

UN
DA
DE
DE
NE
GÓ
C
OS
DE
E
C
M
A
C
A
R
?

PGQB 2006

Nível II

RELATORIO DE GESTÃO

embasa

empresa baiana de águas e saneamento s.a.

SUMÁRIO

PERFIL

ORGANOGRAMA

1 - LIDERANÇA.....	1
2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS	8
3 - CLIENTES.....	16
4 - SOCIEDADE	22
5 - INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	28
6 - PESSOAS	39
7 - PROCESSOS.....	48
8 - RESULTADOS.....	57

GLOSSÁRIO

PLANO DE MELHORIA DA GESTÃO

P-PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

6.3.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

a) Instituição, propósitos e porte da organização

A Embasa é uma empresa de Sociedade de Economia Mista, de capital autorizado, e, como tal, pessoa jurídica de direito privado, da qual o Governo do Estado da Bahia é o acionista majoritário. Foi fundada em 11/05/1971, pela Lei Estadual 2929/71.

A Embasa atua em todo o estado da Bahia por meio das concessões dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário.

Sua estrutura organizacional é dividida em 05 (cinco) Diretorias, conforme apresentado no organograma, ao final do perfil.

- Diretoria da Presidência
- Diretoria Administrativa
- Diretoria Financeira e Comercial
- Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente
- Diretoria de Operações, a qual a Superintendência Metropolitana de Salvador – OM está vinculada, e a esta Unidade de Negócios de Camaçari – UMC.

A Unidade de Negócios de Camaçari foi criada em 09/08/1996 através da R.D. nº 269/96 tendo como propósitos o planejamento, coordenação, execução e controle das atividades operacionais, comerciais e administrativas relacionadas aos Sistemas de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário da Região Metropolitana de Salvador abrangendo os municípios de Camaçari, Simões Filho, Mata de São João, Dias D'Ávila, Salvador (bairro Palestina), e parte do município de Entre Rios, onde está localizado Porto Sauípe e Canoas.

As diretrizes organizacionais da UMC são:

NEGÓCIO da UMC
Abastecimento de água e esgotamento sanitário na área de atuação da Unidade de Negócios de Camaçari.
MISSÃO da UMC
Assegurar o abastecimento de água e esgotamento sanitário, garantindo a satisfação dos clientes, acionistas, colaboradores e poder concedente, interagindo com fornecedores, buscando o equilíbrio econômico-financeiro, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e a preservação do meio ambiente.
VISÃO da UMC
Torna-se Unidade de excelência no setor de saneamento.
VALORES da UMC
Ética Comprometimento Criatividade Responsabilidade Ambiental e Social Integração Excelência Valorização e desenvolvimento das pessoas
POLÍTICA AMBIENTAL DA UMC
A preservação do meio ambiente é indispensável para a perpetuidade da vida, sendo a atitude proativa nas questões ambientais parte integrante dos negócios e fundamental para a sobrevivência e crescimento da Embasa.

A UMC é composta por 06 (seis) Gerências de Escritórios de Serviços Operacionais – Eso's e 03 (três) Gerências de Divisão, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Principais atribuições das Gerências de Eso e Divisão	
Eso/Divisão	Principais Atividades
Camaçari Arembepe Dias D'Ávila Mata São João Simões Filho Sauípe	Operar, manter e comercializar todo o Sistema de Abastecimento e Água e Esgotamento Sanitário na sua área de abrangência.
UMC – C	Assessorar os Eso's nos processos de comercialização dos serviços.
UMC – A	Apoiar e assessorar os Eso's na área administrativa e financeira.
UMC – O	Apoiar e assessorar os Eso's nas atividades operacionais.

Suas principais atividades estão descritas a seguir:

Principais atividades
Captação e Adução de Água Bruta; Tratamento; Adução e Distribuição de Água Tratada; Operação e Manutenção de Reservatórios, ETA's, ETE's e Elevatórias; Manutenção em Adutoras, Redes e Ramais de Água; Coleta de Esgotos; Manutenção de Redes Coletoras de Esgoto; Tratamento de Esgoto; Atividades relacionadas à Comercialização e ao Atendimento aos Clientes, disponibilizando 07 (sete) Lojas de Atendimento, estando 01 instalada no SAC (Serviço de Atendimento ao Cidadão do Governo do Estado da Bahia), e uma Central de Teletendimento (0800555195), abrangendo as atividades de Cadastro Comercial, Leitura e Entrega de Contas, Arrecadação, Faturamento e Serviços Operacionais; Gerenciamento dos recursos humanos, financeiros, materiais e equipamentos para o desempenho das atividades.

A Sede da Unidade de Negócios de Camaçari, está situada na Rua Tenente Fernando Tuy s/n – Ponto Certo - Camaçari, em sede própria.

Os Sistemas e Unidades sob a responsabilidade Operacional, Administrativa e Comercial da UMC são:

- Sistemas de Abastecimento de Água de Camaçari, Verde Horizonte, Parafuso, Machadinho, Jordão, Barra do Pojuca, Parque das Mangabas, Sauípe, Dias D'Ávila, Biribeira, Futurama, Leandrino, Entroncamento, Nova Dias D'Ávila, Mata de São João, Amado Bahia e Simões Filho (interligado ao SIAA de Pedra do Cavalo);

- 02 Estações de Tratamento de Água superficiais, 16 Estações de Tratamento Simplificadas (cloração e fluoretação);

- 13 Reservatórios de Água Tratada;

- 09 Elevatórias de Água Tratada;

- 102.201 Ligações domiciliares de Água;

- 115.323 Economias de Água;

- 07 Lojas de Atendimento, sendo 01 situada no SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão – Programa do Governo do Estado e 01 Central de Teletendimento (0800555195);

- Sistema de Esgotamento Sanitário de Camaçari, Dias D'Ávila, Simões Filho, Praia do Forte, Sauípe, Condomínio Vivendas do Joanes, Vila Serena, Iberostar e Vila Galé.

- 22 Estações Elevatórias de Esgoto; 836.2CV, 450 KVA

- 06 Estações de Tratamento de Esgoto;

- 17.572 Ligações Domiciliares de Esgoto,

- 22.396 Economias de Esgoto.

Chama – se atenção para inclusão à Unidade de Negócios de Camaçari, em 2006, dos Sistemas de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do empreendimento do Grupo Iberostar e o empreendimento Vila Galé, situados na orla de Camaçari, subordinado ao Eso Arembepe.

A UMC tem um faturamento mensal de R\$ 3.734.014,17 (três milhões, setecentos e trinta e quatro mil, quatorze reais e dezessete centavos), que representa 11,26% do faturamento de toda a

Superintendência Metropolitana, podendo ser considerada como uma média empresa alcançando um faturamento anual de R\$ 44.808.170,00 (quarenta e quatro milhões, oitocentos e oito mil, cento e setenta reais).

Principais equipamentos e tecnologias de produção utilizados pela UMC estão apresentados a seguir:

Equipamentos
Câmaras de Reservação; Filtros; Reservatórios Elevados; Conjuntos Motor-Bombas; Transformadores, Aeradores; Digestores; Ultra-violeta; Geradores; Insonorizadores; Caminhão equipamento jato e vácuo; Martetele compressor.
Tecnologias
Pesquisa para localização de vazamentos não visíveis, by-pass por meio de válvulas propulsoras de ondas e do geofone eletrônico; Macromedidores de vazão; MCP – Microcomputador portátil para leitura e entrega de contas; SCI – Sistema Comercial Integrado; Geoprocessamento; Pesquisa para localização de tubulações e PV's cheios; Adaptação de mangotes para limpeza das Elevatórias Tratadas de Esgoto; Epanet; Pandion – Menssenger.

b) Produtos e processos

Os principais produtos da organização são água tratada, água bruta, serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Os principais processos estão descritos na figura a seguir:

Principais Processos da UMC	
Processos de Produção	Processos de Apoio
Produção de Água	Suprimento
Distribuição	Transporte
Comercialização	Administração e Recursos Humanos
Atendimento ao Cliente	Contabilidade e Financeiro
Esgotamento Sanitário	Manutenção Eletromecânica
Manutenção de Sistema de Água	Controle de Qualidade da Água
Manutenção de Sistema de Esgoto	Jurídico
Ligações de Água	Informática
Ligações de Esgoto	Planejamento e Controle
Expansão e melhoria de sistema	Comunicação
	Auditoria
	Meio Ambiente
	Concessão
	Licitação

c) Força de trabalho

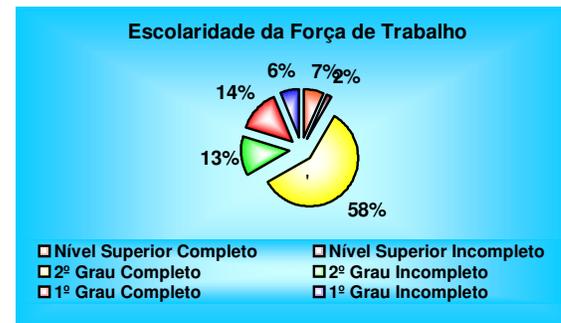
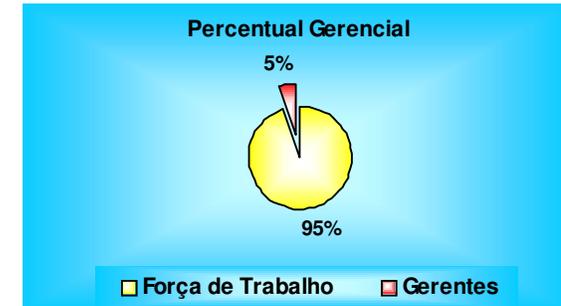
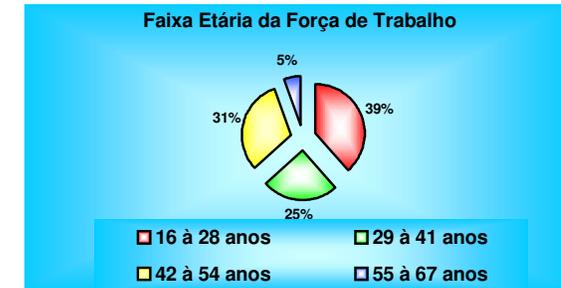
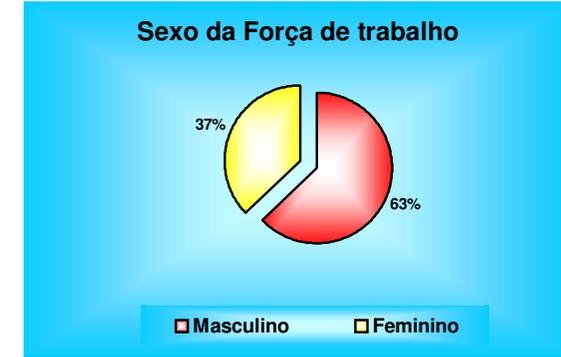
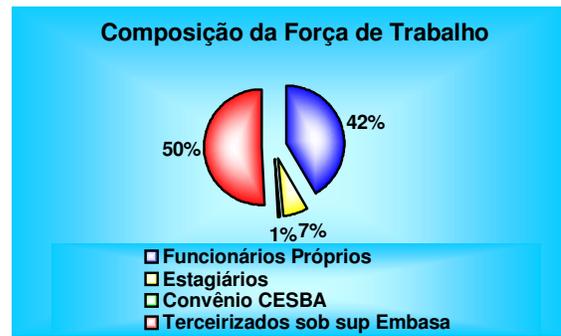
A Unidade de Negócios de Camaçari é composta por 179 colaboradores, que representa 4,82 do quadro de colaboradores da Superintendência Metropolitana de Salvador – OM e 2,35% do quadro total de colaboradores da Embasa. Sendo estratificado nas categorias: Próprios, Estagiários, Terceirizados e Convênio CESBA (Eficientes Especiais), conforme demonstrativo abaixo:

FORÇA DE TRABALHO	QUANT.
Próprio	76
Estagiário	13
CESBA	01
Terceirizado	89
Total	179

A UMC possui requisitos de segurança com relação às atividades desenvolvidas principalmente no manuseio de produtos químicos, no trânsito em áreas de risco, nas atividades de manutenção eletromecânica, no sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário.

São elaborados Mapas de Riscos com a participação da Força de Trabalho e disponibilizados equipamentos de segurança como máscaras contra gases, luvas, botas, óculos, entre outros.

O gráfico a seguir apresenta a composição da força de trabalho da UMC:



d) Clientes, mercados e concorrência

A UMC abrange 06 (seis) municípios: Camaçari, Dias D'Ávila, Mata de São João, Simões Filho, parte da cidade de Salvador (Palestina) e parte do município de Entre Rios (Eso Sauípe), conforme figura abaixo:

Nº LIG. ÁGUA: 31 900
Nº LIG. ESGOTO:
7309
FAT. ANUAL: R\$
17.887,02

Nº LIG. ÁGUA: 15663
Nº LIG. ESGOTO:
4164
FAT. ANUAL: R\$
3.077,89

Nº LIG. ÁGUA: 6222
Nº LIG. ESGOTO: 0
FAT. ANUAL: R\$
1.217,97

Nº LIG. ÁGUA: 1825
Nº LIG. ESGOTO:
566
FAT. ANUAL: R\$
3.227,12

Nº LIG. ÁGUA: 25809
Nº LIG. ESGOTO: 747
FAT. ANUAL: R\$
7.574,21

Nº LIG. ÁGUA: 20782
Nº LIG. ESGOTO:
4786
FAT. ANUAL: R\$
11.823,96



*Ligação da classe residencial com consumo acima de 250 m3/mês por economia;

Além dos requisitos corporativos já descritos, a UMC tem critério próprio de classificação dos médios e grandes consumidores por Eso.

- Contratos Especiais - São 05 contratos, indústrias que consomem água bruta e água tratada, e que possuem particularidades no seu processo, requerendo uma diferenciação através de assinatura de contratos específicos.

Principais Clientes	
-BRASKEM	-ÓRGÃOS PÚBLICOS
-COMPLEXO INDUSTRIAL FORD	-GERDAU S/A
-VICUNHA TÊXTIL	-NORSA REFRIGERANTE
-COMPLEXO SAUIPE	-HOTÉIS DA ORLA
-INDUSTRIAS DO CIA	- EMPREENDIMENTO IBEROSTAR

Os Contratos Especiais, as parcerias e alianças com clientes como as Prefeituras Municipais, com as quais são firmados Convênios de Cooperação Técnica, exemplificam o relacionamento com os clientes definido de acordo com suas necessidades.

São necessidades comuns aos clientes da UMC os itens discriminados abaixo.

Principais necessidades dos clientes
Qualidade do produto fornecido
Fornecimento constante, sem interrupções
Rapidez ao atendimento de suas solicitações
Qualidade do serviço prestado
Confiabilidade nas informações
Custo acessível

O principal mercado da UMC é o Município de Camaçari, que representa 39,91% do faturamento da Unidade.

As principais fontes de receitas financeiras são cobrança de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário.

Os municípios de áreas de atuação da Unidade de Negócios de Camaçari são:

SAA – Sistema de Abastecimento de Água

1.Município de Camaçari: Sede Municipal, Parafuso, Verdes Horizontes, Parque das Mangabas, Machadinho, Localidades da Orla de Camaçari (de Busca Vida a Itacimirim);

2.Município de Dias D'Ávila: Sede Municipal, Nova Dias D'Ávila, Futurama, Biribeira, Leandrino e Emboacica;

3.Município de Mata de São João: Sede Municipal, Amado Bahia, Monte Líbano, Complexo Sauípe, Curralinho, Vila Sauípe e Estiva;

4.Município de Simões Filho: Sede Municipal, Góes Calmon, CIA Sul, Mapele, Aratu e Santo Antonio Rio das Pedras;

5.Entre Rios: Porto Sauípe e Canoas; Salvador – Bairro da Palestina.

SES – Sistema de Esgotamento Sanitário

1.Sede Municipal de Camaçari, Dias D'Ávila, Mata de São João, Simões Filho e parte de Entre Rios;

2.Praia do Forte; Porto Sauípe, Complexo Sauípe e Vila Sauípe;

3.Condomínio Vivendas do Joanes (Orla de Camaçari).

Os Clientes da UMC estão classificados por categorias e subcategorias, conforme quadro a seguir:

CATEGORIA	SUB-CATEG.	QUANT.	%
RESIDENCIAL 93,72%	-POPULAR	77	0,07%
	-NÃO POPULAR	83.857	85,15%
	-VERANEIO	8.357	8,49%
	-FILANTROPICA	14	0,01%
COMERCIAL 4,13%	-COMERCIAL	3.225	3,28%
	-PEQUENOS COMERCIOS	848	0,87%
INDUSTRIAL 0,21%	-INDUSTRIA	202	0,20%
	-CONSTRUÇÃO	7	0,01%
PÚBLICA 0,47%	-ÓRGÃOS PÚBLICOS	464	0,47%
MISTA 1,45%	-RESIDENCIAL E COMERCIAL	1.433	1,45%
TOTAL		98.484	100%

A categoria residencial representa 93,72 % do total de clientes da UMC.

Para melhor gerenciamento de seus clientes foram estratificados das categorias acima 02 (dois) grupos de clientes-alvo:

-Grandes Consumidores - regidos pela Resolução de Diretoria R.D. nº252/95, onde são considerados os clientes que atendem, pelos menos uma das seguintes características:

- *Ligação com mais de 20 economias;
- *Ligação com consumo acima de 349 m3/mês;
- *Ligação com diâmetro superior a 1" (polegada);
- *Ligação com hidrômetro com vazão característica maior ou igual a 10m3/h;
- *Ligação da classe comercial e industrial com consumo acima de 150 m3/mês;

e. Fornecedores e Insumos

Os fornecedores da UMC estão divididos em Fornecedores Externos (Prestadoras de Serviços) e Fornecedores Internos (Processos de Apoio).

As prestadoras de serviços são os maiores fornecedores da UMC, conforme demonstra o quadro a seguir:

FORNECEDORES	SERVIÇOS/INSUMOS
EXTERNOS	
PRESTADORAS DE SERVIÇO	EXTENSÃO DE REDE DE ÁGUA LIGAÇÃO DE ÁGUA
	EXTENSÃO DE REDE DE ESGOTO LIGAÇÃO DE ESGOTO
	MANUTENÇÃO DE REDES E RAMAIS MANUTENÇÃO DE ESGOTO
	CORTE E RELIGAÇÃO DE ÁGUA REVISÃO DE LIGAÇÃO
	INSTALAÇÃO/SUBSTITUIÇÃO DE HIDRÔMETRO
	FISCALIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO TÉCNICO
	PESQUISA DE VAZAMENTO
COELBA	ENERGIA ELÉTRICA
DIVERSOS	PRODUTO QUÍMICO
SRH	OUTORGA DO DIREITO DO USO DA ÁGUA
PMC	REPAVIMENTAÇÃO ASFÁLTICA
INTERNOS/ PROCESSOS DE APOIO	
LABORATÓRIO CENTRAL/OPTQ	CONTROLE DE QUALIDADE DA ÁGUA
DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTO/ADS	MATERIAIS E EQUIPAMENTOS
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA/FDI	SUPORTE TÉCNICO DE INFORMÁTICA
SUPERINTENDENCIA COMERCIAL/FC	SCI E RELATÓRIOS COMERCIAIS LEITURA E ENTREGA DE CONTAS
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS/ADH	TREINAMENTOS E RELATÓRIOS DE PESSOAL
ASSESSORIA E PLANEJAMENTO/PPL	COMUNICAÇÃO E MARKETING
ASSESSORIA JURÍDICA/PJU	APOIO JURÍDICO
FDCG	CONTABILIDADE E FINANCEIRO
OMME IV - DEPARTAMENTO DE MANUTENÇÃO	MANUTENÇÃO ELETROMECÂNICA
SETOR DE TRANSPORTES/AAGT	VEÍCULOS E EQUIPAMENTOS
PAD	AUDITORIA
SUPERINTENDENCIA MEIO AMBIENTE	ATIVIDADES QUE INTERFEREM NO MEIO AMBIENTE
DIRETORIA FINANCEIRA/DF	CONCESSÃO DOS SERVIÇOS
PLC	PROCESSOS LICITATÓRIOS
OPT	MANUTENÇÃO E UNSTALAÇÃO DE MACROMEDIDOR
DEPTº. ESTUDOS E PROJETOS/OMT	DIAGNÓSTICO DE SISTEMAS / ANÁLISES DE VIABILIDADES
PAC	ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

A UMC possui um relacionamento muito próximo com seus fornecedores.

Os prestadores de serviços são monitorados diariamente pelas equipes de fiscalização, além de manter na Unidade um encarregado, a fim de estreitar o relacionamento e comprometê-los com o resultados das metas estabelecidas.

São convidados mensalmente e trimestralmente quando a Unidade reúne suas Divisões e Eso's para análises das metas, buscando comprometê-los no atingimento destas, bem como melhorar ainda mais o relacionamento como parceiros.

O processo de seleção de fornecedores é regido pelas leis de licitações e contratos nº 8666/93 (Federal) e nº 9.433/05 (Estadual) e os requisitos são especificados nos editais.

f) Sociedade

A UMC interage com diversas comunidades e instituições por meio de Projetos de cunho Social dentre os quais destacamos a seguir:

Projetos Sociais

Projeto ASA – Agente Social Avançado, desenvolvido pela OM e aplicado pela UMC, é um projeto de educação sanitária realizado em comunidades de baixa renda que visa avaliar e desenvolver ações sociais individuais e coletivas;

Projeto ASA na Escola – desenvolvido pela OM, que visa alcançar crianças das escolas públicas e particulares, buscando conscientizá-las sobre o uso racional da água e preservação dos mananciais, numa linguagem acessível e dinâmica;

Projeto ADOTE, desenvolvido pela OM, que visa incentivar a participação da força de trabalho em atividades sociais com a comunidade, adotando instituições carentes.

Projeto Visitas – visa interagir com o segmento estudantil, clientes, comunidades e a força de trabalho através de visitas às instalações da empresa para melhor conhecimento das atividades desenvolvidas pela Embasa.

A seguir estão descritas as principais necessidades das Comunidades atendidas pela UMC:

Comunidade	Necessidade
Comunidades de Baixa Renda atendidas pelo Projeto ASA	Saneamento Básico, Educação, Segurança, Preservação Ambiental (Manutenção de Lagoas), Urbanização (Lazer)
Comunidade Acadêmica e Escolar atendida pelas visitas técnicas às instalações da UMC, por palestras específicas e pelo projeto ASA na Escola.	Conhecimento técnico e educação ambiental

Os principais impactos negativos que poderiam causar problemas à comunidade, mas que são tratados preventivamente são:

- Descarte de resíduos do tratamento de água e de esgoto;
- Utilização de produtos químicos nos processos de produção de água e esgotamento sanitário.

g) Relacionamento com outras partes interessadas

Além da Força de Trabalho, Clientes, Fornecedores, Sociedade e Comunidade, a UMC considera como parte interessada: o Acionista, representado pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração da Embasa, tendo como principais interesses o incremento do faturamento e arrecadação, a redução de despesas e a melhoria do atendimento ao Cliente e ao Poder Concedente, representado pelos Municípios que concedem a operacionalização dos Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário para a organização.

6.3.2 CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

a) Ambiente competitivo

A Embasa é detentora dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, sendo assim um monopólio estatal, não tendo concorrentes.

Como principais conseqüências da perda de eficiência podemos citar:

- Demanda reprimida;
- Clientes inativos;
- Demandas judiciais;
- Inadimplência.

b. Desafios estratégicos

Os principais desafios estratégicos da UMC são:

-Ampliar o número de ligações de água e esgoto, implementando ações para combate ao sistema de abastecimento de água alternativo e adotando uma política de recadastramento, no sentido de ampliar o mercado da UMC.

-Aumentar o faturamento, arrecadação e redução de despesas no sentido de dar sustentabilidade econômico-financeira à UMC.

-Ampliar a nossa Responsabilidade Pública com ações sócio-ambientais, visando a conscientização da comunidade/sociedade na valorização da água, do meio ambiente e da redução de desperdícios.

- Aumentar o nível de capacitação da força de trabalho – no sentido de fomentar treinamentos na busca da melhoria dos serviços, qualificar pessoas, aperfeiçoando o programa de gestão de pessoas;
- Implantar o SGI – Sistema de Gestão Integrado que engloba ações de qualidade, saúde, segurança no trabalho e meio ambiente, integrando-os com o negócio e as metas da empresa, no sentido de adequar as normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001;
- Aperfeiçoar o sistema de gestão destacando-se pela Excelência de suas práticas e respectivos resultados.

6.3.3 ASPECTOS RELEVANTES

Os requisitos legais e regulamentares aos quais a UMC está sujeita, estão descritos a seguir:

Requisitos Legais e Regulamentares
Lei Estadual 2929/71 - fundação da Embasa
Lei nº 9.433/05 (estadual), que dispõe sobre as licitações e contratos administrativos em vigor desde de junho de 2005, em consonância com as normas gerais estabelecidas pelas leis Federais nºs 8.666/93 e 10.520/02;
Resolução / CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente)/020/86 de 30/07/86, Resolução 004/85;
Portaria 518/04 do Ministério da Saúde em substituição à Portaria 1469/00;
Lei Estadual 7307 de 22/01/98, regulamentada pelo Decreto 7765 de 08/03/2000, dispõe sobre a ligação de efluentes à Rede Pública de Esgotamento Sanitário;
Lei Estadual 6924 de 17/11/95, que regulamenta a publicação dos resultados de parâmetros de controle de qualidade da água;
Lei 6.514 de 22/12/77 - Portaria número 3.214 de 08/06/78, relativa a Segurança e Medicina no Trabalho;
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes;
Regimento Interno;
Lei Estadual 3060/94 - regulamenta os serviços da Embasa.
Normas do INMETRO
Normas ABNT

Outros aspectos peculiares da UMC são os Projetos ASA, ASA na Escola, Visitas, Projeto ADOTE e o Projeto PLIM – Programa de Sugestões, onde a Força de Trabalho tem suas idéias valorizadas e a oportunidade de ser reconhecida publicamente pela sua contribuição na empresa.

A Unidade de Negócios de Camaçari proporciona aos seus clientes informações claras e objetivas através dos meios de comunicação (rádio, televisão, jornais) nos quais são expostas quaisquer eventuais anormalidades em decorrência dos serviços da Embasa que possam interromper temporariamente o Sistema de Abastecimento de Água, além de ser requisitada para transmitir informações educacionais, assim como prestar um atendimento personalizado, facilitando o contato direto da Alta Direção com seus clientes. Isto tem um grande significado para a organização, no momento que são constatados na maioria das solicitações, pedidos de esclarecimentos ao invés de críticas aos serviços prestados.

6.3.4 HISTÓRICO DA BUSCA PELA EXCELÊNCIA

O Programa Gestão pela Qualidade Total (GQT) foi implementado na EMBASA a partir de abril de 1996, com a Consultoria da Fundação Christiano Ottoni. A estratégia de implantação do Programa GQT, após fases de sensibilização e treinamento, foi a adoção de uma meta prioritária para toda a Embasa (Redução de Perda Física de Água em 20% até 31/12/96) e de experiências de metodologias como: Gerenciamento pela Rotina e 5S, sendo a Unidade

de Negócios de Camaçari e Santo Antônio de Jesus escolhidas como área piloto.

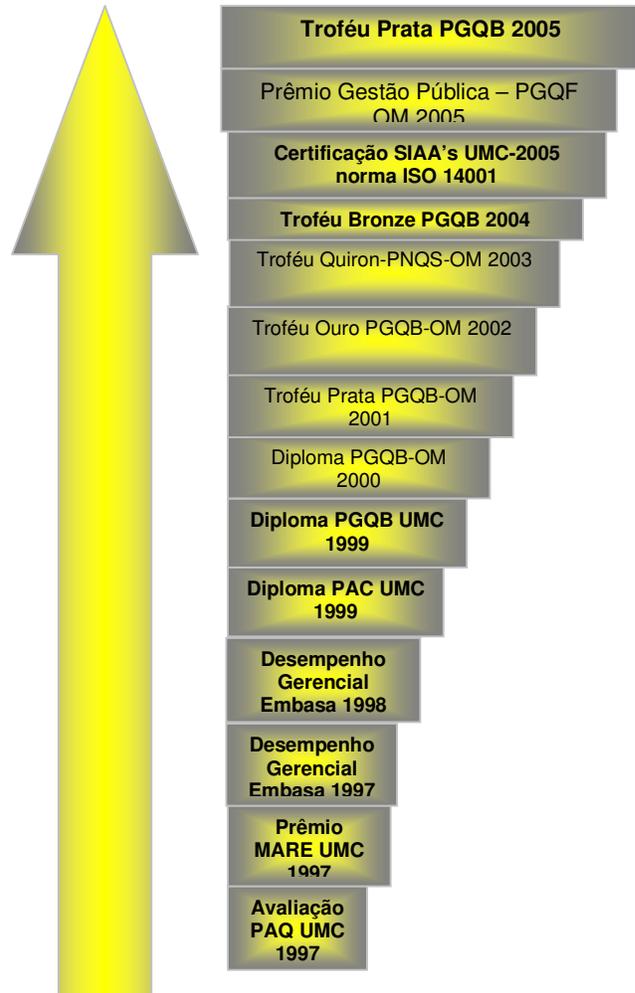
A UMC foi vencedora por 02 anos consecutivos (1997 e 1998) do Prêmio Desempenho Gerencial da Embasa.

Destacamos a participação da Unidade no Prêmio ABES de Qualidade (1997) e Participação e premiação na Avaliação da Administração Pública – MARE 1997 (1ª colocação), no Prêmio Gestão Qualidade Bahia – PGQB 1999 e no Prêmio Abes da Qualidade – PAQ 1999 quando recebeu o diploma em ambos.

A partir de 2000 a UMC participa junto com a Superintendência Metropolitana de Salvador – OM no Prêmio Gestão Qualidade Bahia, na qual obteve o Diploma em 2000, o Troféu Prata em 2001, o Troféu Ouro em 2002, o Ouro no PNQS em 2003 e recentemente a conquista do PGQF – Prêmio em Gestão pública em 2005.

Ressaltamos ainda a conquista da UMC do Troféu Bronze no PGQB em 2004, a Certificação do SIAA de Barra do Pojuca, Itacimirim e Praia do Forte na norma ISO 14001 em 2005 e a conquista do Troféu Prata no Prêmio Gestão Qualidade Bahia em 2005, conforme representado abaixo:

EM BUSCA DA EXCELÊNCIA



CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

1.1 SISTEMA DE LIDERANÇA

1.1.1 Exercício da liderança.

A estrutura do Sistema de Liderança da UMC é estabelecida a partir do Regimento Interno da Empresa que define responsabilidades, competências e atribuições das diversas funções.

A **liderança é exercida** pelo Gerente da Unidade e seus 09 líderes Gerentes de Divisão (Administrativa/ Financeira, Comercial e Operacional) e Gerentes de Escritórios Serviços Operacionais – Eso's (Camaçari, Arembepe, Dias D'Ávila, Mata de São João, Simões Filho e Sauipe) cujas responsabilidades estão descritas a seguir:

-A Divisão Administrativa/Financeira tem a finalidade de manter o controle administrativo dos recursos humanos lotados na UMC, prestar serviços de apoio administrativo a Divisões e Eso's, controle de serviços de transporte, suprimento, conservação e recuperação de bens móveis e imóveis, efetuar pagamento e realizar a prestação de contas da dotação financeira da Unidade. Subordinados a Divisão Administrativa/ Financeira, existem processos administrativos (RH, segurança no trabalho, suprimento, transporte e contábil/financeiro).

-A Divisão Comercial é responsável pelo planejamento e controle dos serviços de atendimento, aplicação da pesquisa de mercado, avaliação sobre o nível de satisfação dos clientes, monitoramento do faturamento e arrecadação, controle das solicitações de serviços, operação do SCI e realização dos serviços de cobrança, corte e parcelamento de débito, além de assessorar os Eso's no processo de comercialização dos serviços.

-A Divisão Operacional tem como finalidade manter o controle operacional acompanhando as atividades operacionais dos Eso's dando suporte técnico.

-Os Eso's são responsáveis pelo tratamento, operação dos reservatórios e rede de distribuição, programação e execução dos serviços de campo da área operacional, tais como: manutenção de redes e ramais de água e esgoto, extensões de redes, fiscalização das empresas contratadas para execução dos serviços, apuração e análise dos indicadores de desempenho, cadastramento de redes, programa para evitar falta d'água, atesto de faturas das empresas contratadas.

Além da estrutura formal, o **exercício da liderança é reforçado** a partir da operação do Comitê da Qualidade UMC, que conta com a participação efetiva do Gerente da Unidade. O Comitê da Qualidade é subdividido em Comitês com atuação local e/ou corporativa:

-Social que tem como objetivo disseminar os Projetos ASA e Adote, apresentados no perfil;

-Benchmarking que tem como objetivo desenvolver e implantar práticas de Benchmarking na busca de referenciais comparativos, visando à melhoria contínua dos processos da Unidade;

-Pessoas que tem como objetivo desdobrar as Políticas de Gestão de Pessoas, voltadas para o desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional

da força de trabalho visando a melhoria contínua da qualidade dos produtos/serviços da empresa.

-Sistema de Gestão Integrada que tem como objetivo coordenar a implantação do sistema de gestão tendo como referência às normas NBR ISO 9001:00, NBR ISO 14001:04 e a diretriz OHSAS 18001:99 nos processos da UMC.

-Clientes que tem como objetivos reduzir o índice de insatisfação com os serviços prestados pela EMBASA; Aumentar a satisfação com os serviços prestados pela OM; Resgatar clientes inativos; Resgatar clientes que utilizam o abastecimento alternativo e Atender aos requisitos específicos com o cliente interno.

Quanto ao **processo decisório**, a postura da Alta Direção é de descentralização, dando autonomia administrativa a todo o seu corpo gerencial, limitada às decisões que necessitem do conhecimento e aval do titular da UMC, como em situações que extrapolam a competência das gerências e em situações nas quais haja conflito de interesses.

No que se refere às **práticas de gestão da UMC**, o Comitê da Qualidade, **monitora a disseminação, continuidade, e avalia as oportunidades para melhorias**, decidindo sobre a sua adequação e aplicação, durante as reuniões de aprendizado realizadas em intervalos semestrais.

As **decisões de caráter administrativo** comum a todos Eso's são **discutidas, comunicadas e implementadas** nas reuniões quinzenais administrativas.

As **decisões** quanto aos **projetos e atividades do Comitê da Qualidade** são tomadas durante as reuniões quinzenais do Comitê com a Gerência da Unidade e **comunicadas e implementadas** por cada Comitê de Gestão por meio de seus representantes nos Eso's. Outra característica do processo decisório é o seu alinhamento às diretrizes e metas da organização, de modo a manter **o foco nas partes interessadas**.

A liderança interage com as partes interessadas através de diversos mecanismos, conforme descrito na figura 1.1/1.

Figura 1.1/1 Comunicação das Decisões
Acionistas: reuniões da Diretoria Executiva - DIREX, reuniões do Conselho Administrativo, relatórios;
Clientes: correspondências, "folders", mídia, reuniões específicas;
Força de trabalho: reuniões, Intranet, Circulares, Comunicações Internas, RD'S, reuniões do CQUUMC com seus representantes;
Fornecedores: correspondências, Diário Oficial, reuniões, Intranet;
Sociedade: cartilhas, reuniões, "folders" e projetos sociais.

As principais decisões são implementadas pelas áreas específicas, conforme descrito anteriormente sendo acompanhadas pelas gerências e líderes de processos, estando sempre a Gerência da Unidade informada do seu andamento nas diversas reuniões previamente agendadas no Cronograma do GPD.

A atual estrutura do sistema de liderança, cuja funcionalidade está demonstrada no organograma apresentado no Perfil, possibilita que a Alta Administração **dissemine e internalize** na organização a **cultura da excelência e o aprendizado organizacional**.

O **atendimento às necessidades das partes interessadas** é feito de **forma harmônica e balanceada**, procurando não beneficiar uma parte em detrimento de outra, bem como mantendo o alinhamento com as diretrizes estratégicas. O atendimento às partes interessadas pertinentes é também efetuado de modo a agregar valor, para

melhorar a percepção que estas partes têm da organização, conforme pode ser visto na figura 1.1/2.

Figura 1.1/2 – Necessidades das Partes Interessadas	
Necessidade	Atividades de Identificação e atendimento. Criação e entrega de valor
Acionista	
Atendimento as diretrizes estratégicas; Retorno dos investimentos	Planejamento Estratégico; Atendimento ao GPD; Relatórios Gerenciais; Reuniões específicas. Aperfeiçoamento das estratégias para aumento do faturamento e da arrecadação e de desempenho empresarial.
Cientes	
Qualidade no atendimento de produtos e serviços	Pesquisa externa; Caixa de críticas e sugestões; Canais de relacionamento com o cliente; Comitê Gestão Cliente; Reuniões específicas. Atendimento aos anseios e melhoria da satisfação do cliente e dos serviços prestados.
Força de Trabalho	
Ambiente de trabalho; remuneração e benefícios; bem estar; capacitação e desenvolvimento.	Pesquisa de Clima Organizacional; PDHC; PTEFT; PDP PCT Reuniões Mensais (Acompanhamento das Metas). Melhoria das condições de trabalho e de valorização e capacitação/desenvolvimento das pessoas.
Fornecedor	
Igualdade de condições de participação na seleção de fornecedores; lucro justo.	Reunião com os fornecedores. Maior interação por meio de uma maior participação nas reuniões administrativas semanais e de acompanhamento das metas e melhoria dos produtos e serviços prestados Pesquisa com o fornecedor Melhoria no relacionamento e atendimento às necessidades mútuas.
Acessibilidade com o gestor do contrato.	
Agilidade nos processos de faturamento e pagamento	
Sociedade	
Maior interação com a empresa. Minimização e controle de possíveis impactos	DRP – Diagnóstico Rápido Participativo utilizado no Projeto ASA. Reuniões específicas Melhoria da imagem da organização junto às comunidades, promovendo ações sociais e de preservação ambiental. Melhoria da qualidade de vida das comunidades localizadas próximas a unidades operacionais

1.1.2 Interação com as partes interessadas.

A interação da Alta Administração com as partes interessadas, é feita conforme figura 1.1/3, demonstrando sempre comprometimento com as diretrizes e estratégias definidas em nível corporativo e desdobradas para a UMC. Esta interação tem como objetivo estreitar o relacionamento da liderança com as partes interessadas, procurando identificar as oportunidades para melhorias, assim como viabilizar oportunidades futuras para a organização, conforme apresentado na figura 1.1/4.

Figura 1.1/3 – Interação com as partes interessadas	
Forma de Interação Participação da Alta Direção	Parte Interessada
Reuniões Mensais e trimestrais de Avaliação das Metas e Reuniões Administrativas Quinzenais. Estabelecimento de metas setoriais e análise crítica dos planos de ação.	Acionistas, Fornecedores e Força de Trabalho
Reunião Trimestral para Avaliação de Metas com a DIREX; Reunião Mensal para Avaliação de Metas com a Superintendência; Reunião Administrativa Quinzenal com a Superintendência e Gerências de Divisão e Eso's. Preparação de relatórios gerenciais.	Acionista, quando pertinente, clientes e representante da Sociedade
Entrevistas nos meios de comunicação (TV e Rádio – Local) e reuniões específicas. Participação nas entrevistas, reuniões e atendimento personalizado. Lojas de Atendimento, Tele atendimento, Site – Fale Conosco (Críticas, sugestões e opiniões) e Programa Fale com seu Gerente; Visitas aos clientes especiais; Comitê Gestão Clientes, Programa tarifa social. Relacionamento para atendimento das necessidades específicas dos clientes.	Cientes
Programa de Visitas às Instalações da UMC; Projeto ASA (diagnóstico participativo com a comunidade) e Projeto Adote. Cadastro de Líderes Comunitários, Sindicais, Clientes Parceiros e Fiscais e Integração com a Ouvidoria Municipal. Criação de mecanismos de aproximação, convidando representantes da Comunidade e Sociedade a participarem das reuniões. Site – Fale Conosco (Críticas, sugestões e opiniões). Relacionamento virtual para atendimento das necessidades específicas da comunidade relacionadas à água e esgoto. Encontro Anual da Qualidade (EMBASA, EQOM e CCQ);	Comunidade e Sociedade

Visita as demais Unidades da Embasa; Programa conheça sua Unidade de Negócio, Congresso "Jornada Técnica da Diretoria de Operações" Participação nos encontros e visitas.	Força de Trabalho
Reuniões específicas com Prefeituras e Órgãos Regulamentadores (Ministério Público). Criação de mecanismos de aproximação e melhoria no relacionamento para atender as necessidades específicas.	Poder Concedente

Figura 1.1/4 – Oportunidades para Organização	
Acionista	Novos recursos para o atendimento de metas e novas propostas de ações, a exemplo do contrato para diminuição de pressões na rede distribuidora, visando à redução de perdas.
Cientes	Atendimento aos anseios e melhorias na prestação dos serviços para os clientes (pessoa física ou jurídica)
Força de Trabalho	Implantação de melhorias identificadas nas visitas e nos encontros anuais, inclusive com a participação dos funcionários terceirizados.
Fornecedor	Melhorias no gerenciamento dos contratos e requisitos nos editais
Sociedade	Educação sanitária e ambiental, visando à preservação dos recursos naturais, disseminação das diretrizes da organização e conscientização quanto ao uso racional da água. A organização participa de fóruns e comitês, a exemplo: Comitê Municipal da APA do Joanes/Pitanga, Conselho Gestor das APA's Guarajuba e Capivaraque visam à preservação dos mananciais interagindo com diversos órgãos municipais e representantes das comunidades e participação nas Conferências das Cidades em Camaçari que tem como objetivo fazer levantamento das necessidades do município, visando formar agenda para desenvolvimento urbano.
Poder Concedente	Novos recursos/investimentos para atendimento as necessidades de ambas as partes, e criação de parcerias para atendimentos as necessidades das comunidades/sociedade.

