (m_2017), chat (m_2017), facebook (m_2017) e call center (m_2015). O call center recebe chamadas de telefones fixos e celulares sem ônus para os clientes, 24 horas por dia. Há ainda um número especial para pessoas com deficiência auditiva ou de fala, divulgado no verso da conta.

Informações e Conhecimento



PNQS – Nível 2, 2018

saneaqua

BRK | 6
Ambiental | Saneamento

5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

5.1 Informações da organização

5.1.a. Como são identificadas as necessidades de informações para operar e gerenciar a organização?

As necessidades de informação para operação e gerenciamento da Saneagua são identificadas pelos responsáveis pelos processos durante a execução de suas atividades, nas reuniões de alinhamento com a equipe e entre gestores, nas auditorias de análise global de risco, no planejamento operacional e na aplicação das leis e regulamentos para atendimento das partes interessadas. Tais informações visam otimizar e padronizar suas rotinas e tarefas, bem como obter subsídios para realização de controles, acompanhamento de progressos e tomada de decisões.

A criação e monitoramento de indicadores e metas estratégicas, de produção e de gestão evidenciam as informações necessárias. Também no dia-a-dia, a partir da interação com o cliente e outras partes interessadas, podem ser identificadas novas necessidades de informações. Nesse sentido, utiliza-se a ferramenta de Business Intelligence – BI, que disponibiliza as principais informações relativas à operação da Saneagua, contendo os indicadores de eficiência operacional, qualidade do produto, indicadores de segurança, dentre outros, de forma rápida.

A unidade conta também com a ferramenta “Help Desk” que possibilita o controle sobre os chamados, subsidiando o desenvolvimento de novas aplicações, conforme demanda dos usuários.

5.1.b. Como são desenvolvidos e implantados os principais sistemas de informação, considerando as necessidades identificadas?

Os principais sistemas de informação informatizados são desenvolvidos e implantados pela BRK Ambiental: a Saneagua usufrui de um *pool* corporativo de sistemas de informação, estruturado na forma de Data Center e contando com equipe de profissionais especializados para atender as necessidades de informação e apoiar as operações diárias e a tomada de decisões.

Com base nas necessidades identificadas são desenvolvidos, implantados e aprimorados sistemas de informação de modo a garantir abrangência, atualização, validade, confiabilidade, agilidade e controle de acesso das informações.

A avaliação inicial é realizada pela área de TI, considerando recursos, priorização e aprovação, estabelecendo-se cronograma de desenvolvimento e implantação. Posteriormente, são definidos padrões para a coleta, a customização e a disponibilização destas informações por meio de sistemas corporativos, sendo as mesmas padronizadas e utilizadas para alimentar e sustentar o conjunto de aplicativos em uso da organização.

Os sistemas corporativos estão sempre disponíveis através de links de comunicação, pois os sistemas são web e encontram-se na nuvem acessados pela Internet ou aplicativos de aparelho móvel, seja celular ou sistema de leitura online.

Os principais sistemas de informação e suas finalidades são apresentados no Quadro 5.1.b.

Quadro 5.1.b – Principais sistemas de informação em uso e sua finalidade

Sistema	Finalidade
MyWebDay	Sistema ERP que inclui a solicitação de compras (solicitação, seleção, aquisição e recebimento), controle de estoque de produtos e fornecedores, obrigações fiscais, contabilidade, contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, ativo fixo e folha de pagamento (salário, benefícios, frequências, férias, rescisões).
TSONe	Sistema Comercial e de Gestão de Serviços, que permite a abertura, acompanhamento e encerramento de Ordens de Serviço (O.S.), tanto comerciais, quanto operacionais – ver item 3.2.a
Menu de Aplicações (APEX)	Sistema para inserção de informações, visualização de indicadores e geração de relatórios, permitindo o acompanhamento próximo da BRK Ambiental. Principais aplicações: preenchimento de indicadores de saúde, segurança e meio ambiente; check-list anual de documentos (ver item 4.1.a); análise global de risco (auto-avaliação, resultado de auditoria e plano de atendimento à recomendação – ver item 1.2.a); consultas e formulários de RH e ADM/ Financeiro.
Portal BRK Ambiental	Compartilhamento de informações, acesso a notícias, informações de todas as unidades, disponibilização de documentos das unidades e modelos/padrões. Ferramentas de Gestão de Desempenho e Avaliação de Desenvolvimento (ver item 6.1.e). Disponibilização dos Códigos de Conduta e Procedimentos de <i>Compliance</i> (ver item 1.1.c)
Help Desk	Controle das demandas internas de Tecnologia da Informação e comunicação.
CCO – Automação	Supervisão e telecomando à distância do sistema de abastecimento de água, via Centro de Controle Operacional: visualização e controle de níveis de reservatórios, liga/desliga de bombas, monitoramento de parâmetros da água, acompanhamento de vazão e pressão nas principais linhas e saídas de reservatórios.

BI (Business Intelligence)	Sistema para coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios.
CORTEX	Sistema para monitoramento do sistema comercial e clientes
Sistema Sisplan	Sistema de planejamento e acompanhamento do orçamento das unidades de acompanhamento (ver item 7.3.d)
Skype for Business	Comunicação via chat interna e externa com as unidades.
RONDA	Sistema de Gestão de Folha de Pagamento e Tratamento do Ponto Eletrônico.
Citrix	Servidor de ambiente de trabalho remoto que permite acesso aos sistemas e aplicações corporativa fora da rede
BKP	Procedimento de efetuar a cópia de todos os arquivos da rede interna e salva em fita DAT
Virtualização	Servidores de arquivos e aplicações
Firewall PaloAlto	Sistema de segurança contra acessos externos
MyLims	Sistema de gestão de laboratório, que permite registro e rastreabilidade de informações relativas a análises de qualidade da água tratada.

A integração da Saneaqua com seus clientes e outras partes interessadas externas ocorre principalmente através do website, no qual podem ser obtidas diversas informações sobre os serviços da Saneaqua, bem como a realização de consultas específicas sobre seu próprio CDC (código do cliente), verificando dados cadastrais, histórico de consumo, cadastramento de débito automático, além da emissão de segunda via da fatura bem como solicitação de serviços. O site disponibiliza o chat de atendimento, promovendo a integração fácil e rápida entre cliente e empresa. Outro canal que está sendo muito utilizado é o Facebook, que permite contato direto da equipe de comunicação com a comunidade (m_2017).

A Saneaqua possui ainda sistema de gestão à vista com a utilização de painéis nas áreas de grande circulação de funcionários e fornecedores, permitindo a integração das partes.

As principais soluções adotadas para a integração das informações, dos sistemas e das partes interessadas foram a profissionalização do serviço de atendimento telefônico Call Center e a criação do aplicativo para celular da Saneaqua. Ambos os sistemas estão integrados com o TSOOne, que realiza a gestão das informações comerciais e de serviços da Saneaqua.

5.1.c. Como são tratados os riscos de segurança da informação?

A segurança das informações é mantida através do atendimento às diretrizes da Política de Segurança da Informação, que estabelece os padrões de comportamento relacionados à segurança da informação adequados às necessidades de negócio, de proteção legal da empresa e do indivíduo, bem como orienta as condições de uso dos recursos de TI, bem como a implementação de controles e processos para seu atendimento. A Política visa preservar as informações da empresa quanto à confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados e informações da Saneaqua, conforme Quadro 5.1.c.

Toda gestão da segurança da informação é normatizada e controlada pela equipe de TI do corporativo com apoio do TI local, e envolve desde de backup dos dados até as permissões de acesso as informações.

O processo de segurança da informação é aplicado em conformidade com diretrizes gerais de segurança em vigor obtidas pela TI corporativa, que disponibiliza um relatório onde é possível medir periodicamente a implantação das ações de segurança e a identificação de pontos de vulnerabilidade nos ambientes de TI. Com isso a TI da Saneaqua faz toda a verificação da vulnerabilidades apontadas no relatório enviado pela TI corporativa e toma as ações cabíveis.

Os recursos físicos e lógicos e aderência aos padrões corporativos estão divididos na seguinte estrutura: Active Directory; Antivirus; Baseline; BlackBerry (BES); Black Berry (OCS); IDF; Safe boot.

A Saneaqua utiliza algumas ferramentas de segurança da informação, tais como: Softwares de Backup, Firewall, Sistema de Virtualização, em conformidade com o padrão corporativo. Tais Ferramentas de segurança da informação têm sua aplicação estendida a todos os integrantes.

Quadro 5.1.c – Segurança das informações

Quesito	Método para garantir o quesito
Atualização	Atualizações de software e sistemas são diretrizes seguidas pela TI corporativa da BRK Ambiental. Qualquer atualização é efetuada pela TI corporativa ou TI local.

Confidencialidade	Cada integrante tem o seu login de acesso ao computador e aos sistemas que operam. OTI local controla todos os acessos aos diversos sistemas de informação (software e pastas compartilhadas em rede local, portais, dentre outros), com base no modelo de padronização das tecnologias adotadas pela BRK Ambiental e em critérios definidos pelos gestores de áreas através de recursos de controle de acesso.
Integridade	A estrutura dos servidores fica em salas com controle de acesso e climatizada, preservando a integridade dos equipamentos. Os backups dos arquivos ficam em estruturas prediais distintas. As tarefas de backup são validadas sistematicamente, visando garantir de forma íntegra e confiável a restauração de qualquer tipo de dados registrado no sistema de informação local (conforme políticas estabelecidas pela unidade) e fornecer suporte técnico de informática preventivo e corretivo, a rede, hardware, software, usuário de sistema e infraestrutura de TI. Qualquer instalação de programa deve ser efetuada pelo TI, através de login e senha específica.
Disponibilidade	Os recursos de TI disponibilizados pela organização devem ser utilizados para o atendimento das necessidades de trabalho do integrante o desempenho do seu PA. O integrante solicita ao TI a instalação do sistema desejado, com a autorização do líder, o acesso é disponibilizado. Há duas formas distintas de conexão à internet: via telefonia e via rádio, garantindo que caso um <i>link</i> esteja indisponível, outro supra as necessidades dos sistemas.
Continuidade em situações de emergência	A estrutura de tecnologia da Informação possui mecanismos de contingência, visando reduzir riscos de perda de confidencialidade, integridade e disponibilidade dos ativos de Informação. Estes mecanismos são detalhados através de documentos normativos, incluindo um plano de contingência.

Mesmo com utilização de todas estas ferramentas de segurança, as vulnerabilidades existem e, para mitigar as falhas, o corporativo da BRK realiza através da empresa especialista Security First uma auditoria “Teste de Cyber Security” no ambiente de suas unidades, contemplando também a Saneaqua (m_2018).

5.2 Conhecimento organizacional

5.2.a. Como a organização desenvolve os conhecimentos mais importantes?

Os conhecimentos mais importantes da Saneaqua são desenvolvidos através da capacitação de seus funcionários. A área de Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente (QSSMA) realiza o registro de todos os treinamentos realizados pelos funcionários da unidade, internos ou externos, a fim de acompanhar o atendimento da meta corporativa de treinamentos. Além disso, ao realizar anualmente a Avaliação de Desenvolvimento são avaliadas as capacidades técnicas dos funcionários para sua área e apontados os treinamentos necessários, bem como os prazos para sua realização, através do PDI. Dessa maneira, os funcionários são estimulados a sempre buscar o desenvolvimento dos seus conhecimentos através de treinamentos internos ou externos, participação em fóruns, encontros, congressos, seminários, realização de cursos com possibilidade de bolsa de estudos parcial concedida pela empresa, visitas de benchmark e consulta à literatura especializada disponibilizada na unidade da Saneaqua.

Em 2017, a BRK Ambiental firmou parceria com a Wil Brasil para a realização de encontros entre jovens de 18 a 35 anos, para discussão do tema Água, Inovação e Empreendedorismo. A Wil Brasil junta jovens empreendedores, pesquisadores, inovadores, inventores e artistas e cria uma plataforma para construir novos relacionamentos, acelerar o compartilhamento de conhecimento, desenvolver habilidades de liderança e impulsionar potenciais soluções para os desafios da água do contexto local e ao redor do mundo.

O conhecimento é armazenado e difundido através de normas, manuais, procedimentos e relatórios elaborados na Saneaqua, por meio dos diálogos diários, reuniões de equipe e treinamentos internos. O material trazido dos encontros como apostilas e catálogos são armazenados na empresa para consulta pelos demais.

A Saneaqua cria um ambiente favorável à busca e geração de conhecimento disponibilizando os recursos necessários para que seus funcionários participem das atividades, custeando veículo, hospedagem, alimentação e horas-extras. Constantemente, são divulgados, através de e-mails e em murais os cursos, encontros, congressos e treinamentos disponíveis, estimulando a participação dos funcionários nos mesmos. Já no Portal da BRK são divulgadas inovações e boas práticas desenvolvidas pelas unidades. Há também o incentivo para a participação em prêmios, tanto internos quanto externos, que trazem reconhecimento e conhecimento, tanto para o funcionário quanto para a unidade.

5.2.b. Como os conhecimentos mais importantes da organização são difundidos?

Os conhecimentos mais importantes são difundidos principalmente através de treinamentos locais e corporativos, participações em workshops e seminários, programas de capacitações específicos, reuniões de alinhamento, visitas em outras organizações do mesmo seguimento e benchmarking, divulgação de informativos em murais, no Portal da BRK Ambiental ou por e-mail. Também, através do constante contato entre diretoria, gerência e funcionários, o conhecimento é disseminado, formando as pessoas dentro do seu próprio ambiente de trabalho.

5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

A disseminação do conhecimento objetiva capacitar os funcionários de forma a assegurar que possam interiorizar as informações, repassá-las da maneira correta e multiplicar o conhecimento adquirido, garantido a melhoria contínua dos processos de gestão e produtivo.

A consulta aos conhecimentos retidos é possível através do acesso ao Portal BRK, que contém biblioteca de arquivos, separada por áreas como Compliance, Comunicação, Engenharia, Qualidade, TI, dentre outras. Ainda, a consulta aos trabalhos inscritos nas premiações internas (Prêmio de Automação e Eficiência, BRK Transforma) são considerados uma forma de acervo de conhecimentos e em 2017 esses trabalhos passaram a ser impressos, encadernados e disponibilizados para consulta de toda força de trabalho (m_2017).

O Quadro 5.2.b apresenta os conhecimentos mais importantes da organização e sua forma de divulgação.

