



ASSOCIAÇÃO
DOS PROFISSIONAIS
UNIVERSITÁRIOS DA SABESP

PROPOSTAS PARA A NOVA GESTÃO DA SABESP

ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS UNIVERSITÁRIOS DA SABESP
OUTUBRO, 2024

APRESENTAÇÃO

A **APU – Associação dos Profissionais Universitários da Sabesp**, sociedade civil sem caráter político partidário e sem fins lucrativos, congrega o quadro universitário e o corpo gerencial da Empresa.

Desde sua criação em 1987, atua sob o compromisso estatutário de exercer o papel de canal de expressão da comunidade de profissionais universitários da **Sabesp** na busca de propostas para a consolidação de conquistas e o contínuo aprimoramento da gestão do saneamento na **Sabesp**, no Estado de São Paulo e no Brasil.

Coerente com estes princípios, sucessivamente a **APU** produziu propostas consubstanciadas em documentos debatidos com governantes e dirigentes da empresa. O presente documento expressa consultas realizadas com a participação de associados(as) e dirigentes da entidade.

A **APU**, com esta contribuição, espera participar do processo de desenvolvimento sustentável do nosso Estado, aliando os benefícios potenciais do saneamento à população com a satisfação dos interesses de todas as partes interessadas na evolução saudável da **Sabesp**, em todos seus aspectos.

INTRODUÇÃO

O saneamento é um serviço público de caráter coletivo que impacta positivamente o meio ambiente e contribui para a redução da incidência de doenças, conseqüentemente, elevando a qualidade de vida de toda população. A sua universalização quantitativa e qualitativa é um direito básico de cidadania.

A Assembleia Geral da ONU, em 2010, aprovou a Resolução nº 64/292, que declara a *“água limpa e segura e o saneamento um direito humano essencial para gozar plenamente a vida e todos os outros direitos humanos”*, isto é, reconheceu o acesso à água e ao esgotamento sanitário como um direito humano.

Observe, além disso, que todas as etapas de ações em saneamento devem estar articuladas e integradas no espaço territorial das bacias hidrográficas.

A dimensão e o potencial da **Sabesp** apontam seu papel de destaque, não só no Estado de São Paulo. Suas capacidades de atuação e de mobilização, aliadas ao impacto positivo de suas ações na melhoria da qualidade de vida e no desenvolvimento das comunidades onde atua, credenciam-na como uma grande empresa, capaz de alavancar o crescimento do mercado nacional do saneamento, gerando renda, empregos e inegáveis benefícios à sociedade.

Presente em 374 municípios paulistas, dos quais 371 sob contrato com a URAE 1, a **Sabesp** tem marcante presença nas Regiões Metropolitanas de São Paulo e da Baixada Santista e em municípios de menor porte.

Em sua área de atuação, a universalização do atendimento em abastecimento de água e em coleta e tratamento de esgotos está próxima de ser alcançada. Contudo ainda há dificuldades para suprir com regularidade as demandas, principalmente, em áreas de expansão urbana e nas periferias metropolitanas.

A coleta e o tratamento de esgotos alcançaram níveis de atendimento exemplares na maior parte dos municípios do interior do Estado. Porém, a complexidade da ocupação do solo em cidades de maior porte, aliada ao descompasso com outras políticas públicas, exigem esforços desafiadores para ampliação dos índices de esgotamento sanitário.

Não obstante, visto que as áreas isoladas (rurais, quilombolas, ribeirinhas e indígenas) não estavam contempladas em áreas atendíveis previstas nos contratos de programa, áreas ora incorporadas no contrato de concessão vigente, a **Sabesp** deve atuar com planejamento e diretrizes bastante claras para a sociedade para atendê-las adequadamente essas áreas precárias de saneamento, observando os direitos intrínsecos de acesso à água boa e ao saneamento digno.