1.1.3 Competência da liderança.

As competências de lideranças são identificadas e estabelecidas pelo Departamento de Recursos Humanos - ADH, com o apoio de uma consultoria especializada, e apresentadas em "workshops" internos, com a participação do gerente da UMC e representantes das Diretorias, para validação. As competências de liderança são alinhadas aos fundamentos e critérios do PNQ, conforme figura 1.1/5.

Figura 1.1/5 - Competências de liderança	
Competências	Requisitos
1. Pensamento e ação estratégicos	-Visão e projeção de futuro -Planejamento e Planos de Metas -Decisões e ações baseadas em fatos -Visão e atuação sistêmica
2. Gestão de pessoas	-Relacionamento Interpessoal -Administração de conflitos -Conhecimento do sistema de gestão de pessoas -Motivação e desenvolvimento de competências
3. Foco no Cliente	-Identificação das necessidades do cliente -Divulgação de produtos/serviços aos clientes -Orientação para excelência no atendimento -Relacionamento com clientes -Atendimento aos requisitos dos clientes
4. Responsabilidade Social e Ambiental	-Comportamento ético -Atuação responsável -Preservação Ambiental
5. Atuação Empreendedora	-Gestão de Projetos -Gestão Financeira -Inovação
6. Gestão de processos	-Identificação de atribuições a padrões -Medição, verificação e controle. -Agilidade e proatividade -Análise e melhoria de processo
7. Foco nos resultados	-Definição de Metas -Medição e Avaliação dos resultados
8. Aprendizagem Organizacional	-Compartilhamento -Questionamento -Benchmarking
9. Liderança	-Todas as demais competências

Para avaliação dos líderes em relação às competências, a UMC utiliza o formulário de avaliação de competências do Plano de Desenvolvimento de Habilidades e Competências – PDHC, que contempla as competências descritas na figura 1.1/5, respondido não só pelos atuais líderes, como por todo o corpo técnico, a fim de conhecer suas competências organizacionais, interpessoais e técnicas, e o estágio destas (básico, intermediário e avançado) relativamente aos profissionais avaliados. É realizada uma análise crítica desta avaliação, onde os gerentes de nível hierárquico superior efetuam a análise crítica das avaliações de competência do nível hierárquico inferior, culminando em um relatório confidencial da gerência contendo a necessidade de desenvolvimento para cada gerente atual, e

identificados os potenciais líderes para ocupação futura em áreas operacionais e comerciais.

A necessidade de **treinamento para desenvolvimento e formação profissional** é encaminhada ao Departamento de Recursos Humanos para sua viabilização, por meio da validação de cursos previstos pela Universidade Corporativa da Embasa - UCE. Todo o processo de avaliação do PDHC é feito via Portal da UCE.

O quadro atual de Gerentes da UMC atesta que à atual prática utilizada oportuniza a todos os funcionários possibilidades de assumir novos desafios ao serem promovidos para a função de liderança. A Alta Direção realiza desde 1998, uma Pesquisa de Clima Organizacional envolvendo toda a força de trabalho na qual os líderes, nos diversos níveis hierárquicos, são também avaliados pela sua habilidade e capacidade de liderança.

1.1.4 Desenvolvimento da liderança.

As **formas de desenvolvimento** (oportunidades de treinamentos) dos **atuais e potenciais líderes** da organização são definidas e realizadas pelo ADH que, por meio de convênios com a UFBA e Fundação Getúlio Vargas, viabiliza especializações em gestão empresarial e mestrados em diversas áreas. Além destes cursos de pós-graduação, outros treinamentos são desenvolvidos, como o curso de Atualização Gerencial do AMANA KEY, seminários e cursos de excelência empresarial, a exemplo do FNQ e do PGQB, dentre outros.

As pessoas com potencial para o exercício da liderança são identificadas pelo Gerente da Unidade durante as reuniões de avaliação de desempenho quando oportuniza a todas as pessoas envolvidas apresentar os pontos fortes e oportunidades de melhoria para o desempenho. É elaborado pela UMC documento contendo nomes de **potenciais líderes** e sua melhor capacitação (comercial, operacional, administrativa) prática que vem possibilitando a indicação de novos gerentes na UMC e melhor qualificação.

A **Alta Administração**, por meio de reuniões de análise de resultados, estimula a participação dos gerentes, onde são **identificados** talentos e o seu nível de experiência profissional. Essa identificação é feita a partir das seguintes habilidades: maior competência de coordenar e motivar grupos, assumir compromissos, capacidade de inovação e gerenciar mudanças e, principalmente, por meio da avaliação de competências.

1.1.5 Controle e Aprendizado sistêmico.

A **avaliação global** das práticas de gestão está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no **nível corporativo** como no **nível da UMC**, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. São realizados também os seguintes mecanismos específicos: Avaliação/Atualização do Regimento Interno; Reunião de análise crítica da Pesquisa de clima; Reunião mensal do GPD; Reunião anual de avaliação do PDHC; Reunião sistemática de avaliação PTEFT.

O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 1.1/6 apresenta as práticas e padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e continuidade.

Prática de Gestão	Padrão Trabalho	Responsável / Disseminação/ Forma de controle
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
Reuniões mensais com a força de trabalho Desde 2004	- Planos de ação - Cronograma - Atas de reunião	UMC Cronograma / ATA
Reuniões do Superintendente nas Unidades de Negócios Desde 2004	Planos de ação - Cronograma Atas de reunião	OM / UMC Cronograma / ATA
Gestão baseada nos sete critérios de excelência do PGQB Desde 2000	-PMG -Análise e implantação das práticas através do CQOM -Formação de avaliadores internos	OM / UMC Relatórios de auto-avaliação e relatórios de avaliação externa
Criação de comitês específicos Desde 2000	-Comunicados -Comunicações Internas	Embasa / UMC Reuniões Específicas
Avaliação da liderança Desde 2000	-Formulários da Pesquisa de C. Organizacional.	OM / UMC Reuniões de análise crítica da pesquisa
PDHC Desde 2000	-Formulário de avaliação -Software -Relatórios	ADH / UMC Relatório anual de avaliação do PDHC
Gestão por Competências (RI) Desde 1996	-Regimento Interno -Organograma	Embasa / UMC Avaliação/Atualização do regimento interno e do organograma
Gerenciamento pelas Diretrizes Desde 1998	-Cronograma GPD -Relatório de Gestão à Vista -Relatório 3 Gerações.	Embasa / PPL UMC Reunião mensal e trimestral do GPD

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 1.1/7

Melhorias	Responsável	Ano
Avaliação Programa Capacitação Técnica	ADH	2006
Criação Comitê Gestão Clientes	OM/UMC	2006
Distribuição da cartilha do PE para toda a força de trabalho.	PPL	2005
Avaliação do PDHC via Portal UCE	ADH	2004
Reuniões administrativas semanais do superintendente com a força de trabalho nas Unidades de Negócios.	OM	2004
Alinhamento das competências do PDHC aos fundamentos e critérios do PNQ	ADH	2003

1.2 CULTURA DA EXCELÊNCIA

1.2.1 Definição dos valores e diretrizes organizacionais.

Os valores e as diretrizes organizacionais, necessários à promoção da cultura da excelência, foram **estabelecidos** em conjunto com representantes da liderança e da força de trabalho da UMC, em reunião conduzida pela Coordenação da Qualidade Embasa, sendo anualmente revisados com base nas diretrizes corporativas. Os valores e diretrizes são **mantidos atualizados**, quando da realização do Planejamento Estratégico da Organização, visando considerar nas estratégias definidas, todas as **partes interessadas**.

As diretrizes Organizacionais e os valores da UMC estão descritos no Perfil.

O **Negócio da UMC** encontra-se alinhado ao da Embasa.

A **Missão** da Organização contempla as Partes Interessadas da empresa assegurando o seu comprometimento pela Excelência.

A **Visão**, por sua vez, motiva o crescimento da Organização com responsabilidade, para tornar-se Unidade de excelência no setor de saneamento.

Os Valores (figura 1.2/1) representam o compromisso dos seus líderes e estabelece o seu comportamento diante de suas responsabilidades no atendimento às necessidades das Partes Interessadas da Organização.

Figura 1.2/1 – VALORES DA UMC	
ÉTICA	
Princípios morais norteadores da conduta humana e pautada na probidade, integridade, caráter, honradez e justiça.	
COMPROMETIMENTO	
Responsabilidade com o Negócio, a Missão, a Visão e os Valores da organização, com os seus resultados e o seu futuro.	
CRIATIVIDADE	
Garantia de condições organizacionais adequadas no intuito de propiciar um ambiente de trabalho que estimule a criatividade, a inovação e a melhoria contínua.	
RESPONSABILIDADE AMBIENTAL E SOCIAL	
Responsabilidade pela preservação e defesa do Meio Ambiente e exercício da cidadania.	
EXCELENCIA	
Realização do Negócio, da Missão e da Visão, objetivando atender e superar as expectativas dos clientes, dos acionistas e da sociedade, buscando ser referencial como organização alinhada aos fundamentos e critérios do PNC.	
INTEGRAÇÃO	
A integração das partes interessadas no desdobramento das estratégias, metas e planos de ação trazem, por consequência, o envolvimento e a participação na busca de melhores resultados.	
VALORIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	
Criação de oportunidades e de um ambiente favorável ao desenvolvimento pleno das potencialidades da força de trabalho.	

A UMC concluiu o seu planejamento estratégico, **dissemina** as diretrizes organizacionais e os valores por meio do BSCUMC, no corpo das Cl's, nos quadros de avisos da Unidade e Eso's, em palestras e durante as reuniões de avaliação de desempenho do GPD com a participação da força de trabalho e fornecedores, cartilhas, "banner's", Intranet.

O Relatório Mensal de Acompanhamento das Metas da Superintendência é elaborado considerando os critérios de excelência correlacionados com as estratégias e diretrizes da organização, tendo na sua primeira página a divulgação do Negócio, da Missão, da Visão e dos Valores da UMC.

1.2.2 Aplicação e entendimento dos valores e diretrizes.

Visando aferir o entendimento da força de trabalho da UMC, incluiu – se, nas Pesquisas de Clima, desde 2002, um questionamento sobre a Missão, Visão, Valores, Negócio e Diretrizes. Nesta pesquisa são feitos questionamentos que possibilitam conhecer o nível de entendimento das pessoas dos valores e diretrizes organizacionais.

Com a análise crítica da Pesquisa é conhecido o nível de entendimento das pessoas, quando são orientadas ações que possibilitem a garantia desse entendimento, através do Comitê de Gestão de Pessoas utilizando os recursos de palestras, reuniões e materiais impressos.

A utilização de cartilhas, Intranet, Cl's, BSCUMC, RAM - Relatórios de Acompanhamento das Metas, Quadros de avisos da Unidade e Eso's, assim como em palestras, durante as reuniões de avaliação na presença do corpo gerencial e dos parceiros terceirizados e em reuniões específicas com a força de trabalho e fornecedores garantem a **disseminação, o entendimento e o envolvimento** de todas as pessoas, o que vem sendo aferido pelas pesquisas de clima organizacional, além de **assegurar a aplicação dos valores e diretrizes organizacionais**.

O **Comitê da Qualidade UMC incentiva o comprometimento** de todos com a **excelência**, a partir de seus Comitês de Gestão, que desenvolvem suas atividades em conjunto com as pessoas da Unidade conforme descrito no item 1.1.1.

A **Alta Direção dissemina pessoalmente os valores e diretrizes da organização** junto à **força de trabalho e fornecedores**, nas reuniões de avaliação de metas e em reuniões específicas.

A UMC, por meio do Comitê da Qualidade, participa de encontros de qualidade promovidos pela EMBASA e Superintendência Metropolitana – OM, a exemplo do Encontro de CCQ e do EQOM, também, incentiva a participação de membros da força de trabalho em outros encontros de qualidade e em Congresso "Jornada Técnica da Diretoria de Operações", visando **incentivar o comprometimento** de todos com a **excelência**.

1.2.3 Política de definição de padrões de trabalho e controle

Os **padrões são estabelecidos** tendo como balizadores os valores e as estratégias da UMC.

São consideradas também as legislações pertinentes e diretrizes da Embasa. **A forma de estabelecimento dos principais padrões de trabalho**, bem como a verificação de **forma global**, do cumprimento dos padrões, é mostrada na figura 1.2/2.

Figura 1.2/2 – Estabelecimento dos principais padrões de trabalho e indicadores de desempenho / informações qualitativas para verificação do cumprimento dos padrões

Padrões	Indicadores / Informações	Responsáveis
Padrões de Controle Padrões das práticas relativas à Liderança : estabelecidos por Regimento Interno, RD de criação de comitês específicos, Comunicações Internas, Relatórios de Acompanhamento de Metas. Reuniões para acompanhamento da implementação do planejamento estratégico corporativo , Reuniões trimestrais de acompanhamento das metas pela DIREX.	-Atualização do Regimento Interno; -Atualização do Organograma.	Sistema de liderança : Conselho Administrativo, DIREX, DP, DO, OM e UMC. Cultura da excelência : DP / PPL (com apoio de consultoria externa) OM e UMC. Análise crítica do desempenho global : DP, DO, OM e UMC
Padrões das práticas relativas às Estratégias e Planos : estabelecidos por Cronogramas do GPD, Relatórios de acompanhamento das Metas, Relatórios de Gestão à Vista, Relatórios de Três Gerações. Reuniões de acompanhamento de metas , Reuniões gerenciais para monitoramento dos indicadores.	% de cumprimento das metas do GPD. BSCUMC	Formulação das estratégias : DP / PPL, juntamente com consultoria externa. Desdobramento das estratégias : PPL, DO, OM e UMC. Planejamento da medição do desempenho : PPL, OM e UMC.
Padrões das práticas relativas aos Clientes : estabelecidos por Normas Comerciais, regulamentos específicos, Pesquisa com o Cliente Externo, Código de Defesa do Consumidor, procedimentos para pesquisa de satisfação do cliente, caixa de críticas e/ou sugestões visitas. Monitoramento do atendimento ao cliente.	Índices de satisfação e insatisfação de clientes, da pesquisa com o cliente externo.	Imagem e conhecimento de mercado : DIREX, DP, DF, DO, OM e UMC. Relacionamento com clientes : DIREX, DP, DF / FC, DO, OM e UMC.
Padrões das práticas relativas à Sociedade : estabelecido por legislação específica, procedimentos do Projeto ASA, Diagnóstico Rápido Participativo com as comunidades, visitas às instalações. Reuniões de acompanhamento da implementação dos projetos sociais e monitoramento ambiental	Número de comunidades visitadas, população das comunidades trabalhadas, cadastros sociais realizados.	Responsabilidade sócio-ambiental : DIREX, DP, DO, DE / EDM, OM e UMC. Ética e desenvolvimento social : DIREX, DP, DA, DE / EAC, OM e UMC.
Padrões das práticas relativas a Informação e Conhecimento : estabelecido por sistemas, normas e procedimentos internos, planilha de "benchmarking", SNIS, Relatórios de Gestão de organizações vencedoras do PGQB, PNQS. Monitoramento dos indicadores do Sistema Nacional de Informações de Saneamento.	Nº de equipamentos por colaborador, nível de atualização dos referenciais comparativos, nível de realização dos planos de melhoria, % de colaboradores com pós-	Gestão das informações da organização : DP e DF/ FDI. Gestão das informações comparativas : DP / PPL, OM e UMC. Gestão do capital intelectual : DP, DA, OM e UMC.

	gruação, nível de escolaridade da força de trabalho.	
Padrões das práticas relativas a Pessoas : estabelecidos por normas, procedimentos, regimento interno de pessoal, Pesquisa de Clima. Procedimentos para pesquisa de clima organizacional, verificação da aprendizagem após treinamento, Formulários de Controle de treinamento da UMC.	Número de funcionários treinados, % da força de trabalho treinada por UN/Departamento, indicadores da Pesquisa de Clima.	Sistemas de trabalho: DP, DA, OM e UMC. Capacitação e desenvolvimento: DA / ADH. Qualidade de vida: DA,OM e UMC.
Padrões das práticas relativas a Processos : estabelecidos por legislações, normas e portarias específicas, manuais, regulamentos do setor de saneamento. Uso de "check lists" nas análises de viabilidade de abastecimento de água e nas análises de projetos de redes distribuidoras de água, avaliação da conformidade de produtos químicos, acompanhamento dos lançamentos contábeis das DEX, monitoramento da eficiência da cobrança.	% de produtos sem desconformidades, redução das Despesas de Exploração, aumento da arrecadação e do faturamento, IQA e IQE.	Gestão de processos relativos ao produto: DO, OM e UMC. Gestão de processos de apoio: DA, DO, OM e UMC. Gestão de processos relativos aos fornecedores: DA/ADS, DO, OM e UMC. Gestão econômico-financeira: DIREX, DP, DF.

Em 2000, foi aprovada pela Presidência a NI.PLA.003 para padronização de processos em todas as áreas da empresa. A referida Norma foi elaborada pela PPL, com o apoio da Consultoria da INDG. Em 2005, visando aperfeiçoar o sistema de gestão, a UMC, em conjunto com a OM, está implantando em todos os processos as normas NBR ISO 9001:00, NBR ISO 14001:04 e a diretriz OHSAS 18001:99.

Para **formulação das estratégias são estabelecidos padrões e práticas corporativas** com o apoio de consultoria externa, que contribui com o método, e a **participação de líderes da Organização**, que contribuem com o conhecimento dos processos e do Negócio da Embasa.

A utilização das ferramentas do GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes) como CATCH BALL, Planos de Ação (5W2H), Relatórios de Três Gerações, metodologia de desdobramento de metas têm sido os padrões adotados pela UMC para operacionalização das suas estratégias.

A partir do Regulamento Interno de Pessoal, do Plano de Cargos Salários e Carreira – PCSC e das Diretrizes Estratégicas é que são estabelecidos os principais padrões de trabalho relativos às **pessoas**.

O PCSC está estruturado na empresa desde 1998, e suas principais diretrizes estão disponibilizadas na Intranet da Embasa.

Os relatórios de RH, fornecidos pelo ADH são padrões utilizados para gerenciamento e controle de pessoal, da UMC.

Os principais critérios utilizados para estabelecimento dos padrões de trabalho são: Obter resultados e atingir metas; Facilitar a execução das atividades; Otimizar custos e tempo de execução; Facilitar análise crítica do desempenho; Melhorar o controle dos indicadores.

Os principais meios de veiculação dos padrões de trabalho são: procedimentos; normas; manuais; formulários; resolução de diretoria; aplicativos; intranet; sistemas; etc. As Resoluções de Diretoria (RD), as Normas e Regulamentos internos e as CI's são veiculados em meio físico, meio digital e pela intranet. Por meio das RD's, são efetivados os reconhecimentos individuais e coletivos, a exemplo das RD's de incorporação de gratificação de função e das RD's de divulgação da Unidade vencedora do Prêmio Desempenho Gerencial.

As normas e procedimentos comerciais são elaborados pelas pessoas que lidam diretamente com o **cliente** e o **mercado**, tendo como **principais focos à satisfação do cliente e o equilíbrio econômico-financeiro da empresa**.

Os **projetos sociais** da UMC (exemplo do Projeto ASA) possuem procedimentos específicos que são definidos pela Superintendência, em conjunto com o CGS, com a participação da Unidade, e ajustados às peculiaridades de cada comunidade, escola ou instituição trabalhada.

Além das normas e procedimentos que tratam da gestão das informações e do conhecimento, definidas no âmbito corporativo, a UMC agrega valor ao estabelecer controles de treinamentos mensais.

Mecanismos específicos de controle, indicadores e informações qualitativas específicas, utilizados na verificação do cumprimento dos padrões de trabalho, estão apresentados em cada item. Auditorias internas, realizadas corporativamente, são utilizadas para verificação do cumprimento dos padrões de trabalho.

1.2.4 Avaliação global das práticas de gestão

A **Alta Direção** busca desenvolver um **ambiente propício a excelência e ao aprendizado** por meio de: apoio permanente para a participação em ciclos de premiação regionais, participação em atividades do CQOM, como o EQOM, onde são apresentadas as ações dos comitês; atuação das lideranças no acompanhamento do GPD; pesquisa de clima organizacional, na qual é identificada; implementação de melhorias no ambiente organizacional, visando o bem estar e a segurança da força de trabalho, e também pela atuação dos comitês. O estímulo para a busca da excelência também é feito por meio das reuniões anuais para divulgação das diretrizes da UMC; nas reuniões de acompanhamento das metas, realizadas mensalmente e trimestralmente; por intermédio dos quadros de "Gestão à Vista", onde são publicados os resultados dos indicadores de desempenho da organização; nos treinamentos específicos do Programa GQT; na disseminação dos critérios de excelência da gestão; no incentivo à participação da força de trabalho e fornecedores em Programas como PLIM, CCQ, 5S, Projeto Semáforo e outros; nos encontros de qualidade da EMBASA e OM.

No nível da UMC, a **avaliação global das práticas de gestão e padrões de trabalho**, é feita **semestralmente sob a coordenação do Comitê da Qualidade, envolvendo a Alta Direção**.

As **ações decorrentes** das avaliações, que resultam em melhorias são aprovadas para implantação pela Alta Direção, durante as reuniões semestrais do Comitê da Qualidade e, corporativamente, pela DIREX e pelo Conselho de Administração. Durante a avaliação são apreciadas as práticas de gestão e padrões de trabalho, os métodos de controle, melhorias, bem como propostos indicadores e informações qualitativas para controle e aprendizado. A avaliação global, também, é realizada pela avaliação do Sistema de Gestão da UMC, baseado nos critérios excelência de prêmios regionais e nacionais, a exemplo do PGQB e PNQS.

As principais **informações qualitativas** utilizadas no **ciclo de aprendizado** são o Relatório da Gestão da UMC, baseada nos critérios de excelência, o RA da

participação em premiações, RG's de empresas reconhecidas pelo seu modelo de gestão, práticas de gestão apresentada em Seminários/Congressos específicos, práticas conhecidas de outras empresas dentro e fora de Setor de Saneamento e os resultados do desempenho da UMC.

Por intermédio da pesquisa de clima organizacional é **avaliada** a participação da **força de trabalho** em programas de qualidade. Os comitês se reúnem com a Alta Direção, periodicamente, para avaliação das suas principais ações.

1.2.5 Controle e aprendizado sistêmico

A **avaliação das práticas de gestão** está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no **nível corporativo** como no **nível da UMC**, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados, acrescidos do seguinte mecanismo específico: Reunião semestral do Comitê da Qualidade, participação da UMC em processos de avaliações internas e externas, tais como o Prêmio Gerencial Desempenho Embasa (1997 e 1998), PQB e MARÉ (1997), Prêmio Abes da Qualidade (1999), PGQB (1999, 2000, 2001, 2002, 2003 e 2004), PNQS (2003). O aprendizado das práticas é feito também de forma corporativa, pela PPL e Comitê Gerencial da Qualidade Embasa, que tem como um de seus membros o Gerente da Unidade.

O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 1.2/3 apresenta as práticas e os padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e continuidade.

Prática de Gestão Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável Disseminação/ Forma controle
Reunião de Aprendizagem Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
Encontro da Qualidade EMBASA e OM / Desde 2002	-Procedimentos para apresentação de trabalhos; -Procedimentos para premiação do melhor fornecedor; -Procedimentos para escolha do melhor grupo de CCQ.	Comitê Gerencial da Qualidade EMBASA/OM / UMC Encontro anual
Atendimento às partes interessadas, por meio dos comitês de gestão. Desde 2001	-Comunicações Internas da Superintendência; -Organograma do CQOM; -Cronogramas dos Planos de Ação; -Relatórios de Três Gerações.	Comitê da Qualidade / UMC Reuniões Plano Estratégico, Reuniões específicas.
Gestão baseada nos sete critérios de excelência do PGQB Desde 2000	-PMG -Análise e implantação das práticas através do CQOM -Formação de avaliadores internos	OM / UMC Relatórios de auto-avaliação e relatórios de avaliação externa
GQT Desde 1998	-Diretrizes organizacionais, -Fluxogramas de processos; -Normas administrativas.	Toda EMBASA/ PPL e UMC Reunião anual para divulgação do Plano Estratégico

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 1.2/4.

Melhorias	Responsável	Ano
Elaboração do Código de Ética da Embasa	PPL	2005
Incorporação do Comitê SGI para implantação normas ISO 9001, 14001 e OHSAS 18001.	OM / UMC	2005
Análise crítica das práticas de gestão pelo Comitê da Qualidade UMC e Alta Direção	UMC	2005
Criação do CPE	OM/UMC	2004

1.3 ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO GLOBAL

1.3.1 Análise crítica de desempenho global.

O **desempenho global da organização é analisado criticamente**, utilizando os resultados dos indicadores correlacionados, por meio do BSCUMC, permitindo a Alta Direção, de acordo com o Cronograma do GPD, realizar reuniões mensais e trimestrais de análise crítica do desempenho das metas, com a **participação de todo o corpo gerencial e principais colaboradores, com a participação de fornecedores**, avaliando o andamento das mesmas, discutindo os pontos problemáticos e adotando as Proposições/Ações necessárias, estabelecendo os respectivos planos de ação para correção dos problemas, com responsáveis definidos, **para tratamento dos desvios detectados**.

No Relatório de Três Gerações é verificado o cumprimento das metas e identificado os pontos problemáticos, além de apresentadas ações de correção de rumo, discutidas durante a reunião de análise crítica das metas, com a participação dos Gerentes de Divisão Administrativa/Financeira Comercial, Operacional, Gerentes de Eso's, membros da força de trabalho e fornecedores. Conforme apresentado no item 2.3, para cada estratégia são definidos **indicadores de desempenho**, que são avaliados nas reuniões de análise crítica da UMC. As análises das diversas áreas são utilizadas no processo de análise crítica do desempenho global, a partir das reuniões de acompanhamento do cumprimento das metas, que ocorrem em três níveis, conforme Cronograma do GPD e descrito na figura 1.3/1.

Em nível de Unidade de Negócios e Departamento, mensalmente e trimestralmente , com a participação do Gerente da Unidade, Gerentes de Divisão, Gerentes de Eso's, representantes do Comitê da Qualidade, força de trabalho e fornecedores;
Em nível da Superintendência, mensalmente e trimestralmente , com a participação do Superintendente, do Gerente da Unidade, Gerentes de Divisão, Gerentes de Eso's, representantes do Comitê da Qualidade, força de trabalho e fornecedores
Em nível da DIREX, trimestralmente , com a participação de toda a Diretoria da Empresa, Superintendentes, assessores, Gerentes das Unidades e representantes da Coordenação da Qualidade e do Comitê Técnico do GPD.

Além desses três níveis, são realizadas ao nível de Unidade, **semanalmente**, reuniões para acompanhamento de assuntos gerenciais, pertinentes a cada Eso, a exemplo: Tolerância Zero em Simões Filho e Arembepe, Gatos e Ligações Clandestinas Angorás em Arembepe, e reuniões quinzenais para acompanhamento dos assuntos gerenciais comum a toda Unidade.

1.3.2 Necessidades das partes interessadas, as estratégias, os planos de ação, as informações comparativas e variáveis do ambiente externo.

Nas reuniões de análises críticas do desempenho global, a UMC, em conjunto com os Gerentes de Divisão e Eso's, membros da força de trabalho e fornecedores avalia a implementação das **estratégias e planos de ação**, sendo verificado o atendimento das **necessidades das partes interessadas**, consideradas desde o Planejamento Estratégico da Embasa até o seu desdobramento ao nível de Unidade de Negócios. Nestas reuniões também são

discutidos os **fatos internos e externos** a UMC, que possam gerar informações qualitativas úteis à tomada de decisão por parte da Alta Direção (Introdução de novas tecnologias, reestruturação do Comitê da Qualidade UMC, implementação da gestão por processos), analisando ainda a influência das **variáveis do ambiente externo** (sazonalidade do consumo, redução do poder aquisitivo dos clientes, surgimento de novos consumidores). Essas variáveis também são analisadas utilizando como ferramenta a Matriz SWOT, durante a elaboração do planejamento da UMC. Ainda nesse âmbito, a UMC utiliza **informações comparativas pertinentes** referentes, dentre outros, a métodos gerenciais e tecnologias utilizadas por outras empresas do setor de saneamento (como, por exemplo: definição de critérios para instalação de hidrômetros, priorizando áreas de alto potencial de retorno e tecnologias para combate a perdas físicas). Em todas reuniões são analisadas as causas do não atendimento das metas estabelecendo a relação de causa e efeito entre eventos internos e externos à organização e os pontos problemáticos, ensejando planos de ação para correção de rumo, com o objetivo de cumprir as metas definidas, utilizando a PSR, que identifica os principais indicadores a serem analisados para cada metas não atingidas. Nestas reuniões é analisada a influência das variáveis do ambiente externo.

Em 2005 a UMC implantou o BSCUMC um programa em ACCESS e que possibilita a análise crítica, as correlações entre os indicadores, a elaboração do relatório de três gerações, o diagrama de causa e efeito e, por fim, o plano de ação.

1.3.3 Comunicação das decisões da análise crítica.

Para **comunicação** das decisões a todos os níveis da organização e às partes interessadas, a UMC utiliza os meios apresentados na figura 1.3/2

Meios/ PI / Níveis	Informações e Decisões
Comunicados, RDs, Cls, CEs, <u>Todas as PI</u> <u>Todos os níveis</u>	Informações e decisões da análise referentes aos processos operacionais comerciais e administrativos da empresa, normas.
Quadros de Gestão à Vista <u>força de trabalho fornecedores</u> <u>Todos os níveis</u>	Publicação dos Relatórios de Três Gerações e dos gráficos de acompanhamento por meio dos, instalados na sede da UMC e nos Eso's, onde as mesmas podem ser acompanhadas pelas partes interessadas.
Reuniões gerenciais e reuniões mensais FTe <u>força de trabalho</u> <u>Nível operacional</u>	Realizadas após a reunião de avaliação das metas da Organização.
Relatórios Mensais Acionistas <u>Nível gerencial</u>	Encaminhado à Superintendência os resultados obtidos focando os pontos problemáticos e as proposições/ações para correção de rumo, que são compiladas e apresentadas À Diretoria de Operações e apresentadas trimestralmente a toda a Diretoria Executiva da empresa e, anualmente, aos acionistas.
Reuniões Trimestrais Fornecedores <u>Nível gerencial</u>	Apresentado o resultado das metas dos serviços prestados pelos fornecedores e sua análise crítica, por intermédio do BSCUMC.
Eventos, palestras e entrevistas nos meios de comunicação <u>Clientes/ sociedade</u> <u>Todos os níveis</u>	São abordados e comunicados às Associações de Bairros e aos clientes as principais estratégias, medidas e resultados da análise crítica do desempenho global e que sejam de interesse mútuo.

Após a realização da análise crítica, o BSCUMC é disponibilizado para todas Divisões, Eso's e fornecedores, dando acesso ao conhecimento da análise crítica do desempenho.

1.3.4 Acompanhamento das ações.

O **acompanhamento das ações** decorrentes da **análise crítica** é feito pelos responsáveis definidos nas proposições /ações, cujo desempenho é apresentado na próxima reunião de análise crítica. Durante as **reuniões mensais de avaliação de desempenho das metas**, a UMC efetua a **análise**

crítica das metas não atingidas e avaliam as ações implementadas resultantes da análise do mês anterior, em conjunto com seu corpo gerencial.

Os **fornecedores** são convidados a **participarem** das reuniões de análise crítica do desempenho global, compondo mesas redondas com os demais participantes. O BSCUMC, neste evento, é uma ferramenta de grande importância e facilitadora para a análise.

1.3.5 Controle e aprendizado sistêmico.

A **avaliação das práticas de gestão** está descrita em 1.2.4 e é realizada, anualmente, tanto no **nível corporativo**, como no **nível da UMC**, durante a última reunião trimestral de acompanhamento das metas, quando são apresentados os desempenhos de cada Diretoria, com a participação das Superintendências, Unidades de Negócios. O Comitê da Qualidade, composto pelas equipes de aprendizado e pela Alta Direção, é o principal grupo de discussão e monitoramento das ações de melhorias relacionadas à liderança. O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 1.3/3 apresenta as práticas e os padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e continuidade.

Prática de Gestão	Padrão Trabalho	Responsável/ Disseminação/ Forma controle
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
Reunião Acompanhamento de assuntos gerenciais e principais práticas de gestão e dos programas da Unidade Desde 2004	-RAM -Relatório 3 Ger. - Gestão à Vista	Toda a UMC Reuniões mensais e análise crítica dos resultados
Gestão baseada nos sete critérios de excelência do PGQB Desde 2000	-PMG -Análise e implantação das práticas através do CQOM -Formação de avaliadores internos	OM / UMC Relatórios de auto-avaliação e relatórios de avaliação externa
GPD – Gerenciamento pelas diretrizes Desde 1998	-Cronograma -Relatório de Gestão à Vista -Relatório 3Ger.	Toda EMBASA/ PPL e UMC Reunião mensal e trimestral do GPD
Reunião de Acompanhamento de Metas Desde 1998	-RAM -Relatório 3 Ger. - Gestão à Vista	Toda a UMC Reuniões mensais e trimestrais análise crítica dos resultados
Gestão à vista do Desempenho Desde 1998	Quadro Gestão à vista da divulgação mensal das metas; Quadro gestão à vista para divulgação das metas não atingidas.	UMC Atualização mensal das informações

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 1.3/4

Melhorias	Responsável	Ano
Reuniões administrativas semanais para acompanhamento dos assuntos gerenciais (Administrativo/Financeiro, Comercial e Operacional)	UMC	2006
Avaliação Qualitativa dos Eso's	UMC	2005
BSCUMC	UMC	2005
Participação do Diretor de Operação em reuniões semanais com o Superintendente e o Gerente da UMC.	DO/ OM/UMC	2004
Participação dos líderes de processos nas reuniões de metas.	UMC	2003

2.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

2.1.1 Estruturação do processo de formulação das estratégias.

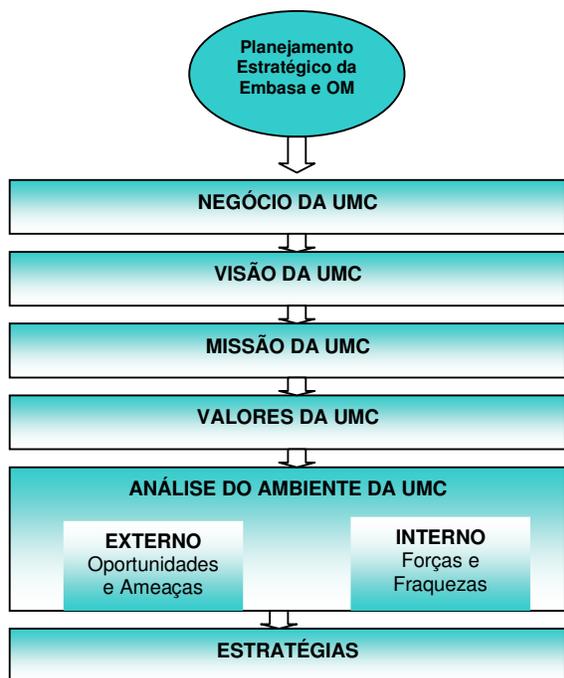
A formulação das estratégias da UMC é realizada após a elaboração do Planejamento Estratégico da Embasa e da OM. Aliada aos objetivos corporativos, as estratégias da UMC visam contribuir para o alcance dos objetivos da Embasa salvaguardando as peculiaridades locais.

O Planejamento Estratégico da Embasa é formulado de forma participativa, com empenho coletivo da Alta Direção da Embasa e de líderes e assessores das Superintendências, de representantes das Diretorias (Gerentes, Assessores e Técnicos) e do Comitê Gerencial da Qualidade.

As atividades do Planejamento Estratégico, para o período 2004/2007, foram conduzidas por um especialista (consultor do INDG), em **três etapas**, seguindo a metodologia explicitada na figura 2.1/1.

Figura 2.1/1 Etapas do Planejamento Estratégico
Módulo I: realização de reuniões setoriais, envolvendo gerentes de UNs, de ERs e de Departamentos, além de assessores e outros colaboradores das diversas áreas da Embasa, quando foram revistos a Missão, a Visão e os Valores, bem como realizada a análise do ambiente interno relativo às forças e fraquezas da organização;
Módulo II: realização de reuniões corporativas para formulação estratégica, envolvendo diretores, assessores, Superintendentes, gerentes das UNs e outros colaboradores, para validação da análise do ambiente interno (forças e fraquezas), análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), definição das ações estratégicas, utilizando matriz SWOT, e definição das metas globais para o período 2004/2007;
Módulo III: alinhamento do Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD) 2004 ao Planejamento Estratégico, envolvendo Diretorias, Superintendências, Assessores e CAPG.

Formulação das Estratégias UMC



A partir do Planejamento Estratégico da Embasa, as diretrizes são desdobradas para as Diretorias (Operação, Administrativa, Financeira Comercial, Engenharia e Meio Ambiente) e para Superintendências e destas para as Unidades de Negócios.

Em 2005, a UMC com a orientação do Comitê Gerencial da Qualidade da EMBASA e participação dos Gerentes e da força de trabalho definiu diretrizes e a

visão até 2007, analisou os ambientes internos e externos e elaborou as estratégias conforme ilustrado na figura 2.1/1.

2.1.2 Utilização de informações na definição das estratégias.

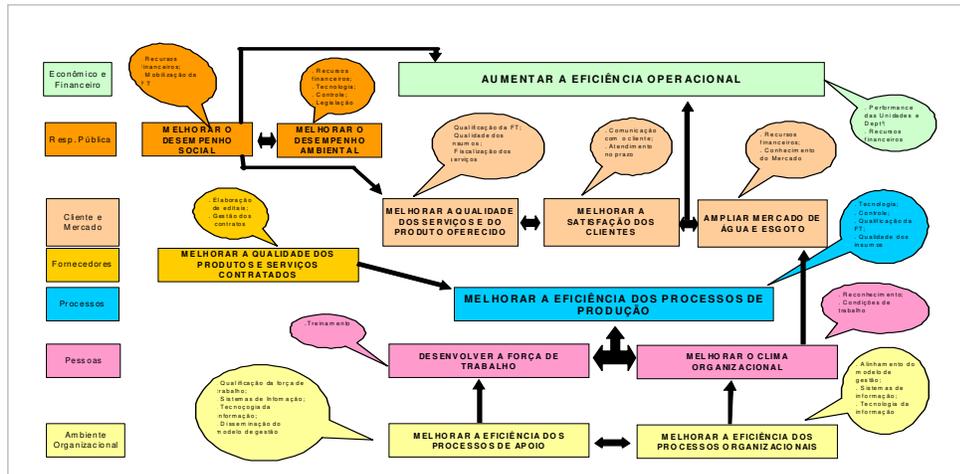
Os fatores relativos aos cenários internos e externos (clientes, mercados, comunidade/sociedade, ambiente macroeconômico, fornecedores, necessidades operacionais, recursos disponíveis, resultados da organização e outros) **são considerados**, utilizando como ferramenta a **Matriz “SWOT”** (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), elaborada participativamente com os diretores, Superintendentes, gerentes e assessores (Planejamento Estratégico da Embasa e OM) e Gerentes e força de trabalho (Planejamento Estratégico da UMC). Os elementos da análise e as ações estratégicas da UMC podem ser verificados na figura 2.1/2.

Figura 2.1/2 Elementos da análise SWOT
Ambiente Interno
Elementos de análise: • Pesquisa de Clima Organizacional; • Pesquisa com o Apoio Organizacional; • Pesquisa com os Fornecedores. Forças Oportunidade de crescimento; Trabalho em equipe, Implantação do BSCUMC, Integração entre o corpo funcional e gerencial, Práticas de combate a fraudes em imóveis de alto padrão na orla, Qualidade da água do aquífero de São Sebastião, SIPSAP informatizado Centros de capacitação; Comprometimento da força de trabalho; Modelo de gestão do PGQB; Certificação ISO 14001 nos sistemas de abastecimento de água de Barra do Pojuca e esgotamento sanitário em Praia do Forte; PPR; Grupos de CCG; Atuação do Comitê da Qualidade / Comitês de Gestão Fraquezas Falta de segurança (elevatórias ETES E ETA'S); Carência de operadores; Veículos próprios obsoletos; Dotação financeira não adequada à demanda de custos da unidade; Deficiência na fiscalização; Falhas no sistema de macro medição; Qualidade dos produtos e serviços contratados; Deficiência de equipamentos de hardware e software; Almoarifado (pessoal / inexistência de informatização).
Ambiente Externo
Elementos de análise: • Pesquisa com o Cliente; • Pesquisa de Impacto Sócio-Ambiental; • DRP – Diagnóstico Rápido Participativo. Oportunidades Ampliação do mercado turístico e industrial na área de atuação da UMC; Utilização das casas de veraneio para moradia fixa; Atuação das ONG'S E APAS; Eventos nos empreendimentos hoteleiros nas baixas estações; Comunicação com a imprensa regional; Baixo índice da cobertura do esgotamento sanitário. Ameaças Exaustão do aquífero de São Sebastião, Sistema de reutilização da água (indústrias); abastecimento alternativo; Queda do poder aquisitivo da população; Engessamento nas contratação de fornecedores; Limitação orçamentária; Manutenção dos equipamentos de informática; Possibilidade de municipalização; Construção de residências em cima de adutoras de grande diâmetro.
Ações Estratégicas
Maximizar a eficiência da cobrança Reduzir perdas (ANC E ANF) Ampliar o índice de cobertura (água / esgoto) Diagnosticar o sistema de distribuição para implementação de melhorias Implantar Sistema de Gestão Integrado (SGI) Melhorar o modelo de gestão da UMC com base nos critérios de excelência (participando do PGQB) Implementar política de recadastramento Implementar ações p/ combater o sistema de abastecimento de água alternativo Fortalecer/disseminar ações sociais e o projeto asa Aperfeiçoar o programa de gestão de pessoas Melhorar o relacionamento com o poder concedente.
Na formulação das estratégias da OM/UMC, foram consideradas as necessidades das partes interessadas conforme descrito na figura 2.1/3.
Figura 2.1/3 Necessidades das partes interessadas
Cientes: necessidades levantadas por pesquisa de opinião externa realizada pelo CQOM com a participação da UMC ; necessidades dos mercados atuais e potenciais, avaliadas a partir do levantamento dos clientes potenciais e factíveis e das ligações clandestinas, manifestações dos clientes pelos canais disponíveis, Projeto ASA na Comunidades, visitas a clientes. Força de Trabalho: necessidade de capacitação identificada a partir da avaliação do PDHC e desenvolvimento das pessoas, a partir da Pesquisa de Clima Organizacional; esta pesquisa é realizada com os colaboradores próprios e terceirizados. Acionistas: necessidade de retorno do investimento considerada por meio dos indicadores econômico – financeiros definidos pela alta direção da empresa e que se constituem em metas da organização. Fornecedores: as reuniões de análise crítica de acompanhamento das metas e planos de ação anteriores, que contam com a participação dos fornecedores, subsidiam o planejamento estratégico; as necessidades são levantadas por pesquisa realizada com os fornecedores. Comunidade e sociedade: necessidades levantadas pelo Diagnóstico Rápido Participativo feito pelo Comitê de Gestão Social - UMC, nas comunidades; a partir de levantamento com base na metodologia do Projeto ASA e das informações registradas pela PAC; aspectos legais e ambientais considerados, em função da necessidade de atendimento à legislação pertinente e por meio das avaliações dos impactos causados pelas operações das Unidades e Departamentos, levantados pelo Comitê de Gestão Integrada.