Quadro 5.2.b – Conhecimentos importantes e sua forma de difusão

Conhecimento	Como é difundido
Missão, valores e objetivos da Saneagua	Programa de Integração (ver item 6.1.d) Reuniões Bimestrais de Gestão Transparente (REBIGES) Mural
Código de Conduta Ética e procedimentos de <i>Compliance</i>	Portal BRK Ambiental Programa de Integração (ver item 6.1.d) E-mails com links para vídeos no formato “pílula” Livretos entregues aos funcionários Reuniões Bimestrais de Gestão Transparente (REBIGES) Informativos nos murais
Normas e recomendações de Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente	Informativos da CIPA Diálogos de Segurança Reuniões de Alinhamento Semanal (RAS) Informativos nos murais
Procedimentos, normas, manuais e formulário operacionais	Rede interna de computadores Portal BRK Ambiental Treinamentos específicos Diálogos de Segurança Reuniões de Alinhamento Semanal (RAS)
Boas práticas operacionais ou de gestão	Portal BRK Ambiental Participação em Prêmios (BRK Transforma, PNQS) Informativos nos murais Relatórios das áreas Matérias no jornal local
Cadastro e informações técnicas das unidades do sistema de água e esgoto	Rede interna de computadores Centro de Controle Operacional Cadastro georreferenciado Business Intelligence (BI)
Informações sobre os clientes, consumo, número de ligações e economias	Banco de dados do sistema TSOOne (gestão comercial) Sistema Cortex
Informações sobre serviços realizados, prazos, status	Banco de dados do sistema TSOOne (gestão de serviços) Relatórios de áreas
Informações sobre a qualidade da água	Relatórios da gerência operacional, dos acionistas (BRK Ambiental e Sabesp), do Poder Concedente e da ARSESP Divulgação na conta de água Divulgação do Relatório Anual de Qualidade da Água Preenchimento no sistema de informações da Vigilância Sanitária (VIGIÁGUA)
Informações financeiras	Relatórios do Sisplan (consulta interna dos gestores do orçamento) Relatórios para Poder Concedente e ARSESP Relatórios e reuniões do Conselho de Administração Publicação anual do Balanço

Pessoas



PNQS – Nível 2, 2018

saneaqua



6. PESSOAS

6.1 Sistema de Trabalho

6.1.a. Como a organização do trabalho é definida?

A organização do trabalho é definida pelo Plano de Negócios da Saneaqua, conforme o organograma apresentado em P5, e estruturada pelo Plano de Cargos e Salários, que foi aprimorado e padronizado em novembro de 2015 (m_2015). O organograma da Saneaqua é apresentado em P5.

A definição do quadro de pessoal presente no Plano de Negócios da Saneaqua atende tanto a normas trabalhistas (por exemplo, número de jovens aprendizes), quanto a limitações estabelecidas pela ARSESP (por exemplo, número total de funcionários). Já as responsabilidades de cada cargo são claramente definidas no Plano de Cargos e Salários.

O Plano de Cargos e Salários foi elaborado objetivando uma linguagem única de cargos e suas responsabilidades em todas as empresas da BRK Ambiental e define as faixas salariais para 283 cargos, distribuídos em 40 famílias. A cada cargo, corresponde um nível salarial, que ainda é dividido em 12 faixas, que representam o crescimento possível dentro do mesmo cargo, em função de bom desempenho. Tal plano pode ser considerado um diferencial, uma vez que se mantém a estruturação de cargos e a competitividade dos salários, mediante o alinhamento com a prática do mercado, atraindo e retendo os funcionários. A descrição das atividades a serem desempenhadas para cada cargo é bem definida no arquivo de detalhamento da Família de Cargo, onde constam o sumário do cargo, as principais responsabilidades, as particularidades do cargo, a experiência profissional, formação e competências técnicas requeridas.

Há, ainda, na Saneaqua grupos e reuniões multidisciplinares que criam condições para integração e diálogo, objetivando a participação dos funcionários na melhoria dos processos e criando o comprometimento com as metas estabelecidas. Dentre esses destacam-se a CIPA, a Brigada de Incêndio, os Diálogos de Segurança, os Bate-Papos com o Técnico de Segurança e as Reuniões de Alinhamento Semanal (RAS). Ainda visando a melhoria de processos e a busca de inovações, a Saneaqua incentiva a participação em prêmios internos como o “Prêmio BRK Transforma”, que no ano de 2017, contou com 3 trabalhos inscritos por funcionários da Saneaqua (de um total de 45 trabalhos inscritos em todo Brasil), sendo um deles agraciado com o 3º lugar na Categoria Gestão.

Cabe também destacar que a organização do trabalho é estruturada de forma a possibilitar grande integração entre áreas e fácil acesso às lideranças, estimulando a resposta rápida e o aprendizado organizacional. Nesse sentido, ferramentas de comunicação são essenciais e por isso todas as equipes de campo contam com celulares e/ou rádios corporativos e as equipes de escritório contam com aplicativos de mensagem instantânea (como o Skype), além dos telefones fixos. Isso permite um fluxo eficiente de informações e agilidade na tomada de decisões.

A comunicação não se restringe, porém, aos telefonemas e mensagens. Beneficiada pela sua própria disposição física, que conta com sede, escritório, oficinas e ETA na mesma localidade, o contato pessoal também é bastante presente e valorizado. Exemplo disso são as Reuniões Bimestrais de Gestão Transparente (REBIGES), que contam com a participação de todos os funcionários, e as Paradas Gerais de Segurança, onde são compartilhados casos de acidentes de outras unidades, como forma de aprendizado organizacional.

6.1.b. Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são identificadas?

As competências técnicas necessárias para o exercício de cada função são identificadas pelo detalhamento da Família de Cargo do Plano de Cargos e Salários. Essas competências são revisadas continuamente e em 2017 foram atualizadas as competências profissionais necessárias para os funcionários da Saneaqua (m_2017).

O Quadro 6.1.b evidencia as competências profissionais identificadas para os funcionários, incluindo líderes. Além dessas competências, algumas características pessoais são esperadas, tais como iniciativa, criatividade, proatividade, ética, integridade, coerência, adaptabilidade e resiliência.

Quadro 6.1.b – Competências Profissionais

Competências	Descrição
Satisfação do Cliente (geral)	Investe tempo na necessidade das outras pessoas e do Cliente; Demonstra disposição para entender as necessidades do cliente (capacidade de ouvir) Decide e age a partir das aspirações e necessidades do Cliente Assume a total responsabilidade por satisfazer as expectativas do Cliente e, desta forma, desenvolve a sua credibilidade pessoal e a imagem da empresa.
Excelência de resultados (geral)	Sabe definir metas / resultados específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazos coerentes; Tem compromisso com qualidade, segurança, imagem, produtividade e liquidez;

	É atento, não apenas aos resultados tangíveis, mas também os intangíveis; Tem compromisso com resultados sustentáveis (visão de curto e longo prazo).
Trabalho em equipe (geral)	Tem senso de colaboração; Escuta e respeita as opiniões alheias diversas das suas; Sabe trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo comum; Aceita críticas; Sabe delegar as tarefas; Pede opiniões para os demais, a fim de utilizar as fortalezas da equipe na solução de problemas.
Planejamento e Organização (geral)	Direciona suas forças para o trabalho produtivo, planejando seu tempo e executando de forma objetiva; Tem disciplina; Transforma suas virtudes, conhecimentos e habilidades em resultados; É persistente na busca do que se deseja atingir, superando barreiras sem perder o foco ao longo do processo; Identifica e gerencia riscos.
Relacionamento interpessoal e empatia (geral)	Sabe ouvir; Demonstra empatia nas relações com pares, gestores, cliente interno, cliente, comunidade; Tem sensibilidade para lidar com todos independentemente do nível hierárquico; Tem como base nas relações o respeito aos interlocutores; Mantém relações de longo prazo; Trabalha orientado à pessoas e não à tarefas.
Conhecimento do Negócio (líderes)	Conhece o negócio de Saneamento; Sabe o impacto de seu trabalho/atividades no resultado do negócio; Consegue planejar, analisar e estabelecer prioridades considerando o ambiente e cenário do negócio; Tem a capacidade de decidir com base em seu conhecimento macro do negócio, mitigando riscos fora de sua área de atuação; Analisa a realidade do mercado em longo prazo, contrastando dados do passado com dados do presente.
Liderança (líderes)	É capaz de gerir e orientar equipes para atingir os resultados tangíveis e intangíveis de curto e médio prazo; É disciplinado, comprometido; Tem visão estratégica e do negócio; Sabe identificar as fortalezas de seu time e distribuir as tarefas conforme essas fortalezas e consequentemente maximizar os resultados; Inspira a equipe a dar o seu melhor, seja por meio de seus exemplos ou ensinamentos; Investe tempo e recursos na identificação, motivação e integração de pessoas, e no processo de sucessão.
Comunicação e Negociação (líderes)	Tem capacidade de conversar com todas as pessoas independente do momento, cenário, ambiente, interlocutor; Se expressa com clareza e assertividade; Demonstra segurança, confiança e assertividade ao comunicar-se com pares, superiores, cliente.

6.1.c. Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente?

Quando do surgimento de uma nova vaga, as pessoas são selecionadas com base nos requisitos, atributos, formação e competências necessárias ao cargo, definidos pelo gestor imediato, priorizando-se a escolha de funcionário interno da Saneaqua. A seleção é realizada de maneira imparcial, com igualdade de oportunidades a todos, e sem qualquer tipo de discriminação.

Caso a pesquisa no quadro de funcionários atuais não encontre profissional habilitado e/ou interessado pela vaga, o processo de recrutamento externo é iniciado. Para os cargos estratégicos, a vaga pode ser divulgada para o RH corporativo da BRK, onde as oportunidades são repassadas para os Gerentes Administrativos de todas as unidades do grupo, visando a captação de talentos e dando oportunidades para funcionários de dentro do grupo.

A seleção externa se inicia com a busca de currículos no banco de dados local (m_2015) administrado pela área de Recursos Humanos (RH). Há também uma parceria com o Posto de Atendimento ao Trabalhador (PAT), que pode indicar candidatos à vaga disponível. Outras formas de divulgação da vaga são o jornal local, a publicação em quadros de avisos de escolas técnicas ou universidades e o próprio site da Saneaqua que possui uma seção “Trabalhe Conosco”.

Após a triagem dos currículos, os candidatos são chamados para realização de uma entrevista com a área de RH juntamente com o gestor responsável pela vaga. Durante a entrevista são verificadas a formação do candidato, suas experiências profissionais anteriores, cursos de capacitação e habilidades interpessoais. Todas as informações ficam registradas no Formulário Parecer de Entrevista, preenchido e assinado por ambos os entrevistadores, que chegam a um parecer com relação ao candidato a ser escolhido. Após a definição do candidato mais qualificado, é realizada a checagem de background e busca-se referências no emprego anterior.

O processo de contratação inicia-se com o aceite da proposta pelo candidato, a entrega da documentação necessária e a realização dos exames médicos para emissão do Atestado de Saúde Ocupacional (ASO). A última etapa antes da efetivação da contratação é o treinamento por meio de vídeos e o aceite das normas de *Compliance*, em especial, o Código de Conduta Ética Profissional (d_2017). O procedimento de seleção e contratação descrito está formalizado na norma “NOR-009 Norma de Administração de Pessoas”.

No caso da contratação de jovens aprendizes, há uma parceria com a escola técnica de Mairinque (ETEC) que divulga as vagas e disponibiliza currículos de alunos com o perfil solicitado. O processo de contratação e integração é semelhante aos das demais vagas, porém é realizado um maior esforço no feedback das entrevistas realizadas

(independente da contratação ou não do jovem), como forma de colaborar com a formação dos jovens que desejam entrar no mercado de trabalho.

A Saneaqua assegura a não discriminação, de qualquer tipo, comprometendo-se com a garantia de um ambiente seguro e respeitador, onde se dá grande valor à igualdade, justiça e dignidade, conforme Código de Conduta Ética Profissional. Não é tolerado discriminação e assédio no local de trabalho.

Cabe destacar que, num mercado onde ainda as mulheres são minoria, a Saneaqua conta com 58% dos cargos de liderança ocupados por mulheres, incluindo áreas como Direção, Engenharia e Operação. Este ano, a BRK Ambiental, assinou os WEPs (Princípios de Empoderamento das Mulheres), que orientam as corporações sobre como promover igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho. A iniciativa criada pela ONU Mulheres em parceria com o Pacto Global tem como objetivo mobilizar empresas de todo o mundo sobre o tema. No Brasil, mais de 150 companhias assinaram o acordo, mas a BRK é a única privada do setor de saneamento no país a se comprometer com os princípios. A BRK já está cumprindo vários dos sete princípios previstos nos WEPs, a começar pela militância de trazer o tema da diversidade e da equidade de género para o setor, historicamente ocupado e liderado por homens.

6.1.d. Como as pessoas recém-contratadas são preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional?

Os funcionários recém-contratados são preparados para suas funções e integrados à cultura organizacional através do Programa de Integração, no qual recebem informações sobre os princípios e valores da Saneaqua, cultura organizacional e estrutura da empresa, bem como orientação sobre as normas e procedimentos. Além dos vídeos referentes ao Código de Conduta e a Atitude *Compliance*, é divulgado o vídeo institucional da Saneaqua.

A parte inicial do programa de integração é conduzida pelo RH, que além de apresentar as informações acima mencionadas sobre a empresa, esclarece os pontos-chaves do contrato de trabalho, os deveres do novo funcionário, bem como os principais benefícios aos quais o funcionário tem direito.

A segunda etapa é conduzida pela área de Sustentabilidade, geralmente pelo técnico de segurança do trabalho, que apresenta o local de trabalho da atividade, orienta a respeito de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), prevenção de acidentes, ergonomia e saúde ocupacional.

Ao final da integração, o novo funcionário é apresentado para todas as áreas da empresa e posteriormente é direcionado ao seu gestor. A partir deste ponto, treinamentos específicos são realizados conforme procedimentos e instruções de trabalho relacionados a área que o mesmo irá ocupar. A Saneaqua preza pela formação de seus funcionários a partir do relacionamento próximo com o gestor, que oferece presença, tempo e diálogo, transferindo o conhecimento na prática e capacitando o novo funcionário.

Vale destacar que um Programa de Integração (m_2015) similar é realizado também com os funcionários de terceiros que prestarão serviços à Saneaqua, tratando do Código de Conduta Ética de Fornecedores, bem como normas de saúde, segurança e meio ambiente.

Com relação especificamente aos jovens aprendizes, há um período em que os mesmos passam por todas as áreas da empresa, a fim de conhecer o trabalho que a Saneaqua realiza e entender melhor o funcionamento da empresa, além de permitir contato com diferentes funções e pessoas, engrandecendo a experiência do jovem aprendiz.

6.1.e. Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, é avaliado?