Desde meados dos anos 1990, a gestão da empresa estabeleceu um modelo participativo e transparente, calcado no diálogo interno, base para um processo que propiciou a revolução empresarial que alavancou todas as suas capacidades e a tornou referência nacional e internacional. Contudo, esse bem sucedido modelo foi substituído, nos anos recentes, por uma gestão autocrática, centralizadora e coercitiva, aparentemente eficiente na produção de resultados imediatos, não obstante estabeleça um campo minado para o futuro próximo.

Há elevada desmotivação do quadro de empregados da **Sabesp**, com perda acelerada de conhecimento e elevado número de desligamentos, compulsório, no caso dos aposentados, e voluntário, no caso de quadros altamente capacitados.

As práticas de gestão de pessoas convergem para a desvalorização dos empregados, que não encontram motivação em prosseguir suas carreiras na empresa. O Plano de Cargos e Salários vigente, imposto sem qualquer discussão prévia – sequer com o corpo gerencial – foi um grave retrocesso, pois afasta o interesse dos bons profissionais em ingressar ou permanecer na empresa. A revisão desse plano, ora em curso, segue a mesma trilha do

anterior, isto é, sob imposição e com tendência a ampliar a desmotivação das pessoas.

Também concorreram para afetar drasticamente o clima organizacional várias demissões motivadas tão somente pela vontade discricionária de dirigentes, sem critérios compreensíveis e respeito a requisitos prévios.

A **Sabesp**, tradicionalmente, privilegiou a formação de seus dirigentes a partir do quadro permanente de empregados. Os cargos hierárquicos superiores eram considerados como de progressão natural de carreira. Até poucos anos atrás, somente alguns diretores e poucos assessores eram de origem externa. Essa prática foi completamente destroçada conduzindo à desmotivação e ao aparelhamento em favor de grupos transitoriamente empoderados.

A reestruturação organizativa e de processos praticados na gestão recém encerrada, arbitrariamente concebida de fora para dentro da empresa, sem participação e sob um espírito de desprezo para as conquistas e práticas muito bem sucedidas, produziu conflitos de competências, desorientação e perda de referências. Sequer houve o cuidado em estabelecer-se uma transição e uma transferência de funções com designações de origem e alocação de recursos materiais, financeiros e humanos.

Buscando a redução das despesas com pessoal, a **Sabesp** disseminou a prática da terceirização até em processos e sistemas que a distinguiram como detentora de reconhecidos saber e competência.

Fruto dessa gestão irresponsável, a empresa está com um quadro de absoluta insuficiência de pessoas para cumprimento das escalas de trabalho, na iminência de colocar em risco diversas unidades de alta complexidade da empresa (CCO, ESI, ETAs, ETEs). A solução de terceirização nesses locais é absolutamente temerária, pois ali as pessoas exercem funções de operação de sistemas vitais e tomam decisões imediatas em processos contínuos. Somente após serem capacitação durante longos períodos de tempo e de

treinamento *on the job*, sob a supervisão daqueles que detêm a senioridade estão aptos a exercer essas funções.

Está ausente o diálogo interno com o corpo gerencial, com os empregados em geral e com as entidades que os representam. As questões não são objeto de negociação, produzindo causas em processos de grande vulto.

PROPOSTAS

EIXO 1 UNIVERSALIZAÇÃO: RELAÇÕES COM OS CLIENTES

Objetivos gerais: (i) manter e aumentar nível de satisfação dos clientes; (ii) melhorar a qualidade dos serviços; (iii) fortalecer a relação com os clientes; (iv) ampliar a confiança e a conscientização da sociedade civil sobre os serviços prestados.

Revisar a reestruturação de 2023, que enfraquece o relacionamento direto das unidades locais e regionais de operação com os clientes e dificulta sobremaneira as ações de atendimento local voltadas à universalização (ligações de água e esgoto, programas Água Legal e Se Liga Na Rede, extensões de redes, etc.).

Eliminar não-conformidades regulatórias, especialmente quanto à capacidade das unidades operacionais agirem para a mitigação desses riscos.