Em termos de **ambiente competitivo**, a Embasa, por ser uma empresa monopolista e, conseqüentemente, a UMC, não possui concorrência, conforme apresentado no **Perfil**. Entretanto, uma importante vertente do **ambiente competitivo**, avaliada quando da formulação das estratégias, é a municipalização do setor de saneamento, cujo impacto para a empresa foi considerado importante no último ciclo do planejamento estratégico, sendo o “Poder Concedente” (município) destacado, quando da revisão das diretrizes organizacionais, na missão da organização e considerado na missão da UMC, conforme descrito no Perfil. Também durante a formulação das estratégias, a interação da Alta Direção da empresa com as

Os **aspectos fundamentais para que esses objetivos estratégicos tenham êxito** estão descritos na figura 2.1/5, a seguir, e representados no Mapa Estratégico, figura 2.1/4.

Figura 2.1.4 – Mapa Estratégico



Este mapa apresenta a lógica das estratégias para a força de trabalho, disseminado por meio do BSCUMC.

Superintendências e Unidades, conhecedoras das **capacidades e necessidades operacionais**, permite definir metas mais factíveis, porém arrojadas, assim como elaborar o Plano Quinquenal de Investimentos - PQI com o objetivo de desenvolver um planejamento de investimentos a curto/longo prazo, visando a ampliação de sistemas e o atendimento futuro aos clientes potenciais.

A avaliação do desempenho das metas do exercício anterior, como parte da **análise crítica do desempenho global da organização**, incluindo a verificação das causas das metas não atendidas, bem como dos planos de ação desenvolvidos para correção de pontos problemáticos, também fornecem elementos para estabelecimento das diretrizes, estratégias e metas do exercício presente. As auto-avaliações da UMC segundo critérios do PGQB e PNQS são consideradas e indicam ações proporcionam melhoria ou inovações. Em decorrência dessa avaliação, são implementadas melhorias (vide tópico 2.1.5), como decorrência do **aprendizado**, de modo a superar as dificuldades encontradas e melhor atender as partes interessadas.

2.1.3 Coerência das estratégias com as necessidades das partes interessadas.

A coerência entre os objetivos estratégicos da UMC com as necessidades das partes interessadas é verificada a partir da análise dos objetivos estratégicos formulados e das principais necessidades levantadas junto às partes interessadas (figura 2.1/3), fazendo o balanceamento dessas necessidades e identificando os fatores críticos para que esses objetivos estratégicos tenham êxito.

Este mapa apresenta a lógica das estratégias para a força de trabalho, disseminado por meio do BSCUMC.

Figura 2.1/5 – Objetivos Estratégicos x FCS

Objetivos	Fatores Críticos de Sucesso
E1-Melhorar a Qualidade dos Serviços e do Produto Oferecido	Qualificação da força de trabalho; Qualidade dos insumos; Fiscalização dos serviços;
E2-Melhorar a Satisfação dos Cliente	Comunicação com os clientes; Atendimento no prazo;
E3-Ampliar Mercado de Água e Esgoto	Recursos financeiros; Reconhecimento do mercado;
E4-Aumentar a Eficiência Operacional	Performance das Unidades; Recursos financeiros;
E5-Desenvolver a Força de Trabalho	Treinamento
E6-Melhorar o Clima Organizacional	Reconhecimento; Condições de trabalho
E7-Melhorar a Qualidade dos Produtos e Serviços Contratados	Elaboração de editais; Gestão dos contratos;
E8-Melhorar a Eficiência dos Processos de Produção	Tecnologias; Controle; Qualificação da força de trabalho; Qualificação dos insumos.
E9-Melhorar o Desempenho Social	Recursos financeiros; Mobilização da força de trabalho
E10-Melhorar o Desempenho Ambiental	Recursos financeiros; Tecnologia; Controle; Legislação.
E11-Melhorar a Eficiência dos Processos de Apoio	Qualificação da força de trabalho Sistema de informação; Tecnologia da informação Disseminando o modelo de gestão
E12-Melhorar A Eficiência Dos Processos Organizacionais	Alinhamento do modelo de gestão; Sistema de informação; Tecnologia da informação

2.1.4 Comunicação das estratégias.

A Assessoria de Planejamento da Presidência publica para toda a empresa o Planejamento Estratégico e as etapas do GPD, por meio de Comunicações Internas, Intranet, Cartilhas, Jornal Interno e outros.

Para divulgação das estratégias às partes interessadas, a UMC utiliza os seguintes mecanismos:

Figura 2.1/6 Divulgação dos objetivos estratégicos

Força de Trabalho: reuniões, comunicações internas, e impressos e “banners”. Este ano, a divulgação foi realizada em janeiro no lançamento do GPD 2005 e por meio do BSCUMC.

Clientes: impressos, entrevistas em rádios e televisão, quando aplicável e “banners” quando pertinentes.

Comunidade e Sociedade: nas Associações de Bairros, Escolas, entrevistas em rádios e nos projetos de ação social, quando aplicável, e “banners” quando pertinentes.

Fornecedores: participação em reuniões de avaliação do desempenho das metas e em reuniões específicas entre os gestores e as empresas contratadas.

Acionistas: os objetivos estratégicos são comunicados, corporativamente, nas reuniões do

2.1.5 Aprendizado Sistêmico.

A avaliação das práticas de gestão está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no **nível corporativo** como no **nível da UMC**, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. São realizados também os seguintes mecanismos específicos: reuniões de análise crítica do desempenho global; reuniões de (re)avaliação do planejamento estratégico com a participação do corpo gerencial e força de trabalho.

O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 2.1/7 apresenta **as práticas e os padrões de trabalho, incluindo forma de controle, a disseminação e continuidade**.

Figura 2.1/7 – Práticas e Padrões de Trabalho

Prática de Gestão Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável/ Disseminação/ Forma controle
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
Planejamento estratégico UMC Desde 2005	-Comunicados - Diretrizes	Toda UMC Reunião anual e RAM
Divulgação do planejamento estratégico. Desde 2000	-Cartilhas do Planejamento Estratégico -Impressos para divulgação das estratégias	Toda Embasa/ PPL, Superintendências, UMC Reuniões específicas
Planejamento Estratégico. Desde 1998	-Resoluções de Diretoria -Comunicados	Toda a Embasa/ DIREX, Superintendências, Comitê Técnico do GPD/ UMC Reunião anual e RAM
GPD Desde 1998	-Comunicados de Acompanhamento de Metas.	Toda a Embasa/ DIREX, Superintendências, Comitê Técnico do GPD/ UMC Reunião anual

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 2.1/8.

Figura 2.1/8 Melhorias Implementadas

Melhorias	Responsável	Ano
Formulação de estratégias da UMC aliadas aos objetivos da Embasa salvaguardando as peculiaridades locais.	UMC	2005
Inclusão do alinhamento das estratégias e suas perspectivas	UMC	2004
Inclusão, no planejamento estratégico da OM, de diretrizes referentes à participação no processo de premiação da FPNQ, nos anos de 2004, 2005, 2006 e 2007.	OM	2003

2.2 DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

2.2.1 Desdobramento das estratégias em planos.

O **processo de desdobramento das estratégias** é feito utilizando o GPD, apresentado na figura 2.2/1

Figura 2.2/1 Desdobramento das Estratégias



A UMC, de posse das metas desdobradas da OM, segue a mesma metodologia do GPD e, juntamente com os seus líderes, formula e complementa o seu planejamento com estratégias, diretrizes, metas e planos de ação, a fim de atender o estabelecido no desdobramento, contemplando todas as partes interessadas. A utilização do GPD, aplicada em todos os níveis da organização, desde 1998, por meio de desdobramento, negociação, elaboração de planos de ação e acompanhamento das metas, garante a disseminação das práticas. A alta direção da UMC, utilizando a PSR - Planilha de Simulação de Resultados, desenvolvida pela própria Superintendência, simula diversas situações de investimentos, obtendo assim o resultado planejado, subsidiando seu orçamento para alocação de recursos. Por meio do processo de ajuste das metas, “Catch Ball”, as metas desdobradas são analisadas e negociadas entre os líderes dos Eso's. Nestas análises são consideradas: disponibilidade de recursos; características dos Eso's e ações prioritárias para melhoria do desempenho.

Todas as medidas são analisadas a fim de que cada Eso, por meio de um processo participativo de ajuste e negociação, considerando as particularidades de cada uma delas e os resultados do planejamento estratégico do ano anterior, tenham definidas metas não lineares, proporcionando a elaboração dos Planos de Ação Setoriais, visando o atendimento das metas da Unidade, conseqüentemente da OM e DO e, por fim, da Embasa.

Os **principais planos de ação** são elaborados pela UMC, juntamente com os líderes dos Eso's.

Na figura 2.2/2, estão apresentados os principais planos de ação de curto prazo, **alinhados** aos objetivos estratégicos.

Figura 2.2/2- Principais Planos por Objetivos Estratégicos	
Estratégias	Planos
E1-Melhorar a qualidade dos serviços e do produto oferecido	1-Melhorar o IQA 2-Reduzir o índice de reclamações 3-Reduzir o índice de reclamações de falta de água
E2-Melhorar a satisfação dos clientes	4-Melhorar o índice de satisfação dos clientes pelos serviços prestados
E3-Ampliar mercado de água e esgoto	5-Aumentar o número de ligações faturadas de água e esgoto
E4-Aumentar a eficiência operacional	6-Aumentar o faturamento, arrecadação 7- Aumentar o número de ligações de água e esgoto; - 8-Reduzir índice de Inativa 8-Reduzir despesas de custeio por economias de água e esgoto 9-Reduzir perdas
E5-Desenvolver a força de trabalho	10-Treinamentos para capacitação e desenvolvimento 11-Aumentar grupos de CCQ
E6-Melhorar o clima organizacional	12-Melhorar o índice de satisfação da força de trabalho
E7-Melhorar a eficiência dos produtos e serviços contratados	13-Melhorar os indicadores de desempenho (utilização, tempos de atendimentos) 14-Avaliar fornecedores
E8-Melhorar a eficiência dos processos de produção	15-Melhorar o tempo ligação água e esgoto 16-Melhorar o IQA, e IQE 17-Reduzir perdas
E9 - Melhorar o desempenho social	18-Cadastro social – projeto ASA 19-Comunidades projeto ASA

E10-Melhorar desempenho ambiental	20-Aumentar o índice de tratamento do esgoto gerado por água consumida 21-Avaliar a satisfação da comunidade/sociedade
E11-Melhorar a eficiência dos processos de apoio	22-Reduzir o índice de anormalidade de leitura
E12-Melhorar a eficiência dos processos organizacionais	23-Reduzir o consumo médio de energia e produto químico 24-Participação PGQB 2006

As pessoas participam das ações para atendimento das metas, em decorrência da mobilização da força de trabalho, no processo de desdobramento do GPD, com a participação de gerentes, funcionários próprios e terceirizados e fornecedores. Os planos de ação são elaborados, seguindo a formatação 5W2H, pelas pessoas envolvidas nos processos, **estabelecendo-se responsabilidades**, gráficos e itens de controle.

Os planos de longo prazo são: Plano Diretor de Abastecimento de Água (horizonte: 10 anos); Plano Diretor de Esgotamento Sanitário (horizonte: 10 anos) e o PQI (horizonte: 5 anos), relacionados às **estratégias 1 (Melhorar os serviços prestados e a satisfação dos clientes)** e **2 (Ampliar e recuperar mercado de água e esgoto)**. Como dito no requisito 2.1.1, o planejamento estratégico foi definido para o período de 2004 a 2007, abrangendo, portanto, etapas de curto (até 01 ano) a longo prazo (acima de 3 anos).

2.2.2 Alocação e disponibilização de recursos.

A **alocação dos recursos** é feita pela PPL quando da elaboração do Orçamento Programa, realizada em conjunto com as Unidades/Departamentos da empresa. Durante a elaboração do Orçamento, são levantadas as diversas necessidades de recursos para atendimento das metas e implementação das estratégias.

A priorização dos recursos está descrita no item 7.4. Estes são alocados por Centro de Custo, por meio de AR, que especifica as áreas responsáveis pela aplicação dos mesmos e Natureza de Gasto, que define os diversos tipos de gastos necessários para o Além dos recursos financeiros citados, são alocados, para cada plano de ação, recursos humanos e materiais (equipamentos, veículos, etc.) por intermédio de contratos específicos, fiscalizados e gerenciados pela UMC.

Os recursos alocados para os principais planos, estão descritos na figura 2.2/3.

Figura 2.2/3 - Recursos alocados para os principais planos por perspectivas:	
Perspectiva	Recursos (Planos da figura 2.2/2)
Cliente e Mercado (E1,E2,E3)	Substituição de rede distribuidora de água Realização de pesquisa com o cliente externo Aquisição de equipamentos para controle da qualidade da água e tratamento de esgoto
Econômico-financeiro E4	Execução de ligação de água e esgoto, Recuperação de ligações inativas, Manutenção operacional de água e esgoto com o objetivo de redução de perdas
Pessoas (E5,E6)	Recuperação de bens imóveis, Realização da pesquisa de clima organizacional, Consultoria para implantação do SGI (ISO 9001, 14000 e 18000)
Fornecedores (E7)	Manutenção operacional de água e esgoto com o objetivo de melhorar os indicadores de desempenho
Processos (E8)	Execução de ligação de água e esgoto, R\$65.000 aquisição de equipamentos para controle da qualidade da água e tratamento de esgoto, R\$68.225.000 Manutenção operacional de água e esgoto com o objetivo de redução de perdas
Responsabilidade pública (E9 e 10)	Implantação do projeto ASA, Execução de ligação de água e esgoto,
Ambiente Organizacional (E11 e 12)	Melhorias operacionais para redução de energia e produtos químicos
Observações	Para implantação de novos grupos de CCQ e avaliação de fornecedores não foram previstos recursos por serem atividades executadas pelo CGP/UMC utilizando recursos do fundo rotativo da UMC.

Além dos recursos financeiros citados, são alocados, recursos humanos e materiais (equipamentos, veículos, etc.) por intermédio de contratos específicos, fiscalizados e gerenciados UMC.

2.2.3 Divulgação dos planos de ação.

Quando da elaboração dos planos de ação, a Alta Direção reúne os representantes da sua **força de trabalho**, comprometendo as pessoas dos diferentes setores (comercial, operacional, administrativo), e utilizando a metodologia do GPD, analisam cada meta definida para seu Eso/Divisão, identificando, em um “brainstorming” (tempestade de idéias) as principais ações para cumprimento da meta, comprometendo sua **força de trabalho**, responsabilizando cada componente no cumprimento das ações previstas. Os demais membros da **força de trabalho, que não participaram da execução dos planos de ação**, são comunicados quando das reuniões de análise crítica, bem como por meio dos Quadros de Gestão à Vista, “banners”, RAM e outros.

Os **clientes** são comunicados por meio de correspondências, quadro de gestão a vista, entrevistas em rádios e televisão, reuniões específicas, quando aplicável, e “banners”. Os **acionistas**, representados pela Diretoria, são informados a respeito dos planos de ação, por intermédio dos relatórios gerenciais e pelos quadros de gestão à vista. Os fornecedores, além de participarem das reuniões de acompanhamento das metas, são informados por meio dos quadros de gestão à vista.

Os planos de ação são divulgados para a **sociedade/comunidade**, quando pertinente, por intermédio de folders e cartilhas.

2.2.4 Acompanhamento dos planos.

Mensalmente, é realizado o **acompanhamento dos planos de ação**, por meio do Relatório de Três Gerações, onde são expostas as metas previstas seguindo o cronograma do plano, seu resultado e o gráfico de acompanhamento.

Quando da elaboração dos planos de ação, são definidos: **indicador de acompanhamento; item de controle; prazo; responsável; e recursos** para cada ação; seguindo o modelo 5W2H.

No caso de não cumprimento do previsto, são relacionados os **pontos problemáticos**, com a participação dos principais responsáveis, sendo então propostas **ações de melhoria (correção de rumo)**.

A depender da necessidade, alguns planos de ação podem ter seu acompanhamento feito **quinzenalmente** ou mesmo **semanalmente**. O BSCUMC melhorou o acompanhamento dos planos.

2.2.5 Aprendizado sistêmico.

A **avaliação das práticas de gestão** e a implementação das melhorias são as descritas em 1.2.4 e é realizada tanto no **nível corporativo** como no **nível da UMC**, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. É realizado também o seguinte mecanismo específico: reuniões de análise crítica do desempenho global e reunião anual do CPE.

O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 2.2/4 apresenta **as práticas e os padrões de trabalho, incluindo forma de controle, a disseminação e continuidade**.

Prática de Gestão	Padrão Trabalho	Responsável/ Disseminação/ Forma controle
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
GPD – Desdobramento das Metas. Desde 1998.	-Planilha de Simulação de Resultados; -Planilha de Previsão Orçamentária; -Planilha de Pesquisa de “Benchmarking”.	Toda UMC Reunião anual do Planejamento Estratégico
Elaboração de planos de ação no modelo 5W2H. Desde 1998.	-Formulários 5W2H; Fluxogramas.	Toda UMC Reuniões setoriais e acompanhamento de relatórios específicos
Reunião de Acompanhamento de Metas. Desde 1998.	-RAM; -Relatório de Três Gerações; -Gestão à Vista. -BSCUMC	OM/ UMC Reuniões mensais de acompanhamento, análise crítica e atualização das informações

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 2.2/5.

Melhorias	Responsável	Ano
BSCUMC	UMC	2005
Implantação do BSCOM	OM	2004
Padronização da “Gestão à Vista” (modelo INDG)	PPL	2003

2.3 PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

2.3.1 Estruturação do sistema de medição do desempenho.

O **sistema de medição do desempenho** é elaborado, anualmente, após o desdobramento das metas do GPD (negociadas com a OM) e a definição dos objetivos estratégicos da OM, conforme descrito anteriormente. Para composição do Painel de Bordo, são adotadas os seguinte critérios de **seleção**, conforme figura 2.3/1

1. Indicadores de desempenho definidos corporativamente e desdobrados para a DO são automaticamente selecionados;
2. Representantes do CPE, juntamente com representantes do CAPG e CQOM, convocados pela Superintendência, complementam os indicadores de desempenho com base nos Objetivos Estratégicos e Fatores Críticos de Sucesso definidos durante o Planejamento Estratégico da OM e elaboram a correlação destes indicadores.
3. Indicadores com maior peso de correlação na PCI são analisados e selecionados, considerando a sua relevância para o atendimento das metas globais da empresa e dos objetivos estratégicos da OM.

A **PCI – Planilha de Correlação de Indicadores** consiste em uma **matriz**, na qual constam todos os indicadores utilizados para acompanhamento do desempenho gerencial da UMC, em todos os níveis, com suas respectivas correlações. A estrutura da PCI é detalhada no marcador 2.3.2.

2.3.2 Classificação e integração dos indicadores.

A UMC utiliza o BSCUMC como ferramenta de integração de indicadores, **classificados** como itens de controle e itens de verificação, em sete perspectivas. A **integração** entre os diversos indicadores é obtida em decorrência da correlação verificada entre estes. A **correlação entre os indicadores** baseia-se no grau de influência de um indicador, sobre todos os outros indicadores da PCI. Esta influência de um indicador sobre o outro é mensurada atribuindo-se peso 0, 1, 2 ou 3 ao grau de correlação obtido por consenso entre os membros do CPE, **com base na análise das relações de causa e efeito do Mapa Estratégico** e entre os

indicadores da planilha. Para cada Objetivo Estratégico e Fatores Críticos de Sucesso do Mapa são selecionados indicadores que assumem as correlações entre os Objetivos de diferentes perspectivas e entre Objetivos e Fatores Críticos de Sucesso. As correlações são continuamente analisadas e, anualmente, validadas em função de considerações decorrentes das reuniões de análise crítica do desempenho.

Os **principais indicadores de desempenho global e os operacionais** estão apresentados na figura 2.3/2.

P	Objetivos Estratégicos	Indicadores (número e descrição)	O/D RR	Metas 2006
Cliente e Mercado	Melhorar a Qualidade dos serviços e produtos oferecidos	8.1.1 IQA	RR	98%
		8.1.2 IQE	RR	90%
		8.1.3 Índice de reclamação	RR	1,10%
		8.1.4 Índice de reclamação de falta de água	RR	1%
	Melhorar a satisfação dos clientes	8.1.5 índice de satisfação do cliente	RR	70%
		8.1.6 insatisfação com os serviços prestados	RR	30%
		8.1.7 Satisfação do cliente no atendimento nas lojas/ serviços	RR	94%
		8.1.8 índice processos PROCON	RR	0%
		8.1.9 Imagem da organização	RR	70%
	Ampliar mercado de água e esgoto	8.1.10 índice de cobertura de água	RR	98%
		8.1.11 índice de cobertura de esgoto	RR	20%
		8.1.12 incremento de ligações de água	RR	5%
		8.1.13 incremento de ligações de esgoto	RR	35%
		8.1.14 Evolução do número de ligações de água	RR	102621
		8.1.15 Evolução do número de ligações de esgoto	RR	21803
		8.1.16. Incremento de ligações derivadas dos programas de combate as perdas (tolerância zero, Gato e ligações angorá clandestinas)	RR	1000
Econômico financeiro	Aumentar a eficiência operacional	8.2.1 Evolução do faturamento	RR	R\$50.536,34
		8.2.2 incremento no faturamento anual	RR	1,13%
		8.2.3 valor faturado por lig. Fat. Água	RR	R\$ 434,00
		8.2.4 índice de ligações inativa	RR	12%
		8.2.5 incremento na arrecadação anual	RR	1,15%
		8.2.6 arrecadação por nº lig fat água	RR	-
		8.2.7 eficiência da cobrança acumulada	RR	90%
		8.2.8 despesa por economia de água e esgoto	RR	-
		8.2.9 margem de exploração	RR	64%
		8.2.10 índice de perdas - ANF-12M	RR	45,3%
		8.2.11 Índice de perdas - ANC-12M	RR	42,6%
		8.2.12 Ligações potenciais esgoto	RR	78%
		8.2.13 funcionário por lig de água	RR	3,07
		8.2.14 faturamento /por func próprio.	RR	48222
		8.2.15 incremento do volume faturado de água	RR	1,09%
		8.2.16 incremento do volume faturado de esgoto	RR	1,07%
		8.2.17 despesa de exploração (DEX) – 1.000	RR	25.643,19
		8.2.18 Incremento da rede distribuidora de água	RR	2 km
Pessoas	Desenvolver a força de trabalho	8.3.1 índice de escolaridade	RR	-
		8.3.2 Evolução grupos de CCQ	RR	4
		8.3.3 Índice de qualificação da força de trabalho	RR	-
		8.3.4 Projetos de CCQ implementados	RR	4
	Melhorar o clima organizacional	8.3.5 índice de absenteísmo	RR	-
		8.3.6 satisfação da força de trabalho	RR	80%
		8.3.7 índice satisf. relac. chefe imediato	RR	-
		8.3.8 Índice satisf. com a imagem da sua unidade	RR	-
		8.3.9 participação força de trabalho no GQT	RR	-
		8.3.10 índice de sugestões	RR	10%
		8.3.11 Mapeamento de risco	RR	100%
Fornecedores	Melhorar a qualidade dos serviços contrata-dos	8.4.1 performance	RR	1,0
		8.4.2 produtividade	RR	50%
		8.4.3 utilização	RR	50%
		8.4.4 eficiência de rota	RR	7Km/serviço
		8.4.5 tempo de atendimento	RR	12 h
		8.4.6 controle de tempo de parada do sistema por falta de energia	RR	70h
P.T. OC	Melhorar a eficiência dos	8.5.1 tempo ligação de água	RR	8 dias
		8.5.2 tempo ident. Falta água	RR	9h
		8.5.3 tempo correção vazamento	RR	12h

processos de produção	8.5.4 tempo ligação de esgoto	RR	12 dias
	8.5.5 tempo desobstrução coletor predial	RR	14h
	8.5.6 índice de produtividade na ETA	RR	90%
	8.5.7 % atendimento a portaria 518/04	RR	100%
	8.5.8 índice de macromedicação	RR	100%
	8.5.9 Controle bacteriológico da água - ETA		95%
	8.5.10 Controle bacteriológico da água - rede		95%
	8.5.11 Capacidade de tratamento (ETA) Volume Max/ vol nominal		
	8.5.12 Índice de hidrometação		88%
	8.6.1 comunidades atendidas-projeto ASA	RR	2
	8.6.2 palestras realizadas pelo projeto ASA	RR	20
	8.6.3 instituições adotadas – projeto ADOTE		1
Melhorar o desempenho social	8.6.4 voluntários da força de trabalho	RR	60
	8.6.5 entidades filantrópicas		-
	8.6.6 cadastro social realizado-projeto ASA	RR	204
	8.6.7 população atendida pelo projeto ASA	RR	-
	8.6.8 Visitas das comunidades às estações	RR	12
	8.6.9 Notificações ambientais	RR	0%
	8.6.10 Índice do tratamento do esgoto gerado		
	8.6.11 Monitoramento do Rio Pojuca	RR	100%
Melhorar o desempenho ambiental	8.6.12 aspectos e impactos ambientais levantados	RR	100%
	8.7.1 índice de eficiência do teleatendimento	RR	
	8.7.2 índice de ligações georeferenciadas		100%
	8.7.3 índice de anormalidade de leitura	RR	12%
Ambiente Organizacional	8.7.4 eficiência da oficina de manutenção eletromecânica		100%
	8.7.5 manutenções corretivas	RR	
	8.7.6 manutenções preventivas	RR	
	8.7.7 atendimento às metas do GPD	RR	98%
	8.7.8 despesa por km rodado	RR	
	8.7.9 consumo médio de energia elétrica	RR	-
	8.7.10 gasto com produto químico	RR	
	8.7.11 desempenho prêmios de qualidade	RR	-
	8.7.12 desempenho na gestão por critério	RR	-

P – perspectivas, O – item de controle (sinalizado em amarelo), D – item de verificação (sinalizado em verde). RR – resultado relevante. No 5.2.a.2 e no critério 8 estão os referenciais comparativos.

2.3.3 Projeção do desempenho dos concorrentes e dos referenciais comparativos.

Não é feita projeção sobre o desempenho dos concorrentes, tendo em vista a característica de organização monopolista, conforme mostrado no Perfil e abordado em 2.1.2.

A projeção dos referenciais comparativos pertinentes é feita com base na pesquisa de “benchmarking”, em função dos dados e informações do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – SNIS ou de organizações vencedoras do PNQS, adotando, por hipótese, a extrapolação das tendências verificadas nos últimos quatro anos. A pesquisa é realizada conforme descrito no item 5.2. Na figura 2.3/3 são apresentados os indicadores mais representativos (em função de sua pontuação na PCI e PSR) e suas projeções para 2007, ano horizonte do atual planejamento estratégico da Embasa.

Indicador	“Benchmark”	Projeção
IQA	Sabesp – MN	100%
IQE	Sanepar – PG	90%
Índ reclamação geral	Sanepar - PG	1%
Índ reclam falta de água	Embasa - ON	2%
Índ satisfação do cliente	UMF	90,82%
Incremento lig de água	Cagece	1,03%
Incremento lig de esgoto	Cagece	1,37%
Índice de inativa	Caesb	6,25%
Incremento do valor arrecadado	Cagepa	1,74%
Eficiência da Cobrança	Caesb	109%
Despesa/ economia de água e esgoto	Cagece	10r\$/econ.
Margem de exploração	Casan	0,76
ANF-12M	Caesb	25%

2.3.3 Alinhamento as estratégias.

As metas da UMC são estabelecidas a partir das diretrizes definidas durante o Planejamento Estratégico e traduzidas em medidas para as Diretorias e Superintendência, conforme descrito no item 2.1. Para valorização das metas são considerados os

resultados do exercício anterior, análise de cenários e referenciais de “benchmarking”, sendo utilizado como fonte de informações o Relatório do SNIS publicado pelo Ministério das Cidades – Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental, para qual a Embasa informa anualmente seus indicadores e resultados.

As metas de longo prazo são estabelecidas em nível corporativo a partir de projeções do desempenho da empresa, por meio da Assessoria de Planejamento da Presidência quando são realizadas simulações de resultados. A figura 2.3/4, a seguir, apresenta as metas globais dos objetivos estratégicos desdobrados no GPD, para a DO/OM/UMC.

META 1					
Objetivo: Aumentar a eficiência empresarial					
Indicador	IEO – Índice de eficiência empresarial	1,179	1,268	1,324	1,371
	PRAZO	2004	2005	2006	2007
META 2					
Objetivo: Melhorar a qualidade dos serviços e a satisfação do cliente					
Indicador	IQA – Índice de qualidade da água	98%	98%	100%	100%
	Sistemas Pesquisados para IQA	100%	100%	100%	100%
	IQE – Índice de qualidade do esgoto % de conformidade	80%	86%	93%	100%
	IQE – Índice de qualidade de esgoto % de ETE monitorada	90%	93%	96%	100%
	Índice de reclamação geral	2%	2%	1,10%	A definir
	Índice de reclamação de falta d'água	3/1000	3/1000	1/1000	A definir
	Índice de serviços atendidos no prazo	95%	95%		A definir
	Índice de satisfação dos clientes	70%	70%	70%	A definir
	PRAZO	2004	2005	2006	2007

As principais metas da UMC foram estabelecidas para atendimento às medidas desdobradas após simulações de resultados e de grande impacto para atingir a meta global da empresa, utilizando critérios de inter-relacionamento entre os diversos indicadores elencados. O desdobramento é feito da OM para a UMC e desta para os Eso's e Divisões.

Com a Planilha de Simulação de Resultados são identificadas as ações necessárias para o atingimento das metas operacionais e comerciais, sua quantificação e seu inter-relacionamento com os diversos indicadores de acompanhamento. Com isso obtém-se as metas para cada medida.

Os desempenhos projetados dos referenciais utilizados são considerados no estabelecimento das metas de longo prazo.

As metas de curto prazo previstas estão apresentadas na figura 2.3/1 e nos gráficos apresentados no Critério 8. O Plano Diretor de Abastecimento de Água da RMS também prevê metas de longo prazo, relativas a ampliação dos sistemas de abastecimento de água (visando atender demandas futuras), bem como relativas a redução de perdas (ANC e ANF).

2.3.4 Divulgação dos indicadores e metas.

De forma análoga à divulgação das estratégias, é feita a divulgação das metas e indicadores às partes interessadas pertinentes. Os membros da força de trabalho, que não participaram do desdobramento das estratégias, dos planos de ação e da pesquisa de “benchmarking” são comunicados quando das reuniões de análise crítica, bem como por meio dos quadros de gestão à vista, “banners”, Relatórios de Acompanhamento de Metas, Intranet, etc. Também a partir do quadro de gestão à vista é divulgado,

mensalmente, o desempenho dos **indicadores** das metas estabelecidas, assim como na Intranet. Os **acionistas**, representados pela Diretoria, são informados a respeito dos indicadores e metas, por intermédio dos relatórios gerenciais, pelos Relatórios de Acompanhamento de Metas e pelos quadros de gestão à vista. A DIREX ainda monitora, trimestralmente, a evolução dos principais indicadores e metas, durante as reuniões de acompanhamento das metas, por meio dos Relatórios de Três Gerações. Os **fornecedores**, além de participarem das reuniões de acompanhamento das metas, são informados por meio dos quadros de gestão à vista.

2.3.5 Aprendizado sistêmico.

A **avaliação das práticas de gestão** e a implementação das melhorias são as descritas em 1.2.4 e é realizada tanto no **nível corporativo** como no **nível da UMC**, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. É realizado também o seguinte mecanismo específico: reuniões para acompanhamento do GPD no nível da DIREX, DO, OM, UMC/Eso; Reuniões para monitoramento de indicadores específicos nos níveis da DO, OM e UMC/Eso; Reuniões de análise crítica do desempenho global da organização; Reunião semestral do Comitê envolvendo a Alta Direção; Reunião anual do CPE.

O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 2.3/5 apresenta **as práticas e os padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e continuidade**.

Prática de Gestão Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável/ Disseminação/ Forma controle
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
Planejamento estratégico da UMC Desde 2005	-RAM - Planos de ação	Toda UMC Reunião anual e RAM
Correlação de Indicadores. Desde 2002	-Planilha de Correlação de Indicadores (PCI)	OM / UMC Definição anual com reunião específica
"Painel de Bordo". Desde 2002	-PCI; -Matriz (planilha) do "Painel de Bordo"	OM / UMC Definição anual com reunião específica
Pesquisa de "benchmarking". Desde 2000	- Planilha de pesquisa de "benchmarking".	OM/ CQOM / CAPG/ CGB UMC Pesquisa anual
Simulação de metas. Desde 2000	PSR	OM / UMC Simulação periódica
Planejamento Estratégico OM / GPD. Desde 1998	-RAM; -Relatório de Três Gerações	Toda OM / UMC Reunião anual do GPD

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 2.3/6.

Melhorias	Responsável	Ano
Comunicação com os fornecedores por meio do BSC UMC	UMC	2005
Implantação do BSCOM / UMC	OM	2004/05
Inclusão das projeções na pesquisa de "benchmarking".	OM/UMC	2004
Curso de Medição do Desempenho, com base nos critérios do PNQ, ministrado a membros do CQUMC.	PPL	2003

CRITÉRIO 3 – CLIENTES

3.1 – IMAGEM E CONHECIMENTO DO MERCADO

3.1.1 Segmentação de mercado e agrupamento de clientes alvo.

Os Clientes são definidos e agrupados de acordo com as características da unidade consumidora, denominada economia, levando-se em conta suas necessidades específicas, tendo como premissa básica, a faixa de renda e a estimativa de consumo (“percapita”), possuindo tarifas diferenciadas, nas seguintes categorias, apresentadas na figura 3.1/1, conforme Norma Comercial:

Figura 3.1/1 – Segmentação dos Clientes por características da Unidade Consumidora

Categoria	Característica
RESIDENCIAL (93,81 %)	
Residencial Popular (A)	Residências com área menor ou igual a 20m ² que não apresentem consumo de água para fins hortigranjeiros e possuam simultaneamente quatro características definidas
Residencial Não Popular (B)	Qualquer residência não enquadrada na Categoria Residencial Popular
Residencial Veraneio (E)	Residências localizadas nas cidades balneárias, estações termais, com utilização sazonal.
Social (S)	Entidades filantrópicas autorizadas pela Diretoria Executiva (conforme Norma complementar à RD 263/92).
Rural (R)	Abastecimento de água tratada através de derivações rurais.
Rural Bruta (T)	Abastecimento de água bruta através de derivações rurais
COMERCIAL (4,6%)	
Comercial e Prestação de Serviços (C)	Estabelecimentos comerciais e congêneres, cinemas, hotéis, estabelecimentos prestadores de serviços de atividade mista (indústria e comércio varejista), hospitais e escolas. No caso, edifício de escritórios e consultórios para cada 30 m ² ou fração de área bruta de construção será considerada uma economia.
Pequenos Comércio (P):	Pequenos estabelecimentos Comerciais que possuem no máximo 2 (dois) pontos de água e suas atividades não utilizem a água como atividade final
INDÚSTRIA (0,21%)	
Industrial (G):	Indústrias em geral
Construção (F):	Construções de prédios ou conjuntos habitacionais com cinco ou mais unidades. Obs.: Para as construções de imóveis até quatro unidades consumidoras faturadas, a tarifa será aplicada como prédios ou conjuntos já estivessem concluídos.
PÚBLICA (0,46%)	
Pública (D)	Estabelecimentos Públicos não residenciais
MISTA (1,46%)	
Mista	Contempla diversas categorias

Ainda compondo dois segmentos extraído das categorias citadas, definidos por requisitos da organização, tem-se os Grandes Consumidores e os Clientes Especiais, **clientes alvo da UMC**, descritos na figura 3.1/2

Figura 3.1/2 – Segmentação por porte e faturamento

Grandes Consumidores	possui um tratamento diferenciado, desde o atendimento, análise de consumo e outras atividades, por serem representativos no faturamento da UMC. Têm como atributos pelo menos uma das características: mais de 20 economias; consumo de água superior a 349 m ³ /mês; diâmetro da ligação superior a 1” (polegada), dentre outras. Além dos requisitos corporativos, a UMC tem critério próprio de classificação dos médios e grandes consumidores levando em consideração as particularidades de cada Eso.
Clientes de Contratos Especiais	Consumidores de água bruta, que também possuem um tratamento diferenciado em função da sua finalidade. Através do investimento realizado e do consumo previsto, elabora-se contrato específico, que atenda as necessidades do cliente.

Os Eso's são responsáveis pelos serviços de esgotamento sanitário nas suas áreas de atuação.

Seus clientes são agrupados de acordo com o tipo de sistema de esgotamento sanitário do mesmo, bem como pelo critério de envolvimento da Embasa no financiamento da construção da infra-estrutura de esgotos, conforme figura 3.1/3

Figura 3.1/3 Agrupamento dos Clientes

Tipos	% Cobrado sobre o volume consumido
Interligados ao sistema convencional	80%
Sistema Condominial	45%
Conj. habitacionais c/ sistema próprio	45%
Hospitais com sistemas próprios, operados pela Embasa.	80%
Sist. de descargas de lodos e fossas sépticas por	Tarifa específica

empresas privadas	
-------------------	--

Como clientes potenciais a UMC tem as ligações em implantação, que são identificadas a partir do pedido de ligação, onde suas necessidades são identificadas no Estudo de Viabilidade para Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário.

Os mercados são definidos pela área de atuação, evoluindo de acordo com o adensamento da região. Em alguns casos, os mercados são alterados, como por exemplo, a localidade de Porto Sauípe, Município de Mata de São João, que por decisão da Diretoria Executiva, teve sua administração transferida da Superintendência Norte para a Superintendência Metropolitana de Salvador – OM/UMC, tendo como principal Cliente o Complexo Turístico de Sauípe.

A segmentação do mercado é feita por áreas de atuação gerenciadas pelos Eso's, conforme apresentado na figura 3.1/4

Figura 3.1/4 – Segmentação do Mercado por Zonas de Abastecimento

UN	Nº Zona	Nº ligaç.	Nºecon.	Características
ESO CAMAÇARI	05 ZA 02 LOC	31484	38904	Área nobre de Camaçari abrange a área do Pólo petroquímico.
ESO AREMBEPE	13 LOC	25273	27963	Litoral Norte, mercado que vem crescendo consideravelmente nos últimos anos.
ESO SIMOES FILHO	04 ZA 01 LOC	20500	24529	População de baixa renda.
ESO DIAS D'AVILA	04 ZA 05 LOC	15143	16419	População de baixa renda.
ESO MATA DE SÃO JOÃO	04 ZA 02 LOC	6122	6389	População de baixa renda.
ESO SAUIPE	05 LOC	1778	3527	Caracterizado pelo Complexo Sauípe

3.1.2 Identificação das necessidades dos clientes

O atendimento às necessidades atuais e futuras de abastecimento de água e esgotamento sanitário, são identificados por meio dos **Planos Diretores de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário**, que antecipa os investimentos, garantindo e projetando o crescimento populacional, antecipando as necessidades e expectativas dos **atuais e potenciais clientes**. A empresa identifica e avalia o crescimento do mercado por meio dos pedidos de **Análise de viabilidade de abastecimento de água/esgotamento sanitário** (figura 3.1/5), principalmente tratando-se de pedidos para conjuntos habitacionais e loteamentos de grande porte. Nos pedidos de análise, as necessidades dos clientes são identificadas e estratificadas por faixa de renda e tipologia habitacional, dentre outros aspectos, de modo a permitir o desenvolvimento do estudo de viabilidade.

Figura 3.1/5 Análise de Viabilidade - Aspectos Levantados

Análise das características do empreendimento
Definição do consumo "per capita"
Identificação do setor de abastecimento/bacia de esgotamento
Identificação da zona de pressão
Identificação da necessidade de ampliação da rede distribuidora de água/coletora de esgoto para atendimento ao empreendimento
Emite parecer conclusivo

Através da Prefeitura e/ou das construtoras, a empresa identifica projetos de implantação de conjuntos habitacionais, comerciais e outras obras que refletem a necessidade dos clientes.