O desempenho de todos os funcionários é avaliado anualmente através de duas ferramentas: Avaliação de Desenvolvimento e Gestão de Desempenho.

A Avaliação de Desenvolvimento avalia, essencialmente, o grau de maturidade, evolução e capacidade do funcionário em assumir novos desafios. Tem como estruturação as seguintes partes: i) avaliação de características pessoais; ii) avaliação de competências profissionais; e iii) capacitações específicas no contexto do seu programa. É realizada via sistema através de ferramenta do Portal da BRK Ambiental, possibilitando reajustes de remuneração por mérito (até 3 faixas), de acordo com o Plano de Cargo e Salários apresentado em 6.1.a.



A prática da Avaliação deve ser compreendida no contexto do diálogo permanente e espontâneo entre Gestor e liderado. Ferramentas como o modelo aqui apresentado servem para apoiar e reforçar este diálogo, jamais para substituí-lo ou mesmo inibi-lo. Deste modo, a prática da Avaliação tem como objetivo melhorar o desempenho e desenvolvimento deste diálogo entre Gestor e liderado, e deve ocorrer de forma estruturada, no mínimo uma vez ao ano, de acordo com as seguintes etapas.



O primeiro passo para a Avaliação de Desenvolvimento é o preenchimento opcional do Plano de Vida e Carreira (PVC), uma ferramenta individual e confidencial que serve de reflexão sobre o momento de vida e carreira e projeções para o futuro do funcionário. Em seguida, ocorre a auto avaliação, na qual o funcionário pondera sobre seus comportamentos, posturas e competências no decorrer do último ano. Após essa etapa, é realizada a avaliação do gestor, momento em que ocorre diálogo franco e aberto entre gestor e funcionário. Esse é apenas um momento de formalização, já que a relação deve ser consolidada por meio de conversas e encontros frequentes, não necessariamente com datas ou padrões rígidos. Por fim, dá-se a construção do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, que representa um consolidado da avaliação feita e é a forma de definir as necessidades de melhoria do funcionário.

Já a Gestão de Desempenho (resultante do aprimoramento da antiga Avaliação de Desempenho – m_2018) é um processo contínuo que tem como objetivo a identificação, mensuração e desenvolvimento do desempenho dos funcionários, alinhado com os objetivos estratégicos da organização, com foco nos resultados tangíveis. São seguidos ciclos anuais de planejamento, com cinco fases: 1) definição dos indicadores da empresa; 2) definição dos indicadores individuais; 3) avaliação das competências; 4) apuração dos resultados; e 5) feedback e definição do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI.



Desse modo, a Gestão de Desempenho estimula a obtenção de metas de alto desempenho, agregação de valor ao negócio, e performance frente às metas pactuadas. O resultado dessa avaliação reflete na Participação nos Lucros e Resultados (PLR), paga anualmente. A métrica utilizada é de 80% da avaliação representada por resultados tangíveis e 20% por fatores intangíveis (comportamentais). Cabe ressaltar que o peso dos indicadores da empresa é maior para os níveis de gestão mais altos (diretores e gerentes) e apresentam pouco peso para avaliação da equipe operacional, cuja avaliação é mais centrada em seus indicadores individuais.

Atingimento abaixo		TARGET	Atingimento superior	
80%	90%	100%	110%	120%
1	2	3	4	5
VALOR MÍNIMO		Escala	VALOR MÁXIMO	

A avaliação de atendimento da meta conta com sistema de Target, ou seja, para que a apuração do resultado seja transparente é possível desdobrar o resultado por meio de uma escala que pode variar de 80% (resultado mínimo aceito) até 120% (resultado máximo alcançado - excedido).

6.1.f. Como as pessoas são remuneradas considerando o desempenho, reconhecidas por contribuições extraordinárias e incentivadas a atingir e superar metas?

A Saneagua utiliza as práticas descritas no Quadro 6.1.f para remunerar, reconhecer e incentivar seus funcionários.

Quadro 6.1.f – Remuneração, reconhecimento e incentivos

Mecanismo	Descrição
REMUNERAÇÃO	
Retirada mensal (salário)	Para cada cargo, há faixas salariais crescentes. Como dito em 6.1.e, anualmente há avaliação de desempenho (mérito) que possibilita o reajuste do salário dos funcionários bem avaliados, seja por evolução nas faixas salariais do mesmo cargo, seja por promoção para um cargo de nível salarial superior, com novas responsabilidades e competências requeridas. Ao valor do salário são somadas, ainda, as horas-extras e adicionais de sobreaviso, insalubridade, periculosidade, em conformidade com a legislação trabalhista.
Benefícios	Ver quadro 6.3.b1

RECONHECIMENTO	
Participação nos Lucros ou Resultados (PLR)	Reconhecimento pelo atendimento de metas estabelecidas na Gestão de Desempenho (6.1.e) e contribuições extraordinárias, conforme desempenho individual.
Prêmios	Desde 2012, há uma premiação, em nível corporativo, visando o reconhecimento de funcionários que apresentem soluções em inovação, tecnologia, gestão, etc. Os autores dos trabalhos premiados participam de cerimônia de entrega do prêmio, com participação da alta gestão da BRK. O prêmio evolui a cada ano e em 2017, 6 funcionários da Sanequa inscreveram 3 trabalhos no prêmio, sendo um deles reconhecido em 3º lugar na categoria de Gestão do Prêmio BRK Transforma.
INCENTIVOS	
Bolsa de Estudos	Funcionário com bom desempenho e que desejam se especializar em temas correlatos aos serviços prestados pela Sanequa (ex. cursos superiores de Engenharia), são incentivados a estudar com a concessão de bolsas de estudo parciais.
Cursos SENAI	Funcionários que desejam aprimorar habilidades específicas são indicados para vagas em cursos do SENAI, sem custo (ex. Excel avançado)
Cursos externos	Incentivo a participação de cursos externos a funcionários que desejam se especializar em determinados assuntos, disponibilizando meio de transporte, hospedagem e pagamento de horas-extras caso o curso seja realizado fora do horário normal.

6.2 Capacitação e desenvolvimento

6.2.a. Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas?

As necessidades de capacitação e desenvolvimento de pessoas são identificadas primordialmente durante o processo de Avaliação de Desenvolvimento (6.1.e), no qual o funcionário, ao realizar sua auto-avaliação, indica quais capacitações considera necessárias para seu desenvolvimento, assim como seu gestor direto o faz no processo de avaliação deste funcionário. Essas necessidades de capacitação, sejam técnicas ou comportamentais, são formalizadas no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Esse não é, entretanto, o único momento em que pode ocorrer a identificação das necessidades de capacitação. Por apresentar de um modelo de gestão em que funcionários e gestores possuem relacionamento próximo e diversas oportunidades de conversa, treinamentos específicos podem ser solicitados, por ambas as partes, a qualquer momento. O Quadro a seguir pontua formas utilizadas para identificar a necessidade de capacitações.

Quadro 6.2.a – Identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento

Ferramenta	Forma de identificação	Periodicidade
Avaliação de Desenvolvimento	Através da auto-avaliação e avaliação, funcionário e gestor identificam necessidades de capacitações técnicas e comportamentais e formalizam-nas no PDI.	Anual
Bate-papo com o Técnico de Segurança	Através do diálogo e demandas dos funcionários, identificar as necessidades de treinamento, bem como de se obter um feedback dos treinamentos realizados.	Mensal
RAS	Conversa semanal entre gestor e equipes de campos, onde são apontadas dificuldades e/ou sugestões de melhorias para o desenvolvimento dos trabalhos.	Semanal
REBIGES	Reunião geral, com oportunidade para exposição de dificuldades e propostas de melhorias para realização dos serviços.	Bimestral
Manifestações funcionários	Conversa direta com o gestor, normalmente já apontando um determinado treinamento que o funcionário considera válido para o desempenho de sua função.	Pontual
Acidentes ou Incidentes de trabalho	Investigação de acidentes ou incidentes, apontando melhorias necessárias em processos ou treinamentos.	Pontual
Benchmarkings	Observação de técnicas ou formas de gestão diferentes das da Sanequa, com oportunidade de incorporação de melhorias.	Pontual
Legislação (em especial NRs)	Leitura das Normas Regulamentadoras do Trabalho e PPRA da empresa	Contínua

6.2.b. Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?

A Sanequa entende que a capacitação e o desenvolvimento de pessoas é crucial para cumprir sua missão e por isso atua em várias frentes: treinamentos e capacitações formais, por meio de cursos, palestras, workshops, etc; desenvolvimento dos funcionários “on the job”, onde os líderes por meio de sua presença e seu exemplo, bem como de diálogos abertos, desenvolvem os funcionários; realização de benchmark oportunizando que funcionários conheçam outras empresas e suas formas de atuação; disponibilização de bolsas de estudos; trocas de informações e experiências nos grupos temáticos corporativos.

Os treinamentos, palestras e workshops podem ser realizados presencialmente ou via Webinar, permitindo um maior acesso e minimizando custos e deslocamentos. O controle das capacitações é realizado principalmente por listas de presença, registros fotográficos e emissão de Certificados. Cabe destacar que há uma previsão orçamentária anual para os programas de capacitação.

A avaliação de eficiência das capacitações é realizada mediante feedback das equipes durante as Reuniões de Alinhamento Semanais, além de acompanhamento dos indicadores relacionados aos temas abordados nas capacitações. Ainda, durante a Avaliação de Desempenho e de Desenvolvimento (item 6.1.e), anual, pode-se acompanhar a evolução dos funcionários nas competências profissionais e técnicas.

Além dos treinamentos externos para capacitação e formação de novos líderes, observa-se que o modelo de gestão com acompanhamento diário na relação líder-liderado é a maior fonte de identificação e preparação de novos gestores utilizada e que apresenta excelentes resultados.

O Quadro 6.2.b apresenta as principais capacitações realizadas na Saneagua.

Quadro 6.2.b – Principais programas de capacitações e seus públicos-alvo

Capacitação	Público-alvo	Periodicidade
Programa de Integração	Funcionários novos	No início do contrato de trabalho
Programa de Integração de Terceiros	Funcionários de empresas terceiras que prestam serviços para Saneagua	A cada novo contrato de serviço
Treinamento de <i>Compliance</i>	Todos os funcionários	Anual ou a cada revisão de <i>Compliance</i>
Programa de Estágio	Estudantes, futuros líderes	Conforme vagas pelo corporativo
Programa de Formação de Conselheiro	Líderes/Direção	Conforme vagas pelo corporativo
Curso de Gestão Classe Mundial	Direção, gerentes e seus diretos	Anual
Cursos de informática SENAI	Funcionários que manifestem interesse e sejam indicados pelos gestores	Conforme demanda
Curso de NR-05	Membros da CIPA	Anual
Curso NR-35	Funcionários que trabalham em altura	Anual
Curso NR-33	Funcionários que trabalham em espaço confinado	Anual
Curso de NR-10	Funcionários que trabalham com energia elétrica	Anual
Treinamento de Brigada	Membros da Brigada	Anual
Diálogos de Segurança	Todos os funcionários	Semanal
Webex Segurança do Trabalho	Técnicos de segurança, gestores e equipes de Sustentabilidade	Mensal
Semana Integrada (SIPAT)	Todos os funcionários	Anual
Defesa contra ataques de cães	Funcionários de campo	Anual
Direção defensiva	Funcionários que dirigem veículos da empresa	Anual

6.2.c. Como a organização promove o desenvolvimento comportamental e da cidadania das pessoas?

A Saneagua promove o desenvolvimento comportamental e de cidadania através de ações voltadas para o desenvolvimento integral da pessoa, como indivíduo e cidadão, e seu engajamento na comunidade local.

Temas voltados à cidadania e vida em comunidade são frequentemente tratados nos DDS. Campanhas denominadas de Bolsão da Cidadania visam engajar os funcionários na colaboração com instituições da região, buscando arrecadar itens conforme suas necessidades (brinquedos, agasalhos, higiene, etc) e envolve-los também na entrega das doações, para que conheçam melhor as instituições ajudadas.

A Saneagua desenvolve projetos com o foco no desenvolvimento comportamental e da cidadania, dentre eles o Projeto Cores que Mudam Vidas, que se refere a aulas práticas com professor de artes (ex- pichador) para jovens com o objetivo de incentivar a troca da pichação por grafites.

Há ainda estímulo à participação de funcionários no Programa Saneagua na Comunidade, que realiza palestras em instituições, como escolas, e eventos socioambientais, apresentado no item 4.1.c.

Além disso, há realização de palestras e campanhas em datas especiais como Outubro Rosa, Novembro Azul, Dia das Mulheres. Também a divulgação do Código de Conduta Ética tem papel importante no desenvolvimento de percepções do exercício da ética no cotidiano.

6.3 Qualidade de vida

6.3.a. Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?

Os perigos e riscos relacionados à saúde ocupacional e segurança são identificados pelo Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho (LTCAT), que norteia a elaboração de um Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA). Além do LTCAT, que é elaborado anualmente por profissional experiente de empresa externa, a CIPA elabora Mapas de Riscos, revisados a cada nova gestão.

Em 2017, a política de segurança foi revisada e passou a instituir os Programas de Inspeção de Segurança e Caminhada de Segurança (m_2017), que visam o envolvimento da diretoria, gerências e coordenações nas questões referentes à segurança do trabalho, suas condições e seu planejamento. Também foram criadas e amplamente divulgadas (mural, diálogos de segurança, e-mail e reuniões) as 15 Regras de Ouro de Segurança.

O tratamento aos riscos é realizado visando não apenas o atendimento aos requisitos legais, mas também a garantir a proteção dos funcionários, seu bem-estar e tranquilidade de suas famílias.

Os funcionários, tanto próprios quanto terceiros, recebem os treinamentos pertinentes para conhecerem e se precaverem de tais riscos e a CIPA tem grande importância nesse quesito, realizando depois de cada reunião mensal um informativo contendo os principais temas discutidos (m_2016).

Ainda, são elaboradas Análises Preliminares de Riscos (APR) antes da realização dos serviços e Permissões Especiais de Trabalho (PET) para serviços que envolvam a abertura de valas profundas, trabalhos em espaços confinados, trabalhos em altura e trabalhos com energia elétrica.

Em todas as visitas que ocorrem nas unidades da Saneagua, em especial do Programa ETA Portas Abertas (item 4.1.c), há orientação prévia sobre as regras de segurança a serem seguidas. Todos os equipamentos de proteção individual (EPI) são disponibilizados. Também, é realizado o controle de acesso às instalações como forma de garantir a segurança de todos os que adentram às instalações operacionais.

O Quadro 6.3.a apresenta os principais programas e ações para minimização dos riscos de saúde ocupacional e segurança do trabalho.