Estruturar e implementar Comitê de Clientes, com a participação ativa da população, estabelecendo um processo de escuta ativa das comunidades através de canais de comunicação abertos e acessíveis, para entender e responder às necessidades e preocupações dos clientes com agilidade e assertividade.

Manter presença ativa nas cidades, com funcionários próximos às comunidades em diálogo permanente para melhor compreender e atender suas necessidades.

Adotar política de ampla transparência externa, com divulgação de resultados detalhados sobre a qualidade dos serviços e os seus impactos na saúde pública.

Aprimorar a comunicação de ocorrências por manutenções preventiva e corretiva, para a população afetada.

Elaborar e divulgar vídeos sobre os serviços, para conscientizar os diversos segmentos de clientes quanto à importância do tratamento da água, do uso correto dos sistemas de esgotamento sanitário, da redução de perdas e desperdícios, etc.

Implementar ações de educação ambiental antes, durante e após as obras, especialmente em áreas rurais e favelas, para garantir a continuidade operacional dos serviços junto à população beneficiada.

Reduzir a robotização de call center, para garantir atendimento humanizado, cordial e personalizado aos clientes, afastando percepções negativas verificadas em outras prestadoras de serviços públicos.

Desenvolver programas de geração de renda para comunidades de baixa renda, que respeite e valorize os modelos culturais específicos da comunidade.

Recuperar e fortalecer o Programa de Participação Comunitária, que fortalece os vínculos de proximidade de técnicos da empresa com as favelas e comunidades urbanas, identifica necessidades e estabelece parcerias com lideranças locais com empatia e respeito para o atendimento de suas demandas.

Implementar incentivos à pontualidade de pagamento e ao cadastro de débitos automáticos, que ofereçam benefícios e reduzam a inadimplência.

Recuperar e fortalecer o Programa de Uso Racional da Água, que auxilia na postergação de investimentos para ampliação de sistemas e fortalece a imagem da empresa com a preservação de recursos hídricos.

Em comunidades de pequeno porte, áreas rurais e quilombolas:

Projetar e implantar sistemas isolados conforme as especificidades da comunidade, observando a diversidade, a inclusão social e o respeito às culturas e tradições locais, proporcionando que as iniciativas sejam eficazes, inclusivas e bem recebidas;

Estimular a criação de governanças colaborativas, constituídas por representantes das comunidades locais, técnicos da **Sabesp** e outras partes interessadas, com o objetivo de identificar necessidades, propor soluções e acompanhar a implementação de projetos, fortalecendo a relação entre a empresa e as comunidades e garantindo eficaz atendimento às demandas;

Implantar gestão compartilhada, com base em modelos bem sucedidos no Brasil e na América Latina, que proporcionem sustentabilidade financeira e redução de tarifas.

EIXO 1 UNIVERSALIZAÇÃO: OPERAÇÃO

Objetivos gerais: (i) garantir continuidade e confiabilidade operacional; (ii) reduzir custos; (iii) aproveitar melhor as capacidades e os conhecimentos das pessoas; (iv) garantir qualidade e eficiência das operações.

Reavaliar todos os serviços operacionais terceirizados, mediante comparação de custos e benefícios com a primarização que considere, também, a eficácia de processos, o controle de qualidade dos serviços, a agilidade resolutiva e a satisfação de clientes.

Primarizar serviços essenciais que exigem conhecimentos técnicos específicos e tempo considerável de exercício na atividade, para obtenção de respostas ágeis e eficazes ante as demandas intrínsecas aos processos operacionais contínuos de abastecimento de água e esgotamento sanitário.

Implementar um programa de planejamento e gestão das atividades das empresas terceirizadas, especialmente àquelas em contato direto com os clientes, incluindo a definição de diretrizes claras e monitoramento contínuo, bem como a utilização de ferramentas automatizadas para gestão de contratos e controle de orçamentos.