O **crescimento do mercado** também é **verificado** por meio dos pedidos de ligação de água e esgoto solicitados por meio dos canais de atendimento, que

são diretamente encaminhados aos Eso's. Para monitoramento do **mercado potencial**, cadastra-se no SCI dois tipos de ligações:

-Ligações potenciais - imóvel situado em logradouro que ainda não possui rede de distribuição de água e/ou esgotamento sanitário, tais como invasões.

-Ligações factíveis - imóvel que não possui ligação apesar do logradouro possuir rede.

Além disso, de forma pró-ativa na prospecção de crescimento do mercado, o Gerente da Unidade em parceria com a Prefeitura verifica as necessidades de extensão de redes e ramais para novos locais a ser urbanizados com previsão de atendimento às ligações potenciais.

Por meio dessas análises de viabilidade, levantando os aspectos citados acima, são identificados os anseios e necessidades destes clientes e desenvolvidas ações para atendê-los, a exemplo da execução de ligação e extensão de rede.

Por meio da **Pesquisa de Opinião Externa** (ver requisito 3.1.4) realizada com o cliente, são levantadas questionamentos de suas **necessidades específicas**, relativas abastecimento de água, qualidade e quantidade do produto e outros aspectos, a exemplo de locais para pagamento de contas de água, pagamento das contas no vencimento, custo da água no orçamento familiar, utilização de serviços, etc. Também, são analisadas as necessidades indicadas nas questões abertas da própria pesquisa.

Em 2006, o Governo do Estado da Bahia, através da EMBASA, criou o programa **“Tarifa Social – Água mais barata para quem precisa”** para beneficiar famílias de baixa renda e recuperar o cliente inadimplente, que possuem os benefícios (Bolsa Família, Bolsa Escola e Vale Gás) anistiando os débitos até Dezembro/2003, e a partir de Dezembro/2004 os débitos terão desconto de 30%. Após a aplicação do desconto o valor máximo do débito será de R\$ 120,00 e poderá ser parcelado em prestações fixas sem juros, multas ou correções. Este programa já beneficiou **2456** clientes na área de atuação da UMC.

A figura 3.1/6 apresenta as necessidades específicas de cada grupo de cliente, com base na pesquisa realizada que são monitoradas pela Unidade de Negócios de Camaçari.

Figura 3.1/6- Necessidades dos Clientes	
Grupos de Clientes	Necessidade específica
Residenciais Popular e não popular	- Abastecimento constante - Qualidade da água e dos serviços prestados - Locais alternativos para pagamento das contas - Teleatendimento eficiente
Veraneio	- End. alternativo para recebimento das contas - Abastecimento constante no verão
Comercial, Prestação de serv. e peq. comércios	- Abastecimento constante - Qualidade da água e dos serviços prestados - Locais alternativos para pagamento das contas - Teleatendimento eficiente
Social	- Abastecimento constante - Qualidade da água e dos serviços prestados - Locais alternativos para pagamento das contas - Teleatendimento eficiente - Condições especiais de pagamento - Programa 'Tarifa Social' para população de baixa renda
Hospitais e Clínicas	- Monitoramento diário da qualidade da água - Abastecimento constante
Escolas e Creches	- Abastecimento constante - Qualidade da água e dos serviços prestados
Grandes Consumidores	- Abastecimento constante - Qualidade da água e dos serviços prestados

Por meio do **Site - “Fale Conosco” - na Internet** - canal disponibilizado para os clientes registrar em suas solicitações e necessidades.

Assessoria de Comunicação da Empresa – PAC, que recebe solicitações de clientes e também extrai notícias em diversos meios de comunicação compilados pela AGECOM;

Cada **Loja de Atendimento** possui uma **Caixa de Sugestões e Reclamações para Clientes**, que tem como finalidade obter informações sobre a qualidade do atendimento e na prestação de serviços. Diariamente, as lojas de atendimento analisam e dão resposta para todas as solicitações desses clientes. Para as **situações operacionais**, são **encaminhadas equipes para verificação/execução** das solicitações no local.

Proativamente, a UMC reúne – se periodicamente com seus clientes especiais em busca contínua de atender as necessidades dos mesmos.

Em 2005, como forma de **identificar os anseios da comunidade**, a UMC utiliza o projeto ASA com a participação dos líderes das comunidades.

As informações obtidas são analisadas pelos Eso's que tratam as necessidades dos clientes, traduzindo-as em melhorias nos principais processos da organização, conforme descrito na figura 3.1/7.

Figura 3.1/7 – Melhorias nos Processos	
Processo	Melhorias
Produção de Água	Fluoretacão
Comercialização	Agente Comercial Agente Arrecadador Coelba
Atendimento ao Cliente	Telatendimento Agente Comercial Lojas de atendimento
Esgotamento Sanitário	ECP, Esgoto Condominial.
Manutenção de Sistemas	Telemetria, Veiculação de Notícias de paralisações de sistemas na mídia
Ligação de Água	Variacão do padrão da Ligação (Caixa na parede, passeio ou mureta)
Ligação de Esgoto	Esgoto Condominial
Melhoria dos Serviços prestados	
Convênio com Coelba para aumento do no. De Agentes Arrecadadores	
Aumento do número de Agentes Arrecadadores facilitando os locais para pagamento das contas	
Implantação do débito automático	
Implantação do Agente Comercial e Central 0800	
Melhorias no atendimento das Lojas	
Consulta de débitos e impressão de 2ª via de contas, pela Internet.	
Melhoria no atendimento aos serviços de campo, a exemplo do TMA de ligação de água, atualmente 7 dias, já tendo sido 30 dias	

As necessidades dos clientes também são traduzidas em melhorias no Atendimento nas Lojas, onde as atendentes são constantemente treinadas e o ambiente das Lojas projetado para o conforto dos clientes.

A partir de relatórios enviados pela Assessoria de Imprensa, que diariamente compila todas as notícias relacionadas a Embasa, também são extraídos subsídios para a melhoria do atendimento.

As necessidades específicas dos clientes da UMC, usuários dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, são analisadas e monitoradas pelas áreas responsáveis.

Em 2003, foi criado o Comitê da RMS, composto pelos Gerentes da UMC, UMCO e UMCC com o objetivo de analisar e solucionar casos de clientes não previstos em Norma Comercial, até o valor de R\$ 5.000,00. Acima desse valor existe um Comitê Central na OM para analisar esses casos.

O modelo inicial do Comitê para resolução de casos não previstos em norma foi criado em 1999, passando por alterações até chegar ao modelo atual.

Especificamente **para clientes inativos** são realizadas Pesquisa de Ligações Inativas, pela UMCC, que verifica como está sendo abastecido o imóvel, além de propor a negociação do débito para os clientes inativados por falta de pagamento.

A importância relativa ou o valor das necessidades para os clientes é verificada na Pesquisa Externa.

Visando identificar ainda, as **necessidades dos clientes e atender aos seus anseios**, a Superintendência Metropolitana de Salvador – OM, criou em 2006, o **Comitê de Gestão de Clientes**, no qual seu objetivo está descrito no item 1.1.1 Exercício da Liderança, onde o Gerente da Divisão Comercial – UMCC é um dos membros.

3.1.3 Divulgação dos produtos, e ações de melhoria marca.

A organização, por meio da Assessoria de Comunicação da Empresa - PAC, divulga seus produtos, marcas e campanhas, utilizando a imprensa falada e escrita, por meio de parceria com Órgãos Oficiais de Comunicação, como a AGECOM - Assessoria Geral de Comunicação do Governo do Estado e sua Home Page (www.embasa.ba.gov.br). Para a criação de filmes, cartazes, cartilhas educacionais, folhetos informativos, “folder’s”, gravações e anúncios, são feitas reuniões entre os técnicos responsáveis pela execução dos serviços e a PAC, para análise, revisão e aprovação do material a ser divulgado. A força de trabalho, principalmente os funcionários responsáveis pelo atendimento ao cliente, recebe treinamento para conhecimento prévio do novo produto ou serviço, e para esclarecimento das principais dúvidas do cliente, **garantindo a confiabilidade das informações**.

A Empresa, utilizando a mídia, tem ampliado a divulgação de atividades, projetos e programas desenvolvidos, a exemplo do Programa Bahia Azul, Agente Comercial, Combate ao Desperdício de Água, Caça-Gato, Racionamento de Energia, Campanha para informar e sobre o sistema de esgotamento sanitário e os procedimentos para efetuar a ligação de esgoto e mais recentemente Campanha de Negociação de Débito.

A **Home Page da Embasa**, além de apresentar a organização como um todo, é mais um canal de acesso para comentários e solicitações dos clientes.

A **participação da Empresa em eventos técnicos especializados**, bem como a inclusão de trabalhos técnicos nestes eventos, ajudam na divulgação das atividades da organização.

Distribui-se, quando necessário, aos clientes, **folhetos informativos** sobre a execução de serviços que venham a interferir no seu dia a dia, levando ao seu conhecimento telefones para contato com o objetivo de minimizar problemas existentes. **Os folhetos são distribuídos através dos agentes comerciais**, juntamente com a conta de água e esgoto. Cartazes e folhetos são também disponibilizados nas lojas de atendimento.

Semanalmente é encaminhado para a Assessoria de Comunicação da Embasa uma relação de atividades de interesse comunitário, assim como a qualquer momento são encaminhadas informações sobre interrupções no abastecimento de água, prevenindo a população e evitando transtornos inesperados, de modo a evitar a criação de falsas expectativas por parte do cliente. Mensagens curtas e de esclarecimento também são impressas na própria conta de água/esgoto.

Os produtos e as marcas são divulgados por meio de mensagens, adesivos em veículos, patrocínio

de eventos, uniformes e crachás de identificação da força de trabalho da UMC.

Além disso, periodicamente o Gerente da UMC, através dos meios de comunicação (rádios e televisão local), divulga as ações de melhorias, marca, produtos e serviços realizadas na Unidade.

Como forma de fortalecimento da imagem positiva da empresa, encontra-se operando em Dias D’Ávila, a Unidade de Envasamento de Água, que tem por objetivo fornecer copos de água tratada para eventos da Empresa e do Governo do Estado.

O reconhecimento da Empresa, em premiações externas, ratifica a sua imagem positiva junto à Sociedade e seus Clientes.

3.1.4 Níveis de conhecimento da marca, produtos e avaliação da imagem.

A UMC utiliza meios descritos na figura 3.1/8, para levantamento e avaliação dos níveis de conhecimento dos seus clientes atuais e potenciais:

Figura 3.1/8 Formas de avaliação dos níveis de conhecimento	
Meios	Questões abordadas
<p>Pesquisas de Opinião Externa</p> <p>Periodicidade anual, desde 2001, pesquisa amostral em toda sua área de atuação.</p> <p>Público alvo: Clientes de Contratos Especiais, Grandes Consumidores e demais categorias de Clientes</p>	<p>Reconhecimento da Embasa como Empresa prestadora dos serviços, presença de caixa d’água no domicílio, avaliação da qualidade da água, avaliação do custo da água, interferência do custo no orçamento familiar, local de pagamento da conta, nível de dificuldade no pagamento da conta, avaliação geral do serviço prestado pela Embasa, confiança na medição da Embasa, incidência no recebimento de conta com erro, utilização do serviço de teleatendimento da Embasa, avaliação da rapidez do serviço de teleatendimento, avaliação geral do serviço de teleatendimento da Embasa, interrupções dos serviços, sugestões para melhoria dos serviços da Embasa, comparações dos serviços da Embasa com outras empresas prestadoras de serviço, satisfação e insatisfação pelos serviços prestados, forma de esgotamento sanitário utilizada, conhecimento de campanhas veiculadas e avaliação da imagem da Empresa.</p>
<p>Palestras em Comunidades carentes, Escolas e Universidades.</p>	<p>Esclarecimentos sobre os produtos/serviços prestados e aproximando a empresa da comunidade.</p> <p>São realizadas individualmente ou em parceria com outros órgãos ou empresas</p>

A UMC a partir das informações obtidas da Pesquisa de Opinião Externa, das Palestras realizadas na Sociedade/Comunidade, avalia os conceitos sobre a organização, que resultam em ações de melhoria dos produtos/serviços e de sua imagem junto aos seus clientes.

3.1.5 Aprendizado sistêmico.

A **avaliação das práticas de gestão** está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no **nível corporativo** como no **nível da UMC**, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. São realizados também os seguintes mecanismos específicos: relatórios do SCI; atualizações do Plano Diretor; reunião para análise da pesquisa de opinião externa; atendimento diário das sugestões e reclamações da caixa de sugestões; relatório mensal do MCP; atualização das informações na home page; auditorias no SCI e auditorias da PAD e Reuniões do Comitê Saldo de Contas a Receber – SCR.

O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 3.1/9 apresenta **as práticas e os padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e continuidade**.

Figura 3.1/9– Práticas e Padrões de Trabalho		
Prática de Gestão / Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável/ Disseminação/ Forma controle

Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
Home Page Desde 2001	Atualização diária	Toda EMBASA/ PAC e UMC Atualização das informações
Caixa de Sugestões do Cliente Desde 1999	.Monitoramento diário das caixas de sugestões instaladas nas Lojas de Atendimento	Toda UMC Atendimento diário das sugestões e reclamações
Pesquisa de Opinião Externa Desde 1997	.Pesquisa com o Cliente, realizada, anualmente, nas áreas de atuação das UN's;	UMC Reunião para análise da pesquisa
Segmentação do mercado por Zonas de Abastecimento gerenciadas pelas Unidades de Negócios Desde 1996	Área de atuação (mercado) por UN's .Divisões Comerciais e ESO's, com atribuições no Regimento interno; .Segmentação de clientes por consumo;	UMC Relatórios do sistema comercial
Campanhas Publicitárias Desde 1994	.Veiculação de Campanhas e Informes nos meios de comunicação e .Entrevistas	Toda EMBASA/ PAC e UMC Relatório mensal da PAC
Compilação das Denúncias Veiculadas Desde 1990	.Compilação diária de reportagens e envio às Unidades de Negócios para resposta	Toda EMBASA/ PAC e UMC Relatório mensal da PAC
Plano Diretor de Abastecimento de Água Desde 1974	.Planejamento e programação de obras de Abastecimento da RMS atualizado de 10 em 10 anos.	Toda Embasa-DO/OM/OMT e UMC Atualização periódica do Plano Diretor

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 3.1/10

Melhorias	Responsável	Ano
Criação CGC – Comitê Gestão Cliente	OM/UMC	2006
Inclusão de questões relacionadas aos níveis de conhecimento dos produtos/serviços e avaliação da imagem da empresa-Pesquisa Externa	OM	2005
Criação do Comitê de SCR nas UN's e um Comitê Central da Embasa	OM/DO/DF	2004
Aplicação de pesquisa de opinião estratificada por categoria de cliente	UMC	2004
Revisão do questionário de pesquisa	UMC	2003

3.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

3.2.1 Seleção e disponibilização de canais de relacionamento com os clientes.

A **seleção dos canais de relacionamento** é feita considerando-se as características das diversas categorias de Unidades Consumidoras que direcionam os canais para um atendimento amplo, de fácil acesso aos clientes e com horários convenientes. Com a formatação das Unidades de Negócios, em 1986, buscou-se implantar o modelo da SANEPAR, onde cada Unidade teria Lojas em sua área de abrangência e uma central de teleatendimento única para a empresa. **Os canais disponibilizados** aos clientes para solicitação de serviços, reclamações, dúvidas e sugestões, estão apresentados na figura 3.2/1.

Os **serviços solicitados** pelos canais citados (ver figura 3.2/1), são enviados aos Eso's, via SCI "on line" ou por fax, telefone, internet ou malote, que se encarregam de programar a execução em tempo hábil, dando o **"feedback"** do andamento do processo e conclusão do serviço no próprio SCI. Os canais de

acesso são divulgados na mídia, em adesivos nas viaturas da UMC e no contato corpo a corpo da força de trabalho junto ao cliente.

O Gerente da Unidade mantém um contato direto com algumas emissoras de Rádios e TV's locais, atendendo pessoalmente os clientes com dificuldades na solução de seus problemas.

3.2.2 Tratamento as reclamações e sugestões.

O **processo de tratamento das reclamações dos clientes**, obtidos dos canais de relacionamento apresentados é feito pela programação de serviços da UMC e Eso's, sendo o **processo de solução até o "feed-back"** realizado por tipo de atendimento, conforme a figura 3.2/1.

Lojas de Atendimento
Há solicitações/reclamações em que o atendimento é imediato, as demais são registradas no SCI ("on line"), para atendimento pela programação de serviços da UMC e dos Eso's, sendo informado ao cliente o número do processo de solicitação gerado e o prazo para atendimento da mesma. Todas as solicitações/reclamações são quantificadas em planilhas específicas, para análise estatística do atendimento.
As solicitações, críticas e sugestões oriundas das Caixas de Sugestões são tratadas diariamente Disponibilização: 7 lojas (sendo 1 instalada no SAC), abertas das 08 às 16:30h
Central de Teleatendimento 0800555195
Os serviços realizados na loja podem ser solicitados pelo cliente, via telefone, cujo atendimento ocorre de forma similar, sendo informado ao cliente um nº de solicitação para acompanhamento. Todas as solicitações/reclamações/denúncias são quantificadas em planilhas específicas, para análise estatística do teleatendimento. Disponibilização: 24h – serviço gratuito
Internet
As solicitações encaminhadas via Internet são capturadas pela Central de Teleatendimento, registradas no SCI, quando necessário, e distribuídas para os Eso's responsáveis. Disponibilização: 24h
Jornais, Rádios e Televisão
Após triagem efetuada pela PAC, as solicitações são encaminhadas para a UMC e distribuídas, via internet, para as Eso's responsáveis, que dão o "feed back" das mesmas para os clientes, dando conhecimento a UMC. Em casos específicos, o feed back é dado para o cliente pela UMC e/ou Ouvidoria da Embasa.
Pelos canais de rádio e televisão, são realizadas entrevistas, interação com o cliente, sendo as solicitações registradas e encaminhadas para os Eso's (Disponibilização: demanda)
Operação Verão
Durante o verão, para clientes veranistas, como exemplo no Eso Arempê (orla de Camaçari), que possui clientes veranistas, onde são montados Postos de Atendimento em praias previamente divulgadas através da mídia. Disponibilização: Período Verão
Programa Fale com seu Gerente
Canal disponibilizado para os clientes falarem diretamente com o Gerente da Unidade. Disponibilização: Diário
Caixas de Sugestão e Reclamação
Canal para o cliente manifestar sua satisfação e/ou insatisfação no atendimento na Loja e com os serviços prestados, visando excelência no atendimento. Disponibilização: Diário

As **solicitações/reclamações obtidas por contatos informais** são passadas diretamente para UMC, que por meio de sua programação, registram no SCI e realizam o atendimento das mesmas. Os funcionários e prestadores de serviço entram em contato direto com as programações de serviço, quando identificam uma anomalia, ou quando é solicitado pelo cliente em campo e cujo "feed-back" é a solução da anomalia.

Em alguns casos o cliente avalia a qualidade dos serviços prestados, respondendo a um questionário quanto ao serviço executado. Em outros casos, e realizada ligações por amostragem, questionando-o sobre a execução do serviço e a qualidade do mesmo. Para seus grupos de clientes, a organização possui relatórios específicos e individualizados que monitoram mensalmente os seus consumos, qualidade da água, faturamento, arrecadação, solicitação de serviços, entre outros.

A UMC prioriza a resposta às sugestões apresentadas mantendo, em alguns casos, contato direto com o cliente.

Para garantir a eficácia e o cumprimento dos prazos de atendimento às solicitações, as solicitações de serviços pendentes ou reincidentes são transmitidas para conhecimento da Gerência que notifica ao setor responsável.

Para análise, compreensão e monitoramento das solicitações/reclamações, a Divisão Comercial

analisa os relatórios de atendimento oriundos dos canais de relacionamento com os clientes e do controle estatístico do SIPSAP que informam os TMA's dos serviços solicitados. Estes indicadores são utilizados no planejamento das ações de melhoria no atendimento ao cliente.

O resultado das análises das informações e as ações implementadas são registrados no SCI – Módulo de Solicitações de Serviços, e retornadas para o cliente, por meio das Lojas e do Teleatendimento e, quando necessário por meio de CE's. Internamente, são comunicadas pelo SCI, por meio de CI's e em reuniões entre as áreas pertinentes, a exemplo das reuniões com os Eso's.

3.2.3 Acompanhamento das novas transações.

A sistemática adotada pela UMC para acompanhamento junto ao cliente dos serviços prestados é feita a partir do controle das solicitações de serviços, registrada no SCI por meio do número da SS – Solicitação de Serviços.

Nos **serviços operacionais** as equipes são **monitoradas** no seu tempo de atendimento à solicitação do cliente, a fim de garantir o prazo estabelecido.

Por meio do **SIPSAP**, inicia-se o **processo de atendimento e acompanhamento dos serviços solicitados**, desde registro até a conclusão dos serviços, para execução imediata ou dentro do prazo estabelecido nas metas de atendimento ao cliente (TMA's).

Através do **SIPSAP**, **monitora – se diariamente**, os indicadores de desempenho operacional, como **tempo de atendimento para verificação de falta d'água, correção de vazamento, execução de ligação de água, execução de ligação de esgoto, desobstrução de coletor predial e público de esgoto, para execução imediata ou dentro do prazo estabelecido nas metas de atendimento ao cliente.**

Por intermédio do Relatório de Acompanhamento das Metas, são mensurados os níveis de satisfação dos clientes por meio da nota dada ao atendimento, do número de reclamações efetuadas pelos clientes externos, compreendendo falta de água, vazamentos e outros. Além deste acompanhamento a **UMCC** através dos Eso's faz uma **avaliação dos serviços solicitados pelos clientes na loja de atendimento**, enviando um **preposto** após a **conclusão dos serviços** para que o cliente possa assim **avaliar os serviços prestados pelas equipes de campo.**

Os principais itens de medição decorrente do uso diário do SIPSAP são também acompanhados através dos indicadores de desempenho que são: Produtividade, Performance, Utilização, Eficiência de Rota e Tempo de Atendimento.

Havendo possibilidade de contato, mantém-se o cliente informado sobre sua solicitação. Para tanto, as atendentes registram o nome, endereço e telefone do cliente.

Outra prática utilizada na UMC é a solicitação do visto do cliente na "SS", após realização do serviço em campo, atestando a qualidade dos mesmos.

São realizadas pesquisas para localização de vazamentos aparentes e não aparentes e pesquisa de vazamento noturno, garantindo a qualidade do produto

entregue, combatendo desperdício e antecipando-se à reclamação do cliente.

Para garantir a **eficácia do atendimento** durante a **execução dos serviços**, os mesmos são **fiscalizados**, garantindo a sua execução dentro das normas técnicas.

Quanto ao atendimento ao cliente em lojas e teleatendimento, além da avaliação qualitativa, registrada nas caixas de sugestões, cabe ao supervisor acompanhar o atendimento, aferindo em tempo real a qualidade do mesmo.

Pesquisas anuais, realizadas pela UMC e por empresas especializadas, **monitoram** sobre a **satisfação dos clientes e subsidiam a tomada de decisões.**

Para **atendimento de novos clientes**, periodicamente são realizadas revisões cadastrais em áreas de expansão, cadastrando clientes potenciais, como também, desmembramentos, outra ação para atendimento de novos clientes é a medição individualizadas de prédios e condomínios, além de solicitações de novas ligações de esgoto onde são utilizados procedimentos específicos, conforme descrito a seguir:

-Ligações de Esgoto: A Embasa vem disponibilizando ao cliente o serviço de execução da sua ligação intradomiciliar de esgoto, financiada em até 60 meses e, para a obtenção dessas autorizações é feito um trabalho preliminar com visita de Assistentes Sociais com folhetos explicativos, que dão as orientações e informações necessárias ao cliente.

3.2.4 Avaliação da satisfação e insatisfação dos clientes.

A satisfação e os fatores de insatisfação dos clientes são avaliados a partir da análise estatística dos resultados das **Pesquisas de Opinião Externa**, das críticas e sugestões coletadas nas **Caixas de Sugestões**, dos relatórios da **Central de Teleatendimento, dos Relatórios de Denúncias Veiculadas**, enviados pela Assessoria de Comunicação da Embasa, dos "e-mails" e das pesquisas de opinião realizadas anualmente.

Com o resultado da pesquisa são realizadas reuniões setoriais e elaborados planos de ação para correção, considerando que a pesquisa é estratificada por Unidade de Negócios, Municípios e Categorias de Clientes. Os **fatores avaliados** na Pesquisa referem-se a Serviços, Abastecimento/Qualidade da água, Esgotamento Sanitário e Imagem da empresa.

Para avaliação comparativa, foram incluídos questionamentos na pesquisa sobre os **serviços prestados**, comparando a Embasa com outras empresas **concessionárias de serviços públicos como COELBA, TELEMAR e CORREIOS**. Além dos referenciais comparativos utilizados para avaliar o desempenho dos indicadores relativos aos clientes, apresentados nos itens 5.2 e 8.1. Por meio do RAM, são mensurados os níveis de satisfação dos clientes, pela nota dada ao atendimento, pelo número de reclamações efetuadas pelos clientes, compreendendo falta de água, vazamentos, pelos TMA's, dentre outros.

Para os **serviços executados em campo**, é dado **visto pelo cliente, atestando a qualidade dos serviços executados**. Por critério de amostragem,

feita pela fiscalização, é garantida a qualidade da execução dos serviços.

Há um comprometimento da Gerência local em manter contato com o cliente, personalizando e estreitando o relacionamento, além de confirmar a veracidade das informações trazidas pelas equipes de campo, pois essas informações são utilizadas no acompanhamento qualitativo das equipes.

Conforme descrito no Perfil, **a organização não possui concorrentes** significativos, portanto não sendo aplicável a prática de avaliação da satisfação e fidelidade junto aos mesmos.

Os subsídios das informações coletadas nas caixas de sugestões, formulários de serviços executados em campo, pesquisa de opinião e satisfação do cliente **geram ações de melhoria contínua dos produtos e serviços**. Estas informações são consolidadas mensalmente e analisadas pela UMC.

A UMC por meio de palestras e visitas às suas instalações, conscientiza seus clientes da importância de se consumir o seu produto “água tratada”, evitando fontes alternativas de consumo, prevenindo-os contra as doenças de veiculação hídrica.

Estudando a possibilidade de ampliação do seu mercado a partir da execução de serviços intradomiciliares, que não fazem parte do rol de serviços atuais, tais como manutenção das instalações hidráulicas internas, desinfecção de reservatórios, esgotamento de fossas, etc. A execução desses serviços pode ser revertida em mais um segmento de mercado, além de se constituir numa ação proativa, no sentido de se antecipar a uma necessidade ainda não explicitada pelo cliente junto à organização.

A análise mensal de relatórios com informações sobre o atendimento efetuado pelas lojas, SAC e Teleatendimento, registram a evolução das solicitações e os tempos de atendimento.

3.2.5 Aprendizado sistêmico.

A **avaliação das práticas de gestão** está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no **nível corporativo** como no **nível da UMC**, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. São realizados também os seguintes mecanismos específicos: análise dos indicadores do SIPSAP; análise crítica da pesquisa de opinião externa.

O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 3.2/2 apresenta **as práticas e os padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e a continuidade**.

Prática de Gestão/ Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável/ Disseminação/ Forma controle
Monitoramento da qualidade do Produto Sempre	.Monitoramento na rede (cloro residual, pressão) . Monitoramento nas ETA's	OMP / UMC Análises dos relatórios
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
SIPSAP Desde 2003	Sistema informatizado Ind. de desempenho	UMC Análises dos relatórios específicos
Agente arrecadador Desde 2003	Contrato específico Convênio com a Coelba	DF /UMC Análise mensal dos relatórios

Programa Fale Com seu Gerente Desde 2002	.Atendimento diário, sistema "on line"	Normas, UMC Planilhas específicas e análise dos relatórios
Home Page "Fale Conosco" Desde 2001	Consulta diária pela PAC, resposta pelas UN's e devolução ao PAC;	Toda EMBASA/PAC e UMC Atendimento das solicitações
Auditorias Desde 2001	Norma interna	PAD / UMC Relatórios específicos
Operação Verão Desde 2000	. Atendimento, Normas, sistema "on line".	FC /UMC Relatórios específicos
Teleatendimento- Desde 1999	.Central 0800, 24h; sistema "on line" para registro das solicitações; SIPSAP	FC / UMC Relatórios específicos
Caixa de Sugestão Desde 1999	.Monitoramento diário; formulário específico	Lojas Aten. UMC Atendimento diário das sugestões e reclamações
Comitê da RMS de SCR Desde 1999	Comunicado 228/99; Reunião periódica Envio de ata para DO e DF;	OM / UMC Relatórios específicos
Entrevistas Desde 1998	Entrevistas em Rádio e TV;	OM/ UMC
Atendimento ao Cliente em Lojas Desde 1997	Atendimento diário; Normas, Cartilhas e manuais; sistema "on line"; Pré-atendimento; Caixa exclusivo; SIPSAP	FC / UMC
Pesquisa de Opinião Externa Desde 1997	Realizada, anualmente, nas áreas de atuação das UN's c/aplicação de questionário;	UMC Acomp. dos planos de ação oriundos da pesquisa
Compilação de Denúncias Desde 1990	Compilação diária de reportagens	Toda EMBASA/PAC e UMC Relatórios específicos

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 3.2/3.

Melhorias	Responsável	Ano
Implantação da Unidade Móvel de Atendimento	OM/FC	2005
Aplicação de pesquisa de opinião específica e estratificada por categoria	UMC	2004
Convênio com a Coelba e Ampliação do n.º de Agentes Arrecadadores;	DF	2003

CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE

4.1 – RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

4.1.1 Gerenciamento de Aspectos e Impactos.

A preservação do meio ambiente é indispensável para a perpetuidade da vida, sendo a atitude pró-ativa nas questões sócio-ambientais parte integrante do negócio da UMC. As ações de preservação ambiental estão alinhadas à Política Ambiental da Embasa.

O Comitê de Gestão Integrado da UMC **identifica e avalia** os aspectos e impactos sociais e ambientais decorrentes de seus produtos, processos e instalações, sob o acompanhamento do Comitê de Gestão Integrado da OM conforme o procedimento SGI-OM-001 – Identificação e Avaliação de Aspectos e Impactos Ambientais e Perigos e Riscos de Segurança e Saúde. Utiliza-se para este fim, as Planilhas de Identificação e Avaliação de Aspectos e Impactos Sociais e Ambientais (PTS). Os impactos identificados são avaliados considerando-se a severidade, frequência ou probabilidade e abrangência, partes interessadas e requisitos legais.

A Unidade está implantado o SGI em seus processos. São realizadas reuniões semanais para o monitoramento das ações implementadas.

Para estabelecer os necessários controles ambientais, parte-se da identificação dos aspectos e impactos ambientais. Avalia-se e classifica-se, então, os impactos, relacionando os aspectos relevantes para que sejam definidas as práticas de trabalho para eliminar e/ou minimizá-los. Considera-se na avaliação além da magnitude dos impactos, a existência de normas legais e de partes interessadas, o que também atribui ao impacto significância.

Para os impactos mais significativos foram definidos os controles de seus respectivos aspectos ambientais, descritos na figura 4.1/1.

Os projetos de novos sistemas e ampliações são elaborado pelas Diretorias de Engenharia e Meio Ambiente. Para que estes sejam licenciados passam por um processo de auto-avaliação para o Licenciamento Ambiental (ALA), elaborado pelo CTGA da Empresa e analisado pelo órgão ambiental. São identificados, neste processo, os possíveis impactos e então propostos os condicionantes para sua implantação e operação.

Os principais métodos para eliminar ou minimizar os impactos ambientais estão apresentados na figura 4.1/1.

Figura 4.1/1 Métodos para eliminar ou minimizar os impactos

Controle da qualidade da água distribuída, dos mananciais e corpos receptores - controle da ocupação de áreas de preservação, fiscalização quanto à emissão de despejos e conservação das matas ciliares. Medidas para preservação dos mananciais: monitoramento diário dos mananciais responsáveis pelo abastecimento; coletas de água quando são analisados os aspectos físicos, químicos, bacteriológicos e possíveis despejos industriais e de esgotos provenientes de aglomeração urbana; monitoramento mensal do Rio Pojuca e Rio Sauipe, onde são coletadas amostras para análises bacteriológicas, hidrobiológicas e físico-químicas; (SGI-OM-008-003, SGI-OM-008-032);

Controle do uso e manuseio de produtos químicos: Contenção de área para evitar a contaminação do meio-ambiente, em caso de derramamento de sulfato de alumínio e ácido fluossilícico; Utilização de detector, acionado por alarme, no caso de vazamento de cloro; Controle de qualidade da água tratada e distribuída (SGI-OM-008-002, SGI-OM-009).

Controle do uso de recursos hídricos: Procedimentos para redução das perdas nos sistemas de abastecimento de água: Ações para redução do desperdício junto aos usuários do sistema (SGI-OM-008-007).

Controle da qualidade da água que é captada, tratada e distribuída à população (águas superficiais e de poços).

* Perdas físicas

- **Controle de nível dos reservatórios** evitando desperdícios por extravasamento;
- **Pesquisa de vazamentos não visíveis** através de equipamentos específicos como geofone eletrônico e válvula propulsora de ondas;

- **Manutenção da rede distribuidora de água** para correção de vazamentos e demais ocorrências de perdas físicas obedecendo o tempo previsto;

- **Cadastro das redes** em meio magnético para modelamento hidráulico do sistema.

* Perdas comerciais

Ações para redução do desperdício de água em parceria com os usuários; - Palestra sobre Meio Ambiente nas escolas, Programa Conheça de Onde vem sua Água, Visita Técnica de alunos de Faculdades e Escola do ensino fundamental, Programa Conheça sua Unidade de Negócios;

Aumento da eficiência da micromedição;

Combate às fraudes

- **Tolerância Zero:** visa levantamento de informações cadastrais

- **Operação Gato e Ligação Clandestina Angorá:** visa combater perdas de água em imóveis de alto padrão.

- **Programa de combate ao abastecimento alternativo:** com apoio da vigilância sanitária, visa combater o uso de fontes alternativas de água em casas comerciais;

- **Clientes parceiros:** visa formar parceria com síndicos de condomínios fechados com objetivos de agilizar o fechamento de registro em caso de vazamentos e informar o mais breve possível a Embasa

- **Clientes fiscais:** visa formar parceria voluntária com clientes com o objetivo de informar e fiscalizar eventuais problemas para melhoria dos serviços da Embasa;

- **Programa de alerta ao cliente inativo** que visa informar ao cliente os problemas causados pela ausência de água tratada, e caso esteja com ligação irregular, o risco de ser acionado pela **Delegacia Especializada Embasa/Coelba;**

- **Campanha para utilização de reservatório domiciliar** no ESO de Camaçari para população de baixa renda.

Conservação de energia: Controle do consumo de energia elétrica e elaboração de contratos especiais com a Coelba, reduzindo o consumo de algumas instalações no horário de ponta, na qual ocorre o pico do consumo de energia elétrica. (SGI-OM-008-007).

Implantado sistema de utilização de gerador no horário de ponta, para redução do consumo energia e redução dos recursos naturais;

Controle do sistema de esgotamento sanitário: campanhas de educação sanitária e ambiental para orientar a comunidade sobre a utilização do SES; Controle do extravasamento de EE; Controle do descarte de resíduos de manutenção do SES. Controle da eficiência das ETE's. (SGI-OM-008-001, SGI-OM-008-003, SGI-OM-008-004, SGI-OM-008-032).

Destacam-se as seguintes ações na UMC:

* As estações de tratamento de esgoto são monitoradas em pontos estratégicos, calculando-se a eficiência para DBO (Demanda Bioquímica de Oxigênio) e Coliformes Termotolerantes.

* A ETE de Praia do Forte já realiza controle para os parâmetros de OD, SS, pH e vazão.

* A ETE de Praia do Forte também tem um poço de monitoramento para seus efluentes (utilizado no período de grandes chuvas).

* Alterações na estação elevatória de esgoto de Praia do Forte (EE Camping, EE Aurora), para evitar vazamento de esgoto não tratado para o meio ambiente quando de sua manutenção;

Os laudos são analisados pelo OPTQ e posteriormente encaminhado para acompanhamento pela unidade.

* Anualmente é enviado pela CTGA (Comissão Técnica de Garantia Ambiental), um relatório RTGA (Relatório Técnico de Garantia Ambiental) para o CRA (Centro de Recursos Ambientais) com os dados de monitoramento, gráficos e interpretações de resultados e ações ambientais realizados na UMC.

* Os Planos de monitoramento dos sistemas de esgoto municiam o gerenciamento e controle dos efluentes de processo destas estações.

Sistema de Gestão Ambiental: implantado o SGA para os Sistemas Integrados de Abastecimento de Água de Barra do Pojuca e Sistema de Esgotamento Sanitário de Praia do Forte da UMC, que este ano foi certificado pela Norma ISO 14001:1996.

A UMC também adota o Programa **PRODUÇÃO MAIS LIMPA** que visa reduzir ou eliminar a geração de resíduos por meio de controle na fonte (local de geração). Estas abrangem o uso correto de recursos (energia e água), reaproveitamento de materiais, mudança de tecnologia e/ou processo, alterações de matérias-primas/insumos e até mesmo os procedimentos operacionais, ampliando assim as alternativas a serem consideradas para o equacionamento da relação produção/meio-ambiente. Como resultado deste programa foram implantados os projetos descritos na figura 4.1/2.

Figura 4.1/2 Projetos de PRODUÇÃO MAIS LIMPA

Produção Mais Limpa na UMC:

1. Substituição do cloro sólido pelo cloro-gás em alguns sistemas;
2. Substituição do sulfato de alumínio sólido por sulfato de alumínio líquido;
3. Reutilização dos sacos de produtos químicos da ETA de Barra do Pojuca para transportes de hidrômetros a serem recuperados.
4. Além disso, está prevista até o final de 2006, na ampliação do SIAA de Barra do Pojuca, Itacimirim e Praia do Forte, a recirculação das águas de lavagem de filtros, descargas dos decantadores e vazamentos com a construção de uma estação elevatória e uma estação de tratamento de efluentes.

Por meio do SGI são estabelecidos processos para identificar, planejar e desenvolver as atividades necessárias para a produção de água e tratamento de esgoto da UMC e as atividades associadas aos aspectos e perigos significativos identificados de acordo com a Política Integrada, Requerimentos Legais, Objetivos e Metas organizacionais, conforme **SGI-OM-008** – Controle Operacional e seus procedimentos operacionais.

Os objetivos e metas ambientais estão sendo propostos no Sistema de Gestão Integrado por meio da identificação dos aspectos e impactos e diagnósticos

realizados nos Eso's. **As principais metas utilizadas** para gerenciar os impactos sócio-ambientais estão descritas na figura 4.1/3

Figura 4.1/3 Principais Metas	
8.5.7	Limites definidos na Portaria 518/04 do Ministério da Saúde, e Resolução CONAMA 357/05
8.1.1	Índice da Qualidade da Água – 98%
8.1.2	IQE – 86%
8.6.12	Aspectos e impactos ambientais levantados – 100%
8.6.9	Notificações ambientais – 0%

O **Comitê de Gestão Integrado, monitora o** atendimento aos **requisitos legais** através do **SISLEG**, existindo um controle mediante empresa contratada para subsidiar prática de Gerenciamento da Legislação, o qual encaminha regulamente alerta sobre temas pertinentes. Acompanha, também, o Plano de Monitoramento das Águas Subterrâneas de 2005, denominado de Programa de Gerenciamento dos Recursos Hídricos do Pólo Industrial de Camaçari (PGRH), realizado pela CETREL.

Juntamente com a EAA efetivou contrato com a UFBA para monitoramento da qualidade do Rio Sauípe identificando aspectos e impactos causadas aquela localidade após implantação da ETE em Sauípe, atendendo aos anseios da população em busca de informações pertinentes a fauna e flora em função da implantação do SES.

Os **aspectos sociais** dos produtos/serviços, processos e instalações são avaliados nos projetos de SAA e SES desenvolvidos pela DE e **os impactos sociais são identificados e tratados**, principalmente, pelos Eso's da UMC, por meio de levantamentos e inspeções técnicas realizadas em áreas que sofrem interferência de suas operações, a exemplo da preservação dos mananciais e extensões de redes de abastecimento e água e esgotamento sanitário.

Para implantação das ligações de esgoto, as assistentes sociais visitam as comunidades para orientar quanto aos benefícios do serviço de esgotamento sanitário para a saúde da população, e meio ambiente, e a correta utilização dos equipamentos, realizando palestras sobre educação sanitária e ambiental e distribuindo cartilhas.

A UMC tem um programa de caça esgoto cujo objetivo é identificar ligações clandestinas de esgoto com fim de legalizar a situação permitindo que os clientes utilizem os serviços oferecidos pela Embasa evitando impactos ao meio ambiente.

Esclarece ainda sobre a cobrança da tarifa de esgoto sobre o consumo de água, pois esta impacta no orçamento familiar. São exemplos de impactos sociais positivos decorrentes da implantação do SES e SAA: diminuição de enfermidades por meio de doenças transmitidas por veiculação hídrica, empregos gerados pelas obras de saneamento, educação sanitária e ambiental, capacitação de lideranças comunitárias, melhoria da qualidade de vida.

A **Pesquisa de Impacto sócio-ambiental na Comunidade - PISAC identifica os impactos sociais e ambientais** que possam ser gerados pelo produto e processos das instalações operacionais em comunidades instaladas no entorno destes estabelecimentos, dando subsídios para atender às necessidades destas comunidades.

São realizadas reuniões periódicas para acompanhamento das atividades sócio-ambientais e definidas em calendário anual do CSGI /UMC.

4.1.2 Comunicação dos Impactos à Sociedade

A comunicação dos impactos e informações relevantes associados ao produto, aos processos e as instalações da UMC é feita à comunidade e à Sociedade pelos meios descritos na figura 4.1/4.