Atenção, Líder:
esse vídeo é fundamental para a segurança da **BRK Ambiental**.

Assista agora ao vídeo sobre a importância da **Caminhada de Segurança**.
E mais importante do que assistir, é realizá-la.

Clique aqui e assista

Quadro 6.3.a – Programas e ações voltadas à saúde e segurança

Programa/Ação	Objetivo	Meta
Programa de Proteção Respiratória (PPR)	Prevenir doenças relacionadas a agentes nocivos absorvido por via respiratória	TDORT < 5 TARTDO < 1,5 h/1000h
Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO)	Monitorar os agentes nocivos no ambiente de trabalho através de exames específicos	
Comissão de Ergonomia (COERGO)	Garantir segurança ergonômica nas diversas atividades desempenhadas	
Exames periódicos	Avaliar a eficácia dos programas de saúde e segurança	
Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA)	Preservar a segurança e saúde de todos os funcionários da empresa, através da antecipação, reconhecimento e avaliação dos riscos químicos, físicos e biológicos	IPe04.3 IPe05 IPe06
Diálogo de Segurança	Abordar vários temas relacionados à segurança e saúde do trabalhador dentro e fora da empresa	
Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)	Atuar em todos os setores internos e externos da empresa identificando riscos, e situações de desvios, fazendo a devida cobrança para prevenir acidentes	
Semana Integrada (SIPAT)	Divulgar temas relacionados a saúde e segurança	
Brigada de Incêndio	Capacitar funcionários para agir em um princípio de sinistro na empresa	
Fornecimento de EPI's	Fornecer e treinar para o uso dos equipamentos de proteção individual (EPI)	

Caminhadas de Segurança	Realizado pelas lideranças, visando entender as questões de segurança do trabalho no planejamento das atividades e manter uma interação com os trabalhadores identificar e eliminar as condições não-seguros	Cumprir 100% cronograma
Inspeções de Segurança	Realizado pelas equipes técnicas visando entender as condições de segurança do trabalho durante as atividades e identificar e eliminar as condições ou comportamentos não-seguros	Cumprir 100% cronograma
Campanha Maio Amarelo	Conscientizar sobre segurança no trânsito e direção defensiva	Realizar ação de conscientização anual, com palestra, divulgação por e-mail e quadro de avisos
Campanha Outubro Rosa	Conscientizar sobre o câncer de mama, formas de diagnóstico e tratamento	
Campanha Novembro Azul	Conscientizar sobre o câncer de próstata, formas de diagnóstico e tratamento	

Há o acompanhamento mensal e incentivo a melhores práticas quanto a segurança e saúde do trabalhador pela corporativo. As informações de acidentes são compartilhadas entre as unidades de modo que se possa aprender com os erros e toda a análise investigativa dos acidentes é compartilhada para que se evitem repetições e gerem aprendizados.

6.3.b. Como as necessidades e expectativas das pessoas são identificadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos?

As necessidades e expectativas das pessoas são identificadas e utilizadas principalmente através das seguintes ferramentas:

- Pesquisa de Clima Organizacional: a descrição dessa prática consta no item 6.3.c. Com a inclusão de uma pergunta aberta, para coleta de sugestões e críticas (m_2017), ampliou-se as possibilidades de identificação de necessidades e expectativas. É feita uma consolidação dos dados da pesquisa e estes são utilizados para o planejamento das ações voltadas às pessoas pela área de RH.
- Reuniões com sindicato: análise das pautas de reivindicações apresentadas pelo sindicato, anualmente, durante a negociação do Acordo Coletivo. As expectativas são analisadas e utilizadas para elaboração de minuta de proposta da empresa.
- Reuniões internas: as reuniões RAS e REBIGES permitem a identificação de demandas dos funcionários, através da abertura de diálogo, permitindo a contribuição a todos. As atas registram as sugestões/críticas e é sempre feita a devolutiva, de forma ágil.
- Caixa de sugestões: fica à disposição de todos, para recebimento de sugestões de melhorias, que são analisadas e se cabíveis, implantadas.

Quadro 6.3.b1 – Benefícios

Benefícios	Beneficiários
Vale-alimentação	Funcionário e familiares
Vale-refeição	Funcionário
Desjejum	Funcionário
Auxílio creche	Funcionário e familiares
Auxílio funeral	Funcionário e familiares
Vale-transporte	Funcionário
Previdência privada	Funcionário
Convênio médico	Funcionário e familiares
Convênio odontológico	Funcionário e familiares
Seguro de vida	Funcionário e familiares
PLR	Funcionário
Manutenção de benefícios aos afastados (180 dias)	Funcionário e familiares

Quadro 6.3.b2 – Requisitos e indicadores de desempenho relativo a pessoas

Requisitos	Indicadores
Valorização e reconhecimento pelo seu desempenho	AGD
Bom ambiente de trabalho	IPe04 (estratificado)
Estímulo à qualificação	IPe03
Promoção do bem estar, saúde e segurança	IPe04, IPe05, IPe06, TDORT, TARTDO

O Quadro 6.3.b1 apresenta os principais benefícios oferecidos pela Saneaqua e o quadro 6.3.b2, principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos às pessoas

6.3.c. Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são avaliados e desenvolvidos?

A principal ferramenta para avaliar o bem-estar e satisfação das pessoas é a Pesquisa de Clima Organizacional, embora outras ferramentas, como as reuniões de sindicato, reuniões internas e caixa de sugestões, já descritas no item 6.3.b, também sejam utilizadas para esta função. Ademais, há a promoção de um diálogo franco e aberto entre gestores e funcionários, uma vez que a direção da Saneaqua conta com uma política de portas abertas.

A Pesquisa de Clima Organizacional, instituída em 2016, conta com 20 questões, agrupadas em 4 grupos (Relacionamento, Operação, Segurança do Trabalho e Folha de Pagamento) e permite a identificação dos pontos fortes e as oportunidades da Saneaqua em relação à satisfação de seus funcionários. Em 2017, foi adicionada uma

questão aberta, que permite aos funcionários se expressarem, fazerem contribuições, sugestões, críticas e comentários.

A pesquisa é disponibilizada a todos os funcionários efetivos, incluindo gestores, por meio de formulário, recebido e tabulado exclusivamente pela área de RH, visando garantir sigilo das informações. A tabulação é feita para os grupos dos gestores e dos funcionários.

Os fatores identificados pela pesquisa de clima organizacional, bem como pelos outros mecanismos, são analisados pela liderança periodicamente e implementados sempre que possível. Como exemplo, foram realizadas melhorias no refeitório, contratação de frota com direção hidráulica, compra de ferramentas específicas solicitadas, melhorias no estacionamento de veículos, construção de área de convivência, visando o bem-estar e a satisfação dos funcionários.

Já com relação à promoção de qualidade de vida fora do ambiente de trabalho, as principais ações dizem respeito aos cuidados com o corpo e a mente, através de palestras relacionadas à saúde (alimentação e nutrição, saúde bucal, vacinação, prevenção de DST, tabagismo, etc.) e atividades físicas (prática de exercícios, ergonomia, alongamento, etc.)

O Quadro 6.3.c apresenta as principais ações desenvolvidas para melhoria do bem-estar e da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho.

Quadro 6.3.c – Ações para melhoria do bem-estar e qualidade de vida

Previdência Privada	Como forma de reconhecimento e incentivo, os funcionários têm acesso a um plano de previdência privada em que há contrapartida da Saneaqua, em função da contribuição do funcionário, o tempo de casa e sua idade.
Comemoração dos aniversariantes	Valorização dos funcionários com a comemoração dos aniversariantes na REBIGES, com comes e bebes.
Confraternização de final de ano	Reconhecimento e valorização dos funcionários e seus familiares através da confraternização anual, em dezembro.
Homenagens Dia das Mães e Dia dos Pais	Reconhecimento e valorização dos funcionários em datas especiais, como o Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Mulheres.
Cuidado com a Saúde do Funcionário	Campanhas que incentivam a qualidade de vida e uma atenção especial com fornecimento de vacinação na própria unidade, além diagnóstico preventivo anual com médico e laboratório na própria unidade.
ETA Portas Abertas para família dos funcionários	Atividade de integração entre funcionários e seus familiares, que visitam o ambiente de trabalho, aprendendo sobre as atividades desenvolvidas e os cuidados com segurança dos funcionários.

Processos



PNQS – Nível 2, 2018

saneaqua

BRK | 6
Ambiental | 6
saneap

7. PROCESSOS

7.1 Processos da Cadeia de Valor

7.1.a. Como são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor?

Os requisitos aplicáveis aos produtos e processos da Sanequa são definidos considerando suas atividades desenvolvidas, em consonância com as obrigações contratuais, legais e regulamentárias, bem como visando o atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas definidas no Quadro P1.C1.

Assim, as seguintes documentações são utilizadas como base para definição dos requisitos aplicáveis:

- Contrato de Concessão com o Poder Concedente e Regulamento da Concessão;
- Leis municipais, estaduais e federais;
- Portarias do Ministério da Saúde e Resoluções da Secretaria de Estado da Saúde, com destaque para a Portaria de Consolidação MS nº 005/2017, que determina padrão de potabilidade da água;
- Resoluções CONAMA, com destaque para as Resoluções CONAMA 357/05 e 430/11, que tratam da qualidade das águas superficiais e a Resolução CONAMA 396, que trata de águas subterrâneas;
- Exigências e condicionantes das Licenças Ambientais emitidas pela CETESB;
- Deliberações das ARSESP;
- Portarias do DAEE que outorgam a utilização de recursos hídricos.

Ademais, requisitos complementares e/ou mais restritivos podem ser definidos com vistas a atender necessidades e expectativas das partes interessadas.

Os padrões para os processos da cadeia de valor, definidos no Quadro P1.B1, são estabelecidos através de procedimentos, manuais, sistemáticas geridos e controlados pela área de Qualidade. Os processos da cadeia de valor são organizados por áreas e, em 2014, foi realizado o trabalho de mapeamento de todos os processos organizacionais, a fim de sintetizar e padronizar os processos existentes, retratando como as atividades são desenvolvidas e planejadas, quem são os responsáveis por cada parte do processo e como ocorre a integração das áreas.

As ideias que surgem visando inovações nos processos e produtos são avaliadas através de alinhamento entre as áreas interessadas e afetadas, permitindo contribuições e cooperação entre equipes. A implementação dessas ideias normalmente é realizada através de experimento em uma região delimitada e, quando há sucesso, replicada para outras situações. Exemplo disso foi a alteração no produto utilizado para a desinfecção da água nos sistemas de poços (com a utilização de cloro gerado na ETA ao invés do produto comprado de terceiros), que foi implantada a partir de ideia da equipe de laboratório de qualidade da água. Houve alinhamento com a área de operação de água e um piloto foi colocado em prática em um dos locais que realizavam a desinfecção de água dos poços. A ação foi exitosa e houve a alteração do processo nos demais locais de desinfecção.

Os principais requisitos relativos aos processos da cadeia de valor, as partes interessadas e seus indicadores de desempenho são apresentados no Quadro 7.1.a a seguir.

Quadro 7.1.a – Principais Requisitos e Indicadores de Desempenho

Processo	Parte Interessada	Fonte do Requisito	Requisitos	Indicador de Desempenho
Captação de água	Sociedade	Outorga de Captação DAEE	Eficiência na gestão dos recursos hídricos	Índice de perdas (ISp14 e ISp27)
Tratamento de água	Cientes, PMM ARSESP	PMS Portaria MS 05/2017	Tratar a água para torná-la potável	Índices de conformidade de quantidade e qualidade (ISp18, ISp20, ISp15, ISp16, ISp17)
Reservação de água	Cientes	ABNT/NBR	Garantir reservação de água (8 horas do dia de maior consumo)	Índice de horas de reservação (IHR)
Distribuição de água tratada	Cientes PMM ARSESP	PMS Portaria MS 05/2017 Deliberação ARSESP	Garantir cobertura do atendimento de água	Índice de atendimento urbano de água (ICm05)
			Garantir qualidade (atendimento aos padrões de potabilidade)	Índices de conformidade de quantidade e qualidade (ISp01, ISp02, ISp15, ISp16, ISp17)
			Garantir eficiência na distribuição	Índice de perdas (ISp14 e ISp27) e de macro e micromedição (IPa02 e IPa03)
			Garantir regularidade na distribuição	Continuidade no Abastecimento (ISp11), Incidência de reclamações de falta de água (ISp09)
Coleta e afastamento de esgoto	Cientes Sociedade	PMS Deliberação ARSESP	Garantir cobertura do atendimento de esgoto	Índice de atendimento urbano de esgoto sanitário (ICm06)
			Garantir qualidade do serviço de coleta	Incidência de extravasamentos de esgotos sanitários (ISp13)
Leitura de hidrômetros	Cientes Acionistas	Deliberação ARSESP	Garantir medição do volume consumido para justa cobrança	Índice de hidrometração (IPa02)

Atendimento comercial	Clientes ARSESP	Deliberação ARSESP Contrato de Concessão	Garantir presteza no atendimento	Indicadores de prazos dos serviços prestados (ISp04, ISp06, ISp10, IPa10, ICm10), indicadores do atendimento do Call Center (TMA e TME)
			Garantir a satisfação do cliente	Indicadores de satisfação do cliente (IPa09, ICm01a, ICm02, Sat_0800)
Recursos Humanos	Funcionários	Diretoria	Garantir assiduidade	Índice de absenteísmo (IPe12)
			Satisfação dos funcionários	Índice de satisfação dos funcionários (IPe04)
Sustentabilidade (SSTMA)	Funcionário Sociedade	Legislações ambientais e trabalhistas	Operar os sistemas com licenças ambientais da CETESB	Índice de unidades operacionais dos SAA e SES licenciados (ISc11)
			Minimizar, mitigar e eliminar impactos ambientais	Indicador de mitigação de impactos ambientais (ISc04)
			Atuar junto à comunidade com projetos socioambientais	Número de participantes nos programas sócio-ambientais (Part_PTSA e Part_ETA)
			Garantir a segurança e saúde dos funcionários	Indicadores de saúde e segurança (IPe05, IPe06, TDORT, TARTDO)
Administrativo-Financeiro	Acionista	Plano de Negócio da Saneagua	Controlar a inadimplência	Índice de inadimplência (INAD)
			Garantir pagamento dos fornecedores no prazo	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores (IPa01)
			Controlar o orçamento	Receita operacional bruta (RBO). EBITDA (EBT), Fluxo de Caixa Operacional (FCO)

7.1.b. Como são desenvolvidos os novos produtos?