Aprimorar e atualizar equipamentos e processos operacionais, para redução de manutenções corretivas e riscos de falhas, aumento da precisão em monitoramento e controle dos sistemas, bem como na minimização de desperdícios, contribuindo para a maior eficiência do uso de recursos hídricos e insumos.

Avaliar o desempenho das estações de tratamento de esgotos, para garantir a eficácia do processo de tratamento e atuar preventivamente na redução de danos ambientais e impactos na imagem da empresa.

Controlar e reduzir perdas, mediante investimentos contínuos e orçamentariamente assegurados que aprimorem a gestão física dos ativos de sistemas operacionais, a substituição de redes e ramais de abastecimento de água com maior incidência de vazamentos, o combate às fraudes e às inconsistências cadastrais, possibilitando, inclusive, a postergação de investimentos em ampliação de sistemas.

Aprimorar a automação de processos, mediante análises de custo-benefício, impacto na eficiência, retorno sobre o investimento, escalabilidade e custos de manutenção e suporte, pois há automações que não trazem um retorno significativo em eficiência ou retorno financeiro.

Ampliar o quadro próprio de funcionários em atividades que exigem escalas operacionais, para reduzir horas extras e custos associados, bem como aprimorar a eficiência operacional.

Ampliar a geração de energia elétrica, o aproveitamento de lodos e a disponibilização de água de reúso em ETEs e ETAs, com evidentes benefícios ambientais e econômicos.

Implementar um programa robusto de manutenção preventiva e preditiva, que permita identificar e solucionar problemas antes que ocorram falhas em equipamentos.

EIXO 2 GESTÃO

Objetivos gerais: (i) eficácia de processos; (ii) incentivo a novas práticas; (iii) respeito aos valores e à cultura interna.

Compreender e respeitar a cultura organizacional interna, considerando os seus valores e adaptando-os à nova realidade, com oportunidades de aprendizado mútuo entre a nova gestão e a corporação.

Fortalecer a solidariedade e o respeito por meio da garantia do acesso à água e ao saneamento como um direito humano fundamental, evidenciando o compromisso da empresa com a saúde e o bem-estar da população, bem como o reconhecimento de que os trabalhadores e as trabalhadoras da **Sabesp** são, também, agentes de saúde pública.

Promover a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental e social,

Investir em inovação, sustentabilidade e excelência operacional, para manter a empresa reconhecida nacional e internacionalmente no setor de saneamento.

Inserir a participação de representantes dos empregados no Conselho de Administração e representantes dos empregados (eleitos democraticamente) em todos os comitês estatutários, pois fortalece a governança e a confiança interna, promovendo um ambiente de colaboração e respeito mútuo e reforçando o compromisso da empresa com a transparência e a inclusão.

Atualizar os Planos Diretores de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário das Regiões Metropolitanas (RMSP, RMBS e RMVP), que considere as novas condições impostas pela crise climática e garanta a eficiência e a sustentabilidade no atendimento às demandas da prestação de serviços de água e esgotos.

Aprimorar os sistemas SAP/SiiS e Conect@, para ampliar a eficiência de recursos, controles e resultados, otimizando as operações e os processos administrativos.

Mapear controles internos para mitigar os riscos identificados, com desenvolvimento de controles compensatórios para riscos residuais e implementação de medidas preventivas e corretivas, promovendo uma cultura robusta de compliance e governança corporativa.

Implementar estratégias de geração de receitas complementares, como, por exemplo, antecipação de pagamentos, publicidade nas contas, geração de energia, comercialização de nutrientes para agricultura e prestação de consultoria, diversificando fontes de receita e fortalecendo a sustentabilidade financeira.

Avaliar e debater a criação do Instituto Sabesp, como uma entidade que centralize as iniciativas socioambientais, de voluntariado e de desenvolvimento de educação ambiental junto a comunidades.

EIXO 3 PESSOAS

Objetivos gerais: (i) garantir sucesso nos eixos anteriores; (ii) motivação da força de trabalho; (iii) preservação e valorização do capital intelectual e do conhecimento técnico.