Figura 4.1/4 Meios de Comunicação com a Sociedade	
Assessoria de Comunicação-PAC	- veicula informações na mídia, a exemplo de paralisações nos SAA's para manutenção e entroncamento de rede para abastecimento de novas áreas
Comunicados Impressos	- distribuídos na área em que a UMC e seus ESO estiver iniciando serviços que causarão impacto na comunidade local
Teletendimento	- as atendentes são orientadas a dar informações ao cliente e a sociedade
Cartilhas Educativas	- distribuídas nas comunidades, escolas, empresas, eventos, nas visitas realizadas na UMC
Entrevistas nos meios de comunicação	- interação com a sociedade em programas de rádio e TV local.
Internet	- site da Embasa: www.embasa.ba.gov.br

A PAC registra o número de matérias veiculadas na mídia por meio de clipagem (a exemplo de nº de matérias publicadas em jornais, nº de inserções na mídia, etc). A distribuição dos comunicados é registrada por áreas específicas de atuação.

O Relatório Técnico de Garantia Ambiental é encaminhado anualmente ao CRA, pela DE, elaborado pelo EAA/DE, por meio de relatórios encaminhados pelo CSGI UMC, contendo as principais ações ambientais da mesma, monitoramento de mananciais, monitoramento das ETE's e Corpos receptores, monitoramento da qualidade de água tratada, condicionantes das licenças, relação e situação de notificações e advertências recebidas por órgãos externos, documentos e registros fotográficos. A comunidade tem disponível para consulta, as informações relevantes do desempenho Ambiental da Organização publicada pelo CRA. Já foi elaborado procedimento de sistema SGI-OM-006- Comunicação com as Partes Interessadas.

4.1.3 Ações de conservação e minimização de recursos renováveis e não renováveis.

Visando promover a conservação dos recursos hídricos e a preservação do meio ambiente, a **UMC promove ações** conforme descrito na figura 4.1/5.

Figura 4.1/5 Ações de conservação dos recursos hídricos e a preservação do meio ambiente	
Programa de visita	de clientes/comunidades/sociedade às estações de tratamento de água e esgoto, Vila Leal e Vila Roberta;
Participações em feiras comunitárias e exposições	em "Shopping Centers", tratando sobre o uso racional da água, orientando as pessoas em seus hábitos domésticos para evitar o desperdício de água; conservação dos mananciais, evitando a poluição de rios, lagos, praias e outros;
Palestras	sobre o uso adequado dos equipamentos do sistema de esgotamento sanitário em comunidades contempladas com o sistema condominial de esgoto, além de palestras nas universidades.
Apoio a projetos culturais.	Na abertura dos espetáculos, é abordada a importância dos recursos hídricos.
Expo-Embasa	- aberta à visitação pública, onde estão em exposição, fotos dos principais mananciais da Bahia e unidades da empresa, além de exemplares capturados quando do monitoramento do emissário submarino

Foram elaborados procedimentos operacionais, tais como **SGI-OM-008.001-Gerenciamento de Resíduos, SGI-OM-008.002-Gerenciamento de Produtos Químicos, SGI-OM-008.005-Gerenciamento de Novos Programas e Modificações, SGI-OM-008.007-Gerenciamento de Água e Energia Elétrica.** Essas ações são desenvolvidas pela PPL, CGS, CSGI, OME, OMP e UN's de acordo com a demanda e as programações internas, desde 2000, em toda a área de atuação da OM.

A UMC participa da implantação de ações de conservação de recursos naturais mediante a participação da sua força de trabalho em grupos como os Conselhos de Gestores das APA's do Rio Capivara e Lagoas de Guarajuba.

A UMC possui **ações de redução do consumo de recursos renováveis e não renováveis** como o programa RECICLOM, de redução e controle de perdas físicas de água, o controle do uso de energia elétrica sendo constantemente realizada a adequação das demandas de consumo, produtos químicos e combustíveis conforme citado na tabela 4.1/1. Por meio do Projeto ASA são incentivadas visitas escolares e da comunidade às instalações da unidade e estações de tratamento, assim como são ministradas palestras e outras atividades, onde são dadas orientações sobre como evitar o desperdício de água e a poluição de rios, lagos e praias, correção de vazamentos, informações sobre prestação de serviços e outros.

4.1.4 Conscientização e envolvimento da força de trabalho em questões sociais e ambientais.

O CSGI incentiva a **força de trabalho a participarem dos Projetos ASA** na Escola, Adote, PLIM e o programa RECICLOM sensibilizando as pessoas a participarem de forma voluntária por meio de serviços, doações, sugestões e patrocínio a eventos sócio-ambientais. São realizadas campanhas nesse sentido, além de divulgação em todos Eso's das ações implementadas na área sócio-ambiental, onde são dadas orientações sobre como evitar o desperdício de água e a poluição de rios, lagos e praias, correção de vazamentos, informações sobre prestação de serviços e outros.

A UMC participa junto a OM estimulando a participação da sua força de trabalho em campanhas beneficentes coordenadas pela Diretoria de Operações, arrecadação de alimentos não perecíveis, roupas, livros e outros, para entidades carentes. A Organização também possui um programa de doação voluntária que visa a arrecadação de valores para custear despesas com enfermidades e outras despesas de funcionários e de seus familiares que necessitam de apoio financeiro, colhendo contribuições voluntárias através da folha de pagamento. O programa RECICLOM que tem como objetivo despertar a consciência ambiental da força de trabalho da UMC, para melhorar a qualidade de vida e evitar o desperdício, contempla ações de reciclagem e reuso, contribuindo para redução de recursos renováveis.

Estas ações são divulgadas no jornal interno – Conexão e Gota d'água, corporativamente em todo o estado, Intranet e nos quadros de Gestão à Vista que visam destacar o engajamento destas pessoas para realização das ações.

A força de trabalho da UMC participa da APA Lagoas de Guarajuba e Rio Capivara, tendo em seu quadro conselheiros sua força de trabalho local.

A UMC participa também do Conselho Gestor Municipal - Elaboração da Reforma Urbana - Cidade para todos - que tem como objetivo fazer levantamento das necessidades do município, visando o desenvolvimento urbano.

Ciente de sua responsabilidade sócio-ambiental, em 2006, foi realizado a 1ª Semana de Meio Ambiente com o objetivo de discutir com os diversos segmentos da sociedade os problemas ambientais da atualidade, a questão da sustentabilidade e cidadania. Dessa forma, foram organizadas palestras e atividades que pudessem conscientizar e tornar as questões

ambientais parte da vida da força de trabalho, despertando hábitos de responsabilidade e respeito ao meio ambiente em cada cidadão.

4.1.5 Aprendizado sistêmico

A **avaliação das práticas de gestão** está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no **nível corporativo** como no **nível da UMC**, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. São realizados também os seguintes mecanismos específicos: Nas análises das auditorias externas e internas ambientais, Nas auditorias corporativas, Nas reuniões trimestrais de análise crítica do desempenho global, nas reuniões de análise crítica feita pela alta direção.

O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 4.1/6 apresenta **as práticas e os padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e continuidade**.

Prática de Gestão/ Continuidade	Padrão de Trabalho	Responsável/ Disseminação/ Forma controle
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
Operação Gato e Ligação Clandestina Angorá Desde 2005	Procedimentos comercial Prints Fotos	UMC / Eso Arembepe Relatórios do SCI
Programa de combate ao abastecimento alternativo Desde 2005	Procedimentos comerciais Cartas vigilância sanitária	Toda UMC Relatórios específicos
Identificação e avaliação de aspectos e impactos ambientais Desde 2003	PTS	Toda UMC Relatórios específicos
Coleta seletiva Desde 2004	RECICLOM	Toda UMC Auditorias
Programa Tolerância Zero, Desde 2003	Procedimentos comerciais e operacionais	Toda UMC Relatórios do SCI e COPAE
Auto-avaliação para o licenc. ambiental Desde 2002	Termos de referência	EAA / Consultoria externa / UMC
Monitoramento da qualidade das águas dos mananciais Desde 1970	Portaria 518/04, CONAMA Nº357/05. Relatórios específicos Ocupação de áreas de preservação; emissão de despejos; conservação das matas ciliares.	CETREL, UFBA/OPTQ/ UMC Relatórios específicos, Reuniões periódicas definidas pela DA, ATA's.
Monitoramento das ETA's e Redes Desde a implantação	Portaria 518/04 Procedimentos operacionais padrão Monitoramento dos efluentes.	OPTQ/UMC Relatórios específicos e análises físico-químicas.

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 4.1/7

Melhorias	Responsável	Ano
Realização da 1ª Semana de Meio Ambiente	UMC	2006
Criação do CSGI	OM	2005
Certificação da norma ISO 14001 nos SIAA de Barra do Pojuca e SES de Praia do Forte	UMC	2005
Elaboração de procedimento do SGI	OM	2005

Criação do RECICLOM	CGA	2004
Elaboração de procedimento para comunicação de impactos	CGA	2004
Realização do 1º EGAM	CGA	2003
Treinamento dos CGA's com consultor	CGA	2003

4.2 – ÉTICA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

4.2.1 Promoção do comportamento ético

Entre os Valores da UMC, destaca-se a Ética, conjunto de princípios morais norteadores da conduta humana e pautada na probidade, integridade, caráter, honradez e justiça. **Os compromissos éticos são estabelecidos** por meio do estatuto, dos regulamentos e normas da empresa e **mantidos atualizados** por meio de revisões feitas pela PPL e Diretoria Administrativa.

Os principais mecanismos utilizados para estimular, estabelecer e manter uma conduta adequada da força de trabalho nas questões éticas são definidos por: Normas e procedimentos administrativos e comerciais; Cursos específicos, a exemplo do gerenciamento e fiscalização de contratos; Auditorias internas e externas de procedimentos; regulamento interno de Pessoal no seu Título XI – Dos princípios Disciplinares; Capítulo IV – Dos Deveres. A Alta Direção por meio do exemplo e do cumprimento destes regulamentos e normas, procura nortear e disseminar o comportamento ético por toda Unidade. A promoção do comportamento ético no relacionamento com as Partes Interessadas da UMC está apresentada na figura 4.2/1.

Figura 4.2/1 – Comportamento ético x relacionamento com partes interessadas

Acionista	Estatuto social da empresa, normas internas, Lei das Sociedades por Ações e outra legislação que for aplicável, Auditorias do Tribunal de Contas. Divulgação do desempenho da empresa. Práticas transparentes para avaliação do desempenho (reuniões trimestrais de avaliação das metas) e definições de ações estratégicas.
Fornecedor	Lei de Licitações 8.666/93, na seleção dos seus fornecedores a partir de licitações transparentes regidas pela referida lei e pelos contratos, onde são inseridos os requisitos de conduta e desempenho. Pesquisa Fornecedor (avaliação da UMC pelo fornecedor-anual). Avaliação do Fornecedor (avaliação do desempenho do fornecedor-anual).
Clientes	Disponibilidade de canais de acesso a empresa, e postura dos funcionários visando garantir a clareza e confiabilidade das informações prestadas. Cumprimento de normas técnicas (ABNT), portarias, legislações, Pesquisa de Opinião Externa, atendimento as reclamações do cliente. Comunicação/call center/mídia.
Força de Trabalho	Conhecimento e cumprimento da Declaração de Ética da OM e do Código de Ética e do Regulamento interno de pessoal e do Regimento Interno, Auditorias Internas da PAD, Pesquisa de Clima, Terceirização, Atendimento Social, Tratamento dispensado as minorias (CESBA, Jovem Aprendiz, deficientes). Reconhecimento.
Sociedade/ Comunidade	Na política de portas abertas para visitas às suas instalações, conhecimento dos seus processos e informações sobre suas atividades; Publicações. Palestras nas comunidades/sociedade. Divulgações na mídia. Desenvolvimento de projetos sócio-ambientais.
Concorrente	Por ser um monopólio estatal a Embasa não possui empresas concorrentes na RMS. Entretanto, são levantados dados na Pesquisa de Opinião Externa referentes a existência de poços e realizado Estudo de Avaliação do Mercado Alternativo da OM, numa atitude pró-ativa.

Além disso, o relacionamento ético com as partes interessadas se ergue sobre um senso compartilhado de propósito. Os valores atuam também como importantes ferramentas no raciocínio sobre as questões éticas, pois proporcionam um referencial que serve de razão e causa para implementação de ações.

Anterior ao Código de Ética da Embasa, foi elaborada em 2002, a Declaração de Ética da OM (figura 4.2/2), com a participação dos líderes, onde estão **apresentados os compromissos éticos estabelecidos**. Essa Declaração é revisada anualmente nas reuniões do Planejamento Estratégico e está divulgada em todos os Eso's e Divisões nos murais e em “banners”, por entender que a comunicação é a ferramenta básica utilizada para a disseminação da ética como um valor que deve ser incorporado por toda a organização, fazendo parte da cultura da mesma.

Figura 4.2/2 – Trechos da Declaração de Ética da OM

Nossa responsabilidade é para com todas as pessoas físicas e jurídicas que utilizam os nossos produtos e serviços, com a sociedade e meio ambiente. Para atender suas necessidades, com rapidez e presteza, devemos esforçar-nos, constantemente, na busca de padrões crescentes de qualidade, e redução dos nossos custos. Somos responsáveis para com a comunidade e sociedade em que vivemos e trabalhamos. Devemos ser bons cidadãos, apoiar as atividades sociais e estimular as iniciativas voluntárias para reforço da cidadania. Temos responsabilidade perante nossa força de trabalho. Todos devem ser respeitados como indivíduos, prezando pela dignidade pessoal e reconhecimento dos méritos.

Nossa força de trabalho deve procurar sempre respeitar as leis, normas, procedimentos e esta declaração de ética considerando seu espírito de responsabilidade.

Devemos assegurar critérios de honestidade no processo de seleção de fornecedores, garantindo igualdade de condições de participação e a chance de obter o lucro justo. Devemos assegurar total transparência no relacionamento com os órgãos fiscalizadores. Devemos assegurar o gerenciamento competente, mediante ações justas e éticas. Devemos utilizar com sapiência os recursos naturais e proteger o meio ambiente. Em última instância, a nossa responsabilidade é para com os acionistas. A empresa deve garantir a remuneração dos investimentos realizados.

Devemos promover a comunicação com clientes, fornecedores, força de trabalho, acionistas, comunidade e sociedade, de forma clara e transparente.

Devemos, por fim, contribuir para o desenvolvimento da Embasa, melhoria do meio ambiente e da qualidade de vida em nossa área de atuação.

Código de Ética Embasa - Trechos de Compromissos Éticos

Tratar cuidadosamente os clientes da Empresa, aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público: É vedado ter preconceito de origem, raça, sexo, cor, idade, deficiência física e quaisquer outras formas de discriminação; Ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos que se materializam na adequada execução dos serviços.

As diversas participações da força de trabalho da UMC em eventos, programas e projetos sociais, propiciam o desenvolvimento pessoal, estimulando o crescimento e promovendo a **valorização das questões éticas**. Por interferir diretamente na vida de seus clientes, a UMC tem consciência de suas responsabilidades perante a comunidade e a sociedade. Adotando a **política de portas abertas**, uma relação de transparência é mantida com a Sociedade/Comunidade, quando são visitadas os seus Eso's, por diversos segmentos da sociedade (escolas públicas, particulares, comunidades, universidades, etc). Por meio de informações publicadas no Diário Oficial do Estado, comunicados veiculados nos diversos meios de comunicação (paralisações de sistemas, campanhas sobre o uso racional da água, importância e obrigatoriedade da ligação intradomiciliar de esgotamento sanitário, amparada pela Lei 7307/98 e Decreto 7765/00), relatórios mensais enviados ao CRA e MS, disponibilização do serviço de teleatendimento, realização de debates com a sociedade, escolas, universidades, sobre a importância do uso racional da água e sistema de esgotamento sanitário, garantem essa relação de transparência. Os investimentos para melhorias dos sistemas também são informados aos clientes e à Sociedade por meio de Placas de Divulgação padronizadas com indicação da obra, valor e fonte dos recursos, a exemplo dos Projetos dos Sistemas de Água e Esgoto.

Em 1999, a UMC foi reconhecida pela sua contribuição para o desenvolvimento do município de Camaçari,

com o Troféu “Parlamentar Camaçari”, concedido pela Câmara Municipal.

Em reconhecimento aos serviços prestados pela Embasa, o gerente da UMC recebeu em 1999 o título de cidadão Camaçariense, em 2001 recebeu o troféu impressa na cidade de Madre de Deus referente às 25 personalidades que mais se destacaram na RMS e em 2003, foi aprovado pela Câmara de Vereadores de Dias D’Ávila o título de cidadão Dias D’avilense.

4.2.2 Atendimento às necessidades e avaliação da satisfação das comunidades.

Como citado no perfil, as principais comunidades com as quais a UMC interage são: comunidades de baixa renda, acadêmicas, escolares e instituições carentes. **Para identificar as necessidades das comunidades** de baixa de renda é realizado o **DRP**, que contém em uma das suas etapas metodológicas o levantamento das necessidades por meio do método METAPLAN – técnicas de visualização móvel, em reuniões com as lideranças comunitárias. As necessidades ligadas ao negócio da UMC são encaminhadas aos setores competentes para o devido atendimento. Para aqueles voltados para outros segmentos, são dadas orientações, ou implementadas ações para o fortalecimento das lideranças comunitárias. Quanto às instituições adotadas, após visita para cadastro (formulário específico) é feita a seleção por meio da análise dos dados e emitido parecer para a adoção. Em seguida faz-se o levantamento das necessidades com os responsáveis pela instituição, quando são elaborados conjuntamente Planos de Ação para o atendimento das necessidades. As comunidades acadêmicas e escolares têm suas necessidades identificadas quando do contato para a realização das visitas às unidades operacionais ou das palestras do ASA na Escola ou nas Universidades, quando são atendidas as necessidades específicas.

Na figura 4.2/3 estão discriminadas algumas das necessidades identificadas e atendidas por meio destes procedimentos sistematizados.

Projeto/ Comunidades	Necessidades Atendidas
<u>Adote/</u> Instituições Carentes	Eventos sócio-educativos, terapia grupal, doação de notas fiscais, alimentos, diversos (brinquedos, cobertores, roupas, utensílios) reforma parcial da instituição.
<u>ASA na Escola/</u> Escolas/ Universidades	Palestras sobre o uso racional da água.
<u>Prato Econômico</u>	Oficina de culinária
<u>ASA Cidadão/</u> Comunidades Carentes	Palestras sobre a importância da doação de sangue, doação de sangue no HEMOBA, Capacitação de Agentes Multiplicadores Doação de Sangue, Capacitação para Agentes Multiplicadores do Meio Ambiente. Oficina de Articulação Institucional (capacitação de lideranças comunitárias). Valorização da cultura local da comunidade (apresentação de danças folclóricas em eventos promovidos pela OM)
<u>PISAC/</u> Comunidades Circunvizinhas aos Estabelecimentos	Realização de pesquisa para identificação de impactos sócio-ambientais.

Visando identificar as necessidades e avaliar a satisfação das Comunidades, a Embasa implantou a Ouvidoria, na Presidência a nível corporativo, além da existência de uma Ouvidoria Municipal na área de atuação da UMC.

Por meio das reuniões realizadas com a comunidade é possível identificar as demandas comunitárias e avaliar sua satisfação.

4.2.3 Fortalecimento da ação social e participação da Força de Trabalho e Parceiros.

Buscando envolver e incentivar a sua força de trabalho e parceiros para o fortalecimento das ações sociais, a UMC possui o CGS (ver figura 4.2/3), que estabelece mecanismos para mobilização social, tais como: palestras de sensibilização nas reuniões de metas, visitas aos Eso's, campanhas de doações, CI, divulgação (cartazes) para convidar a força de trabalho e fornecedores para participar das atividades desenvolvidas, envio de ofício solicitando doações a parceiros externos, cartazes de agradecimento aos voluntários, pelos serviços prestados. A Alta Direção da Unidade, ainda, por intermédio do CGS, libera sua força de trabalho no horário regular de trabalho para o cumprimento das ações propostas. Na figura 4.2/4 são apresentadas as principais práticas pró-ativas implementadas pelo CGS.

Projeto ASA Cidadão - Visa incentivar o exercício da cidadania junto à população beneficiada com o Projeto ASA na Comunidade, como sujeito de direito e deveres junto à sociedade, por meio de definição de ações estratégicas. Parcerias com o HEMOBA, fortalecimento das lideranças comunitárias (formação de canal de representação e articulação institucional com a Embasa e outras organizações) são exemplos de ações desenvolvidas pelo projeto.
Projeto Prato Econômico – Desenvolvido nas comunidades contempladas pelo Projeto ASA, orientando a população a utilizar de forma adequada e integral os alimentos, evitando desperdícios, enriquecendo a alimentação, contribuindo, assim, para a melhoria da saúde da população. O Referencial é: Alimento-se Bem com R\$1,00 – SESI.
Projeto Adote - Incentiva a força de trabalho para o serviço voluntário, desenvolvendo diversas ações para as instituições adotadas, como campanhas de doações de alimento, vestuário, utensílios, brinquedos, notas fiscais (Campanha Sua Nota é um Show de Solidariedade do Governo do Estado), eventos sócio-educativos e terapia grupal para dependentes químicos. É realizado levantamento das necessidades e elaborados planos de ação em conjunto com a instituição. A OM conta com a participação de sua Força de Trabalho, dos fornecedores (doação de cestas básicas) e da sociedade, parceiros externos para a implementação das ações, formando uma grande rede de voluntariado. Atualmente, a UMC conta com 60 voluntários, entre próprios e terceirizados.
Tarifa Social - O CGS divulga e orienta as instituições sem fins lucrativos a pleitearem junto à Embasa, a tarifa social-valor reduzido na conta de água/esgoto. O gráfico 8.6.6 apresenta o número de Entidades filantrópicas com tarifa social na OM.
Programa de Visitas - Promove educação sanitária e ambiental, por meio de visitas técnicas às instalações da Embasa, realização de palestras e distribuição de material didático educativo.

Estas práticas elevam o nome da empresa no campo da responsabilidade social e fortalece a imagem da organização junto à Comunidade/Sociedade. **Os critérios estabelecidos para a seleção dos projetos a serem implementados ou apoiados, após o envio por parte da UMC**, passam pela avaliação do CAPG julgando a prática de gestão de interesse da organização e aplicável a toda a OM, a encaminha ao CPE, fórum máximo do sistema de liderança, para que a prática seja implementada em toda a OM. Caso o CAPG considere a prática aplicável apenas a UMC, propõe esta medida ao CPE, apresentando as devidas justificativas. Considerando a prática não aplicável, o CAPG encaminha o seu parecer ao CPE, para conhecimento.

4.2.4 Adoção e implementação de Políticas não discriminatórias.

Diversas ações são implementadas pela empresa para inserção de minorias na força de trabalho.

Há 20 anos (desde 1º de novembro de 1985), a Embasa desenvolve o **Projeto Eficiente Especial**, por meio de convênio com o CESBA, que integra no seu quadro funcional deficientes auditivo, dando oportunidade de desenvolvimento para essas pessoas. Na UMC, atualmente, trabalha 1 (um) **eficiente especial**.

Nos editais para concurso público, também são reservadas vagas para essas minorias. No último concurso realizado, em 2004, foram reservadas 59 vagas para portadores de deficiências, a UMC acolheu uma dessas vagas.

É exigência dos editais em concorrências, a proibição de recrutamento do trabalho infantil, sendo obrigatório assinar a Declaração Exigida para Habilitação, que contempla a proibição no quadro funcional da empresa postulante, contratação de menores de dezoito anos desempenhando trabalho noturno, perigoso ou insalubre, ou qualquer trabalho por menor de dezesseis anos, salvo quando contratado na condição de aprendiz, a partir de quatorze anos. Nesta condição é verificados a carga horária e o trabalho desenvolvido por estes menores.

Anualmente, são selecionados estagiários cursando o nível médio, por meio de concurso interno onde se verifica a competência e a habilidade para desempenho das funções disponibilizadas.

4.2.5 Aprendizado sistêmico.

A avaliação das práticas de gestão está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no nível corporativo como no nível da UMC, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. São realizados também os seguintes mecanismos específicos: Reunião anual do CAPG – EAC4; Reunião anual do CPE; Reuniões do CQOM/ e CGS UMC.

O controle das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de forma global.

A figura 4.2/5 apresenta as práticas e os padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e continuidade.

Figura 4.2 /5 – Práticas e Padrões de Trabalho		
Prática Gestão Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável/ Disseminação/ Forma controle
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
ASA Cidadão/Projeto Prato Econômico Desde 2005	Práticas de cidadania.	UMC / GGS Relatórios específicos do ASA
Projeto Prato Econômico Desde 2005	Orientação para preparação de receitas econômicas	UMC / GGS Relatórios específicos do ASA
Projeto Comunidade Desde 2004	Cadastro social; Cadastro técnico; palestras; instalação de kit's, visitas	UMC / GGS Relatórios específicos do ASA
Projeto Adote Desde 2003	Levantamento das necessidades; Pl. de Ação; cadastro; Campanhas; eventos;	UMC / GGS Controle de doações e relatórios, n° de voluntários e instituições adotadas
Programas Convênios Desde 1999	Eficientes especiais	Toda EMBASA/DA UMC Relatórios específicos, n° de deficientes assistidos pelo convênio
Projeto ASA na Escola Desde 1998	Palestras:Distribuição de material didático educativo e "bottons".	Toda UMC Relatórios do ASA, n° palestras
Disponibilização de Teleatendimento Desde 1999	Central 0800555195; 3621- 6033 (esgoto)	OME / UMC Relatórios específicos, reclamações de vazamentos de água e extravasamentos de esgoto
Tarifa Social Desde 1998	Norma comercial RD N.º 263/98	Toda EMBASA/UMC SCI, n° de lig. Tarifa social
Palestras e Visitas as Unid. Operacionais	Ofício de solicitação; Visitas e palestras, realizada	Toda UMC Controle de visitas., n° de

Desde 1997	por técnico da área específica.	visitas de escolas, n/ palestras
Divulgação de paradas operacionais na mídia Desde 1997	Compilação de notícias dos meios de comunicação Veiculação das informações pela PAC	PAC / UMC Relatórios da PAC, notícias veiculadas

A disseminação é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais melhorias e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 4.2/6

Figura 4.2/6 Melhorias Implementadas		
Melhorias	Responsável	Ano
Elaboração e distribuição do Código de Ética da Embasa para todos os funcionários	PPL	2005
Criação de formulários específicos para avaliação de atividades.	CQOM/CGS	2005
Implantação do Projeto Prato Econômico	CQOM/CGS	2004
Criação da Ouvidoria da Embasa	PPL	2004
Criação do Comitê de Ética - RD N.º 153/04 (corporativo)	EMBASA	2004
Participação de Assistente Social na implementação do Projeto ASA.	OM - CQOM	2003
Realização de DRP	CQOM - CGS	2003

5.1–GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO**5.1.1 Identificação e organização das informações.**

As necessidades de informações são identificadas com base em:

- **Demandas dos usuários**, geradas no uso contínuo dos sistemas, nas reuniões realizadas pela UMC e pelas atualizações dos sistemas;

- **Discussão e elaboração das estratégias e planos anuais**, tomando por base informações de desempenho do ano anterior, necessidades e expectativas das partes interessadas, onde é avaliada a eficiência dos indicadores de desempenho de resultados atuais, com o objetivo de melhorá-los e/ou complementá-los, no âmbito do Comitê Gerencial da Qualidade, formado por Líderes de diversas áreas da Embasa.

As **informações** são consideradas na **avaliação de resultados do desempenho anual**, realizado com a OM, onde a UMC discute os **pontos fortes e as oportunidades de melhoria** para **seleção e obtenção das informações** que irão apoiar o **acompanhamento das estratégias e planos**, para as operações em geral e para a **análise do desempenho global**.

No âmbito da Embasa, o Comitê Gerencial da Qualidade, juntamente com os Líderes de diversas áreas da empresa, definiu ações estratégicas, projetos corporativos e setoriais para o **Planejamento Estratégico 2004/2007**, visando a melhoria do sistema de informação da empresa, a exemplo do Projeto Corporativo para implantação das Etapas do Plano Diretor de Informática para 2005/2008, que prevê a Implantação do Sistema de Gestão Integrada ERP.

Por meio do **Plano Diretor de Informática, a tecnologia da informação é considerada**, visando à melhoria dos sistemas informatizados, sendo as análises realizadas pelo Departamento de Informática – FDI, que considera essas questões da seguinte forma: Foi criado o comitê de Desenvolvimento do Plano Diretor de Informática (PDI), composto por membros das áreas: operacional, financeira, contábil, administrativa (recursos humanos, suprimento, transporte, comunicação), planejamento e engenharia, que conjuntamente com a empresa de consultoria realizou diversas reuniões com gestores e usuários dos sistemas de informação para captar as necessidades e conhecer todo o parque de Hardware e software. Posteriormente, foi realizado **fórum com apresentações de fornecedores de diversas tecnologias de informações**, a exemplo de Oracle, Consist, IFS do Brasil, Data Sul, SAP entre outros e representantes de usuários e gestores objetivando um melhor conhecimento do que existe de mais novo no mercado e a adequação às necessidades da Organização. Como resultado destas ações foi desenvolvido o **PDI** com alcance de três anos de 2005 a 2007 e elaborados planos de ação táticos anuais. Neste Plano Diretor estão previstos:

Implantação do ERP (Enterprise Resource Planning) – Sistema Integrado de Gestão da Informação;

Atualização tecnológica do CPD com soluções de Hardware e Software com recomendação para aquisição de novos sistemas; Implementação de servidores nas Unidades que concentram maior número de usuários.

As **oportunidades de melhorias** levadas ao conhecimento da Diretoria são levantadas e discutidas, também, na UMC com os responsáveis pelos processos, contribuindo assim para a melhoria do sistema de informações.

As **informações** são **obtidas** dos diversos **processos** da UMC, por meio de dados compilados dos relatórios diários, semanais, mensais e trimestrais e também dos dados extraídos do SCI, SIPSAP, Internet, Intranet, Radar e Geoprocessamento, dentre outros, sistemas esses que condensam todas as informações comerciais, operacionais e financeiras, permitindo uma avaliação do desempenho global da UMC e tomada de decisões.

Para **disseminação das informações** a UMC, tem realizado **treinamento e reuniões no âmbito gerencial com a força de trabalho** para compartilhamento do conhecimento.

5.1.2 Definição, desenvolvimento, implantação e atualização de sistemas de informações.

Os principais sistemas de informações são **desenvolvidos, implantados e atualizados** de acordo com as necessidades de seus usuários, definidas nos planos e processos da UMC.

Os **desenvolvimentos** dos nossos sistemas são realizados pelo FDI, podendo ser interno ou por meio de empresas qualificadas, com o acompanhamento do usuário, realizando testes e simulações para o perfeito atendimento aos objetivos propostos para sua concepção.

A **implantação** é feita após testes e homologação dos usuários, conforme padrões pré-estabelecidos pelo FDI. Outros sistemas também são desenvolvidos internamente, a exemplo do POE, Sistema de Protocolo, Sistema de Suprimento, Sistema de Transportes, SGE e outros.

A **atualização** dos **sistemas** também é **realizada** pelo **FDI**, sendo feita de acordo com a necessidade de implantação de novas ferramentas e, também, pelo avanço tecnológico com o lançamento de novas versões dos sistemas operacionais. O **nível de atualização das informações dos principais sistemas está apresentado na figura 5.1/1**, onde estão apresentadas as informações disponibilizadas, por usuários. A partir da **obtenção dos dados**, estes são **consolidados em relatórios semanais e mensais específicos, que são utilizados pela UMC**, apoiando as **análises críticas do desempenho e tomada de decisões**.

Figura 5.1/1 – Gestão das Informações da Organização					
SISTEMA	DISPONIBILIZAÇÃO	USUÁRIOS	FORMA DE ACESSO	FINALIDADES/DEMANDAS ATENDIDAS	ÁREA GESTORA
SCI	On-line	Equipes de campo (100%)	<u>INDIRETO</u> (SS, OS, cadastro técnico, rádio e telefone)	Conhecer as informações necessárias sobre os clientes para execução dos serviços	UMC
		Atendentes das lojas Tele-atendimento Analistas de faturamento e arrecadação (100%)	<u>DIRETO</u> (computadores)	Conhecer e atualizar o histórico de dados dos clientes e dos serviços executados	UMC
		Equipes de controle estatístico e programadores (100%)	<u>DIRETO</u> (computadores)	Conhecer as informações necessárias sobre os serviços executados para os clientes.	UMC
		Gerentes (todos os níveis) e líderes de Eso (100%)	<u>DIRETO</u> (computadores)	Conhecer os relatórios gerenciais sobre faturamento, arrecadação, serviços e outros.	UMC
SUPRIMENTO	On-line	Gerentes Administrativos e Líder do processo suprimento	<u>DIRETO</u> (computadores)	Requisição de compras, consulta de estoque e consultas diversas.	UMC e ADS
PESSOAL	On-line	Gerentes (todos os níveis) e Líder do Processo de Pessoal	<u>DIRETO</u> (computadores)	Cadastro de funcionários, despesas de pessoal, folha de pagamento e consultas diversas.	UMC e ADH
SGE	Quinzenal	Equipes de controle estatístico, programadores e Líderes de Eso (100%)	<u>DIRETO</u> (computadores)	Programação de serviços comerciais e operacionais	UMC e FDI
	Diária	Equipes de campo (100%)	<u>INDIRETO</u> (SS, OS, cadastro técnico, rádio e telefone)	Execução dos serviços operacionais e comerciais programados	UMC
SIPSAP	On-line	Equipes de controle estatístico e programadores (100%)	<u>DIRETO</u> (computadores)	Programação de serviços comerciais e operacionais	UMC
		Equipes de campo (100%)	<u>INDIRETO</u> (SS, OS, cadastro técnico, rádio e telefone)	Execução dos serviços operacionais e comerciais programados	UMC
COPAE	Mensal	Gerentes Operacionais e Líderes do Processo Distribuição	<u>DIRETO</u> (computadores)	Disponibilizar informações sobre volumes: produzidos, faturados, cap. Nominal e outros.	OPT
CONTORCA / POE	Tempo real	Processo Administrativo e Financeiro Gerentes Administrativos	<u>DIRETO</u> (computadores)	Verificar desempenho do orçamento anual e controle de despesas	UMC
RADAR	Tempo real	Processo Administrativo e Financeiro Gerentes Administrativos	<u>DIRETO</u> (computadores)	Controle das despesas do fundo rotativo	UMC
PDHC	Mensal	Gerentes (todos os níveis)	<u>DIRETO</u> (computadores)	Planejamento e acompanhamento de treinamentos e desenvolvimento de habilidades e competências	UMC e ADH
PORTAIS INTRANET	Tempo real	Funcionários administrativos Divisões e Eso's	<u>DIRETO</u> (computadores)	Divulgação de informações das unidades e acesso a outros sistemas de informações (CI eletrônica, contracheque, protocolo, rendimentos).	UMC e FDI
INTERNET	Tempo real	Gerentes (todos os níveis) e líderes de ES (100%)	<u>DIRETO</u> (computadores)	Acesso a página da EMBASA e outras empresas de saneamento e a rede mundial de computadores	FDI
REDE CORPORATIVA	Tempo real	Funcionários administrativos	<u>DIRETO</u> (computadores)	Promover o compartilhamento de informações entre usuários da rede.	Unidades, Departamentos e FDI
JORNAL CONEXÃO	Mensal	Todos os funcionários próprios	<u>DIRETO</u> (jornal individual)	Divulgar através de Jornal interno da Embasa ações realizadas nas Unidades.	PAC
SISPROCON	On-line	Gerentes Comerciais	<u>DIRETO</u> (computadores)	Acompanhar reclamações de clientes registradas no PROCON.	Divisões Comerciais
ESPECIFICOS					
BSCUMC	Mensal	Gerentes (todos os níveis) e líderes de Eso (100%)	<u>DIRETO</u> (computadores)	Informações diversas, acompanhamento de metas, planos de ação e R3G.	Unidades, Departamentos e FDI
Sistema de Controle de Pressão na RDA	Diária	Gerentes Operacionais, equipes de controle estatístico e programadores	<u>DIRETO</u> (relatórios)	Identificar anomalias na RDA a partir dos níveis de pressão e prevenir quebraamentos na RDA.	Divisões Operacionais
MURAL	Tempo real	Força de Trabalho (100%)	<u>DIRETO</u>	Disponibilizar informações gerais, resultados de desempenho dos indicadores estratégicos e operacionais.	UMC

O Sistema de informações é estruturado para apoiar as **necessidades requeridas pelo Planejamento Estratégico e pela Gestão dos Processos.**

A partir da **análise de desempenho das metas e planos**, também são levantadas as **deficiências na gestão das informações**, onde a **força de trabalho**, principal usuário do sistema, solicita e **sugere melhorias, ampliações e inovações** destas práticas e padrões. Agilidade das informações, necessidade de

equipamentos e novos sistemas (Hardware e Software), tempo de resposta dos sistemas atuais, são alguns dos indicadores avaliados.

5.1.3 Disponibilização das informações.

A informatização dos setores da UMC com tecnologias específicas de banco de dados de rede computadores, garante a **disponibilidade de informações** citadas na figura 5.1/1.

As informações são disponibilizadas por meio de relatórios gerenciais e operacionais dos sistemas, dos canais de relacionamento com o cliente e dos sistemas informatizados, conforme descrito na figura 5.1/2.

Figura 5.1/2 Relação de Equipamentos

Hardware	Quantidade
Micro	57
Impressora	21
Scanner	1
Plotter	1
Gravador de CD	2
Mesa digital	1
Data show	1
Antena parabólica	1

O acesso aos sistemas de informação é definido pela gerência da área considerando as necessidades dos processos e o perfil dos colaboradores, sendo o nível de acesso limitado à competência da função exercida.

Os sistemas de informações disponíveis e as tecnologias empregadas estão relacionados no catálogo de produtos e serviços desenvolvido pelo FDI, com o intuito de orientar e informar os colaboradores da empresa sobre os sistemas existentes. Os colaboradores contam ainda com diversos serviços e informações disponíveis na intranet, que são atualizadas periodicamente, permitindo um acesso confiável às informações institucionais, úteis ao desenvolvimento do seu trabalho.

Para correta utilização dos sistemas são realizados treinamentos específicos para os usuários, previamente definidos pelos gerentes da UMC.

Em 2005, o Comitê da Qualidade do FDI elaborou a “Cartilha de Apoio ao Usuário de Informática” para que os funcionários que utilizam computadores possam ter um auxílio mais direto.

A maioria dos funcionários exerce atividades de manutenção em campo ou monitoramento de sistemas operacionais que não dependem de acesso a microcomputadores. Para a execução de suas atividades são disponibilizadas informações através dos painéis de gestão a vista; das reuniões setoriais de avaliação de desempenho; dos murais; formulários impressos (SS, plantas de cadastro técnico e comercial, check list, ordens de serviço, entre outros) e instruções de trabalho.

5.1.4 Integridade, atualização e confidencialidade das informações armazenadas e disponibilizadas.

A integridade é assegurada pelo plano de contingência da informação do FDI onde a Organização atualizou o seu ambiente de hardware e software compatibilizando-o ao utilizado na PRODEB, Empresa Estatal de Informática, para que não haja paralisação acima de 24 horas nos sistemas de informação, caso ocorra algum sinistro no CPD. Neste plano de contingência tanto a Organização quanto a PRODEB beneficiam-se mutuamente.

Como outra forma de garantir a continuidade e a segurança, diariamente é feito pelo FDI o “Backup” das informações dos sistemas por meio de procedimentos específicos do Departamento. A guarda do “back-up” é feita em local bem distante da sede da Embasa, seguindo assim as boas práticas de gestão de segurança da informação, definidas na norma NBR ISO IEC 17799.

Para utilizar o Sistema Informatizado é necessário uso de senhas pessoais que são alteradas a cada

30 dias, evitando assim o acesso e a modificação das informações, por pessoas não autorizadas.

A política de detecção de vírus é concebida pelo FDI. Todas UMC utiliza o Norton antivírus, automaticamente atualizada via rede corporativa. Como uma prática de proteção e integridade das informações, o FDI só expõe base de dados replicadas resguardando as bases originais.

A confidencialidade das informações é garantida pelos diversos níveis de competência delegados aos usuários dos sistemas integrados, sendo os mesmos cadastrados com níveis de acesso às informações, a exemplo do SCI, onde o funcionário acessa o sistema após informar matrícula e senha pessoal. O SCI, ainda apresenta um módulo de auditoria, onde determinadas ações efetuadas ficam registradas por usuário. O mesmo ocorre para o Sistema de Suprimento, onde para Requisição Eletrônica o sistema está restrito aos gerentes e líderes.

A operacionalização dos serviços determina as necessidades de atualização das informações sob responsabilidade da unidade, apresentadas na figura 5.1/1. A atualização das informações armazenadas e disponibilizadas é assegurada por meio de rotinas e procedimentos do FDI, ADH, Divisões e ESO's, e o seu controle é efetivado nas reuniões setoriais e de metas.

A informatização do protocolo visa garantir a confidencialidade e a integridade das informações que circulam dentro da Empresa, tanto em meio físico (documentos), como em meio eletrônico.

A configuração do serviço de suporte técnico para atendimento as necessidades dos usuários com garantia de qualidade, agilidade e continuidade dos serviços, é feita conforme apresentado - figura 5.1/3.