A Saneagua opera com base no Contrato de Concessão, que definiu os serviços a serem prestados. Assim, esse modelo de negócio limita a inclusão de novos produtos, por parte exclusiva da Saneagua. A inclusão de novos produtos/serviços deve partir de um acordo com o Poder Concedente, sendo indispensável a aprovação da ARSESP, que homologaria também o valor do novo produto/serviço, visando a manutenção do equilíbrio contratual. Assim, desde o início de suas operações, ainda não houve a inclusão de novos produtos.

Entretanto, num sentido mais amplo, pode-se entender como novos produtos as novas formas de atender as demandas dos clientes. Nesse sentido, utiliza-se as ferramentas de identificação de necessidades e expectativas dos clientes, apresentadas no Quadro 3.1.b1 para o levantamento de oportunidades de melhoria dos serviços prestados. Como exemplo de produto criado para o atendimento desses requisitos, pode-se citar o aplicativo para smartphone, desenvolvido para facilitar a comunicação entre a empresa e seus clientes (m_2016).

7.1.c. Como são projetados os processos da cadeia de valor?

Os processos da cadeia de valor são projetados a partir de diretrizes corporativas da BRK Ambiental e visando o atendimento dos requisitos aplicáveis (legais e das partes interessadas), a segurança do trabalho e proteção ao meio ambiente, a padronização das atividades, o ganho de eficiência, a melhoria da qualidade do processo, a redução de custos, dentre outros. As diretrizes corporativas são desdobradas para Saneagua, considerando a realidade de sua operação e particularidades de seu contrato.

A identificação dos processos da cadeia de valor a serem desenvolvidos e projetados ocorre em diversas situações: durante a execução dos serviços; através da interação com as partes relacionadas; no decorrer da implantação de novas tecnologias e metodologias de trabalho; através das reuniões periódicas (RAM, RAS, REBIGES); na análise global de risco (item 1.2.a); etc. Feita a identificação, o processo da cadeia de valor é projetado ou revisado, pela área responsável pelo mesmo, com apoio da área de Qualidade. Os novos procedimentos, manuais, sistemáticos são elaborados e revisados pela gerência previamente à publicação. Após sua distribuição, que é realizada pela área de Qualidade, um treinamento é agendado para que todos os envolvidos conheçam o novo processo.

7.1.d. Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor?

As principais formas de assegurar o atendimento aos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor, bem como de controlar esses são:

- Acompanhamento do Ciclo de Gestão de Desempenho de cada funcionário, por meio das etapas do PDCA. Essa atividade é essencial para garantir o atendimento dos requisitos, uma vez que há desdobramentos das metas da empresa em metas individuais. O acompanhamento é realizado através das reuniões periódicas com as lideranças, onde são apresentados os indicadores dos processos. O item 6.1.e detalha melhor o processo de Gestão de Desempenho;
- Elaboração e aplicação de manuais, procedimentos e padrões de gestão e de operação. Embora muitos procedimentos já existissem na Saneagua, em 2016 foi destacada uma área de Qualidade e os procedimentos

passaram a ser homologados e controlados pela mesma (m_2016), em alinhamento com as diretrizes corporativas da BRK Ambiental;

- Elaboração de controles por meio de planilhas manuais e informatizadas, bem como relatórios e apresentações. As planilhas e relatórios de controle visam registrar e comprovar o atendimento aos requisitos aplicáveis e, em caso de não atendimento, identificar o desvio, fornecendo subsídios para tomada de ações corretivas;
- Realização de reuniões para apresentação dos indicadores do período e tratamento de desvios identificados. As principais reuniões e ferramentas que objetivam assegurar o atendimento dos requisitos foram apresentadas no Quadro 1.2.b, com destaque para as Reuniões do Conselho de Administração, Reuniões de Alinhamento Mensal (RAM) e Reuniões de Alinhamento Semanal (RAS);
- Automação da operação (m_2016), permitindo o controle *online* dos requisitos;
- Treinamentos para as equipes de forma a conhecer os requisitos, controlá-los, registrá-los e melhorá-los, bem como para garantir que as tarefas sejam executadas de maneira eficiente e padronizada, garantindo sempre a qualidade do serviço;
- Realização de pesquisas cujos resultados indiquem se os requisitos estão sendo cumpridos, bem como em que nível está o atendimento. Dentre essas cita-se a Pesquisa de Satisfação anual e a Pesquisa de Satisfação da Agência de Atendimento (ver item 3.2.c)
- Criação e acompanhamento de indicadores que são acompanhados mensalmente pelas áreas responsáveis e passados por meio de relatórios para o Poder Concedente e Agência Reguladora para supervisão destes. Também, há ferramenta de Business Intelligence – BI, que apresenta um painel de bordo com os principais indicadores de gestão, permitindo o acompanhamento pela direção da Saneagua, bem como pelo corporativo.
- Acompanhamento dos serviços (O.S.), através do software de gestão TSOOne, que permite o acompanhamento dos prazos e o registro de todas as ocorrências.
- Utilização do software MyLIMS para gestão de laboratório, permitindo a rastreabilidade dos resultados e o acompanhamento de diversos indicadores referentes à qualidade da água (m_2017).

Sempre que são identificadas não-conformidades, o tratamento é realizado pelo responsável da área onde a não conformidade foi detectada, que deve realizar o planejamento e controle das ações a serem implementadas para evitar desvios no projeto. Uma vez detectadas, as não conformidades são tratadas pelo cumprimento de uma sequência de etapas que envolve: descrição da não conformidade, tomada de ação para correção, análise crítica da não conformidade, determinação da causa raiz, implementação de ações para eliminar as causas, análise crítica da eficácia das ações implementadas e análise da abrangência da ação corretiva. O procedimento “Tratamento de Não Conformidades e Ação Corretiva”, formalizado em 2018, traz o detalhamento de cada uma destas etapas, bem como define os prazos e apresenta ferramentas de análise de causa, tais como Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Brainstorming e 5 Por Quês.

7.1.e. Como a organização analisa e melhora os produtos e os processos da cadeia de valor?

A análise e a melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor são realizadas principalmente através das reuniões periódicas (RAM, RAS, REBIGES, CIPA), auditorias internas (Análise Global de Risco – item 1.2.a e Checklist anual – item 4.1.a), auditorias externas (ex. auditoria contábil) e treinamento e capacitação dos gestores e funcionários com enfoque nos processos produtivos (técnicas de laboratório, operação da ETA, manutenção de bombas, caça-vazamentos, identificação de fraudes). Ainda, as ferramentas já listadas no Quadro 1.1.f (Mecanismos de Aprendizado) são muito utilizadas para melhoria de processos.

Destaca-se a utilização da ferramenta de benchmarking para a busca de melhorias nos processos e produtos, através do estudo e conhecimento de produtos e processos de empresas de referência em determinadas áreas. As visitas de benchmarking são planejadas a partir da identificação de uma boa prática realizada em outra empresa, que tenha potencial para ser replicada na Saneagua. Todas as visitas de benchmarking são registradas em um formulário próprio, relatando as práticas observadas nas empresas de referência.

Uma boa fonte de “inspiração” para definição de benchmarks são a leitura e acompanhamento de trabalhos inscritos em prêmios, tais como o PNQS e BRK Transforma. O prêmio BRK Transforma é realizado pelo corporativo, com a participação de várias unidades do da BRK Ambiental, que atuam em todo o Brasil, e busca valorizar a inovação e a criatividade no ambiente de trabalho. Todos os trabalhos inscritos ficam públicos, permitindo divulgar o conhecimento dentro do grupo.

Além dos prêmios, a Saneagua tem a oportunidade de participar de diversos encontros presenciais com outras unidades do grupo BRK Ambiental, para treinamentos e workshops, nos quais há troca de experiências através de apresentações, conversas, permitindo identificação de boas práticas (exemplo: LabWeek, Encontro de Sustentabilidade, treinamentos de Compliance, dentre outros).

Os funcionários são incentivados a trazerem ideias e utilizar sua criatividade para proporem melhorias no seu ambiente de trabalho, ferramentas e formas de trabalho. As ideias e sugestões são avaliadas do ponto de vista financeiro, de segurança e operacional e, sempre que pertinentes, são implementadas. Há grande estímulo para que os funcionários inscrevam trabalhos relatando esse processo no Prêmio BRK. No ano de 2017, a Sanequa inscreveu 3 trabalhos no prêmio e foi premiada com o 3º lugar na categoria de gestão com o trabalho “Recebimento e aprovação de produtos químicos na ETA”. Outro exemplo de ideia que se converteu em inovação foi a confecção de um equipamento móvel para içamento de bombas, desenvolvido pela área eletromecânica da Sanequa.

O Quadro 7.1.e apresenta as principais melhorias e inovações recentemente implantadas, advindas da prática de benchmarking.

Quadro 7.1.e – Benchmarking

Local	Finalidade	Melhoria/inovação implantada
BRK Limeira	Conhecer as práticas do laboratório de qualidade da água, o sistema de gestão MyLims e os requisitos para certificação da ISO 17.025	Implantação do MyLims (m_2017) e adoção de novos procedimentos de laboratório.
BRK Porto Ferreira	Conhecer e acompanhar a gestão de perdas através da utilização de equipamento de loggers de ruído para identificação de vazamentos não-visíveis	Aquisição de loggers de ruído (m_2016), utilizados no processo de identificação de vazamentos não-visíveis a fim de reduzir as perdas de água. O equipamento mostrou-se muito eficiente, permitindo através da avaliação do ruído nas redes de água, durante a madrugada, detectar os locais com prováveis vazamentos e que não podem ser vistos a olho nu.
Águas de Votorantim	Conhecer e acompanhar funcionamento de modelo de bomba de poço seco para elevatória esgoto, com destaque para a gestão de manutenção desse tipo de equipamento	Aquisição de bomba de poço seco para elevatória de esgoto (m_2017), com a minimização dos problemas recorrentes com a manutenção da bomba submersível e constatação de maior eficiência do bombeamento e menor tempo/custo de manutenção
SAAE Sorocaba		
BRK Macaé	Conhecer processo de tratamento de ETEs	Definição da tecnologia de tratamento de esgoto a ser adotada
Águas do Mirante		
BRK Jaguaribe	Conhecer as práticas de controle e gestão da qualidade, os processos desenvolvidos para o PNQS e os requisitos implantados em conformidade com a ISO 14.000	Reestruturação na área de Qualidade (m_2016), com a introdução de melhorias e novos processos para área
BRK Mauá	Levantar informações sobre o equipamento de grade mecanizada operado pela unidade da BRK Mauá.	A informação será utilizada para definição do equipamento que será adquirido para ETE Mairinque.
Missão PNQS na Califórnia	Conhecer através da Missão Ciclo 2017 do PNQS as melhores práticas realizadas na Califórnia, com visitas técnicas e seminários sobre: Regulação CalEPA – Água de Reuso Potável Indireta e Direta Tratamento de Esgotos Avançada – ETE e Pesquisas Stanford Tratamento de Esgotos Recuperação de Recursos – ETE Superavitária em Energia Tratamento de Esgotos Reuso Indireto – 2 ETEs	Além de conhecimento de avançadas tecnologias de reuso, houve a oportunidade de troca de experiência e desenvolvimento de network, que foi muito relevante. Todo o conhecimento vem sendo utilizando em melhores práticas e multiplicado para as equipes da Sanequa e da BRK.

7.2 Processos Relativos a Fornecedores

7.2.a. Como os fornecedores são qualificados e selecionados?

A Sanequa possui norma específica para a gestão de fornecedores (NOR-13), que estabelece as diretrizes, responsabilidades e procedimentos a serem observados nos processos de qualificação e seleção de fornecedores. Além dessas, outras normas tratam dos processos de gestão de compras de serviços e de materiais, além da elaboração e gestão de contratos, conforme Quadro 7.2.a.

Quadro 7.2.a – Normas relacionadas aos processos de contratação e gestão de fornecedores

Norma	Objetivo
NOR-005 Norma de Avaliação de Riscos de Terceiros	Estabelecer diretrizes, responsabilidades e procedimentos que permitam a Empresa conhecer e avaliar seus Terceiros e consequentemente auxiliar no gerenciamento de eventuais riscos de imagem, suborno, corrupção e lavagem de dinheiro, entre outros decorrentes da relação com seus Terceiros.
NOR-008 Norma de Elaboração e Gestão de Contratos	Estabelecer diretrizes, responsabilidades e procedimentos para elaboração, aprovação e gestão de instrumentos contratuais a fim de assegurar as suas validades e possibilitar o adequado controle das obrigações assumidas pelas partes contratantes até a sua extinção.
NOR-010 Norma de Gestão de Compras de Materiais	Estabelecer diretrizes, responsabilidades e procedimentos para a compra de Materiais.

NOR-013 Norma de Gestão de Fornecedores	Estabelecer diretrizes, responsabilidades e procedimentos a serem observados no processo de Gestão de Fornecedores, incluindo o cadastro e o monitoramento e avaliação dos fornecedores.
NOR-014 Norma de Gestão de Compras de Serviços	Estabelecer diretrizes, responsabilidades e procedimentos para a compra de Serviços
Código de Conduta Ética para Fornecedores	Estabelecer as regras que devem pautar a conduta ética e socioambiental de fornecedores no relacionamento com a Saneaqua.

A busca de novos fornecedores se dá através de indicação ou orientação das áreas responsáveis pelas contratações; consultas a catálogos, guias, manuais ou publicações específicas; busca de novos materiais ou tecnologias com empresas específicas, devendo sempre considerar a importância e especificações técnicas dos serviços, bens e materiais requisitados.

Após a identificação, há a etapa de cadastro dos novos fornecedores. A Saneaqua utiliza o banco de Cadastro de Fornecedores da BRK Ambiental, no qual é mantida atualizada toda a documentação dos fornecedores, sejam eles de serviço ou de materiais. Essa documentação, detalhada na norma NOR-13, inclui dados de cadastro, de regularidade jurídica e de idoneidade da empresa fornecedora. Toda base de cadastro é revisada e validada anualmente e as empresas que não apresentaram movimentação durante os últimos doze meses ou que possuam divergência nos dados cadastrais têm seu cadastro inativado/bloqueado.

Os critérios utilizados para a qualificação e seleção de fornecedores são: o cumprimento das especificações de qualidade dos materiais ou serviços fornecidos; a pontualidade nas suas entregas; a movimentação segura dos materiais, minimizando riscos às pessoas e ao meio ambiente; a atualização de dados cadastrais nos diversos órgãos nas esferas municipais, estaduais e federais, bem como perante a própria Saneaqua. Ainda, é proibida a contratação de fornecedores que apresentem problemas relacionados à corrupção e/ou lavagem de dinheiro, submetam seus profissionais ao trabalho escravo ou degradante, utilizem mão de obra de menores ou estejam envolvidos com a extração ilegal de material ou violação de direitos humanos em geral.