Identificar e valorizar os talentos subestimados ou que estão deslocados ou em desvio de função, para melhor aproveitamento de conhecimentos e potencialidades disponíveis na empresa.

Assegurar a manutenção e a motivação dos funcionários, focada em desenvolvimento contínuo, com valorização do conhecimento e dos anseios individuais.

Elaborar e implementar novo Plano de Cargos e Salários, com ampla participação do corpo gerencial e das entidades representativas de funcionários, orientado para o reconhecimento do desempenho, o oferecimento de horizontes de progressão e a compatibilidade dos cargos com o mercado de trabalho.

Contratar e capacitar novos empregados para funções primarizadas ou essenciais com quadro insuficiente, com requisitos estabelecidos com a participação do corpo gerencial.

Estabelecer diálogo permanente e participação ativa com sindicatos e associações representativas, especialmente quanto a aspectos técnicos, de gestão de pessoas e de gestão corporativa, estabelecendo-se elevado grau de confiança mútua e de convergências em benefício de todas as partes.

Adotar critérios objetivos e de competência para exercício de funções gerenciais, com estabelecimento de pré-requisitos para as designações.

Ampliar e dar visibilidade aos canais de denúncia de assédios.

Implementar um programa de treinamento, estudo e desenvolvimento, para o crescimento e a valorização profissional conforme as potencialidades e os talentos dos empregados.

Implantar carreira em Y, para valorizar especialistas que não têm perfil gerencial e sofrem com limitada progressão salarial e baixa motivação.

Elevar a credibilidade da Gestão de Pessoas, garantindo um ambiente de transparência, confiança e crescimento contínuo para todos os colaboradores.

Promover programa de saúde integral do trabalhador, para além daqueles relacionados diretamente com os riscos ocupacionais, promovendo redução de custos diretos com planos de assistência médica.

Implementar processo estruturado de gestão do conhecimento, para que a transmissão de conhecimento seja incorporada como um capital da empresa, preservado mesmo diante da saída de pessoas altamente qualificadas.

Implementar sistema de reconhecimento e valorização dos empregados, para promover um ambiente de trabalho motivador e produtivo que incentive a excelência e o comprometimento com os objetivos da empresa.

Estabelecer comunicação interna transparente, participativa e fidedigna, mantendo o quadro de funcionários bem informados e promovendo um ambiente de confiança e engajamento.

Implementar Programa de Demissão Incentivada, com benefícios atrativos, suporte na transição de carreira, assistência psicológica e transferência de conhecimento na sucessão, visando a renovação de quadros de forma voluntária e planejada, alinhada aos objetivos estratégicos da empresa e ao bem-estar das pessoas.

Preservar os planos previdenciários da Fundação Sabesprev, essenciais para garantir segurança financeira na aposentadoria, proporcionando uma renda planejada e estável após o fim da vida laboral, bem como a proteção das famílias em caso de invalidez ou falecimento do segurado. É fundamental a manutenção da saúde financeira da Sabesprev e de sua boa

gestão de planos previdenciários, pois é o principal benefício oferecido pela empresa

Ampliar e valorizar a Segurança do Trabalho, com o fornecimento de EPIs de alta qualidade adequados às características individuais, a implementação de programas contínuos de treinamento e capacitação para o uso correto dos equipamentos, a realização segura das atividades e a manutenção de condições de trabalho seguras, tanto aquelas realizadas por pessoal próprio quanto por terceirizados, ambas sob fiscalização estrita de técnicos de segurança do trabalho.

Manter, ampliar e aprimorar o trabalho remoto, possibilitando maior integração das pessoas na estrutura organizacional da empresa.

Otimizar recursos humanos, mediante um levantamento detalhado dos empregados-chave para operação e administração, identificando suas competências e áreas de atuação para melhor realocar as pessoas conforme seus conhecimentos, qualificações e habilidades, para melhorar a eficiência de atividades e a motivação profissional das pessoas.