Figura 5.1/3 Configuração do serviço de Suporte Técnico

Help Desk – Serviço de apoio ao usuário que recebe por meio de telefone as solicitações na central de atendimento identifica a causa e as direciona aos técnicos suportes: de manutenção, de rede, de Internet e de uso de software livre. Mais de 96% das solicitações são resolvidas de imediato, e as demais são programadas para solução em até 48 horas.
SGE – Sistema de Geoprocessamento da EMBASA – Oferece suporte as Unidades e Departamentos para Geocodificação das ligações de água e esgoto, bem como cadastro técnico das redes de águas e de esgoto. Mensalmente o FDI envia indicadores a UMC para adoção de ações, conhecimento e acompanhamento da evolução dos trabalhos.
Sistemas Net-Control, Radar, Contorça, PDHC, COPAE, Sistema Supervisório de EE e Sistema Gestão OS – Têm suporte de técnicos específicos que ficam alocados próximos às unidades gestoras.

5.1.5 Aprendizado sistêmico.

A avaliação das práticas de gestão está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no nível corporativo como no nível da UMC, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. São realizados também os seguintes mecanismos específicos: Reunião anual do CPE; Pesquisa de atendimento do FDI, Seminários, Encontros e Workshops específicos, a exemplo do Seminário do SGE para disseminação das práticas e padronização do uso das ferramentas, promovido pelo FDI para os usuários do geoprocessamento; Reuniões mensais da Procenge para avaliação/melhoria do sistema comercial; Avaliações específicas do FDI com o apoio de consultorias especializadas.

O controle das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de forma global.

A figura 5.1/4 apresenta as práticas e os padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e continuidade.

5.2–GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

Figura 5.1/4 – Práticas e Padrões de Gestão das Informações da Organização

Prática de Gestão/ Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável/ Disseminação/ Forma controle
Reunião de Aprendizagem Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
BSCUMC Desde 2005	Análise Desempenho	Toda UMC Atualização mensal
Sistema de Protocolo Desde 2002	Protocolo informatizado "on line", disponibilizado também na Internet.	Toda EMBASA/FDI UMC Atualização diária
Gestão à Vista Desde 1999	Quadro gestão vista atualizado mensal, na Unidade e Eso's.	OM / UMC Atualização mensal
Sistema informações administrativas Desde 1998	-Pessoal -Suprimento;Transportes Níveis de acesso – RD 290/01;Norma de Padronização das Comunicações Norma de classificação das Informações	Toda EMBASA/ ADH-ADS / UMC Atualização diária
Suporte Técnico de Informática Desde 1998	SOS FDI – Intranet Processamento diário Chamadas técnicas para manutenção	Toda EMBASA/FDI UMC Relatórios e controle do FDI
Relatórios gerenciais Desde 1998	Relatórios Padrão OM CRR	OM/UMC Relatórios da OM/UMC
Internet/intranet Desde 1998	Atualização periódica Padrão FDI	Toda EMBASA/FDI UMC Atualização periódica
Sistema integrado de informações comerciais Desde 1997	SCI Níveis de competência para acesso – RD 290/01	Toda EMBASA/FC UMC Atualização diária
Sistemas de informações específicos Desde 1988	Manuais e procedimentos específicos Atualização diária	Toda EMBASAOMM/ FDI/FAF/ ADH/ UMC Atualização diária
Jornal Conexão Desde 1977 Antigo Jornal "O Pingo"	Edição mensal, distribuído juntamente com o contracheque Textos da PAC	Toda EMBASA/PAC/ UMC Edição mensal

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 5.1/5.

Figura 5.1/5 Melhorias Implementadas

Melhorias	Responsável	Ano
Criação do informativo CQDO disponibilizando informações gerais de todas EMBASA	DO	2006
Definição de projetos corporativos específicos para melhoria dos sistemas de informação	DF/FDI	2005
Ampliação da UCE – (Universidade Corporativa da Embasa) Campi – Camaçari.	ADH/ UMC	2005
BSC UMC – Programa em ACCESS desenvolvido para análise do desempenho UMC	UMC	2004/ 2005
Implantação do Plano Diretor de Informática	FDI	2004/ 2005
Implantação do Plano de Contingência de Informática	FDI	2004
Help Desk em substituição ao SOS FDI disponibilizado na Intranet	FDI	2004
BSCUMC – Programa em ACCESS desenvolvido para análise do desempenho OM	OM/UMC	2004/05
Interface gráfica para o SCI (link para o ambiente Windows)	FDI	2004
Acesso a Internet via rede corporativa ampliando o número de usuários na Internet e Intranet	FDI	2003

5.2.1 Identificação das necessidades e prioridades das informações comparativas pertinentes.

A **identificação de necessidades** é feita pelo CGB, que adota os objetivos estratégicos e os fatores Críticos de Sucesso, identificados na matriz SWOT, associados à base de dados do BSCUMC para identificação dos processos críticos. São também considerados como identificadores as seguintes fontes:

- Oportunidades de melhorias apontadas no relatório de avaliação do PGQB;
- Avaliação do desempenho alcançado no resultado da gestão anual;
- Pesquisa de clima organizacional;
- Pesquisa de opinião externa e de fornecedores.

A **determinação de prioridade** é feita anualmente a partir do fórum de análise crítica de Benchmarking, com a participação de membros do CGB, CPE e do superintendente. Neste fórum são apresentados os objetos de estudo identificados na planilha de pesquisa de benchmarking, onde é discutida a pertinência dos referenciais comparativos. A partir do resultado de Benchmarking de desempenho para melhoria dos produtos são priorizados os referenciais comparativos para a prática de benchmarking de processo objetivando a melhoria das práticas de gestão da organização.

A **identificação de necessidades** é feita em **função da busca de melhores resultados** para os principais indicadores de desempenho da organização, alinhado às suas estratégias e metas.

A **determinação de prioridades** é feita por meio da **PCI**, onde são definidos os **indicadores do "painel de bordo"** e os **indicadores relevantes**. A partir do desempenho destes indicadores, são **identificadas as principais práticas e processos que impactam nos mesmos, buscando referenciais comparativos, pertinentes, visando a sua melhoria contínua.**

A negociação das metas do GPD UMC é feita com a OM. Nessa negociação são feitas comparações de desempenho com referenciais pertinentes a exemplo de indicadores do SNIS - Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento, onde são publicados, anualmente, vários indicadores de desempenho das Companhias de Saneamento do país.

As **principais informações comparativas e respectivas finalidades** estão apresentadas na figura 5.2/1

Figura 5.2/1- Informações Comparativas e Finalidades

Informações Comparativas	Finalidade
Informações de desempenho/resultados	Subsidiar a formulação de metas; Comparar o desempenho de indicadores com empresas estaduais de saneamento com as mesmas características da OM por meio de critério estabelecido conforme figura 5.2/2 e com unidades de negócios da Embasa com características similares ao da UMC.
Informações de práticas de gestão	Melhorar as práticas de gestão da UMC e implantar novas práticas referenciadas principalmente por empresas vencedoras e finalistas do PGQB e PNQS.

5.2.2 Identificação dos referenciais comparativos.

Para **obtenção de referenciais comparativos** a UMC adota a mesma sistemática da OM adota, que objetiva buscar as melhores práticas, metodologias e experiências de outras organizações, tanto da área de Saneamento, como fora do seu ramo de atividade, a exemplo da empresa vencedora do PNQ. Os critérios

utilizados para definir as empresas utilizadas como referenciais estão descritos no quadro a seguir:

Figura 5.2/2 – Critérios para definição de empresas referenciais

Critérios de Definição	Empresas Identificadas
Pertinência	
Dentro do Ramo da OM/UMC	
<p>A identificação das organizações consideradas como referencial comparativo pertinente, dentro do ramo, é feita com base na elaboração da planilha de pesquisa de "benchmarking", onde é considerado que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A empresa deve ser reconhecida como uma organização inovadora em prática de gestão no ramo de saneamento; • A empresa deve ser afiliada a AESB – Associação das Empresas de Saneamento do Brasil; • A empresa deve fazer parte da relação de empresas do SNIS; • A empresa deve estar disposta a trocar informações de forma transparente. <p>A pesquisa é alimentada pelos dados do SNIS, que se constitui na mais importante publicação do setor de saneamento, desenvolvida pela Secretaria Nacional de Saneamento do Ministério das Cidades. (Site:www.snis.org.br).</p> <p>A planilha apresenta o resultado dos indicadores de desempenho das empresas de saneamento do país, com base nos indicadores monitorados pela OM (outcomes e drivers) principalmente nas perspectivas: Cliente e Mercado, Econômico e Financeiro, Ambiente Organizacional. É feita uma comparação com a OM visando a escolha do referencial comparativo pertinente para os indicadores de desempenho do setor, considerando os melhores resultados dentre as empresas. Melhores resultados</p> <p>A UMC utiliza também como referencial comparativo outras Unidades de Negócios da Embasa que possuam características similares e que tenham demonstrados os melhores resultados. Porte e melhores resultados</p> <p>São utilizadas também, como referenciais comparativos, as empresas de saneamento com modelo de gestão similar ao da OM (baseado nos critérios de excelência do PNQ) e vencedoras do PNQS.</p> <p>São pesquisados os indicadores similares e equivalentes aos utilizados pela OM principalmente das perspectivas: Cliente e Mercado, Pessoas, Fornecedores, Processos, Responsabilidade Pública e Ambiente Organizacional</p> <p>Gestão baseada nos Critérios de excelência; Relatório das empresas vencedoras.</p>	<p>CAGEPA CAGECE CASAN CAESB</p> <p>UMB – Unidade de Negócios de Bolandeira. UMF – Unidade de Negócios da Federação. UMS – Unidade de Negócios de Candeias UMJ – Unidade de Negócios de Pirajá</p> <p>MN – Sabesp Unidade Norte PG – Sanepar Unidade de Ponta Grossa URAP – Sanepar Unidade de Apucarana MT – Sabesp Unidade Tratamento MO – Sabesp Unidade Oeste</p>
Fora do Ramo da OM/UMC	
<p>Para os indicadores que não possuem relação direta com o saneamento, que não dependem exclusivamente do porte da empresa e cuja disponibilização é factível. Para isso são utilizadas empresas vencedoras ou finalistas do PNQ.</p> <p>São pesquisados os indicadores principalmente das perspectivas: Pessoas, Responsabilidade Pública, Ambiente Organizacional.</p> <p>São pesquisados práticas de gestão principalmente para as perspectivas: Pessoas, Responsabilidade Pública</p> <p>Relatórios das empresas vencedoras</p>	<p>Politeno, Gerdau, Cetrel, Bahia Sul Celulose Dana Albarus e Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum, Belgo-JF</p>

Os critérios utilizados para definir a pertinência das informações comparativas são estabelecidos de acordo como Benchmarking a ser realizado 5.2/3

Figura 5.2/3 Definição da pertinência

Benchmarking de Desempenho – foco principal é a comparação específica de desempenhos em indicadores selecionados visando fundamentalmente a determinação do desempenho da Organização em relação aos referenciais pertinentes. Por meio deste, se identifica a necessidade do benchmarking de processo.
Benchmarking de Processo – foco é a comparação das práticas de gestão e padrões de trabalho, visando a adaptação daquelas que se destacam e se adequam à Organização.

De posse das informações relacionadas acima faz-se um alinhamento ao planejamento estratégico e são definidas as necessidades de informações comparativas da OM por meio do CGB. Em alguns processos, os padrões normativos são considerados como referenciais, a exemplo dos indicadores de qualidade da água (Cor, Turbidez, pH, Cloro, Coli Fecal e outros), que são determinados pela Portaria 518/04-MS e dos padrões de tratamento de Esgoto (OD, DBO, DQO) estabelecidos na resolução do CONAMA 20. Estes padrões são estabelecidos em função do porte dos Sistemas.

Os referenciais comparativos dos principais indicadores de desempenho da UMC estão apresentados na figura 5.2/4 a seguir e no Critério 08.

Figura 5.2/4 - Referenciais Comparativos adotados

Indicador	Referencial	Resultado
8.1 CLIENTE E MERCADO		
8.1.1 IQA	MN	90%
8.1.2 IQE	Conama	90%
8.1.3 Índice reclamação	ON	1,4%
8.1.4 Índice recl. falta de água	ON	3%
8.1.5 Índice satisfação do cliente	UMF	90,82%
8.1.6 Insatisf. serviços prestados	UMF	9,18%
8.1.7 Satisfação do cliente no atendimento nas lojas/serviços	Politeno	80%
8.1.8 Processos no PROCON	MN	0,037%
8.1.9 Imagem da organização	UMF	72,4%
8.1.10 Índice de cobertura de água	MO	99,5%

8.1.11 Índice de cobertura de esgoto	UMS	25%
8.1.12 Inc. lig. faturadas de água	Cagece	1,08%
8.1.13 Inc. lig. faturadas de esgoto	Cagece	1,10%
8.1.14 Evolução do número de ligações de água	UMB	127006
8.1.15 Evolução do número de ligações de esgoto	UMF	51937
8.1.16 Incremento de ligações derivadas dos programas de combate as perdas (tolerância zero, Gato e ligações angorá clandestinas)	Prática utilizada apenas na UMC	-
8.2 ECONOMICO-FINANCEIRO		
8.2.1 Evolução do faturamento	UMJ	R\$ 51.969
8.2.2 Incremento no faturamento anual	Cagepa	1,18%
8.2.3 Valor fat. por lig. fat. de água	Caesb	646 R\$/lig
8.2.4 Índice de inativa	Caesb	5,6%
8.2.5 Inc na arrecadação anual	Cagepa	1,2%
8.2.6 Arrec. por nº de lig fat de água	UMF	410R\$/lig
8.2.7 Eficiência da cobrança	Caesb	102,5%
8.2.8 Desp/econ de água e esgoto	UMS	84R\$/econ
8.2.9 Margem de exploração	Casan	0,74%
8.2.10 ANF	Caesb	28,4%
8.2.11 ANC	UMF	37%
8.2.12 Lig potenciais de esgoto	UMS	82,67%
8.2.13 Funcionário/ligação de água	Cagece	1,45
8.2.14 Valor faturado/func próprio	UMJ	74.447
8.2.15 Inc do vol faturado de água	Caesb	1,006%
8.2.16 Inc do vol faturado de esgoto	Cagece	1,1
8.2.17 DEX	Cagece	866R\$/m3
8.2.18 Incremento da rede distribuidora de água	-	-
8.3 PESSOAS		
8.3.1 Índ de escolaridade da FT	-	-
8.3.2 Evolução do grupo de CCQ	UMF	2
8.3.3 Índice de qualificação da FT	PG	79%
8.3.4 Projetos de CCQ implementados	UMF	2
8.3.5 Índice absentismo	Dana Albarus	2,2%
8.3.6 Satisfação da FT	MN	65,87%
8.3.7 Satisfação da FT – relacion. com seu chefe imediato	Bahia Sul	67%
8.3.8 Índice de satisfação com a imagem de sua Unidade	UMF	80%
8.3.9 Participação da FT no GQT	Bahia Sul	70%
8.3.10 Índice de sugestão da FT	Cetrel	6,1%
8.3.11 Mapeamento de risco	-	-
8.4 FORNECEDORES		
8.4.1 Performance	Sanepar	0,8<Pe<1,2
8.4.2 Produtividade	Sanepar	50
8.4.3 Utilização	Sanepar	0,32<Ut<0,8
8.4.4 Eficiência de rota	Sanepar	<7km/nota
8.4.5 Tempo de atendimento	Sanepar	<12horas
8.4.6 Controle tempo de parada por falta de energia – Coelba	Denae	80h
8.5 PRODUTO		
8.5.1 Tempo de ligação de água	MO	9 dias
8.5.2 Tempo ident. falta de água	MN	9h
8.5.3 Tempo correção vazamento	MN	14h
8.5.4 Tempo ligação esgoto	MO	6 dias
8.5.5 Tempo desob. coletar predial	MN	11h
8.5.6 Índice produtividade na ETA	MN	92%
8.5.7 Atendimento portaria 518/04	PO	100%
8.5.8 Índice macromedição	Cagece	96,2%
8.5.9 Controle bacteriológico da água – ETA	Portaria 518	
8.5.10 Controle bacteriológico da água – rede	Portaria 518	
8.5.11 Capacidade de tratamento (ETA)	MN	92%
8.5.12 Índice de hidrometração	UMF	96,2%
8.6 SOCIEDADE		
8.6.1 Comunidade Projeto ASA	UMS	1
8.6.2 Palestras realizadas	UMS	42
8.6.3 Instituições adotadas	UMS	1
8.6.4 Volunt. FT nos proj. sociais	UMS	36
8.6.5 Entidades filantrópicas	-	-
8.6.6 Cadastro social realizado	UMS	348
8.6.7 População atendida - Projeto ASA	UMS	651
8.6.8 Visitas das comunidades às estações	-	-
8.6.9 Notificações ambientais	Urap	0%
8.6.10 Índice do tratamento do esgoto gerado	CAESB	46,80
8.6.11 Monitoramento do Rio Pojuca	CONAMA	100%
8.6.12 Aspectos e impactos ambientais levantados	Cetrel	100%
8.7 – APOIO E ORGANIZACIONAIS		
8.7.1 Índice efic. do teleatendimento	MN	94%
8.7.2 Índice lig georeferenciadas	Sanepar	100%
8.7.3 Índice de anom. de leitura	Meta	12%
8.7.4 Efic. da oficina de manutenç.	Meta	100%
8.7.5 Manutenção eletrom. corretiva	-	-
8.7.6 Manut. eletrom. preventiva	-	-
8.7.7 Atendimento metas GPD	Dana Albarus	74%
8.7.8 Despesa por km rodado	Cagece	0,61
8.7.9 Consumo médio de energia	Casan	0,49kwh/m3
8.7.10 Gasto com produto químico	Caesb	32,4R\$/1000m3
8.7.11 Desempenho premiações	PGQB	500 pontos
8.7.12 Desemp. critérios excelência	PGQB	100%

5.2.3 Obtenção, integridade e atualização das informações comparativas.

As informações comparativas são obtidas com base nas informações dos Relatórios do SNIS, para os indicadores do setor e com base nos Relatórios de Gestão de empresas premiadas no PNQ e PNQS, contato direto e pesquisas.

A **integridade e atualização das informações é assegurada** pelas fontes de obtenção das mesmas, que são as publicações anuais da FPNQ (RG de premiadas) e do Governo Federal (SNIS). Nos anexos do SNIS é publicado todo o método para obtenção das informações junto às empresas de saneamento. Este descreve os elementos metodológicos da coleta, tratamento e organização para divulgação das informações.

Além da metodologia citada, são utilizados os seguintes **mecanismos para obtenção de referenciais para práticas de gestão**, figura 5.2/5, para práticas de gestão.

Figura 5.2/5 Mecanismos para obtenção de referenciais
Participação em Congressos, Feiras e Seminários de "Benchmarking" onde são apresentadas práticas de gestão das empresas premiadas nos critérios de excelência, a exemplo dos Seminários de "Benchmarking", do PGQB e da FPNQ;
Visitas técnicas a empresas do setor para conhecimento das práticas de gestão, trocas de experiência e conhecimento de seus resultados;
Participação em entidades de classes, a exemplo da AESBE e outras;
Participação em Programas Federais, a exemplo do PNCD e do PMSS, onde anualmente são publicados os resultados de desempenho das Companhias de Saneamento em nível Regional e Nacional.

5.2.4 Utilização das informações comparativas para tomada de decisão e promoção de melhorias.

As principais **melhorias** decorrentes da utilização de referenciais comparativos estão apresentadas na figura 5.2/6 a seguir.

Figura 5.2/6 Melhorias Implementadas	
Melhorias	Referencial
Criação do Comitê SCR	CESAN
Contrato de Risco/Negociação de Débito	SABESP
Eleição e Premiação do Melhor Fornecedor	Á. de Limeira
Encontros de CCQ	Politeno
Projeto Prato Econômico	SESI
Vila Leal e Vila Roberta- Centro de Treinamento	Fornecedor

5.2.5 Aprendizado sistêmico.

A avaliação das práticas de gestão está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no **nível corporativo** como no **nível da UMC**, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. São realizados também os seguintes mecanismos específicos: Reunião anual do CPE; Reunião anual de análise crítica da pesquisa de benchmarking; Reunião do CGB para avaliação dos planos de ação implementados e do Procedimento.

O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 5.2/7 apresenta as práticas e padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e a continuidade.

Figura 5.2/7- Práticas e Padrões de Gestão das Informações Comparativas		
Prática de Gestão/ Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável/ Disseminação/ Forma controle
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
Pesquisa de "Benchmarking" Desde 2000	Planilha de Pesquisa de "Benchmarking"; Pesquisa no SNIS, Internet, RG de premiadas e visitas;	OM/CGB/UMC Pesquisa anual
Participação em Seminários "Benchmarking", Congressos, Feiras Desde 1998	Inscrição de funcionários de áreas específicas ao tema proposto	Toda EMBASA/ DA UMC Apresentação de trabalhos e formulário de concessão de viagens
Visitas Técnicas Desde 1998	Contato antecipado com as empresas Convênios de Cooperação Técnica Norma de concessão de diárias e viagens	Toda EMBASA/DA/ UMC Relatório do comitê de processos

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 5.2/8 a seguir:

Figura 5.2/8 -Melhorias Implementadas		
Melhorias	Responsável	Ano
Consultoria para melhoria e reavaliação da Metodologia de Benchmarking da OM/UMC	CGB	2005
Fórum de análise crítica de benchmarking.	CGB / CPE / CAPG	2005
Reestruturação do CGB, antes Comitê de processos e benchmarking	OM	2005
Melhoria na planilha de pesquisa de "benchmarking" com apresentação da tendência dos indicadores das empresas	OM/CGB	2004
Adoção de referenciais comparativos pelo critério de melhor desempenho por indicador, além do critério de porte.	OM/CGB	2003
Participação em Missão de Estudos ao Exterior "Benchmarking". Inglaterra-2001, Alemanha-2000, França-1999, Espanha-2003	ABES/ EMBASA	1999 a 2003

5.3 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

5.3.1 Identificação do capital intelectual.

A **identificação** do capital intelectual é feita por meio do PDHC, que tem como objetivo identificar e desenvolver as competências e habilidades de seus profissionais (capital humano) e por meio do Planejamento Estratégico que, a partir das definições das diretrizes estratégicas e de seus projetos, identifica as áreas críticas para atualização do conhecimento e aplicação de novas tecnologias, a exemplo da automação dos SES's e SAA's e da metodologia desenvolvida para diagnóstico e controle de perdas com utilização de "software" específico. Foram identificados os seguintes **ativos que compõem o capital intelectual**, descrito na figura 5.3/1: Capital Humano, Ativos de Propriedade Intelectual, Ativos de Infra-Estrutura e Ativos de Mercado.

Figura 5.3/1 - Composição do Capital Intelectual da UMC	
Ativos de Mercado	
Monopólio de Serviços de Abastecimento de Água e esgotamento Sanitário em Salvador e RMS	
Ativos de Infra-Estrutura	
Projeto de Setorização dos Mini Distritos e do "ASA" (Agente Social Avançado), para controle de Perdas e Educação Sanitária e Ambiental, desenvolvido nas áreas de abrangência da UMC, publicado e apresentado no XXI Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES	
Revisão de Critérios para Dimensionamento de Hidrômetros, apresentado no XIII Encontro Técnico da AESABESP e no XXII Congresso da ABES	
Projeto de Produção Mais Limpa	
Desenvolvimento da tampa para acesso a registros, válvulas e pontos de medição de pressão e vazão em aço galvanizado sobre trilhos substituindo às de concreto	
Software para gerenciamento e controle de Perdas - GCP	
Software para análise crítica do desempenho - BSC UMC	
"Softwares" específicos da empresa (Comercial, Transporte, Suprimento, Manutenção, dentre outros).	
Parque de Informática	
Sistemas Econômicos Financeiros	
Sistema Integrado de Informações	
Ativos de Propriedade Intelectual	
Livro Técnico sobre "Metodologias para Gerenciamento e Controle de Perdas"	
Artigo na Revista Bahia Análise & Dados, da SEI - Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, sobre o Projeto ASA	
Localizador de tubulação de PV cheio	
Mangote adaptado para limpeza das elevatórias tratadas de esgoto	
Ativos Humanos	
Cultura empresarial baseada na Missão e na Visão da UMC	
Gestão baseada na GQT e GPD	

A **medição dos ativos** está apresentada na figura 5.3/2

Figura 5.3/2 Medição dos Ativos
Capital Humano: quantidade de profissionais em curso de pós-graduação; % de profissionais pós-graduados; no. de instrutores internos; no. de profissionais que atuam como professores universitários, % de profissionais de nível técnico especializado.
Ativos de Propriedade Intelectual: metodologias e rotinas padronizadas; melhorias nos processos; melhorias nos produtos; trabalhos técnicos desenvolvidos;
Ativos de Infra-estrutura:

Sistemas de informação – relatórios; número de novos sistemas de informação incorporados; sistemas de informação melhorados ou desenvolvidos; atualizações dos aplicativos ou softwares básicos; equipamentos de informática disponíveis por pessoa; projetos desenvolvidos

Ativos de mercado:

Marca – reconhecimento como empresa prestadora dos serviços; Lealdade - satisfação do cliente; Comunicação - atendimento

5.3.2 Desenvolvimento do capital intelectual.

Na era da gestão do conhecimento, a UMC busca desenvolver o seu capital intelectual, investindo na capacitação da sua força de trabalho e dando condições de desenvolvimento e aplicação deste conhecimento adquirido, de forma a transformá-lo em tecnologia.

Na definição de seus valores, a UMC apresenta a Criatividade e o Desenvolvimento de Pessoas como fatores fundamentais para o seu crescimento, a exemplo, dos grupos de CCQ's (Água Viva/Simões Filho e Aguato/Arembepe) e projeto PLIM, relatado no item 6.1.1

As medidas adotadas para assegurar a criatividade e o desenvolvimento estão apresentadas na figura 5.3/3.

Figura 5.3/3 Medidas para assegurar a criatividade e o desenvolvimento
Qualificação de toda a força de trabalho, de forma contínua
Padronização dos processos das áreas meio e fim
Aquisição e atualização de sistemas informatizados
Parceira com centros educacionais, tais como, FGV, Universidades, Centros de Pesquisa, Laboratórios, Empresas de Saneamento
Implantação do PDHC em 1999
Criação da UCE – Campus Camaçari- Universidade Corporativa Embasa
Caixa de Sugestões de funcionários – Projeto PLIM
Criação de comitês da qualidade
Criação de grupos específicos para soluções de problemas e melhoria de processos (CCQ)

Para o **compartilhamento do conhecimento** entre a força de trabalho, a Organização e a UMC adotam as seguintes práticas descritas na figura 5.3/4.

Figura 5.3/4- Formas de Compartilhamento do Conhecimento
UCE – Universidade Corporativa Embasa, composta de Auditório, Espaços para treinamento, Sala de EAD e Videoteca.
Revista Aquamater com publicações de artigos e projetos desenvolvidos por técnicos da empresa
Seminários/ Congressos Externos e Internos e Encontros dos Comitês da Qualidade
Intranet, Jornal Conexão e Informativo CQDO , com publicação mensal, distribuídos para toda a força de trabalho, além do Conexão "On line"
Campanhas e Palestras educativas promovidas internamente e na Comunidade
Expo Embasa , exposição permanente do acervo da empresa (fotos documentários, etc.) e o "Museu Arqueológico" contendo peças históricas decorrentes de escavações de obras
Vila Leal e Vila Roberta , parques de simulação dos serviços construídos para capacitação técnica da força de trabalho
Biblioteca Corporativa com mais de 800 exemplares e 20 títulos disponíveis para empréstimo pelos funcionários
Formação de Comitês para compartilhamento e aplicação de conhecimentos adquiridos
Repasse de conhecimento por meio de treinamento formal e informal
Divulgação interna de pesquisas e projetos da força de trabalho, pelo Jornal da Embasa
Visitas entre as Unidades e Departamentos para troca de experiências e práticas

Os conhecimentos, adquiridos e obtidos por meio de experiência da Força de Trabalho, são compartilhados por meio de normas, procedimentos padrões, fitas de vídeo, cartazes, palestras e treinamentos direcionados.

Estas práticas contemplam toda a força de trabalho da UMC (funcionários próprios e terceirizados).

Trabalhos técnicos realizados por funcionários da OM e da UMC (figura 5.3/1) e apresentados em Congressos Nacionais e em Encontros Técnicos, evidenciam a transformação do Conhecimento em capital intelectual, **agregando valor tanto para o cliente como para a UMC.**

Desde 2004, a Diretoria de Operações realiza, anualmente, a Jornada Técnica da DO, onde são apresentados trabalhos técnicos dos funcionários.

O incentivo à criatividade ocorre por meio de práticas como o gerenciamento da Rotina de trabalho, da Caixa de Sugestões de funcionários – Projeto PLIM e da criação de grupos específicos para solução de problemas e melhoria de processos. O Projeto PLIM tem como finalidade incentivar a criatividade, o pensamento inovador e proteger o Capital Intelectual. Por meio do Comitê de Gestão de Pessoas, são

escolhidas as melhores sugestões e idéias (de funcionário próprios e terceirizados) que venham a impactar positivamente nos processos da UMC, sendo premiada a melhor sugestão no Encontro da Qualidade OM.

Novas tecnologias são identificadas, desenvolvidas e incorporadas a partir das necessidades de aumentar a eficiência dos processos e obter maior eficácia dos resultados nas diversas áreas da organização, tais como, dentre outras:

São identificadas também na análise dos cenários, durante o PE, quando são estabelecidas ações estratégicas como: buscar novas tecnologias para substituição do cloro. Outra forma de incorporação de novas tecnologias e identificação do capital intelectual é por meio de análises críticas nas reuniões setoriais, onde os processos são estudados, as melhorias necessárias são identificadas, implementadas em área piloto, validadas ou corrigidas e transformadas em conhecimento com a formatação de metodologia específica, que posteriormente será disseminada nas áreas afins. A análise destas necessidades é realizada pelos gestores dos Eso's e divisões também responsáveis pelo **desenvolvimento e incorporação de melhorias** nos seus processos específicos tais como apresentadas na figura 5.3/5.

Figura 5.3/5 Melhorias Implementadas
desenvolvimento de novas tecnologias no processo de tratamento de água, visando, além do aumento da eficácia com redução de perdas e desperdícios, a obtenção de resíduos com menos impactos negativos sobre o meio ambiente;
aplicação de novas tecnologias de identificação de vazamentos não aparentes, responsáveis por significativa parcela das perdas físicas, tais como: geofones eletrônicos, válvulas propulsoras de ondas;
uso de nova tecnologia para combate às perdas físicas, por meio da redução e controle de pressão e/ou vazões na rede distribuidora, tais como: válvulas redutoras de pressão, válvulas sustentadoras de pressão, válvulas controladoras de vazão, acopladas a controladores inteligentes, "data loggers" de pressão e "modems" para telemetria e telecomando e placas de orifício;
uso de aplicativos para cálculo e modelagem hidráulica de instalações de sistemas de abastecimento de água;
uso de medidores eletrônicos e ultra-sônicos, em adutoras.

5.3.3 Manutenção do capital intelectual.

Como forma de **manter e capacitar** cada vez mais seus especialistas, a Organização subsidia em até 100% os cursos de pós-graduação, mestrado, e idiomas, sendo que o funcionário beneficiado compromete-se a permanecer na Organização no mínimo 2 anos após a conclusão do curso. Benefícios fornecidos pela EMBASA tais como, assistência médica, hospitalar e odontológica, plano previdenciário, pagamento de anuênio, participação nos resultados é fatores significativos para retenção dos colaboradores. A estabilidade do negócio, e, portanto do emprego, é um fator de grande relevância na retenção de especialistas.

5.3.4 Proteção do capital intelectual.

Os ativos de propriedade intelectual são **protegidos** e compartilhados por meio de publicação de livros e artigos técnicos, desenvolvidos por seus profissionais, em Anais de congressos, no Jornal Conexão e revista AquaMater.

A disponibilidade de conhecimento via internet e a nova política de Recursos Humanos da Embasa, que contribui para identificação de talentos a partir das suas habilidades e competências, também evidenciam a preocupação em compartilhar o conhecimento na Organização, visando **proteger o seu capital intelectual.**

A **proteção do capital intelectual** da UMC é assegurado na determinação em capacitar pessoas por meio de práticas específicas como a UCE, além de benefícios oferecidos como Participação em

Resultados cujo melhor índice de 2004 para toda a Embasa foi obtido pela OM.

A participação na elaboração do projeto de lei N^o 6307/98 e convênios firmados com o CRA, SUCOM, CONDER e Ministério das Cidades são mecanismos de proteção do capital intelectual. **A UMC pela peculiaridade de seus processos produtivos não deposita patentes visto que o licenciamento de tecnologia não é um dos seus objetivos.**

No Projeto PLIM, conforme regras, toda sugestão ou idéia implementada, fica sendo de propriedade da organização. Para isso, o empregado responsável pela sugestão assina uma declaração de direito de propriedade reservado à empresa.

5.3.5 Aprendizado sistêmico.

A **avaliação das práticas de gestão** está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no **nível corporativo** como no **nível da UMC**, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. São realizados também os seguintes mecanismos específicos: Reunião anual do CPE; Reunião anual do ADH.

Os principais indicadores de desempenho e informações qualitativas **utilizadas no ciclo de aprendizado são:** Inventário de habilidades e competências (avaliação qualitativa quanto aos estágios de competência); aumento do nível de pessoas com ensino fundamental; aumento do nível de pessoas com ensino médio; aumento do nível de profissionais com ensino superior; quantidade de profissionais em curso de pós-graduação; participação em eventos técnicos.

O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 5.3/6 apresenta as práticas e padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e a continuidade.

Prática de Gestão/ Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável/ Disseminação/ Forma controle
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
Jornada Técnica da DO Desde 2004	02 dias de Seminário apresentação de trabalhos técnicos e painéis específicos; .Stand e .Exposições	DO / UMC Trabalhos inscritos e publicados
Compartilhamento do conhecimento Desde 2002	.CTP .Procedimento para disseminação do conhecimento adquirido	Toda UMC Relatório semanal
Projeto PLIM Desde 2002	.Caixa de sugestões .Critério de seleção e premiação da sugestão	OM / UMC N° de sugestões
Encontros de CCQ Desde 2002	Metodologia do CCQ Critérios de premiação dos trabalhos	CQOM/ UMC Trabalhos inscritos e publicados
UCE Desde 2001	Procedimento específico/Intranet	DA / UMC Atualização periódica
PDHC- gestão de competências Desde 2000	Avaliação anual .Plano de Capacitação .Norma de concessão de bolsa de estudo	Toda EMBASA/DA/ UMC Inventário de habilidades e competências, n° bolsas de estudo
Publicação de Trabalhos Técnicos Desde 1997	.Modelo p/elaboração de trabalhos técnicos e inscrição em congressos após análise e aprovação da Diretoria	Toda EMBASA/DA/ UMC Trabalhos inscritos e publicados

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 5.3/7

Melhorias	Responsável	Ano
Implantação de pós-graduação à distância	ADH	2005
Realização da 1ª e 2ª Jornada Técnica da DO - abrangência Nacional	DO	2005 2004
Implantação do PPR	DIREX	2004
Realização do 1º, 2º e 3º Encontro de CCQ da OM	CGP/CQOM	2004/03/02
Uso de nova tecnologia para combate às perdas físicas de água	UMC/OMT	2003

CRITÉRIO 6 – PESSOAS

6.1 – SISTEMA DE TRABALHO

6.1.1 Organização do trabalho e estrutura de cargos.

A organização do trabalho está **definida** no Regimento Interno, onde estão descritos a finalidade da empresa e sua organização básica, a estrutura da Diretoria Executiva, as competências e as atribuições das Unidades integrantes da Diretoria Executiva, dentre elas, a UMC. Também está definida nas normas e procedimentos internos. O Plano de Cargos, Salários e Carreira (PCSC) da Empresa, estabelece cargos e áreas de qualificação, definindo detalhadamente as atribuições e responsabilidades, qualificações necessárias e possibilidades de acesso a cada um desses cargos e/ou áreas.

A **estrutura básica** dos cargos compreende quatro grupos descritos na figura 6.1/1.

Grupo	Descrição
Grupo 1	Profissional de Nível Superior 25 áreas de qualificação
Grupo 2	Técnico Operacional e de Suporte 3 áreas de qualificação;
Grupo 3	Agente Administrativo 11 áreas de qualificação
Grupo 4	Agente Operacional 18 áreas de qualificação

As áreas de qualificação descritas no PCSC permitem a **flexibilidade** em relação às características do negócio e das pessoas, pois abrangem uma ampla grade de conhecimentos para cada um dos grupos descritos na figura 6.1/1, considerando suas áreas de qualificação, podendo haver mudanças entre os cargos das áreas operacional e administrativa para atender rapidamente as diversas demandas com flexibilidade de relocação de pessoal de uma área para a outra. A **resposta rápida** é verificada pela possibilidade de um profissional ocupar diferentes funções visando atender uma necessidade de uma área específica, a exemplo de um engenheiro ocupar um cargo administrativo. O exercício de diferentes funções também possibilita o **aprendizado**.

Os membros da força de trabalho da UMC estão organizados hierarquicamente em 09 gerências, sendo 06 (seis) Escritórios de Serviços Operacionais e 03 (três) Divisões.

Os membros da força de trabalho são **estimulados quanto à criatividade e inovação** por meio de diversas sistemáticas, destacando-se: o trabalho em comitês, as equipes de aprendizagem, os grupos de trabalho, a exemplo dos Comitês da RMS de SCRe CCQ's (Água Viva/Simões Filho e Aguato/Arembepe), reuniões do GPD com a Superintendência, onde representantes da UMC, em seus níveis hierárquicos são convidados a participar, tornando-se multiplicadores do processo dentro da sua área de atuação.

São **times multifuncionais** com objetivos claros, compostos por representantes da força de trabalho, desde o nível operacional até o gerencial, com responsabilidade de satisfazer todas as partes interessadas (ver figura 6.1/2). Com isso assegura-se a inovação, disseminação do conhecimento dentro da UMC, promovendo a flexibilidade, a resposta rápida e o aprendizado.

Figura 6.1/2 - Times Multifuncionais

Times	Objetivo	Membros
CPE	Elaborar e revisar o planejamento estratégico da UMC; Realizar a análise crítica do desempenho global.	Luciano, Antonio César, Luiz Edmundo, Teóclito, Reginaldo, Raquel, Paulo, Cristoval, Francisco, Carlos Roberto e Membros do CQUUMC.
CQUUMC	Incentivar o comprometimento de todos com a excelência, por meio de seus Comitês de Gestão: Social, Benchmarking, Pessoas, Sistema de Gestão Integrada e Clientes, em conjunto com os Eso's, disponibilizando conhecimentos, técnicas e procedimentos adequados para a melhoria contínua da UMC. Coordenar as pesquisas: cliente externo, clima organizacional, apoio organizacional, fornecedores, impacto sócio-ambiental.	Luciano, Ilka, Flávia, Sílvia, Vanessa, Raquel, Thais, Dilzete, Lindinalva, Carlos Roberto e Antonio César.
	Coordenar a avaliação, a melhoria e a inovação das práticas de gestão e padrões de trabalho, promovendo o aprendizado global da UMC.	Luciano, Ilka, Flávia, Sílvia, Vanessa, Thais, Dilzete, Lindinalva e Antonio César.

Esta forma de trabalho estimula o pleno conhecimento do negócio, bem como a “paternidade”, zelo, manutenção, antecipação à solução de problemas e controle dos processos. Os membros do grupo sentem-se responsáveis pelo bom desempenho de suas áreas.

Para os líderes da UMC, o **grau de autonomia** é definido no Regimento Interno que estabelece competências e atribuições. Para os demais membros da força de trabalho o nível de autonomia é definido pelos líderes das áreas, de acordo com as funções de cada um, as normas e procedimentos da UMC, a exemplo dos níveis de autonomia na realização de procedimentos no SCI, definidos pelas senhas de acesso. O **grau de autonomia** é também definido de acordo com as funções estabelecidas no PCSC. A figura 6.1/3 apresenta o grau de autonomia e responsabilidade dos níveis de pessoas da UMC.

Figura 6.1/3 Grau de Autonomia

Nível Gerencial / Grau de Autonomia
Gerência de Unidade / Autonomia para gerenciamento dos processos e de pessoal; para tomada de decisões operacionais em sua área de atuação; para gestão financeira do Fundo Rotativo e Execução Orçamentária.
Gerência de Divisão, Eso e Coordenação / Autonomia para gerenciamento dos planos e dos seus processos (operacionais, comerciais ou administrativos).
Líderes de Processos e Comitês / Autonomia para desenvolver as ações previstas nos planos para atendimento das metas das Unidades e para sugerir melhorias e para propor melhorias na gestão e nos processos.
Demais funções / Autonomia para dar andamento às atividades que lhe foram delegadas e para sugerir melhorias e para propor melhorias na gestão e nos processos.

Para os comitês específicos, a exemplo do Comitê SCR e dos Comitês temporários, o grau de autonomia é definido nos comunicados de formação dos mesmos, de acordo com seu objetivo.

A **UMC estimula a implantação de comitês de: 5S** (Projeto Semáforo), Gerenciamento da Rotina, CCQ - Ciclos de Controle de Qualidade, CIPA e os Comitês da Qualidade: Gestão Social, Gestão de Benchmarking, Gestão de Pessoas, Gestão do Sistema Integrado e Clientes. Estes Comitês permitem o compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre os colaboradores dos diversos setores da unidade.

Diversas metodologias são utilizadas para promoção da cooperação entre as pessoas de diversos setores. O GPD e o Gerenciamento da Rotina são as metodologias mais aplicadas, pela UMC visando o alcance das metas.

Quando da necessidade de implementação de um novo Projeto que venha a contribuir na melhoria dos processos, são designadas Comissões compostas pela força de trabalho da Unidade.

A Alta Direção sempre recorre a reuniões técnicas envolvendo gerentes e funcionários, pois entende, que possam surgir propostas inovadoras e de grande contribuição aos objetivos traçados.

Outros Comitês (temporários e de solução de problemas) também são formados com a participação da UMC.