Para a efetiva contratação de um fornecedor, devem ser seguidas as normas “NOR-010 Norma de Gestão de Compras de Materiais” ou “NOR-014 Norma de Gestão de Compras de Serviços”. Ambas as normas preveem o seguinte fluxo básico de contratação:

1. Solicitação de Compra: o solicitante do material/serviço deve inicialmente realizar uma solicitação de compra (no caso de serviços, é elaborado um Termo de Referência), descrevendo o objeto/escopo da contratação de forma detalhada, a fim de que os potenciais fornecedores interessados possam ofertar sua melhor proposta, levando em consideração todos os aspectos técnicos e comerciais que se façam pertinentes.
2. Cotação: as compras de até R\$ 5.000,00 podem ser realizadas a partir de uma única proposta. Para valores acima de R\$ 5.000,00, devem ser consideradas minimamente 3 propostas. Os potenciais fornecedores, sempre que possível, devem ser equivalentes em porte estrutural e qualidade, de forma a possibilitar melhor comparação para fins de equalização das propostas recebidas. Somente poderão participar de cotações aqueles potenciais fornecedores que já estejam cadastrados no sistema, conforme explicado acima.
3. Equalização de propostas: tendo recebido as propostas técnicas e comerciais enviadas pelos potenciais fornecedores, deve ser preenchido um Mapa de Cotação, contendo os preços ofertados por cada um dos potenciais fornecedores, bem como os custos de logística e de impostos aplicáveis, a fim de garantir que o escopo/objeto esteja equiparado e as propostas sejam semelhantes quantitativa e qualitativamente. A análise das propostas inclui a prática dos preceitos de legalidade, idoneidade, impessoalidade, racionalidade e reforço ao processo competitivo por todas as partes envolvidas.
4. Escolha do fornecedor vencedor: o fornecedor escolhido deverá ser aquele que apresentou proposta comercial de menor preço. Caso deseje escolher um fornecedor que não tenha apresentado a proposta de menor preço, o solicitante deve preencher os formulários específicos de fornecedor especial ou exclusivo e anexar sua justificativa técnica-comercial, a qual deverá ser aprovada segundo a “NOR-011 Norma de Alçadas e Limites”. Ainda, nesses casos, a Área de Compliance da BRK Ambiental deve realizar o acompanhamento da contratação
5. Formalização da compra: no caso de contratação de serviços, deve ser elaborado o instrumento contratual correspondente de acordo com a “NOR-008 Norma de Elaboração e Gestão de Contratos”. No caso de fornecimento de materiais, deverá ser emitido o Pedido de Compra.
6. Avaliação do fornecedor: conforme descrito no item 7.2.b a seguir.

Vale ainda destacar que práticas ilícitas não são toleradas. Desta forma, qualquer conduta indevida, de qualquer natureza, nos processos de gestão de fornecedores, é passível de aplicação das medidas legais e disciplinares em decorrência de inobservância do Código de Conduta Ética Profissional.

7.2.b. Como a organização avalia o desempenho dos fornecedores considerando os requisitos de fornecimento?

A avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais e serviços é realizada com base na norma corporativa NOR-013 Norma de Gestão de Fornecedores, bem como através do procedimento interno PR.033.SUP-Procedimento para Seleção e Avaliação de Fornecedores, que estabelece os requisitos da avaliação de desempenho.

A responsabilidade pela avaliação é da área responsável pela contratação, que deve realizar o preenchimento do formulário "FORM-13.01 Check List de Avaliação de Desempenho e Qualidade" em até trinta dias após a entrega do produto ou serviço. Em se tratando de serviços de longa duração, o fornecedor deverá ser avaliado trinta dias após o início da prestação de serviço e, a cada um ano, o processo de avaliação deverá ser repetido. O formulário de avaliação contém 15 questões que tratam desde a etapa de contratação até ao atendimento das cláusulas contratuais. A cada questão, deve ser atribuída nota um conceito que varia entre "péssimo" e "ótimo", obtendo-se uma pontuação final do fornecedor.

O monitoramento e acompanhamento dos índices de desempenho e qualidade do fornecedor devem ser efetuados quando houver contratação de serviços com prazo de execução superior a noventa dias ou para contratações acima de R\$50.000,00. Pode, ainda, ser realizada em outras situações, caso o responsável pela contratação entenda pertinente.

A classificação do desempenho segue a seguinte classificação: desempenho excelente (de 4,26 a 5,00), desempenho satisfatório (de 3,01 a 4,25), desempenho insatisfatório (de 1,51 a 3,00) e desempenho crítico (até 1,5).

Caso um fornecedor tenha avaliação considerada inferior ou igual a 3,00, em duas ou mais contratações no período de 1 ano, este terá seu cadastro inativado no sistema ERP da Empresa.

O Quadro 7.2.b lista os requisitos avaliados no desempenho de fornecedores.

Quadro 7.2.b – Requisitos e indicadores de desempenho

Requisito	Descrição
Atendimento e Negociação	Ter boa comunicação e tempo hábil nas respostas de negociação.
Qualidade do Serviço e/ou Material	Obter certificação ISO 9001, comprar a qualidade em meios de catálogos on line ou atestados de capacidade técnica.
Segurança	EPI's próprios para cada atividade, respeitar os limites operacionais e de velocidade da Saneaqua.
Meio Ambiente	Disponibilizar documentação ambiental, MOPP, CADRI, (quando necessário), caminhões em perfeita condição de uso e destinação correta de resíduos gerados por serviços terceiros.
Preço	Obter preço justo dentro dos valores do mercado.
Prazo	Cumprir com os prazos de entrega e cronograma de serviço

Quando constatadas não conformidades na prestação do serviço do fornecedor ou não cumprimento dos requisitos de fornecimento, o fornecedor é chamado imediatamente para uma reunião de alinhamento, visando a definição das ações corretivas a serem implementadas de forma a eliminar as não conformidades e garantir a continuidade do contrato. Nos casos de reincidência, ou mesmo em casos de maior gravidade, a comunicação da não conformidade é realizada de maneira formal, através de Notificação enviada por carta registrada, além de e-mail.

O estímulo a melhorias nos processos e produtos dos fornecedores é realizada através do constante contato, acompanhamento periódico do contrato e devolutiva da avaliação de desempenho, indicando os pontos a serem melhorados. A própria verificação de documentação para o cadastro e contratação do fornecedor já pode ser considerada um estímulo à melhoria, pois aponta eventuais desconformidades e/ou oportunidades de melhoria, principalmente na documentação de segurança do trabalho (PCMSO, PPRA, LTCAT), que é avaliada minuciosamente pelo técnico de segurança da Saneaqua. Assim, o fornecedor se desenvolve e aprimora, expandindo até mesmo seus negócios dentro do setor de saneamento.

A troca de conhecimentos entre fornecedores e Saneaqua é muito enriquecedora, pois através deste diálogo é possível que os fornecedores tragam contribuições técnicas referentes a processos operacionais, bem como as melhores características específicas de uma peça ou equipamento, melhor maneira de gerenciar um determinado serviço, contribuindo para a melhoria dos processos da cadeia de valor.

Cabe ainda destacar que a Saneaqua envolve seus principais fornecedores em seus treinamentos de saúde, segurança, qualidade e Compliance, capacitando seus terceiros para agirem de acordo com a legislação e normas internas (em especial o Código de Conduta Ética para Fornecedores).

Os principais indicadores de desempenho relativos à fornecedores são o índice de atraso nas entregas dos fornecedores (IFr01), índice de insumos químicos entregues fora de especificação (IFr02) e o índice de desempenho de prestadores de serviço (IFr07).

Em 2017, a equipe de laboratório desenvolveu um procedimento para o recebimento e aprovação de produtos químicos na ETA, a partir da constatação da necessidade de certificar a conformidade e garantir a rastreabilidade de tais produtos químicos, de modo a evitar desacordo com as especificações técnicas informadas pelo fabricante ou detalhes do pedido de compra. O trabalho foi reconhecido no Prêmio BRK Transforma, com o 3º lugar na categoria de gestão.

Como exemplo de melhoria implantada pelo fornecedor, pode-se citar a utilização de pó de cimento junto da brita para realização da caixa de preparo para recomposição asfáltica, como forma de minimizar os riscos de rebaixo e acidentes devido ao desprendimento das pedras. A melhoria foi proveniente de uma reunião de acompanhamento do contrato de serviço.

7.2.c. Como a força de trabalho dos fornecedores, que atuam diretamente nos processos da cadeia de valor da organização, é comprometida com os valores e princípios organizacionais incluindo os relativos à saúde e à segurança e o combate à corrupção, bem como com as diretrizes a eles aplicáveis?

A força de trabalho dos fornecedores que atuam nos processos da cadeia de valor é capacitada pela própria Saneaqua para comprometer-se com os valores e princípios organizacionais da Saneaqua, em especial os relativos à saúde, segurança e combate à corrupção. A capacitação inicial ocorre no Programa de Integração de Terceiros, descrito no item 6.1.d, com treinamento sobre o Código de Conduta Ética de Fornecedores, Atitude Compliance e normas de saúde, segurança e meio ambiente.

Entretanto, o comprometimento é verificado também durante o cotidiano de execução dos trabalhos, uma vez que são realizadas Inspeções de Segurança e Caminhadas de Segurança também com as equipes terceiras. Nessas ocasiões é verificado o cumprimento das normas de saúde e segurança. Ademais, os terceiros participam dos diálogos de segurança, bate-papos com o técnico de segurança e realizam o preenchimento dos formulários de análise preliminar de riscos.

Cabe também destacar que todos os contratos de prestação de serviços possuem cláusulas referentes a lei anticorrupção e exigências de qualidade, saúde, segurança do trabalho e meio ambiente. Cabe ao gestor de contrato averiguar o cumprimento das cláusulas contratuais, incluindo o Código de Ética dos Fornecedores.

Para a contratação dos fornecedores são exigidas as seguintes demonstrações: CNPJ atualizado, documentos de inscrição estadual e municipal, alvará de funcionamento, certidão de regularidade perante a Junta Comercial, estatuto social, procuração com poderes específicos para celebração de contratos, certidões negativas de débitos, certidões negativas da justiça federal (cíveis e criminais), certidões negativas de débitos trabalhistas, consulta atualizada ao SPC/SERASA, demais documentos de regularidade fiscal, trabalhista e tributária, PPRA, PCMSO, LTCAT, ASO dos funcionários que prestarão o serviço, certificado de treinamentos de NR-33, NR-35 e NR-10 (quando pertinente), comprovação do fornecimento de EPIs, licenças ambientais, CADRI e demais licenças, autorizações e/ou permissões legais.

7.2.d. Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas e analisadas?

As necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas através do contato direto com os mesmos, seja durante a negociação anterior à assinatura do contrato, seja durante as reuniões periódicas durante a execução dos serviços. Esse contato pode ocorrer por meio de e-mail, contato telefônico ou até mesmo visita técnica. Ainda, os prestadores de serviço participam de grande parte dos treinamentos desenvolvidos pela Saneaqua, podendo dar suas contribuições, expor suas expectativas, necessidades e sugestões.

Uma das principais formas de identificação das necessidades do fornecedor é sua própria proposta técnica, na qual devem constar seus requisitos para prestação do serviço, tais como necessidade de pontos de energia, refeitório para alimentação, espaço para guardar equipamentos, entre outros.

Ademais, a avaliação de desempenho do fornecedor é uma ferramenta que permite o diálogo, mediante feedback das partes com relação às expectativas.

Os principais indicadores de desempenho relativos às necessidades e expectativas dos fornecedores são: incidência de atraso no pagamento a fornecedores (IPa01), índice de atraso nas entregas de fornecedores (IFr01), índice de insumos químicos entregues fora de especificação (IFr02) e índice de desempenho de prestadores de serviço (IFr07).

7.3 Processos Econômico-financeiros

7.3.a. Como são monitorados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?

Visando o monitoramento do impacto da sustentabilidade econômica do negócio, são realizadas análises do ambiente externo do negócio e seguidas diretrizes conforme alinhamento com o corporativo da BRK Ambiental.

Anualmente são definidos os valores de custos, receitas, investimentos, recursos financeiros que serão base para o acompanhamento. O valor do orçamento anual é aprovado pela diretoria da Saneagua e pelos acionistas, através do Plano de Negócio.

O item 7.3.d apresenta a forma de orçamentação, que utiliza o sistema Sisplan para elaboração do orçamento realizado por cada coordenador, bem como para o acompanhamento mensal entre previsto e realizado, além de consultar os valores projetados.

Além do Sisplan, o monitoramento mensal é realizado através da planilha de fechamento (OP Comitee), que apresenta os fluxos de caixa, os fluxos de investimentos, o DRE e realiza uma análise crítica de acompanhamento mensal das metas financeiras. As variações entre previsto e realizado devem ser analisadas e justificadas pela área responsável, com apoio da área financeira. As justificativas devem conter o motivo, impacto e se a variação é recuperável em relação ao previsto. Essa planilha é reportada para análise corporativa, que quando necessário, envia questionamentos que deverão ser melhor detalhados. Essas variações podem impactar o desempenho dos indicadores econômico-financeiro que foi previsto.

Por fim, a área de controladoria do corporativo do BRK Ambiental realiza, mensalmente, a consolidação contábil e monitoramento dos números, além da atualização do cronograma de acompanhamento dos prazos fiscais que são encaminhados a cada unidade e monitorados pela controladoria central.

Os principais requisitos e os respectivos indicadores de desempenho monitorados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade, estão apresentados no Quadro 7.3.a.

Quadro 7.3.a – Indicadores econômicos e financeiros

Requisito	Indicador
Controle e acompanhamento de custos incorridos para produção de água, cumprimento do orçamento	Custo da Produção de Água (IFn18)
Verificação de que a receita operacional cubra os custos e despesas operacionais, para garantir o retorno do investimento	EBITDA (EBT)
Garantir a saúde financeira da empresa e acompanhar o seu crescimento	Receita operacional bruta (ROB)
	Receita com serviços acessórios (RSA)
	Índice de inadimplência acumulada (INAD)

7.3.b. Como a organização busca assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro?

Os recursos financeiros para manter o equilíbrio do fluxo financeiro da Saneagua Mairinque são assegurados pelas receitas oriundas do fornecimento de água, coleta e afastamento de esgoto, além de outras receitas acessórias de serviços prestados.

Mensalmente, os agentes comerciais realizam a leitura dos hidrômetros das residências, comércios e indústrias que são abastecidas pela Saneagua, para aferir o consumo dos clientes, realizando a emissão simultânea da fatura.