Visando o desenvolvimento do corpo técnico, desde 2004, a DO realiza um Congresso de Jornada Técnica onde são apresentados importantes trabalhos focados na área operacional a exemplo de tratamento de água e esgoto, eficiência energética, manutenção entre outros.

Anualmente, é promovido pela Coordenação da Qualidade da empresa, o “Encontro da Qualidade Embasa”, onde são apresentadas práticas de UN's e Departamentos de toda a Empresa, com a participação constante da UMC (8º ano de realização). Desde 2002, a Superintendência promove o Encontro da Qualidade OM, tendo na sua programação a apresentação do melhor grupo de CCQ das Unidades de Negócios, atividades dos Comitês, a premiação do Melhor Funcionário da OM (próprio e terceirizado), a premiação do Parceiro do Ano e a premiação da Melhor Sugestão, dentre outras atividades.

Para promoção de comunicação rápida e eficaz entre todos os membros da força de trabalho são utilizados diversos meios de comunicação, destacando-se: correio eletrônico, Intranet, rede corporativa, SCI, correspondências padronizadas e reuniões específicas (figura 6.1/4).

Figura 6.1/4 – VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO	
Veículos	Disponibilização
Correio Eletrônico (Permanente)	Para toda a Empresa, com assuntos diversos referentes aos processos.
Quadros de Gestão à Vista (Permanente)	Para todos os Eso's e Lojas de Atendimento, com informações referentes ao GPD e desempenho da metas.
Murais Informativos (Permanente)	Para todas as áreas com informativos diversos (CI's, artigos, avisos e etc.) da Unidade, da OM e demais Diretorias da EMBASA.
Intranet (Permanente)	Para toda Empresa, com informações RH, Qualidade, Normas Internas, etc. (UCE, PDHC, SOS FDI, PDP, PCT)
Palestras Informativas	Para todos os Eso's e Lojas de Atendimento abordando diversos temas (Ética, saúde, segurança e qualidade de vida.)
Jornal Conexão (Mensal) e Informe GQT (Bimensal).	Para toda Empresa, com informações sobre projetos, trabalhos das Unidades e Departamentos, aniversariantes do mês, Coluna “Gente que faz qualidade”.
Reuniões diversas	Realizadas nos diversos níveis da UMC. Reuniões de metas (mensal, e trimestral) reuniões dos comitês (semanal), reuniões setoriais, reuniões gerenciais (mensais) para acompanhamento dos programas Tolerância Zero e Gato e Ligações Clandestinas Angorá e reuniões com a força de trabalho e fornecedores (mensais).

6.1.2 Seleção e contratação de pessoal.

Sendo uma empresa de economia mista, tendo como principal acionista o Governo do Estado da Bahia, a **contratação de pessoal** é feita a partir de concurso público.

Em junho de 2004, foi realizado um Concurso Público, visando a contratação de mais de 600 pessoas para preenchimento de vagas no âmbito de toda a empresa, sendo contratados para OM mais de 80 funcionários, sendo a UMC contemplada com 8 funcionários novos. Por meio dos concursos, **os requisitos de desempenho, igualdade e justiça, na contratação de pessoas para a força de trabalho**, são assegurados pelo cumprimento das exigências do edital, que define critérios de classificação e seleção, salários, atribuições, dentre outros requisitos. Também é reservado um percentual das vagas para **pessoas** portadoras de algum tipo de **deficiência**. Por meio da Assessoria de Planejamento foi realizada uma avaliação do perfil profissional dos novos engenheiros

contratados, durante uma semana, para melhor encaminhamento destes profissionais dentro da empresa.

Uma das ações estratégicas para 2005 foi a reavaliação quantitativa e qualitativa da força de trabalho da Unidade para adequação de perfis e capacitação de pessoal para as funções de trabalho. Dessa maneira identificam-se na UMC possibilidades de remanejamento e preenchimento de vagas além de possibilitar o desenvolvimento das pessoas. Esta ação estratégica possibilitará a seleção de pessoas do quadro de pessoal próprio e terceirizado considerando a sua função atual e seu desempenho por meio de visitas e entrevistas com as pessoas e gerências locais.

Quando da **necessidade de contratação de serviços terceirizados**, nos editais de licitação são exigidos escolaridade, experiência profissional e treinamentos inerentes às atividades contratadas, procurando sempre preservar os melhores funcionários originários de outros contratos e analisando os melhores currículos apresentados.

Os requisitos de desempenho, igualdade e justiça perante a força de trabalho são garantidos:

-Pelo PCSC que define níveis salariais por três grupos de cargo (operacional e administrativo, técnico e de nível superior), permitindo o crescimento do salário com base na capacitação.

-Pelo adicional por tempo de serviço previstos no contrato individual de trabalho e garantido a todos os funcionários próprios, inclusive os novos contratados;

-Pelas gratificações de função que são incorporadas ao salário do funcionário após dez anos de atuação em funções gratificadas. Estas funções são designadas pela DP aos profissionais que se destacam pelo seu desempenho, independentemente do tempo de serviço na empresa, sendo indicados pelos líderes da UMC, conforme a necessidade da empresa. A avaliação destes funcionários e a sua seleção são feitas pelo gerente imediato, após análise de suas habilidades e competências e a atuação do mesmo em serviço, de acordo com o seu desempenho no cumprimento das metas. A UMC possui, a partir desta análise, uma lista de **potenciais líderes**, por área específica (comercial, operacional e administrativa) que subsidia a indicação.

Para os funcionários terceirizados, a UMC, por meio dos editais, busca definir requisitos de igualdade e justiça, a exemplo dos salários para os profissionais a serem contratados, que são definidos e especificados de acordo com os valores estabelecidos em dissídios coletivos da categoria e vigentes no mercado. Além disso, no gerenciamento dos contratos com empresas terceirizadas, é fiscalizado o cumprimento de todas as exigências relativas à contratação de pessoal (recolhimento de FGTS, INSS, etc.).

6.1.3 Avaliação do desempenho das pessoas.

Para o desempenho em equipe, a UMC é avaliada anualmente pela Empresa, desde 1996, pelo seu resultado no desempenho das Metas e pelo Desempenho Gerencial, seguindo o modelo de avaliação aprovado pelo Comitê Gerencial da Qualidade Embasa, que define, anualmente, o critério a ser seguido.

Desde 2002, por decisão do Comitê Gerencial da Embasa, a Unidade passou a ser avaliada com base

nos critérios de excelência do PGQB. Para isso, a Embasa contratou a ABGC. A Unidade vencedora recebe uma placa comemorativa, parabenizando toda a equipe, além de ser representada em missão de "benchmarking", por componentes da sua força de trabalho. A força de trabalho, sendo a principal responsável pelo sucesso da Unidade, é reconhecida como um todo, por intermédio da Superintendência da qual faz parte.

A divulgação no jornal Conexão das principais premiações conquistadas também registra o envolvimento da força de trabalho na obtenção de bons resultados.

Para o desempenho individual, desde 2000, a UMC elege o melhor funcionário da Unidade utilizando uma avaliação, onde é atribuída nota de 0 a 10 para os seguintes requisitos:

-Comprometimento - o funcionário está envolvido com as atividades na sua área de atuação e com os resultados decorrentes das suas atividades;

-Relacionamento - Como o funcionário se relaciona com os colegas do mesmo setor, com colegas de outros setores e com os chefes;

-Qualidade - funcionário utiliza as ferramentas da qualidade na sua área de atuação e está preocupado em buscar um padrão crescente de qualidade.

Como melhoria do processo a partir de 2002, a UMC indica o **melhor funcionário próprio e o melhor funcionário terceirizado**, para participar da premiação durante o EQOM. Estas práticas visam **promover a cultura da excelência na UMC**.

O Departamento de Recursos Humanos da Embasa, por meio do Plano de Desenvolvimento de Habilidades e Competências - **PDHC, avalia anualmente** todos os profissionais, objetivando o reconhecimento da capacitação de cada profissional e o direcionamento deste, para aprimoramento de suas habilidades e competências, promovendo o seu desempenho profissional.

A estrutura do PDHC é composta por dois níveis, conforme descrito no item 6.2, sendo aplicado para todos os funcionários próprios. **Suas definições estratégicas estão descritas na figura 6.1/5.**

Figura 6.1/5 - DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS DO PDHC	
O QUE	
É um plano cuja função deixa de ser a função/cargo e passa a ser a experiência profissional, valorizando as Habilidades e competências individuais e das equipes, aplicadas no trabalho.	
PORQUE	
Transformar a administração de RH em Gestão estratégica, capacitando e flexibilizando os funcionários de acordo com a estrutura e processos de trabalho e as necessidades estratégicas, sendo um passo para transformar a empresa em uma organização de aprendizagem.	
PARA QUE	
Permitir uma maior flexibilidade para mudanças necessárias nos processos e organização do trabalho, dentro de uma visão de desenvolvimento e educação continuada, propiciando o crescimento do profissional dentro e além da fronteira da organização, aumentando a empregabilidade.	
ONDE	
Em todas as Áreas e Unidades de Negócios da Embasa	

6.1.4 Remuneração e reconhecimento das pessoas.

A remuneração é definida pelo Plano de Cargos, Salários e Carreira - PCSC, implantado em fevereiro de 1998, cujos objetivos estão descritos na figura 6.1/6, a seguir e disponibilizados na Intranet para toda a força de trabalho.

Figura 6.1/6 -OBJETIVOS DO PCSC	
Manter os padrões salariais da Embasa ajustados ao seu mercado de referência	
Favorecer a melhoria das relações trabalhistas, minimizando as ações reclamatórias	
Instrumentalizar os gerentes para fazerem uma correta e justa gestão dos cargos e salários da empresa	
Atribuir e manter o salário dos funcionários, sempre que possível, nos valores previstos na matriz salarial, minimizando as situações fora de faixa.	

Com o processo de evolução e modernização das empresas e em particular da Embasa, tornou-se imprescindível uma mudança, visando suprir a Empresa de um instrumento que compatibilize o processo de modernização administrativa com as aspirações profissionais dos funcionários.

A estrutura salarial do PCSC com base na pesquisa realizada junto a seis empresas no mercado de Salvador e outras cinco no setor de saneamento, é formada por três tabelas salariais: a primeira para atender aos cargos do grupo Operacional e Administrativo, a segunda para o cargo Técnico e a terceira para o cargo de Profissional de Nível Superior. **Como principais formas de reconhecimento e incentivo** destacam as práticas descritas na figura 6.1/7

Figura 6.1/7 - Formas de Reconhecimento e incentivo	
Incorporação de gratificações após 10 anos de exercício em cargo de chefia	
Indicação a cargos de chefia e de coordenações de comitês para profissionais da força de trabalho que demonstram empenho, dedicação e resultados, dando oportunidade de crescimento dentro da empresa, considerando seu desempenho, motivação, assiduidade, relacionamento interpessoal, grau de instrução e interesse.	
Diplomação de funcionários da UMC no prêmio "Gente que faz Qualidade", realizada anualmente nos Encontros de Qualidade da Embasa.	
Oportunidades de desenvolvimento, por meio de educação, treinamento, participação em eventos como congressos, seminários e encontros, além de viagens técnicas nacionais e internacionais por intermédio do Prêmio de Desempenho Gerencial.	
Eleição e premiação da melhor sugestão apresentada pela força de trabalho por meio do Projeto PLIM descrito no item 5.3	
Eleição e premiação do melhor trabalho desenvolvido pelos Grupos de CQ da UMC nos Encontros da OM.	
Eleição e premiação anual do melhor funcionário próprio e melhor funcionário terceirizado.	

O estímulo à obtenção de metas é feito por meio do Programa de Participação nos Resultados - PPR, implantado na empresa desde 2004, após a aprovação da DIREX e do Conselho de Administração. O cálculo do PPR está vinculado ao atendimento das metas dos indicadores apresentado na figura 6.1/8.

Figura 6.1/8 Programa de Participação nos Resultados	
Programa de Participação nos Resultados - PPR é estabelecido a partir de 1 indicador empresarial e 5 indicadores operacionais, todos integrantes do Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD da EMBASA, que são os seguintes: Indicador Empresarial (Peso-40%): Índice de Eficiência Operacional. Indicadores Operacionais (Peso-60%): Faturamento; Arrecadação de particulares; Despesas de Exploração; Índice de Qualidade da Água; Águas Não Contabilizadas	
O valor global a ser destinado para pagamento a título de Participação nos Resultados, será o equivalente ao montante total das rubricas "salário base", "anuênio", "gratificação de função" e "gratificação especial", da folha de salários pagos pela Empresa no mês de dezembro.	
Este valor poderá ser acrescido em no máximo 20% (vinte por cento), caso as metas sejam suplantadas em 20% para mais.	

O PPR estimula, além da obtenção de metas de alto desempenho, o refinamento da análise crítica do desempenho por meio do CPE e do Comitê da Qualidade, com suas equipes de aprendizado que avaliam a continuidade, refinamento e melhorias de práticas de trabalho para obtenção de melhores resultados.

6.1.5 Aprendizado sistêmico.

A avaliação das práticas de gestão está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no **nível corporativo** como no **nível da UMC**, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados.

A análise das práticas relativas ao sistema de trabalho é feita no **nível corporativo** pelos Departamentos de Pessoal e de Recursos Humanos, levando em consideração as sugestões dos Gerentes da UMC e das demais áreas da empresa. As melhorias propostas são aprovadas pela DIREX e pelo Conselho.

As **pesquisas de clima avaliam o índice de satisfação da força de trabalho** e outros aspectos organizacionais.

A participação da UMC em premiações internas e externas, conforme resumo histórico apresentado no

perfil, demonstra a evolução dos resultados obtidos pela organização.

O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 6.1/9 apresenta as práticas e os padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e continuidade.

Prática de Gestão/ Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável / Disseminação/ Forma controle
Reunião de Aprendizagem Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
Voz do Cliente Interno Desde 2001	Avaliação das áreas meios por critérios pré definidos pelo Comitê Gerencial Embasa	Toda EMBASA/PPL UMC Reunião do comitê, consolidação das avaliações
Premiação do Melhor Funcionário - todas as categorias da Força de trabalho Desde 2000	Eleição anual realizada na UMC e na OM para todas as categorias da FT	OM / UMC Eleição anual
PDHC – Plano de desenvolvimento de Habilidade e Competências -Desde 1999	Formulário de avaliação PDHC, aplicado anualmente através de software específico.	Toda EMBASA/ADH e UMC Relatório anual de avaliação do PDHC
Grupos CCQ Desde 1999	Metodologia CCQ (Matriz de priorização, Plano de ação, R3G e Ver e agir)	Toda EMBASA UMC Trabalhos inscritos e publicados
Plano de Cargos Salários e Carreira – PCSC Desde 1998	Atualizado pelo ADH e aprovado pela DIREX e o Conselho da SAEB.	Toda EMBASA/DA e UMC Atualização periódica
Comitês Específicos e temporários permanentes(GQT,GPD,Comitês de Qualidade UMC Desde 1996	RD's e Comunicados para formalização dos comitês; Reuniões de julgamento, Grupos de trabalho.	Toda Empresa/ DIREX / OM / UMC Reuniões específicas
Prêmio Desempenho Gerencial Desde 1996	Critérios definidos, anualmente, pelo Comitê G. da Qualidade.	Toda EMBASA/PPL UMC Reunião do comitê gerencial das qualidade

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 6.1/9

Melhoria	Responsável	Ano
Implantação do PPR	DIREX	2004
Criação do Comitê de SCR nas Unidades	DIREX	2004
Criação do Comitê de Gestão de Pessoas	UMC	2003
Coordenação das atividades dos grupos CCQ pelo comitê Gestão de Pessoas	CQOM/CGP UMC	2003
Revisão da pesquisa de clima organizacional, com inclusão de questionamentos específicos sobre sistema de trabalho.	CQOM/CGP UMC	2003

6.2-CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

6.2.1 Identificação das necessidades.

O **PDHC** está estruturado na empresa desde 1999, cujas principais diretrizes estão disponibilizadas na Intranet da Embasa para conhecimento de toda a força de trabalho, sendo o **principal instrumento de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento dos funcionários**.

Anualmente é feita a aplicação do questionário de PDHC pela Intranet, que é respondido pelo funcionário (gerentes e técnicos de nível universitário) e, com o gerente imediato, é feito o consenso para o resultado final da avaliação. É neste consenso que os líderes participam da identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento de seus funcionários. Após avaliação do PDHC, os cursos programados pelo ADH são disponibilizados na UCE, pela Intranet, para priorização da realização dos mesmos. A

priorização é feita para cada funcionários, pelos seus gestores.

Para os membros da força de trabalho (técnicos de nível médio e demais funcionários), as gerências avaliam a necessidade de treinamento, de acordo com o desempenho e capacitação de cada um.

A UMC anualmente realiza um levantamento da necessidade de treinamento **para todos os funcionários próprios** por meio do formulário de treinamento proposto, disponibilizado na Intranet pelo ADH, a fim de viabilizar os treinamentos pela UCE – Universidade Corporativa da Embasa.

Após avaliação, conforme apresentado no fluxograma acima, é feita, pelo Departamento de Recursos Humanos, a consolidação destas avaliações por Unidade de Negócio, obtendo-se o “Perfil de Competência” das mesmas e, de acordo com as necessidades da função identificadas pelo Gerente, são efetuados os treinamentos específicos.

A organização possui uma matriz de capacitação que orienta as Unidades de Negócios na capacitação da sua Força de Trabalho. Essa matriz contempla relacionamento interpessoal e cursos voltados para a área de atuação.

O levantamento da **necessidade de treinamento dos funcionários terceirizado**, sob supervisão direta da EMBASA é feito utilizando o PTEFT – Plano de Treinamento Estratégico para Funcionário Terceirizado.

O padrão de trabalho utilizado é uma planilha eletrônica, que identifica as necessidades de treinamento dos funcionários terceirizados por Eso alinhando com as estratégias da OM/UMC. A Gerência da Unidade juntamente com o CGP validam a relação de treinamentos e encaminham para a OM para que o CGP/CQOM planeje as atividades necessárias para viabilização dos treinamentos, que são encaminhados para a UCE.

Os treinamentos para os funcionários da UMC com experiência e conhecimento sobre o assunto ou por terceiros (contratados pela Embasa) onde incluímos, quando possível, os funcionários terceirizados.

Com o objetivo de melhorar a qualidade na execução desses serviços de campo foi construído para treinamento da força de trabalho na Unidade de Negócios de Pirajá um parque de simulação dos serviços – “Vila Leal” para treinamento em diversas situações de implantação ou conserto de redes. O sistema funciona como se realmente estive em operação, tal situação vai permitir ao técnico todo seu aprendizado teórico antes de se deparar com uma situação real.

O **Centro de treinamento Vila Leal** simula (em escala reduzida) o abastecimento de uma cidade onde os técnicos encontram todas as situações que poderão se deparar no dia-dia, como, ligações clandestinas (gatos). O espaço também é aberto para a visitação pública programada, onde estudantes e população em geral.

Na Unidade de Negócios do Rio Vermelho existe um outro parque para simulação dos serviços – **Vila Roberta um centro de treinamento** em sistema de esgotamento sanitário, para possibilitar aos colaboradores, sociedade, estudantes, síndicos de quadras condominiais e agentes comunitários de

saúde o conhecimento dos componentes integrantes de um sistema de esgotamento sanitário.

6.2.2 Capacitação e desenvolvimento

As projeções de capacitação e desenvolvimento são feitas a partir da definição de prioridades (alta, média e baixa) para os cursos previstos durante a avaliação do PDHC, conforme descrito no marcador anterior.

O plano de capacitação da UMC tem como base à análise comparativa das necessidades da organização com o perfil da força de trabalho e as necessidades provenientes das estratégias.

Para as metas de curto prazo as necessidades de pessoal capacitado são supridas a partir de exigências para treinamento e capacitação de pessoal, contidas nos editais para contratos de prestação de serviço, importantes para o atingimento das metas, a exemplo da satisfação dos clientes, medidos por indicadores quantitativos e qualitativos como: tempo de execução dos serviços (ligação de água, manutenção de redes e ramais, retirada de vazamentos) e de qualidade dos serviços prestados (nota pelo cliente).

O plano de treinamento da força de trabalho é parte integrante das estratégias da Embasa, a qual definiu no **Planejamento Estratégico 2004/2007**, uma Política de Gestão de Pessoas, que vem sendo implementada pela Diretoria Administrativa – “Desenvolver, promover e valorizar os seres humanos, de forma a ampliar continuamente o desempenho, a empregabilidade e o nível de satisfação, saúde e segurança dos profissionais da empresa”.

As estratégias, metas, planos de curto e longo prazo e a cultura da excelência são determinantes na elaboração do PDHC.

A capacitação é realizada por meio de cursos programados na UCE, em outras instituições de ensino, e nos auditórios das UN's e Departamentos.

Para formação e reciclagem profissional, o programa de treinamento da Empresa contempla cursos de técnico em saneamento (1440 horas), de engenharia sanitária e ambiental (360 horas) e cursos de pós-graduação e mestrado nas áreas de Gestão Empresarial, Gestão de Finanças Corporativas, Gestão Ambiental e Saneamento Ambiental. Também é oferecida pela empresa bolsa de estudo para curso de idiomas.

Visando aumentar o **índice de escolaridade da força de trabalho**, o Departamento de Recursos Humano – ADH, iniciou em 2006, o **programa de aceleração escolar** (Nível Fundamental I e II), um programa supletivo em parceria com o SESI, com certificação aprovada pelo MEC, tendo como benefícios: Distribuição do material didático, fardamento, carga horária reduzida, lanche, vale transporte e cestas básicas para alunos com frequência integral.

Informalmente, também são realizados por membros da força de trabalho, treinamentos na área de informática para os colegas do setor, o que já motivou ao ADH incluir no Cadastro dos Funcionários um campo que lhe permite se candidatar a instrutor voluntário em área específica, tornando-o oficialmente um multiplicador dentro da Empresa.

Os funcionários terceirizados são contemplados nestes treinamentos, conforme metodologia apresentada nos itens 6.1 e 6.2.

A UMC possui um Campus da UCE – Universidade Corporativa da EMBASA, auditório com 30 lugares para capacitação e desenvolvimento da força de trabalho, onde são realizados cursos (EAD, Vídeoteleconferência), palestras e outros eventos.

Para os **funcionários terceirizados**, o plano de treinamento é montado também com base nas metas ligadas às estratégias, conforme descrito no item 6.2.1. O treinamento também é considerado, quando da melhoria do desempenho dos processos de produção para atingimento das metas, sendo solicitado pela própria Unidade, por meio de CI's – Comunicações Internas, treinamentos específicos para os principais responsáveis pelo processo.

Os recém-contratados passam por treinamento geral, para conhecer a empresa como um todo, seu Negócio, Missão, Visão, Valores, etc., e um treinamento específico dentro da sua área de atuação. Em 2004, para integração dos novos membros da força de trabalho, foi realizada de uma Recepção aos Novos Contratados, que contou com a participação do Presidente, Diretores, Superintendentes, Assessores e Gerentes.

Por meio do CTP, são acompanhados os treinamentos realizados ao longo do ano na UMC.

A cultura da excelência é considerada na previsão e realização de treinamentos, pelo ADH, em cursos específicos para a melhoria contínua do Programa GQT Embasa e atendimento da Visão da empresa, a exemplo dos cursos da FPNQ, do PGQB, do PNQS, das Normas ISO 9000 e 14000, MBA em Gestão.

Empresarial, MBA em Saneamento, Cursos do Amana Key, dentre outros.

Principais temas abordados: Critérios de excelência em gestão; Gestão da informação; Gestão por processos; Gerenciamento pela qualidade; Gestão financeira, tendo como alvo gestores e técnicos da UMC. Além disso, nos treinamentos realizados para os demais membros da força de trabalho são abordados os valores e diretrizes organizacionais da UMC e Embasa.

6.2.3 Avaliação de eficácia

A avaliação da eficácia dos treinamentos também se dá por meio do desempenho da força de trabalho refletido na redução de falhas, no número de re-serviços e no atingimento das metas da UMC e, ainda, comparando-se os resultados alcançados com os resultados esperados com aplicação de cada treinamento previsto, quando da priorização dos cursos. Após um período de aplicação prática do conhecimento adquirido pelo colaborador, o gestor irá avaliar a eficácia do mesmo no formulário disponibilizado na página da UCE na Intranet. A avaliação também é feita pelo próprio funcionário, ao final do curso, permitindo identificar oportunidades de melhoria para o mesmo (conteúdo programático, instrutor, etc.).

Alguns treinamentos para os funcionários terceirizados, são realizados por funcionários próprios da UMC com experiência e conhecimento sobre o assunto ou por terceiros (contratados pela Embasa).

A Alta Direção orienta seus Gerentes quanto à necessidade de acompanhamento dos funcionários recém treinados, no objetivo proposto de preencher suas necessidades de qualificação em determinadas

atividades, aferindo a sua real eficácia no desenvolvimento das novas atividades.

6.2.4 Desenvolvimento pessoal e profissional da força de trabalho

O **desenvolvimento pessoal e profissional** é realizado a partir do PCSC, PDHC (figura 6.2/1) e da UCE, descritos anteriormente. A UCE tem por objetivo principal o desenvolvimento de pessoas e a instalação das competências interpessoais, técnicas e organizacionais.

Figura 6.2/1 - Estrutura do PDHC
Plano de Habilidades e Competências – para gerentes e profissionais de nível universitário, cujas competências Organizacionais, Interpessoais e Técnicas são avaliadas em três níveis: avançado, intermediário e básico
Plano de Habilidades para os demais profissionais – cujas habilidades de acordo com a área de qualificação são avaliadas como: não aplicável, totalmente capacitado, capacitado, em desenvolvimento e não capacitado

Os treinamentos são programados seguindo as necessidades para atingimento das metas relacionadas às Estratégias da UMC e o **desenvolvimento pessoal e profissional** da força de trabalho melhorando a **empregabilidade**.

Por meio dos relatórios do PDHC e da Matriz de Capacitação, dentro da área de qualificação do Plano de Cargos, Salários e Carreira, são analisadas as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

A **reorientação profissional** fica evidenciada com o aproveitamento de funcionários, que ao fazerem um curso técnico em saneamento, por exemplo, são encaminhados para setores operacionais específicos, uma vez que passam a adquirir determinada qualificação técnica.

Por meio das Assistentes Sociais do Departamento de Recursos Humanos, são utilizados métodos de orientação, a exemplo de orientações, esclarecimentos e encaminhamento para os funcionários em processo de aposentadoria. Encontra-se encaminhado para implantação o Programa Prisma Web que tem por objetivo formalizar todos os benefícios da previdência juntamente com a Data Prev.

6.2.5 Aprendizado sistêmico.

A **avaliação das práticas de gestão** está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no **nível corporativo** como no **nível da UMC**, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 6.2/2 apresenta as práticas e padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e a continuidade.

Prática de Gestão/ Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável / Disseminação/ Forma controle
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
UCE – Universidade Corporativa Embasa Desde 2002	- Planos de treinamento - Treinamento presencial e à distância: Teleconferência.	Toda EMBASA/ ADH e UMC Levantamento anual
PDHC Desde 2000	Avaliação anual do PDHC, consolidada em "software" específico	Toda EMBASA/ ADH e UMC Levantamento anual
Concessão de bolsas de estudo Desde 2000	Norma interna de concessão de bolsa de estudo	Toda EMBASA/ ADH e UMC Formulário específico
Treinamento no Auditório das Unidades Desde 1999	Treinamentos realizados sob a coordenação da própria UMC	OM/ UMC Programação e lista de presença
Treinamento Informal Desde 1999	Treinamentos realizados por funcionários da UMC (facilitadores)	OM/ UMC Programação e lista de presença

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 6.2/3

Figura 6.2/3 – Melhorias Implementadas		
Melhoria	Responsável	Ano
Levantamento das necessidades de treinamento através do PCT – Programa Capacitação Técnica.	ADH	2006
Utilização do auditório como CAMPI da UCE para capacitação/desenvolvimento da força de trabalho.	UCE/UMC	2005
Instalação de projetor no Auditório da UMC.	ADH	2004
Alinhamento do PDHC aos critérios do PNO.	ADH	2003

6.3 – QUALIDADE DE VIDA

6.3.1 Identificação e tratamento dos perigos e riscos.

Por ser uma empresa que atua em situações de periculosidade (grau de risco 3 por se tratar de empresa de Saneamento), a UMC, por intermédio do ADHS – Departamento de Medicina e Segurança no Trabalho e da CIPA, está sempre tomando medidas preventivas nas áreas de risco, proporcionando segurança a toda sua força de trabalho, a fim de **atender à legislação aplicável em função das atividades desenvolvidas**. Para isso foram elaborados **Mapas de Risco** de todas as áreas da empresa, para garantia da saúde e segurança no ambiente de trabalho. Estes mapas são elaborados pelo ADHS, com participação da **CIPA** e do CSGI.

A força de trabalho participa da identificação dos perigos e riscos relacionados à saúde, segurança e ergonomia integrando grupos de comitês dos procedimentos da ISO 9001, 14001 e OHSAS 18001, coordenados pelo CSGI.

Com o mesmo objetivo aplica-se na Empresa o **PCMSO** – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional e o **PPRA** – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, sendo então identificadas às lacunas e riscos existentes, e providenciadas correções dos problemas. A organização disponibiliza atendimento médico/odontológico, plano de saúde, assistência social e exames periódicos para seus funcionários próprios e familiares. Para os funcionários terceirizados os benefícios são de responsabilidade da empresa contratada, sendo exigido o PCMSO e a utilização de EPI's.

Por meio do CSGI, foram identificados todos os **agentes de risco** e elaborado um relatório detalhado, por Eso, dos agentes a serem **eliminados e/ou minimizados**

A utilização da metodologia do 5S e do Projeto Semáforo, incorporada na unidade, contribui para melhoria do ambiente de trabalho e sua segurança.

Seminários como a realização da **SIPAT**, Palestras e Cursos educativos, trazendo profissionais especializados em saúde Ocupacional, tem trazido bem estar à força de trabalho e contribuído para manter um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Os funcionários terceirizados participam dos programas desenvolvidos pelo ADHS, assim como das reuniões da CIPA com seu representante.

As metas da UMC relativas a Saúde, Segurança e Ergonomia estão apresentadas no item 2.3 figura 2.3/1.

6.3.2 Fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação.

A identificação e análise dos fatores relativos ao bem-estar, satisfação e motivação, é feita por meio da Pesquisa de Clima Organizacional, realizada desde 2000, que avalia duas dimensões (Clima e Cultura) e contempla os seguintes fatores, conforme mostra a figura 6.3/1.

Dimensão Clima	
Benefícios / Recompensa	Relações com o Trabalho
Comunicação	Remuneração
Espírito de Equipe	Saúde e Segurança no Trabalho
Liderança	Treinamento e Desenvolvimento
Dimensão Cultura	
Comportamento	Programa de Qualidade
Valores	

A Pesquisa de Clima Organizacional é realizada, anualmente, com toda força de trabalho da UMC, sendo compilada em nível de Divisão e UMC.

A divulgação da pesquisa é realizada na área de atuação da UMC, através de reuniões para disseminação do GQT com Comitês de Gestão e em reuniões mensais do gerente imediato com a força de trabalho e fornecedores.

Os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, prática utilizada para levantamento e análise dos níveis de satisfação e insatisfação das pessoas da força de trabalho, permitem aferir a evolução da satisfação das pessoas em seu ambiente de trabalho. São questionados requisitos como ambiente e condições de trabalho, relações interpessoais, opinião sobre o líder principal, opinião sobre seu gerente imediato, segurança e satisfação no trabalho, nível de participação e grau de motivação no programa GQT.

Fatores avaliados na pesquisa: Satisfação com os métodos aplicados pelo gerente; Condições de trabalho; Oportunidades de treinamento; Postura dos líderes em todos os níveis; Caracterização da empresa; Relacionamento com os colegas de trabalho; Relacionamento com o gerente imediato; Imagem da Unidade; outros.

Em 2002, foi incorporada à Pesquisa de Clima questões específicas para avaliação do sistema de liderança, aplicada em nível gerencial (Gerente de Unidades, de Departamentos, de Divisão e Supervisão). Questionamentos sobre estrutura organizacional; compatibilidade das atribuições e competências dos cargos; importância do rodízio entre gerentes; e outros.

A organização também promove, durante alguns cursos e seminários, avaliações de conceito da empresa, a fim de conhecer o grau de satisfação dos seus funcionários.

6.3.3 Avaliação da satisfação, bem-estar e motivação.

A partir das informações obtidas da análise de satisfação e insatisfação das pessoas, fornecidas pela pesquisa, pelo contato direto com a força de trabalho, pela caixa de sugestões e pela análise de desempenho individual e em equipe, a gerência adota medidas necessárias para correção de rumo, justificando – se o que não é possível atender.

Em casos de insatisfação por motivo de adaptação ao ambiente de trabalho ou de incompatibilidade de relacionamento, existe a possibilidade de permutas de

funcionários entre UN's ou simples transferências de setor.

As informações coletadas nas Pesquisas, no contato direto e pela **Caixa de Sugestões são tratadas** visando atender a expectativa do funcionário, sempre com o objetivo de melhorar seu bem estar, conforto e segurança no ambiente de trabalho.

Por meio do **Comitê de Gestão de Pessoas, diversas ações são desenvolvidas** na UMC, visando proporcionar um clima positivo no ambiente de trabalho, a exemplo de confraternizações em datas comemorativas e palestras sobre diversos temas, envolvendo Comportamento Humano, Ética, Saúde, Beleza e outros. **Programas de qualidade de vida** como programa “Conheça sua Unidade de Negócios, festas nos Eso's, campeonatos de futebol, são ações originadas por meio da participação da força de trabalho”.

Diversas ações são implementadas a partir da avaliação da satisfação e insatisfação dos funcionários: implantação de bebedouros; melhorias das instalações observando ergonomia; implantação de telefones públicos na área externa; construção de grêmios e refeitórios; reforma de banheiro; e outros.

Para melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho fora do ambiente organizacional, a UMC busca orientar seus colaboradores, por meio de palestras sobre Qualidade de Vida, Ética, Saúde e Meio Ambiente, promove e incentiva práticas esportivas, como a participação em campeonatos de futebol, comemora datas festivas com os familiares, através do Projeto Celebrar (“Confraternização de Final de Ano”, “Dia das Crianças” e do “Carnaval Mirim”), estas duas últimas organizadas pela OM, com a participação da força de trabalho da UMC, distribui brindes e cestas de natal para os funcionários a cada final de ano, bem como realiza festejos juninos, onde participam todos os membros da força de trabalho. Além disso, acompanha, fora da Empresa, os funcionários que se encontram afastados do serviço, por motivos de saúde dando assistência aos familiares através da ADHS e suas assistentes sociais.

6.2.4 Clima organizacional

Para manutenção do clima organizacional, propício ao bem estar, à satisfação e à motivação das pessoas, o Comitê Gestão de Pessoas incrementa diversas atividades, a exemplo de comemorações diversas (Aniversariantes do mês, Dia das Mães, Dia da Secretária, Dia das Crianças, Palestras, “Minuto com Deus” e outros).

Os benefícios disponibilizados à força de trabalho da UMC, apresentados na figura 6.3/2, são definidos corporativamente pela Diretoria Administrativa (Departamento de Recursos Humanos e Departamento de Pessoal) e em acordos sindicais.

Bahia Sul (PNQ 2001)	UMC	Gerdau	Politeno	DANA
Assistência Médica,	X	X		X
Subsídio educação - 33 a 100%	X	X	X	X
Convênio ou empréstimo odontológico	X			X
Empréstimo emergencial	X	X	X	X
Adiantamento Salarial de 50%	X			
Alimentação	X	X	X	X
Auxílio por Filho Excepcional	X			
Aviso prévio	X			
Licença Casamento	X			
Licença para Mãe Adotante	X			X
Ausência justificada	X			
Exame Vestibular	X			
Transporte	X	X		X

Moradia: 3 Vilas	X			
Escolas	X			
Convênio Farmácia:	X	X	X	X
Subsídio Escolar	X		X	
Palestras para Desenvolvimento	X			
Confraternizações:	X	X	X	X
Eventos Datas Comemorativas	X			X
Compensação de Horas	X			X
Despesas Funerárias:	X	X		X
Cantina	X			
FABASA	X	X	X	
PCMSO	X	X	X	X
Anuênio	X			
Antecipação de 50% do 13º salário	X			
Campanhas de Vacinação	X		X	X
Atividades de Lazer (coral, etc)	X			

Estes benefícios, comparados aos benefícios disponibilizados por grandes empresas vencedoras do PNQ como Bahia Sul Celulose, Gerdau, Politen e Cetrel, demonstram que a Embasa está em nível semelhante, evidenciando a sua preocupação com a qualidade de vida dos seus funcionários.

Com relação a salários, a Embasa posiciona-se em patamar semelhante ou acima da média, de acordo com pesquisa patrocinada pela DESO e desenvolvida técnica e metodologicamente pela RH PLUS Consultores Associados, em 2002, e que contou com a participação de nove Empresas de Saneamento do país. No que diz respeito a benefícios levando em consideração Saúde, Educação, Alimentação, Transporte, Apoio ao Trabalho, Cláusulas do Acordo Coletivo e Outros Benefícios, a Embasa também está posicionada da mesma forma. Na pesquisa, para cada benefício foi feita uma análise quanto ao:

-Comportamento do Mercado – percentual das empresas pesquisadas que praticam o benefício;

-Tendências - continuidade da aplicação do benefício nas empresas ou aplicação de outras alternativas.

Para a pesquisa de salários foi realizada uma tabulação por cargo, baseada no salário ajustado, salário real e remuneração total. A pesquisa também contempla práticas de remuneração das empresas.

Para os **terceirizados**, a UMC busca **fiscalizar em seus contratos, o cumprimento dos salários e benefícios previstos em seus editais.**

As **necessidades das pessoas são consideradas** na concepção dos serviços e benefícios oferecidos pela empresa por meio da pesquisa de clima organizacional e das negociações dos dissídios coletivos com o Sindicato.

6.2.5 Aprendizado Sistêmico

A **avaliação das práticas de gestão** está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no **nível corporativo** como no **nível da UMC**, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. As **práticas** relativas à **saúde e segurança no trabalho** são **avaliadas e melhoradas pelo ADHS** com a contribuição da CIPA da UMC e sub-comitê da Diretriz OHSAS 18001

O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global.**

A figura 6.3/3 apresenta as práticas e padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e a continuidade.

Prática de Gestão/ Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável Disseminação/ Forma controle
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata de Reunião
Promoção de Eventos /Confraternizações Desde 2001	Projeto Celebrar (Realização de eventos e confraternização, conforme calendário da Empresa); Palestras Campeonato; Festas	CQOM / OM / UMC Relatórios do comitê Gestão Pessoas
PROMAP Desde 2000	Mapeamento de riscos dos parques	ADHS / UMC Mapas de riscos
Pesquisa de Clima Desde 2000	Pesquisa anual; Consolidada p/UN's	CQOM / OM / UMC Relatório e reunião de análise crítica
PCMSO Desde 1989	Exame médico periódico Lei 6514 (NR 7)	Toda EMABASA/ ADHS e UMC Relatório específico
PPRA Desde 1989	Lei 6514 (NR 9) CIPAS (NR 7) SIPAT,NBR	Toda EMABASA/ ADHS e UMC Relatórios e Ata de reunião

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentadas na figura 6.3/4

Melhoria	Responsável	Ano
Criação do CGSI	OM / UMC	2005
Disponibilização de 01 Assistente social, nas UN's e Deptos., para assistência familiar da FT.	CQOM/CGS UMC	2004
Carnaval Mirim, festa para os filhos da força de trabalho.	CQOM/CGP UMC	2004
Introdução de novas questões na pesquisa de clima, para melhor avaliar a satisfação da força de trabalho da OM e implementar planos de ação.	CQOM/CGP UMC	2003

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

7.1 GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AO PRODUTO

7.1.1 Produtos e processos de produção.

Os produtos e processos de produção são projetados seguindo as diretrizes gerais do Plano Diretor de Abastecimento de Água e de Esgotos da UMC elaborados desde 1974 e revisados a cada 10 anos, por empresas consultoras especializadas e equipe multidisciplinar do corpo técnico da Embasa. **A figura 7.1/1 apresenta os aspectos analisados e os meios utilizados.**

Parte Interessada	Identificação necessidades	Principais Requisitos	Implementação
Acionista	Reuniões do planejamento estratégico	Baixo custo, Expansão do mercado	Contratação de serviços/materiais - licitações
Força de trabalho	Pesquisa de clima; Auditorias SGI Visitas às instalações	Segurança no trabalho Riscos físicos e ocupacionais	Estudo de Layout Mapa de risco POP's OHSAS 18001
Cliente	Pesquisa; canais de relacionamento	Qualidade de atendimento	Estudo de layout
Comunidade e Sociedade	Visitas dos técnicos nas áreas	Redução de impactos Segurança Relacionamento	Estudo de traçado Novas tecnologias
Fornecedores	Pesquisas nas unidades	Qualidade nos serviços e produtos	Prêmio "Melhor Fornecedor" do ano

Fatores considerados no projeto

Tendência de crescimento urbano, situação de ocupação demográfica, impactos ambientais, questões sócio-econômicas, inclusive na avaliação para aplicação da tarifa diferenciada por segmento de clientes, novas tecnologias disponíveis, oportunidades identificadas durante o planejamento estratégico da UMC, considerando políticas institucionais e diretrizes empresariais, normas e procedimentos internos e externos, legislações, recursos a serem alocados, linhas de financiamento, projeções de faturamento.

Projetos de implantação, melhoria e ampliação de Sistemas de Abastecimento de água e Esgotamento Sanitário são desenvolvidos com base nas demandas e na sua viabilidade técnica, econômica e operacional norteado pelo Plano Diretor ou Leis de Usos e Ordenamento do Solo dos Municípios.