Para garantir a manutenção dos recursos financeiros e manter os índices de inadimplência dentro da meta, é realizado o corte do fornecimento por falta de pagamento, mediante a comunicação prévia. Assim, 23 dias após o vencimento da fatura, o cliente é notificado e recebe um prazo de mais 30 dias para o pagamento. Caso não realize a quitação da fatura, o abastecimento é suspenso.

O sistema comercial TSOOne emite relatório para vistoria de clientes que estão com o abastecimento suspenso a mais de 15 dias e com essas informações a equipe comercial faz a vistoria para certificar que não tenha nenhuma fraude na ligação de água. Outra análise que é realizada para vistoria é a variação de consumo do cliente, que conforme variação acima ou abaixo de 50 % a conta fica retida para análise. Caso sejam apontadas irregularidades, multas são aplicadas conforme tabela de preço estabelecida pela ARSESP.

Ademais, vale destacar que o contrato de concessão permite o pedido de revisão extraordinária a qualquer momento para que a tarifa seja reajustada em caso de algum acontecimento externo que desequilibre os custos ou receitas previamente fixadas no contrato de concessão. Além da revisão extraordinária, o Contrato de Concessão estabelece a Revisão Tarifária Ordinária que deve ser realizada a cada 4 anos, ocasião em que devem ser feitos os ajustes para captar as distorções nos custos do serviço de água e esgoto.

O contrato de financiamento existente entre a Caixa Econômica Federal e a Saneaqua determina que para o atendimento dos covenants, os acionistas tem que aportar os recursos financeiros necessário para o cumprimento dos covenants previstos no contrato.

Por fim, destaca-se a gestão detalhada do fluxo de caixa: mensalmente, é elaborado a programação do fluxo de caixa operacional para os pagamentos do mês seguinte, com abertura semanal. Essa programação tem por objetivo a conciliação entre o Fluxo de Recebimento com as obrigações Fluxo de Pagamento dentro do próprio mês.

7.3.c. Como a organização avalia os investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação?

A Saneaqua avalia os investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação conforme as diretrizes estabelecidas pelo Plano Municipal de Saneamento, bem como pelos compromissos contratuais, em especial aqueles que referentes às metas de universalização para o sistema de saneamento do município. Além desses investimentos, a área de engenharia e operação avalia quais metas contratuais necessitam de investimentos para o seu atendimento.

Quando ocorre demanda não prevista no contrato, existe a necessidade, conforme estatuto, que o investimento seja aprovado pelo acionista, dependendo da alçada, ou pelo Conselho de Administração, para que possa ser incluído no Plano de Negócios, para futura realização.

Através do orçamento de investimento, pode-se avaliar se a necessidade de investimento irá ser suportada pelo fluxo de caixa para que a operação não seja afetada. Caso o investimento necessário não seja suportado pelo fluxo de caixa operacional, são realizadas avaliações de financiamentos de curto ou longo prazo para suprir as necessidades de caixa na fase de obras. A avaliação da forma de captação dos recurso é realizada pela área especialista da BRK Ambiental, que estuda o mercado e busca as melhores taxas.

7.3.d. Como é elaborado e controlado o orçamento?

O orçamento da Saneaqua é elaborado e orçado anualmente, através do sistema Sisplan (m_2015) e do Hyperion Planning, que permite a previsão dos custos, despesas, receitas e investimentos, considerando diversos centros de custos, denominados de Unidades de Acompanhamento (UA). Através do ciclo de orçamento é possível acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios sejam analisados e adequadamente corrigidos.

O processo de orçamentação segue uma diretriz orçamentária, cujo objetivo é detalhar os principais critérios e premissas que deverão ser observados no processo de elaboração do orçamento de todas as unidades da BRK Ambiental, visando à geração de informações uniformes e confiáveis. O foco do orçamento é o horizonte dos próximos 5 anos, porém todas as projeções são realizadas até o final do ano do contrato de concessão, para fins de modelagem econômica financeira.

A elaboração do orçamento de custos e despesas utiliza como base os valores realizados dos anos anteriores e projeta para os anos seguintes em funções de variações previstas nos custos (premissas macroeconômicas como aumento de impostos, inflação, bandeira vermelha na energia elétrica), nas estruturas (novas estações elevatórias, novos equipamentos, entrada em operação da ETE), nas equipes (aumento ou redução de quadro, novos benefícios, promoções, aumentos, dissídio), e processos (otimização de processos, substituição de um determinado produto químico, alteração no plano de amostragem, mudança na lógica de bombeamento de um local, redução de perdas, eficiência energética). Cada gestor elabora o orçamento dos anos seguintes, com o apoio de suas equipes, de forma a prever todas essas alterações. A aprovação do orçamento consolidado é feita pela Diretoria e pelo Conselho de Administração.

Especificamente no momento de expansão do sistema de água e esgoto, o orçamento de investimento é elaborado conforme o cronograma previsto das obras. Os recursos são captados junto à CEF, aportes dos acionistas e também por geração própria, conforme item 7.3.b. Os investimentos têm como objetivo a melhoria de performance operacional e comercial e o atendimento de metas contratuais exigidas no Contrato de Concessão. Por meio da análise detalhada, é possível replanejar mensalmente os desvios dos investimentos, para que seja cumprido o orçamento financeiro e o cronograma físico das obras.

Já o orçamento da receita é elaborado conforme a expectativa de crescimento vegetativo do município, expansão dos sistemas de água e esgoto e projeção de consumo das economias.

O controle e acompanhamento dos orçamentos é realizado mensalmente pelos gestores de cada UA, através de relatórios do Sisplan, avaliando-se previsto x realizado, acumulado e tendência. A tendência tem como objetivo a análise mais aproximada do resultado para o ano como um todo, permitindo tempo hábil para ações de redução de custos para o atingimento das metas esperadas. O Sisplan permite a emissão de diversos tipos de relatórios, indicando visualmente, através

Legenda

	Sobra de Orçamento
	Estouro de Orçamento
	Orçamento OK
	Conta analítica com problemas

de legenda de cores, se o orçamento está com sobra ou estourado. As informações são obtidas da contabilidade, lançadas pelas áreas em sistema informatizado ERP. Os desvios, para mais ou para menos, devem ser justificados nas Reuniões de Acompanhamento Mensal (RAM), com a diretoria.

Em resumo, o ciclo de orçamentação passa pelas seguintes etapas: i) planejamento e lançamento no sistema; ii) aprovação da diretoria e Conselho de Administração; iii) execução pelas áreas; iv) acompanhamento pela gerência e diretoria; v) aprendizado e retro-alimentação para o orçamento do próximo ciclo.

Resultados



PNQS – Nível 2, 2018

saneaqua



8. RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados dos principais indicadores que permitem acompanhar os processos de gestão e da cadeia de valores. Além dos indicadores obrigatórios pelo Guia de Referência para Medição do Desempenho (GRMD), outros indicadores relevantes para a Sanequa constam nas tabelas. Também, estão indicados se os resultados são Operacionais (O) ou Estratégicos (E).

Para a avaliação de evolução, são apresentados resultados dos últimos 3 anos, ou seja, 2015, 2016 e 2017.

Como maneira de avaliar a competitividade, sempre que possível foram adotados Referenciais Comparativos (RC) com base nas informações mais atualizadas disponibilizadas no Sistema Nacional de Informações de Saneamento (SNIS). Na falta de dados do SNIS, foram adotadas as médias dos indicadores de desempenho das organizações vencedoras do Troféu Prata e/ou Ouro (nível II) no PNQS – Ciclo de 2017, que foram disponibilizados pela Câmara Temática de Indicadores de Desempenho para Saneamento Ambiental pelo website do PNQS. Ainda, quando se trata de resultado obtido em pesquisa com metodologia própria da BRK Ambiental, foram adotados como referenciais comparativos os resultados da unidade da BRK Ambiental de Porto Ferreira, quando disponíveis, por se tratar da unidade com maiores similaridades em relação à Sanequa (concessão de água e esgoto, no Estado de São Paulo, município de mesmo porte – 55 mil habitantes, e tempo de contrato similar).

Já com relação ao cumprimento de compromissos, são apresentados, sempre que possíveis, os Requisitos das Partes Interessadas (RPI) e suas fontes. As principais fontes de RPI são o Plano Municipal de Saneamento (PMS), o Plano de Negócios da Sanequa (PN), a Portaria de Consolidação 005/17 do Ministério da Saúde (MS), além de requisitos internos pactuados com a Diretoria.

8.1 Resultados econômico-financeiros

A seguir são apresentados os resultados econômicos e financeiros. Incluem-se resultados de rentabilidade e atividade (EBITDA e Fluxo de Caixa Operacional), bem como estrutura e liquidez (Receita Bruta Operacional, Índice de Desempenho Financeiro). Em função de sua estrutura de SPE, não se aplica a estratificação dos resultados por unidade ou filiais.

Código	Indicador	Unid.	Tipo	Sent.	2015	2016	2017	Ref. Comparativo		Requisito PI	
								RC	Fonte	RPI	Fonte
Classe: Financeiros											
IFn01	Índice de desempenho financeiro	%	O	↑	85,6	77,2	72,0	68,9	SNIS		
IFn03	Despesas totais com os serviços por m3 faturado	R\$/m³	O	↓	2,9	3,7	4,0	2,22	SNIS		
IFn07	Dias de faturamento comprometidos c/ contas a receber	Dias	O	↓	85,2	96,0	33,6	80,6	SNIS		
IFn15	Índice de evasão de receita	%	O	↓	9,5	3,2	0,5	7,0	SNIS		
IFn18	Custo da Produção de Água	R\$/m³	O	↓	0,93	1,07	1,12	1,02	PNQS (prata e ouro)		
ROB	Receita operacional bruta	1.000 R\$	E/O	↑	11.314	13.234	14.052			14.847	PN
		Para 2017, estava prevista a expansão do sistema de esgotamento sanitário, com novas ligações de esgoto. Devido atraso na liberação da licença ambiental, as obras de expansão foram adiadas, com reflexo na receita.									
RSA	Receita com serviços acessórios	1.000 R\$	E/O	↑	428	772	789			738	PN
INAD	Índice de inadimplência acumulada	%	E	↓	1,6	1,8	1,5			2	Diretoria
Classe: Econômicos											
EBT	EBITDA	1.000 R\$	E	↑	1.589	1.634	884			1.815	PN
		Para 2017, estava prevista a expansão do sistema de esgotamento sanitário, com novas ligações de esgoto. Devido atraso na liberação da licença ambiental, as obras de expansão foram adiadas, com consequente reflexo no EBITDA.									

8.2 Resultados sociais e ambientais

A seguir são apresentados os resultados de responsabilidade e desenvolvimento socioambiental. O resultado do indicador ISc07 é relacionado à ética, sob a visão externa. As questões éticas internas são avaliadas pela área de Compliance e pelo Canal Confidencial, conforme item 1.1.c, não havendo nenhuma ocorrência registrada até o presente momento.

Código	Indicador	Unid.	Tipo	Sent.	2015	2016	2017	Ref. Comparativo		Requisito PI	
								RC	Fonte	RPI	Fonte RPI
Classe: sociais											
ISc02	Índice das sanções e indenizações	%	E	↓	0,002	0,000	0,029	0,5	PNQS (ouro)	0,1	Diretoria
ISc07	Incidência de processos judiciais recebidos julgados como procedentes	Nº/ 1000 habit	O	↓	0	0	0	0,1	PNQS (ouro)		
ISc08a	Índice de comprometimento do salário mínimo com a tarifa	%	O	↓	0,79	0,83	0,82	1,3	PNQS (prata e ouro)		
Part_PTSA	Nº participantes nas oficinas do PTSA	unid.	O	↑	111	139	175			150	Diretoria
Part_ETA	Nº participantes no programa ETA Portas Abertas	unid.	O	↑	34	47	244			200	Diretoria
Em 2017, a ETA passou por reforma e foi intensificado o programa de visitação.											
Classe: ambientais											
ISc04	Indicador de mitigação de impactos ambientais	%	O	↑	60	83,3	87,5	92,6	SABESP (relatórios PNQS)		
ISc11	Índice de unidades operacionais dos SAA e SES licenciados	%	E	↑	100	100	100	85	PNQS (prata e ouro)	100	Diretoria
Dest_RS	Quantidade de resíduo sólido destinado adequadamente	Ton	O	↑	1,21	38,2	89,05				
Vol_oleo	Volume de óleo coletado no Programa "Meio Ambiente na Escola"	L	O	↑	-	-	7.122				
O programa Meio Ambiente na Escola foi iniciado em 2017 e tem grande relevância em função das parceiras que envolve											
Num_Mudas	Número de mudas plantadas	Unid.	O	↑	458	598	950				
AGR_MA	Nota da avaliação do grupo de risco Meio ambiente na AGR	%	E	↑	43,1	53,9	68,8	57,89	BRK Porto Ferreira	60	Diretoria

8.3 Resultados relativos aos clientes e mercados

A seguir são apresentados os resultados de relativos aos clientes e mercados, incluindo avaliação da imagem, especialmente através dos indicadores estratificados do ICm02.

Código	Indicador	Unid.	Tipo	Sent.	2015	2016	2017	Ref. Comparativo		Requisito PI	
								RC	Fonte	RPI	Fonte RPI
Classe: Clientes											
ICm01a	Índice de reclamações de problemas	reclam/ ligação	O	↓	0,18	0,17	0,16	0,18	PNQS (ouro)		
ICm01a.1	Índice de reclamações de problemas - água	reclam/ ligação	O	↓	0,25	0,22	0,22				
ICm01a.2	Índice de reclamações de problemas - esgoto	reclam/ ligação	O	↓	0,05	0,07	0,05				
ICm02	Índice de satisfação dos clientes	Nota de 0 a 10	E	↑	7,3	7,2	7,1	7,2	BRK Porto Ferreira	8,00	Diretoria
		Média das notas dos entrevistados na pesquisa IBOPE para pergunta "Que nota você daria para a Saneagua?"									
ICm02.1	Índice de satisfação dos clientes - serviço de água	Nota de 0 a 10	O	↑	8,1	8,2	8,5	8,5	BRK Porto Ferreira		
		Média das notas dos entrevistados na pesquisa IBOPE ao serviço de tratamento e abastecimento de água da Mairinque como um todo.									
ICm02.2	Índice de satisfação dos clientes - serviço de esgoto	Nota de 0 a 10	O	↑	5,7	5,7	5,5				
		Média das notas dos entrevistados na pesquisa IBOPE serviço de esgoto em Mairinque. RC não aplicável, pois Saneagua ainda não realiza o tratamento de esgoto.									
ICm02.3	Índice de satisfação dos clientes - serviço de leitura	Nota de 0 a 10	O	↑	8,7	8,5	8,7	8,7	BRK Porto Ferreira		
		Média das notas dos entrevistados na pesquisa IBOPE para o serviço dos leituristas									
ICm02.4	Índice de satisfação dos clientes - serviço de manutenção	Nota de 0 a 10	O	↑	8,0	8,0	8,3	8,4	BRK Porto Ferreira		
		Média das notas dos entrevistados na pesquisa IBOPE para o serviço de manutenção de redes.									
ICm02.5	Índice de satisfação dos clientes - serviço de atendimento presencial	Nota de 0 a 10	O	↑	7,8	7,7	7,9	8,2	BRK Porto Ferreira		
		Média das notas dos entrevistados na pesquisa IBOPE para o atendimento presencial.									
ICm02.6	Índice de satisfação dos clientes - serviço de atendimento 0800 (avaliação bom e ótimo)	%	O	↑	88,3	87,3	88,3	87,4	BRK		
		Somatório dos percentuais de clientes que avaliaram o serviço de Call Center como "bom" ou "ótimo", na pesquisa realizada logo o atendimento do Call Center (avaliações possíveis: ruim, regular, ótimo e bom)									
ICm02.7	Índice de notas de excelência para o serviço de abastecimento de água (notas 9 ou 10)	%	O	↑	45	51	56	59	BRK Porto Ferreira		
		Somatório dos percentuais de clientes que atribuíram notas 9 ou 10 para o serviço de abastecimento de água.									
ICm10	Tempo médio de resposta à reclamação dos cidadãos/usuários	h/reclam.	O	↓	24,2	24,7	24,1	90,7	SABESP (relatório PNQS)		
TMA	Tempo médio de atendimento do 0800	minutos	O	↓	5:10	3:47	3:58	4:00	CESAN (relatório PNQS)		
TME	Tempo médio de espera no 0800	segundos	O	↓	13	9	6	22	BRK		
Ind_Conf	Índice de confiança na água que recebe	%	O	↑	6,4	6,6	6,8	7,0	BRK Porto Ferreira		
		Média das notas dos entrevistados na pesquisa IBOPE para pergunta "quanto você confia na qualidade da água que chega em sua casa?"									

8. RESULTADOS

Código	Indicador	Unid.	Tipo	Sent.	2015	2016	2017	Ref. Comparativo		Requisito PI	
								RC	Fonte	RPI	Fonte RPI
Classe: Mercado-alvo											
ICm04.1	Índice de conhecimento dos serviços de água	%	O	↑	81	80	79				
% de entrevistados na pesquisa IBOPE que soube responder corretamente a pergunta: "Qual é o nome da empresa que fornece água para as casas aqui em Mairinque?" - espontânea (não foram dadas alternativas para escolha)											
ICm04.2	Índice de conhecimento dos serviços esgoto	%	O	↑	47	50	62				
% de entrevistados na pesquisa IBOPE que soube responder corretamente a pergunta: "Qual é o nome da empresa responsável pela coleta e tratamento de esgoto aqui em Mairinque?" - espontânea (não foram dadas alternativas para escolha)											
ICm05	Índice de atendimento urbano de água	%	E	↑	100	100	100	94,7	SNIS	100	PMS
Índice de atendimento dentro da área de concessão (meta do plano de saneamento)											
ICm06	Índice de atendimento urbano de esgoto	%	E	↑	75,7	82,2	85,1	80,5	SNIS	80	PMS
Índice de atendimento dentro da área de concessão (meta do plano de saneamento)											

8.4 Resultados relativos às pessoas

A seguir são apresentados os resultados de relativos às pessoas.

Código	Indicador	Unid.	Tipo	Sent.	2015	2016	2017	Ref. Comparativo		Requisito PI	
								RC	Fonte	Valor	Fonte RPI
Classe: Sistema de trabalho											
IPe01	Índice de produtividade da força de trabalho p/ os sistemas de água e esgotos	lig/empreg	O	↑	409	416	424	189	SNIS		
IPe11	Índice de produtividade de pessoal total (equivalente)	lig/empreg	O	↑	360	362	364	417	SNIS		
IPe12	Índice de absenteísmo	%	O	↓	0,5	0,4	0,3	2,3	PNQS (prata e ouro)	0,68	Acionista
Classe: Capacitação e desenvolvimento											
IPe03	Índice de capacitação anual da força de trabalho	h.ano/empreg	O	↑	24	18	35,7	25,94	PNQS (prata e ouro)	32,4	Acionista
Classe: Qualidade de Vida											
IPe04	Índice de satisfação dos empregados	%	O	↑	-	75,2	86,8	80	PNQS (prata e ouro)		
Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, implantada em 2016.											
IPe04.1	Índice de satisfação dos empregados - relacionamento	%	O	↑	-	75,6	85,2				
IPe04.2	Índice de satisfação dos empregados - operação	%	O	↑	-	60,0	83,0				
IPe04.3	Índice de satisfação dos empregados - segurança	%	O	↑	-	81,5	86,4				
IPe04.4	Índice de satisfação dos empregados - folha de pagamento	%	O	↑	-	83,7	92,3				
IPe05	Índice de frequência de acidentes	Acidente/milhão de hora	E	↓	0,0	7,0	5,9	21,2	PNQS (ouro)	10,4	Acionista
IPe06	Coefficiente de gravidade de acidentes	Dias/milhão de hora	O	↓	0,0	140,1	516	507,0	PNQS (ouro)	54	Acionista
TDORT	Taxa de Doença Relacionada ao Trabalho	Unidade	E	↓	0,0	0,0	0,0			5	Acionista
TARTDO	Taxa de Ausentismo de Doenças Relacionadas ao Trabalho e Doenças Ocupacionais	h/1000h	O	↓	0,0	0,0	0,0			1,5	Acionista
Classe: Liderança, comunicação e cultura											
Sat_Lid	Índice de satisfação dos funcionários com suas lideranças (Pesquisa de Clima Organizacional)	%	O	↑	-	83,9	91,3				
AGD	Resultado médio da Avaliação da Gestão de Desempenho	%	E	↑	72	75	78			70	Diretoria

8.5 Resultados relativos aos processos

A seguir são apresentados os resultados de relativos às pessoas.

Separar os resultados nas classes: produtos, processos da cadeia de valor, fornecedores e, caso haja, processos de gestão transversais.

Código	Indicador	Unid.	Tipo	Sent.	2015	2016	2017	Ref. Comparativo		Requisito PI		
								RC	Fonte	Valor	Fonte RPI	
Classe: Produtos												
ISp01	Ind. conformidade da quantidade de amostras p/ aferição da qualidade da água distribuída	%	O	↑	>100	>100	>100	>100	PNQS (ouro)	100	MS	
ISp02	Incidência de análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão	%	O	↓	2,2	0,8	0,7	0,8	PNQS (ouro)	5	PMS	
ISp08	Incidência de reclamações sobre qualidade da água	%	O	↓	0,9	0,4	0,4	2,2	PNQS (ouro)			
ISp15	Incidência das análises de cloro residual fora do padrão	%	O	↓	0,01	0,00	0,00	0,04	PNQS (ouro)	0	MS	
ISp16	Incidência das análises de turbidez fora do padrão	%	O	↓	0,47	0,90	0,86	0,2	PNQS (ouro)	5	MS	
ISp17	Incidência das análises de coliformes totais fora do padrão	%	O	↓	0,33	0,17	0,00	0,07	PNQS (ouro)	5	MS	
ISp18	Índice de conformidade da quantidade de amostras p/ aferição da água tratada	%	O	↑	>100	>100	>100	>100	PNQS (ouro)	100	MS	
ISp20	Incidência das análises fora padrão p/ aferição da qualidade da água tratada	%	O	↓	1,2	0,4	1,48	1,98	PNQS (ouro)	5	PMS	
Classe: Processos da cadeia de valor												
ISp04	Tempo médio de execução de ligação de água	h/lig	O	↓	184,6	153,5	120,5	166,0	PNQS (ouro)	240,0	ARSESP	
ISp06	Tempo médio de execução de ligação de esgoto sanitário	h/lig	O	↓	190,0	135,7	89,0	212,5	PNQS (ouro)	240,0	ARSESP	
ISp09	Incidência de reclamações sobre falta de água	%	O	↓	8,5	5,4	9,3	6,0	PNQS (ouro)			
ISp10	Tempo médio de execução dos serviços	h/serv. exec.	O	↓	53,5	67,9	45,4	51	PNQS (ouro)			
ISp11	Continuidade no abastecimento de água	%	O	↑	99,6	99,9	99,9	90,7	PNQS (ouro)			
ISp13	Incidência de extravasamentos de esgotos sanitários	extravz/ km	O	↓	1,1	1,3	1,1	4,3	PNQS (ouro)			
ISp14	Indicador de perdas totais de água por ligação	L/lig/d	E	↓	268	263	264	329,1	PNQS (ouro)	350	PMS	
ISp27	Índice de Perdas na Distribuição	%	E	↓	38,2	36,9	37,7	37,6	CESAN (relatório PNQS)	38%	PMS	
IPa02	Índice de hidrometração	%	O	↑	99,99	100,00	100,00	100	PNQS (ouro)			

8. RESULTADOS

Código	Indicador	Unid.	Tipo	Sent.	2015	2016	2017	Ref. Comparativo		Requisito PI	
								RC	Fonte	Valor	Fonte RPI
IPa03	Índice de macromedição	%	O	↑	100,00	100,00	100	100	PNQS (ouro)		
IPa04a	Consumo médio de energia elétrica – água	kwh/m³	O	↓	1,33	1,21	1,21				
IPa04b	Consumo médio de energia elétrica – esgoto	kwh/m³	O	↓	0,01	0,01	0,01				
IPa09	Índice da satisfação dos usuários de informações	%	O	↑	100	100	100				
IPa10	Índice de serviços externos executados no prazo	%	O	↑	90	86	94	91,2	PNQS (ouro)		
IFn02	Indicador de águas não faturadas por volume	%	O	↓	26,3	29,1	26,87	37,4	SNIS		
IHR	Índice de Horas de reservação	h	O	↑	28	28	28			8	NBR 12217/94
Classe: Fornecedores											
IPa01	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores	%	O	↓	0,00	8,9	13,4	0,5	PNQS (ouro)		
IFr01	Índice de atraso nas entregas dos fornecedores	%	O	↓	-	4	5	1,5	PNQS (ouro)		
IFr02	Índice de insumos químicos entregues fora de especificação	%	O	↓	0	0	0	0	PNQS (ouro)		
IFr07	Índice de desempenho de prestadores de serviço	%	O	↑	-	94,7	95,1	89,9	PNQS (ouro)		

GLOSSÁRIO

A

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AGR – Análise Global de Risco

APA – Área de Proteção Ambiental

APR – Análises Preliminares de Riscos

ARSESP – Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo

B

BI – Business Intelligence

C

CCO – Centro de Controle Operacional

CDC – Código do Cliente

CERIM – Cooperativa de Eletrificação e Desenvolvimento da Região de Itu-Mairinque

CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLP – Controlador lógico programável

CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente

CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz

D

DAEE – Departamento de Águas e Energia Elétrica (Estado de São Paulo)

DBPL – Diretrizes Básicas para Projetos de Loteamentos

E

EPI – Equipamentos de proteção individual

ERP – Enterprise Resource Planning (softwares que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema)

ETA – Estação de Tratamento de Água

ETE – Estação de Tratamento de Esgoto

ETEC – Escola Técnica

F

FOVIL – Formulário de Viabilidade

G

GIS – Sistema de Informações Geográficas

I

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

L

LTCAT – Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho

M

MS – Ministério da Saúde

N

NBR – Norma Brasileira

NR – Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego

O

ONG – Organização não governamental

OS – Ordem de serviço

P

PARE – Programa de Acompanhamento de Redes de Esgoto

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

PET – Permissões Especiais de Trabalho

PLR – Participação nos lucros e resultados

PMM – Prefeitura Municipal de Mairinque

PMS – Plano Municipal de Saneamento

PNQS – Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PTSA – Projeto de Trabalho Socioambiental

Q

QSSMA – Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente

R

RAM – Reunião de alinhamento mensal entre diretoria e gerência

RAS – Reunião de alinhamento semanal entre gestores e suas equipes

RC – Referencial de Comparação

REBIGES – Reunião bimestral de gestão transparente com todos os funcionários da Saneaqua

RH – Recursos Humanos

S

SAGI – Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SGQP – Sistema de gestão da qualidade do produto

SMS – Short Message Service (serviço de mensagens curtas das operadoras de celular)

SPE – Sociedade de Propósito Específico

T

TI – Tecnologia da Informação

FOLHA DE DIAGNÓSTICO DA GESTÃO

Organização: Saneaqua Mairinque

Data: 03/08/2018

Critério	Item	Percentual do Fator					Pontuação máxima	Pontuação obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1	100	100	100	100	100	15	15,0
	1.2	100	100	100	100	100	10	10,0
	1.3	100	80	60	100	85	10	8,5
	1.4	100	80	100	80	90	15	13,5
	Subtotal	100	90	90	95	94	50	47,0
2	2.1	80	80	60	80	75	20	15,0
	2.2	80	80	60	80	75	20	15,0
	Subtotal	80	80	60	80	75	40	30,0
3	3.1	100	80	100	100	95	15	14,3
	3.2	100	100	100	100	100	25	25,0
	Subtotal	100	90	100	100	98	40	39,3
4	4.1	80	80	80	80	80	20	16,0
	Subtotal	80	80	80	80	80	20	16,0
5	5.1	100	80	100	100	95	15	14,3
	5.2	100	100	100	100	100	10	10,0
	Subtotal	100	90	100	100	98	25	24,3
6	6.1	100	80	100	100	95	15	14,3
	6.2	80	80	60	80	75	15	11,3
	6.3	100	100	100	100	100	10	10,0
	Subtotal	93	87	87	93	90	40	35,5
7	7.1	100	100	100	100	100	25	25,0
	7.2	100	100	100	100	100	15	15,0
	7.3	80	80	60	80	75	15	11,3
	Subtotal	93	93	87	93	92	55	51,3
1-7	Total						270	243,3
		Relevância	Evolução	Competitividade	Compromisso	Resultante		
8	8.1	100	100	40	100	85	55	46,8
	8.2	100	100	100	100	100	30	30,0
	8.3	100	100	100	100	100	55	55,0
	8.4	100	100	80	100	95	35	33,3
	8.5	100	100	100	100	100	55	55,0
	Subtotal	100	100	84	100	96	230	220,0
TOTAL							500	463,3