Os projetos de SAA's e SES's compreendem as seguintes etapas de planejamento e desenvolvimento, descritas na figura 7.1/2.

Etapas	Responsável/Padrão
Estudo de viabilidade técnica e econômica	DE/EP e OM/OMT/ Parecer Técnico; Normas técnicas com o apoio da UMC
Levantamentos preliminares	DE/EP e OM/OMT/ Parecer Técnico; Plantas topográficas; Relatórios; Normas técnicas
Estudos de população e demanda	DE/EP e OM/OMT/ Relatórios Técnicos Normas técnicas
Projeto Básico – projeto geométrico	DE/EP e OM/OMT/ Relatórios; Plantas; Normas
Projeto Executivo	DE/EPP e OM/OMT / Relatórios; Plantas Normas
Recebimento do projeto	DE/EPP e OM/OMT/ Relatório recebimento
Execução do Projeto - obra	DE/EOE/ OM e UMC .Diário de Obra; Ata de reunião; Planilha de medição; Correspondências; Caderno de encargos
Recebimento da Obra	DE/EOE /OM e UMC Relatório de Recebimento e TRD

A empresa trabalha interdisciplinarmente junto a outros órgãos dos Governos Municipal, Estadual e Federal (no caso o Ministério Público e Ministério das Cidades), além de outras concessionárias de serviços na Região Metropolitana, de modo a compatibilizar o cronograma de obras, minimizando os prejuízos à comunidade e otimizando os recursos. No âmbito municipal a empresa conta com a parceria na diminuição dos transtornos à comunidade, comprometendo-se a avisar e solicitar o apoio quando necessário, principalmente no início de um serviço que possa causar danos aos usuários, bem como se

prontifica em estabelecer escalas de plantão para fins de semana e feriados, de modo a suprir algum serviço que por ventura possa ser solicitada tanto pela Prefeitura e órgãos competentes quanto à comunidade.

O Departamento de Esgotamento Sanitário incorporou em todas as suas obras a figura da assistente social, que visita as áreas que sofrerão intervenções, colhendo informações, sugestões e colher necessidades da comunidade, traduzindo em requisitos e incorporando-os aos projetos.

É disponibilizada ao cliente de forma pró-ativa a execução de ligações intradomiciliares de esgotos com possibilidade de financiamento dos custos em até 10 meses – **prática exemplar e inédita no Brasil.**

A UMC, por meio da OMT, através do processo de análise de viabilidade, verifica a viabilidade técnica de novos empreendimentos, solicitados por clientes específicos, a exemplo de Incorporadoras, Construtoras, Órgãos Públicos e outros, de acordo com o porte do empreendimento.

Concedida à viabilidade pleiteada em conformidade com os requisitos ambientais descritos nos pareceres do CRA e CONAMA 357, a UMC fiscaliza as obras de implantação, testa e assumi a operação após sanadas todas as pendências.

Nos editais/contrato de produtos e processos são exigidos os cumprimentos de requisitos de saúde, segurança, ergonomia, por meio de desenvolvimento e atuação de CIPA's das empreiteiras, apresentação de PCMSO, PPRA, PCMAT, cujo controle é feito pelo gestor do contrato, pela CIPA, SGI, e ADHS por meio de auditorias.

A transferência de lições aprendidas é feita por meio do registro das ocorrências nas diversas fases de desenvolvimento do produto (projeto, obra, operação), os quais servem de referência para novos projetos.

Para outras melhorias na área de tratamento de água e esgotos são realizados testes em laboratórios, buscando novas tecnologias e melhoria do processo.

Nas Estações de Tratamento de Água são realizadas análises bacteriológicas e físico-químicas da condição da água tratada, comparando-a com os padrões estabelecidos pelo Ministério da Saúde e Organização Mundial da Saúde.

7.1.2. Gerenciamento dos projetos.

Os projetos são gerenciados de três formas distintas, conforme descrito na figura 7.1/3.

Gerenciamento	Responsável / Projeto
1.Efetuada por técnicos da própria OM , compreendendo as seguintes etapas: elaboração do projeto; elaboração do edital, análise das propostas técnicas; contratação de empresa e acompanhamento mensal dos serviços por meio de reuniões, da planilha de medição e do cronograma físico-financeiro.	OMP – Tratamento de água; OME – Tratamento de esgotos sanitários; OMT – Instalações hidráulicas de sistemas de abastecimento de água (com maior enfoque na melhoria operacional);
2.Efetuada por técnicos da Diretoria de Engenharia da Embasa, compreendendo as mesmas etapas descritas acima.	EPP/EOE - Obras de implantação e ampliação de SES. EPP/EOA - Obras de implantação e ampliação de SAA .
3.Efetuada por técnicos contratados. Nestes casos o gerenciamento por parte da OM, refere-se ao acompanhamento das obras para cumprimento do cronograma físico-financeiro.	Projetos que exigem "know how" específico, a exemplo do Projeto de Automação das EE dos SAA's e SES's, contratado por meio de licitação.

O processo de elaboração dos projetos é acompanhado pelos técnicos da UMC, que avaliam os parâmetros e alternativas propostas baseados nos dados de gerenciamento dos sistemas.

Vale enfatizar que os projetos de implantação, melhoria e ampliação de sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário, obedecem ao

macroplanejamento delineados pelos Planos Diretores de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário, respectivamente, ambos com alcance de 20 anos. Deste planejamento, resultam os planos de investimento, com destaque para o Plano Quinquenal de Investimentos, que contém a previsão de obras de implantação, melhoria e ampliação, além de ações de desenvolvimento institucional, para um período de 05 anos.

Os principais tempos de ciclo para os projetos são compatíveis com os horizontes definidos como vida útil média de cada instalação de um sistema. Por exemplo: barragens – 50 anos; redes coletoras de esgoto e interceptores – 50 anos ou saturação (o que ocorrer primeiro); rede distribuidora de água, adutora – 20 anos; ETA's, ETE's, EE's e reservatórios – modulados para 10 e 20 anos.

Visando assegurar a confiabilidade de novos produtos/serviços da Empresa, a implantação de novas tecnologias é realizada após estudos técnicos para atendimento das normas técnicas e portarias específicas, a exemplo dos padrões estabelecidos pelo Ministério da Saúde e Organização Mundial de Saúde, e visitas às organizações onde as mesmas já estão testadas e aprovadas.

As melhorias implementadas nos serviços prestados pela UMC são feitas a partir da implantação em áreas piloto, garantindo assim a qualidade e confiabilidade dos mesmos, antes da sua total implantação.

O número de coletas de água e esgoto para análise, também atende a portaria 518/04 do Ministério da Saúde, garantindo assim o atendimento dos requisitos de qualidade do produto e a confiabilidade do mesmo.

Na utilização de novos mananciais para abastecimento de água são feitas pesquisas com realização de testes laboratoriais da água com padrões estabelecidos mundialmente, subsidiando os projetos de captação, tratamento, preservação e distribuição.

Para garantir a qualidade da água fornecida é feito controle das características físico-químicas, tais como cloro residual, pH, turbidez, flúor e cor.

O monitoramento de vazão dos sistemas de distribuição garante a manutenção da distribuição.

A qualidade do produto, a água distribuída, é garantida por meio de análises físico-químicas e bacteriológicas constantes em atendimento às portarias do Ministério da Saúde e vigilância sanitária.

A UMC controla as anomalias através de análises em laboratórios da OPTQ nas unidades através de coletas em pontos de rede, ETA's, poços e mananciais, identificando as anomalias e atuando no combate das mesmas através de procedimentos específicos e reuniões semanais com gerentes e líderes do processo.

Os sistemas de controle existentes garantem o monitoramento das necessidades emergentes e por meio de indicadores específicos assegura-se o atendimento no prazo estabelecido.

Para garantia da entrega dos produtos no prazo adequado, a UMC monitora o tempo de atendimento (TMA's) dos mesmos, a exemplo do TMA de ligação de água e TMA de ligação de esgotos. Estes indicadores são monitorados pelos Eso's e acompanhados pela UMC nas reuniões de avaliação

das metas. Estão diretamente ligados à estratégia de melhoria da qualidade dos serviços e do atendimento ao cliente, sendo uma das Diretrizes da Presidência. Inserida na Diretoria de Operações, a UMC atua nos processos fins da Embasa e no atendimento ao Cliente.

7.1.3 Gerenciamento dos processos de produção.

Os processos de produção são gerenciados por meios de indicadores de desenvolvimento que medem se os requisitos desses processos estão sendo atingidos.

O gerenciamento dos processos de produção da UMC, descritos na figura 7.1/4, é feito pelos Eso's e Divisões por meio dos padrões de trabalho estabelecidos por Normas Técnicas, POP's e Manuais específicos. São controlados por planilhas e "softwares", com itens de controle definidos para monitoramento do desempenho do processo, permitindo ações corretivas quando são detectados desvios. Os indicadores de desempenho dos processos são definidos de forma a atender os **requisitos dos clientes** e os **requisitos estabelecidos pela Portaria 518/04 do MS, pelo CONAMA 357 e pelas normas da empresa.**

Figura 7.1/4 - Processos de Produção			
Proc/Requis	Subprocessos	Principais Indicadores	Frequência / Responsável
Produção de Água Portaria 518/04 MS	Captação	Volume captado, cor, pH e turbidez	Diária/ UMC
	Adução de água bruta	Volume aduzido	Diária/ UMC
	Tratamento	Cor, turbidez, pH, coli total, coli fecal, fluor, cloro	Diária/ UMC
	Distribuição	Vazão; pressão; nível dos reservatórios, IQA	Diária/ UMC
	Monitoramento das EEs e ETAs	Vazão	Diária/ UMC
Manutenção Meta Mensal	Manutenção de redes e ramais de água	TMA; nº de reparos de vazamentos e falta de água, nota pós serviço	Diária/ UMC
	Manutenção de rede coletora de esgoto	TMA's desobstrução de coletor predial e público, Nº serviços de recuperação, nota de pós-serviço	Diária/ UMC
Ligação Meta Mensal	Execução de ligação de água	Nº de ligações de água; TMA de ligação de água	Diária/ UMC
	Execução de ligação de esgoto	Nº de ligações de esgoto; TMA de ligação de esgoto	Diária/ UMC
Comercialização Normas Comerciais e Meta Mensal	Cadastro	Nº de contas não localizadas; % ligações georeferenciadas	Diária/ UMC
	Leitura e entrega de contas	Nº de contas retidas; Impedimentos de leitura;	Mensal/ FC/ UMC
	Faturamento	Valor faturado	Mensal/ UMC
	Arrecadação	Eficiência da cobrança; valor arrecadado.	Mensal/ UMC
	Corte e religação	Índice de reabertura	Mensal/ UMC
	Ligação inativa	Índice de inativa Índice de perdas ANF	Diária/ UMC
	Lig.By-pass e Fraude	Nº de ligações com by-pass e fraude	Diária/ UMC
Expansão/Melhoria Meta Mensal	Ligação clandestina	Nº de ligações Clandestinas	Diária/ UMC
	Expansão do SAA	Extensão de Rede; Nº EE, ETAs água; Nº lig. água; Análise de projetos	UMC/EOA OMT
	Expansão do SES	Extensão de Rede; Nº EE e DAFAs esgoto; Nº lig. esgoto; Análise de projetos	OME/EOE OME/UMC

A UMC, através do Comitê de Gestão Integrado e com apoio de consultoria externa, está implantando o sistema de gestão integrado (ISO 9001, ISO 14.001 e OHSAS 18001) nos processos de SAA e SES na sua área de atuação. Os processos de produção no SIAA de Barra do Pojuca e SES de Praia do Forte já é

certificada pela norma ISO 14001/2004 – Sistema de Gestão Ambiental.

Na gestão dos processos de produção da UMC são utilizadas práticas e metodologias de Padronização de Processos, Gerenciamento da Rotina – PDCA, Brainstorm, Planos de Ação (5W2H), Normas, Especificações Técnicas e Manuais específicos.

O controle estatístico dos serviços operacionais realizados pelo SIPSAP é outra ferramenta importante no controle de processos, pois permite a detecção de desvios. Os tempos médios de atendimento de falta d'água, correção de vazamento, ligação de água e outros, são monitorados pelos Eso's.

Por meio do SCI são gerenciados os processos de comercialização e atendimento ao cliente, monitorados pela Divisão Comercial.

7.1.4 Análise e Melhoria dos Processos e tratamento de não conformidades.

Os processos de produção são analisados e melhorados pelos Gerentes das áreas juntamente com os executores dos mesmos, com base no desempenho dos indicadores e nos estudos técnicos realizados.

Os processos de Produção de Água e Esgotamento Sanitário são monitorados, de forma a garantir os padrões estabelecidos pela Portaria N.º 518/04 e Conama 357.

O controle da qualidade da água produzida na UMC é realizado pelo Laboratório Central (processo de apoio corporativo), certificado pela ISO 9001. Por meio dos relatórios emitidos pelo laboratório: resultados das análises físico-químicas, bacteriológicas e relatórios de anomalias, ações corretivas são tomadas pelo (retirar texto) pela UMC garantindo a correção dos desvios detectados através de procedimentos e reuniões semanais.

Nas estações de tratamento de esgotos são realizadas análises para avaliação da eficiência exigida pelo CRA.

O cumprimento dos padrões também é verificado por meio dos relatórios emitidos para atendimento de Portarias e Decretos, a exemplo dos relatórios enviados ao CRA e outros órgãos competentes.

As auditorias do sistema de padronização estão sendo realizadas, pelo Comitê, onde são verificadas questões ligadas à: criação do padrão; implantação do padrão; execução do padrão; treinamento; resultado e melhorias.

As principais melhorias implementadas são decorrentes das análises dos procedimentos, realizadas pelos seus responsáveis, com base nos resultados de desempenho e em estudos específicos, descritas na figura 7.1/5.

Figura 7.1/5 Melhorias Implementadas	
Produção de Água	<ul style="list-style-type: none"> - A aplicação do Sulfato de Alumínio Líquido e cloro liquefeito na Estação de Tratamento de Barra do Pojuca para redução da produção de resíduos; - Certificação do SAA e SES de Praia do Forte na ISO 14001, em 2005; - Mudança na aquisição de produto químico - antes parcialmente preparado pelos operadores, hoje totalmente preparado pelo fornecedor, 1999; - Adequação à Portaria 518/04, em 2004; - Economia de Energia Elétrica: alteração do funcionamento da ETA de Sauípe, desligando a Elevatória no horário de ponta sem prejudicar o abastecimento;
Esgotamento Sanitário	<ul style="list-style-type: none"> - Alteração na operação das ETE's de Praia do Forte e Sauípe, operando as lagoas de estabilização em série para aumento da eficiência. - Economia de Energia Elétrica: colocando o Gerador da ETE Praia do Forte no Horário de Ponta - Insonorização das Elevatórias de esgoto de Praia do Forte, em 2004;
Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do MCP, em 1999; (retirar texto)

	<ul style="list-style-type: none"> -Melhoria no cadastro para leitura e entrega de contas; -Agentes Credenciados em parceria com a Coelba p/ pagamento de conta pelos Clientes da Embasa, em 2003;
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> -Implantação do SIPSAP no SCI, em 2003; -Implantação do Sistema Métrico no cadastro comercial, 2000; -Implantação do SGE (geoprocessamento) - MAPINFO, 2000; -Projeto de Setorização em 1999.
Ligação e Manutenção (Redes de Água e Esgoto)	<ul style="list-style-type: none"> -Implantação do SIPSAP no SCI, em 2003; -Implantação do Sistema Métrico no cadastro comercial, 2000; -Implantação do SGE (geoprocessamento) - MAPINFO, 2000; -Projeto de Setorização em 1999.
Gestão da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do Comitê de Gestão de Integrado, em 2004; - Encontros técnicos da DO, desde 2004; - Utilização do BSC desde 2004 - Reuniões de Avaliações de Metas Trimestrais desde 2003, - Criação do SGI desde 2005.

A prática da Caixa de Sugestões tem contribuído significativamente na melhoria do Processo de Atendimento a Cliente e do Processo de Comercialização. Reclamações e Sugestões de clientes são implementadas visando atender suas necessidades e expectativas.

O controle é feito a partir da análise dos indicadores e informações apresentadas na figura 7.1/4.

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é feita a partir da comparação dos resultados obtidos (indicadores/informações) com o estabelecido.

Cada setor é responsável pelo cumprimento do seu padrão.

O cumprimento dos padrões também é verificado por meio dos relatórios emitidos para atendimento de Portarias e Decretos, a exemplo dos relatórios enviados ao CRA e outros órgãos competentes.

Com a aprovação da Norma de Padronização e a Criação do Comitê de Gestão de Benchmarking da UMC, o cumprimento dos padrões também passa a ser verificado por meio de auditorias internas, realizadas tanto pelo Comitê como pela Coordenação da Qualidade Embasa, onde são verificadas as não conformidades dos padrões.

Os procedimentos são revisados, conforme evoluções inseridas nos mesmos, como novas atividades, ações corretivas, cuidados especiais, etc.

7.1.5 Controle e aprendizado sistêmico.

As solicitações são feitas via rádio, telefone e no atendimento na sede dos escritórios operacionais e Divisão. De acordo com o grau de operação viável para atender estas solicitações, os escritórios operacionais e a Divisão operacional detecta de que forma pode ser resolvido o problema. Quando existe um grau de dificuldade maior, um técnico analisa a situação por meio de visitas a área e mapas das redes, onde se adota uma solução eficiente. São feitos croquis de acordo com a área a ser beneficiada para um maior entendimento dos funcionários de campo. Após o serviço concluído, se faz uma pesquisa de campo com os usuários para avaliar a eficiência do trabalho realizado. Logo após confirmação positiva da melhoria, é elaborado um relatório destinado a Associação de Moradores do bairro ou pessoas diretamente ligadas à melhoria. Caso a melhoria não seja detectada de forma consistente, é feita nova análise para correção dos serviços.

A avaliação das práticas de gestão está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no nível corporativo como no nível da UMC, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. São realizados também os seguintes mecanismos específicos: Reuniões operacionais específicas dos Eso's e

Divisões, Monitoramento dos processos pelos supervisores responsáveis, conforme procedimento estabelecido; Reuniões com a OM/DO, a exemplo das práticas para recuperação de ligações inativas; análise das auditorias internas; Nas reuniões trimestrais de análise crítica do desempenho global

O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 7.1/6 apresenta as práticas e os padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e continuidade.

Prática de Gestão/ Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável / Disseminação/ Forma controle
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata Reunião
SIPSAP Desde 2002	Integrado com teleatendimento, roteiros, relatórios.	OM / Toda UMC Relatórios específicos
Padronização de Processos Desde 2001	Norma de NI.PLA 03 (RD Nº 026); Auditorias internas	Toda UMC Acompanhamento pelas gerências e auditorias do CGB
Programas e Ferramentas da GQT Desde 1998	Gerenciamento da Rotina – PDCA; 5W2H; 5S; POP; GPD; PLIM.	Toda EMBASA UMC Acompanhamento pelos comitê específicos e das gerências
Sistema Comercial Desde 1997	Módulo informatizado, procedimentos, relatórios, normas;	OM / Toda UMC Reuniões específicas
Cadastro Técnico Desde 1975	SGE, fichas de ligação, croquis, plantas.	OM / Toda UMC Reuniões específicas
Monitoramento dos processos de produção. Desde a implantação	Procedimentos Operacionais padrão POP's; Relatórios; Normas e Portarias específicas;	Toda UMC Análise de relatórios

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentados na figura 7.1/7

Melhoria	Responsável	Ano
Criação do CSGI para Coordenar o SGI (ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001)	OM/UMC	2005
Criação da Delegacia de Combate e Fraude em Convênio com a Secretaria de Segurança Pública - SSP e a Coelba	OM	2004
Implementação da Gestão por processos	UMC	2003
Incorporação dos processos de viabilidade técnica – criação da OMT	DO/OM	2003
Implantação de entrevista por telefone com os clientes	OME/ UMC	2003

A organização, representada pelo seu corpo gerencial e técnico, está sempre participando de congressos, seminários, encontros técnicos e outros, de modo a procurar permanentemente a melhoria nos seus diversos campos de atuação (tratamento de água para consumo humano, tratamento de águas residuárias, projetos de ETA's, ETE's, estações elevatórias, barragens, adutoras, reservatórios, redes distribuidoras, etc). Ainda neste sentido a internet e o intercâmbio com outras empresas de saneamento contribuem para o constante aperfeiçoamento técnico e gerencial.

7.2.1 Estruturação dos processos de apoio.

Os processos de apoio da UMC são vinculados aos processos de apoio da Embasa, apresentados na figura 7.1/5. Estes processos são estabelecidos em nível corporativo, pois atendem a Organização em todo o Estado da Bahia.

Os novos processos de apoio e sua adequação são definidos a partir de análises críticas das metas não atingidas nas reuniões mensais de acompanhamento das metas com a participação da alta direção, gerentes, membros representantes da força de trabalho, e fornecedores. **Identificados os processos que requerem adequação ou elaboração** são levantados todos os elementos que deverão ser alocados, estudo de estrutura e implantação em área piloto para análise de viabilidade técnico-econômica e elaborada a RD de criação do processo de apoio.

Quando é introduzido ou alterado algum processo na UMC, os colaboradores envolvidos recebem treinamento específico para adequação.

7.2.2 Estabelecimento dos requisitos dos processos de apoio.

São realizadas análises de viabilidade técnica/econômica, em reuniões setoriais e posteriormente apresentadas em reuniões mensais de metas. A **implementação de requisitos dos processos de apoio**, oriundas da identificação das necessidades dos clientes, mercado, sociedade e dos processos relativos ao produto (figura 7.2/1), objetivando satisfazer os diversos interesses. O levantamento dos dados necessários às análises contempla todas as variáveis que impactam direta ou indiretamente no fornecimento contínuo dos produtos e serviços prestados pela UMC. Incluem estudo de materiais existentes, potenciais no mercado, obtenção de informações junto aos fornecedores, intercâmbio entre empresas do setor e normas técnicas sobre performance de novos materiais, avaliação de vida útil e consumo de materiais, velocidade de resposta às necessidades dos processos relativos aos produtos, desempenho dos processos de manutenção eletromecânica, suprimento e transporte. O desempenho dos processos de produção é considerado via relatórios do SIPSAP, que avaliam eficiência de rota, performance, produtividade das equipes, tempos improdutivo e suas causas que sofrem impactos diretos dos processos de transporte, recursos humanos, suprimento, estoque mínimo para atendimento aos processos de produção e conseqüentemente aos clientes e sociedade. Consideram-se também materiais existentes no mercado que causem menores agressões ao meio ambiente, de compreensão dos processos dos produtos pela força de trabalho para fins de treinamento e outros. Levantados todos os dados, faz-se o cruzamento para priorização das ações que contemplem a adoção de requisitos dos processos de apoio.

Figura 7.2/1 Estabelecimento de requisitos	
Meios para identificação das Necessidades	Necessidades/Requisitos PI
Processos de Produção/ Áreas Fins – obtidas por meio dos relatórios e parecer da produção e da operação, onde é dado o suporte com informações referentes a consumo de materiais, produtos químicos, deficiências de pessoal e outros, para estruturação dos processos de apoio. Outro método utilizado é a avaliação das Áreas Meio, realizada anualmente, onde requisitos como atendimento, qualidade e confiabilidade são avaliados.	Disponibilidade, qualidade, agilidade, atendimento. Ver figura 7.2/2
Necessidades dos Clientes/Mercado – obtidas por meio da pesquisa de opinião, críticas e sugestões dos clientes oriundas dos canais de comunicação da empresa.	Qualidade, atendimento, agilidade e continuidade dos produtos/ serviços
Necessidades da Sociedade/Comunidade - obtidas por meio de críticas e sugestões oriundas dos meios de comunicação local e dos canais de comunicação da empresa e reuniões com a comunidade.	Segurança, relacionamento
Necessidade dos Acionistas – obtidos por meio de diretrizes do PE, determinações e orientações específicas	Atendimento às metas; Aumento do faturamento e arrecadação e redução de despesas.
Necessidade dos fornecedores: obtidas por meio de reuniões quinzenais com gerentes e líderes de processos.	Qualidade nos serviços e produtos

A UMC tem uma postura pró-ativa em relação a adequar os processos de apoio à necessidade da Comunidade/Sociedade, por meio de ações de melhorias, como, por exemplo, ajuste nos processos de manutenção eletromecânica de forma a não gerar impactos ambientais.

A garantia da operacionalização dos processos de produção depende do seu perfeito alinhamento com os processos de apoio. Nas metas anuais de Despesas e Margem de Exploração, estão envolvidos todos os Processos de Apoio, tornando-os interligados com os Processos de Produção conforme a figura 7.2/2.

Figura 7.2/2 – Processos de Produção X Processos de Apoio	
Processo de Apoio	Interface com o processo de produção - Requisitos
Suprimento	Garantia do estoque de material utilizado nos seguintes processos: Ligação de água e esgoto; Comercialização; Produção de água; Esgotamento Sanitário; Manutenção de sistema de água e esgoto;
Transporte	Otimização da frota para execução/fiscalização nos processos: Ligação de água e esgoto; Comercialização; Produção de água; Esgotamento Sanitário; Manutenção de sistema de água e esgoto
Administração e RH	Capacitação de pessoal e segurança e bem estar , para garantia da qualidade dos produtos e serviços prestados.
Financeiro e Contabilidade	Utilizado para controle dos recursos financeiros (dotação financeira e orçamento) necessários a todos os Principais Processos. Atendimento
Controle de Qualidade da água	Garantia da qualidade intrínseca do produto.
Manutenção eletromecânica	Reflete na redução do tempo de parada de sistemas dos seguintes Principais Processos: Produção de água; Esgotamento Sanitário; Manutenção de sistema de água e esgoto. Atendimento e Continuidade
Jurídico	Análises de processos para atendimento ao cliente de acordo ao código de defesa do consumidor e aos regulamentos do setor. Atendimento
Informática	Disponibilidade do SGE/SCI para atendimento ao cliente, força de trabalho e emissão de relatórios gerenciais.
Planejamento e Controle	Planejamento e controle dos projetos e processos da organização. Atendimento
Licitações	Licitação de obras e serviços para garantia da continuidade dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário (atendimento às solicitações dos clientes, manutenção dos SAA's e SES's, etc.) Atendimento e Continuidade
Comunicação e Atendimento ao Cliente	Avisos aos clientes de paralisações de Sistema e serviços em bairros específicos. Registro e Feedback das solicitações de serviços. Atendimento

A UMC implantou um programa onde se controla os materiais disponibilizados e o que foi utilizado diariamente através das notas pós serviços e o material concedido.

7.2.3 Gerenciamento dos processos de apoio.

Na gestão dos processos de apoio da UMC e de apoio corporativo são utilizadas práticas e metodologias de Padronização de Processos, ISO 9001 (requisitos da qualidade), ISO 14001 (requisitos ambientais), OHSAS 18001 (requisitos de segurança, saúde e ergonomia), Gerenciamento da Rotina – PDCA, “Brainstorm”, Planos de Ação (5W2H), 5S,

Normas, Especificações Técnicas e Manuais específicos.

O Departamento de manutenção eletromecânica – OMM, desenvolve os controle de seus processos por meio do SIME – Sistema Informatizado de Manutenção da Embasa. O controle de materiais é feito a partir do SCI – Módulo de Suprimento, onde são feitas as solicitações de compra de material, consulta de estoque, acompanhamento das solicitações, entre outros.

Os principais processos/subprocessos de apoio da UMC e seus indicadores estão descritos na figura 7.2/3. Estes processos são controlados pelas Divisões e Eso's.

Figura 7.2/3 – Processos de Apoio		
Processo/ Subprocesso	Indicadores	Atendimento /Frequência
Suprimento/ Controle de material	-Conformidade do produto químico; - Despesa com produto químico; - Consumo de energia elétrica	Meta Mensal Mensal
Transporte/ Controle de Veículos	-Despesa por quilômetro rodado;	Meta Mensal Diária (BDV)
Administração e RH/Controle de pessoal	-qualificação da força de trabalho -Índice de absenteísmo -Coeficiente de gravidade -Taxa de frequência	Meta Mensal Mensal
Financeiro e Contabilidade/ Org, Dotação Financeira	-DEX -Indicador de execução orçamentária	Meta mensal Mensal e anual
Qualidade da Água	IQA, análises	Meta mensal Mensal
Manutenção eletrom. /Pred. Preventiva e Corretiva	-Eficiência no atendimento da Oficina; -Manutenção Peditiva e corretiva	Meta Mensal Diária e Mensal
Jurídico	-Queixas PROCON -Informações jurídicas	Demanda Mensal
Informática	-Índice de Ligações georeferenciadas no SGE	Demanda Mensal
Planejamento e Controle	-Índice de atendimento às metas do GPD	Demanda Anual
Licitação	-Relatórios de comissões de licitações	Lei 8.666/93 Conforme demanda
Comunicação	Relatório de atendimento das solicitações do PAC (Internet e AGECOM); Questionamento de pesquisa externa	Demanda Mensal

Os requisitos dos processos de apoio a serem atendidos estão mencionados na figura 7.2/2. A UMC é responsável pelos processos de apoio, à exceção da manutenção eletromecânica, de responsabilidade do OMM.

O indicador que retrata o desempenho gerencial administrativo da empresa é a DEX, que relaciona todas as despesas, condicionando a necessidade de melhorar os diversos processos de apoio.

No caso de produtos químicos, a UMC está sempre buscando novas tecnologias para melhoria do processo, aliada a um baixo custo. A unidade possui uma planilha eletrônica que resulta num gráfico para acompanhamento mensal quanto ao consumo pelos sistemas.

Os processos de apoio corporativo são gerenciados por meio de sistemas informatizados, conforme descrito na figura 7.2/4 a seguir, tendo como requisitos à confiabilidade das informações, a segurança e a disponibilidade destes sistemas.

Figura 7.2/4 Processos de Apoio Corporativo	
Processo Apoio/ Responsável	Sistema de Gerenciamento
Suprimento/ ADS	Sistema de Suprimento - SCM, verificação de estoque, RM, liberação de material para investimento, dentre outros; Normas específicas
Transporte/ AAGT	Sistema de Transportes – controle da frota, despesa com manutenção e combustível, dentre outros. Normas específicas
Administração Geral / AAG	Sistema de Patrimônio Normas específicas
Administração de Pessoal e RH/ AAP e ADH	Sistema Forponto “on line”, Férias “on line”, Folha de pagamento, Controle de Treinamento; Normas específicas
Financeiro e Contabilidade/ FDC	Sistema Contorca, Sistema Radar Normas específicas

Controle de Qualidade da Água / OPTQ	Sistema Operacional, Normas ISO 9001:2000
Jurídico/ PJU	Processo e parecer jurídico, Prepostos, Sistema PROCON, Normas
Informática / FDI	Sistema SOS FDI; Normas específicas
Planejamento e Controle / PLL	Sistema Crypta; Normas específicas, GPD
Licitação / PLC	Normas e procedimentos (AR, edital, publicação de edital, abertura de propostas, homologação, contrato, TRD) ; Lei 8666/93
Comunicação PAC	Sistema de Comunicação, Internet – site Embasa
Atendnd. ao Cliente/ FC	SCI; Sistema do Teletendimento, SIPSAP

A UMC utiliza esses sistemas, a exemplo do suprimento, para na emissão de SCM para provisionar novos materiais, consulta de estoques em toda a organização e acompanhamento de solicitações de compra.

O tratamento de não-conformidades é feito de duas formas: na própria Unidade/Departamento quando as ações corretivas são previstas nas normas e procedimentos estabelecidos, a exemplo do Forponto "on line" onde o tratamento das anormalidades de freqüência dos funcionários são tratadas por códigos específicos, ou junto a área de apoio corporativo responsável, quando necessário.

7.2.4 Análise e Melhoria dos processos de apoio.

Os processos de apoio são analisados e melhorados, em sua maioria, corporativamente. Os processos de transporte, suprimentos, controle de qualidade e manutenção eletromecânica são analisados em conjunto com os processos de produção, devido à grande interferência dos mesmos, conforme demonstrado na figura 7.2/2.

Os resultados dos indicadores de desempenho dos processos de apoio são avaliados levando em consideração as necessidades não supridas nos processos de produção, para melhoria dos mesmos, corrigindo as falhas do processo e revisando-os continuamente.

A análise crítica dos resultados é feita comparando-se os relatórios de desempenho dos processos de apoio com os relatórios diários e mensais do SIPSAP.

Os principais indicadores para realização dessa análise são: deficiência no suprimento de material; condições da frota de veículo; disponibilidade de equipamentos e outros.

No caso específico da Manutenção Eletromecânica, por meio do sistema informatizado – SIME são controlados e analisados os seguintes indicadores: cumprimento da programação; número de intervenções por equipamento; índice de re-trabalho; e número de horas de paralisações dos sistemas.

Havendo necessidade de intervenções, seja nos processos de produção ou de apoio, são realizadas reuniões específicas, envolvendo os responsáveis pelos mesmos, visando otimizar as atividades em comum acordo para obtenção dos melhores resultados.

Uma das principais metodologias para melhoria do relacionamento com as Áreas de Apoio Corporativo é a realização da Pesquisa feita pela UMC com as referidas áreas de apoio, que traz subsídios para a redução da variabilidade e o aumento da confiabilidade dos serviços oferecidos a UMC. Também são realizadas pesquisas pelas áreas de apoio, a exemplo do OPTQ, ADS e FD, visando à melhoria de seu atendimento. A PPL realiza, anualmente, a avaliação do desempenho das Áreas Meio por meio da pesquisa "Voz do Cliente Interno"

Principais melhorias recentes implantadas nos processos de apoio estão apresentadas na figura 7.2/5.

Suprimento	Cartilhas de produtos químicos, em 2003; Implantação da requisição eletrônica, em 2002; Implantação da Cotação eletrônica, em 2001.
Transporte	Implantação do sistema de controle de transporte, em 2002; Início de utilização de Kit gás nos veículos; Padronização da frota, em 2000.
Administração e RH	Avaliação do PDHC via Intranet, em 2003; Procedimento para utilização da UCE, em 2003.
Financeiro e Contabilidade	Revisão das Normas do Fundo Rotativo e Controladoria Financeira, 2005; Implantação do sistema Radar, em 2003; Implantação do Sistema Contorca em todas as unidades, em 2002.
Controle de qualidade	Certificação do laboratório central na ISO 9000, em 2000.
Manutenção eletromecânica	Construção da Vila Resende destinada a treinamento, 2005; Padronização dos procedimentos conforme normas ISO 9001:2000, em 2003; Manutenção preditiva e preventiva, em 1999.
Jurídico	Vinculação do Sistema Procon na Intranet, em 2003; Criação do Sistema Procon, em 2002; Descentralização do apoio jurídico, por Diretoria, em 2003.
Informática	Distribuição de cartilhas de apoio ao usuário de informática, 2005; Elaboração do PDI, em 2004/2005; Criação na Intranet do SOS FDI, em 2002
Planejamento e Controle	Desenvolvimento do sistema Crypta, em 2005; Realização da análise de cenário para o Planejamento Estratégico 2004/2007 em dois níveis – Superintendências e DIREX, em 2003.
Comunicação	Realização de pesquisa com o cliente externo, em 2005; Ouvidoria, em 2004; Criação do Sistema de Denúncias Veiculadas, pelo PAC, em 2004; Envio das solicitações/reclamações dos Clientes, compiladas dos meios de comunicação, via Internet para OM, em 2003; Criação do Acervo da Memória (exposição permanente na Sede da Embasa reunindo livros brindes, troféus e publicações editadas pela PAC publicações, em 2003; Criação da Expo Embasa (exposição permanente de acervo técnico da empresa), em 2002;

7.2.5 Controle e aprendizado sistêmico.

A avaliação das práticas de gestão está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no nível corporativo como no nível da UMC, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. São realizados também os seguintes mecanismos específicos: Avaliações das áreas de apoio para eleição do melhor Fornecedor Interno, realizadas pela CGB e também pela PPL (avaliação das áreas meio); Análise pelas áreas de apoio das pesquisas realizadas e Análise das auditorias internas da qualidade das auditorias corporativas.

O controle das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de forma global.

A figura 7.2/6 apresenta as práticas e os padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e continuidade.

Prática de Gestão/ Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável/ Disseminação/ Forma controle
Pesquisa de Atendimento de Suprimento Desde 2003	Formulário, freqüência anual	Toda EMBASA/ ADS / UMC Pesquisa anual
Sistema de Transporte Desde 2002	sistema informatizado, procedimentos e relatórios	Toda EMBASA /AAGT/ UMC Relatórios específicos
Pesquisa de Atendimento FDI Desde 2002	Formulário, freqüência anual	Toda EMBASA / FDI / UMC Pesquisa anual
Sistema de Suprimento Desde 2001	sistema informatizado, procedimentos e relatórios	Toda EMBASA/ ADS/UMC
Padronização das Comunicações Desde 2001	Norma de Padronização das Comunicações escritas e visuais	Toda EMBASA/ UMC Controle realizados, C's

Pesquisa de Atendimento OPTQ Desde 2001	Formulário, frequência semestral	Toda EMBASA/ OPTQ/ UMC Pesquisa Semestral
Padronização de Processos Desde 2001	Norma de Padronização – NI.PLA 03 (RD Nº 026); Auditorias internas	UMC Auditorias do CGB, POP'S, relatórios de rel. auditoria de procedimentos
Pregão Eletrônico Desde 2001	Procedimentos, Internet	Toda EMBASA /ADS/UMC Controle de cotações e análises de relatórios
SIME Desde 1999	sistema informatizado, procedimentos e relatórios	OMM/UMC Relatórios do SIME, índice de atendimento das manutenções, nº interrupções no sistema
Monitoramento dos processos de apoio Desde 1996	POP's; Relatórios diários, semanais e mensais; Normas específicas	Toda EMBASA/ UMC Análises de relatórios
Análise de Viabilidade Desde 1980	Normas, procedimentos, check-list*	OME / OMT / OM /UMC Relatórios específicos
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata Reunião

A **disseminação** é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais **melhorias** e a área responsável pela implementação são apresentados na figura 7.2/7

Melhoria	Responsável	Ano
Certificação do SIAA de Barra do Pojuca e SES de Praia do Forte na ISO 14001.	UMC	2005
Implantação HELP DESK na Intranet	FDI	2005
Implantação da ISO 14001 e OHSAS 18000, na OMM	CGC	2004
Pesquisa com as áreas de apoio	CQOM	2004
Implantação da página da UCE na Intranet	ADH	2003

7.3 GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

7.3.1 Seleção e qualificação de fornecedores.

Os fornecedores são agrupados em duas categorias: Prestadores de Serviços e Fornecedores de Materiais/Insumos.

A seleção é feita por meio de licitação regida pela Lei Federal 8.666/93 e qualificados conforme cadastro de fornecedores da SAEB, por tratar-se de uma empresa de economia mista. Há licitações nas modalidades de convite, tomada de preço e concorrências nacionais e internacionais, de acordo com os valores financeiros envolvidos.

A forma de julgamento pode ser pelo menor preço ou técnica e preço. Dependendo do grau de requinte do objeto contratado e da especialização necessária, os contratos seguem padrões específicos para cada fim: serviços, obras, produtos. **Para a seleção** das possíveis contratadas, os editais contemplam exigências de qualificação e apresentação de documentação comprobatória de sua experiência, de saúde financeira e quitação com tributos/impostos. Após a etapa de qualificação, é feita uma análise de preços onde é contratada a empresa que apresentou o menor preço ou, para licitação cujo julgamento seja técnica e preço, avaliado o melhor custo em relação ao benefício.

Por se tratar de monopólio, a COELBA é a única empresa fornecedora de energia elétrica da UMC, insumo fundamental para produção de água.

A UMC também possui uma parceria com as Prefeituras Municipais em sua área de atuação, que fornecem os serviços de repavimentação asfáltica, que é controlado conforme procedimento.

Quando da contratação de serviços, os requisitos são especificados nos editais. De acordo com o objeto do contrato, são exigidos qualificação técnica e conhecimentos específicos do pessoal a ser contratado, além da especificação técnica, do material a ser utilizado. Também são criados pesos específicos valorizando a proposta técnica a fim de garantir a qualidade futura nos serviços executados.

7.3.2 Comunicação dos requisitos.

Quando da contratação de serviços, **os requisitos são especificados nos editais**. De acordo com o objeto do contrato, são exigidos qualificação técnica e conhecimentos específicos do pessoal a ser contratado, além da especificação técnica, do material a ser utilizado. Também são criados pesos específicos, valorizando a proposta técnica, a fim de garantir a qualidade futura nos serviços executados.

A UMC estabelece e comunica suas exigências por meio das especificações inseridas nos contratos firmados com as prestadoras de serviço e os fornecedores de insumos. Não havendo cumprimento das exigências, o mesmo é informado por intermédios comunicados oficiais.

Para os serviços contratados (descritos no perfil) são exigidos e avaliados os requisitos de desempenho descrito na figura 7.3/1:

Prestadores de Serviço	Qualidade dos serviços prestados; Pessoal qualificado; Cumprimento dos prazos estabelecidos; Atendimento às normas técnicas; Atendimento às especificações do contrato; Responsabilidade pelo bom comportamento do pessoal; Segurança na execução dos serviços; Obediência às leis de trânsito; Obediência às leis trabalhistas; Pessoal fardado, identificado e com EPI's; Cumprimento das normas legais regulamentares e administrativas aplicáveis à segurança, higiene e medicina do trabalho
Fornecedores de Insumo	Qualidade dos produtos químicos; Continuidade no fornecimento de energia elétrica; Cumprimento das normas legais regulamentares; Cumprimento dos prazos estabelecidos; Atendimento às normas técnicas; Atendimento às especificações do contrato;

Os principais indicadores controlados pelos Eso's da UMC são os indicadores do SIPSAP (Produtividade, Eficiência de Rota, Performance e Utilização); Tempo médio de atendimento dos serviços; Paradas no sistema por falta de energia elétrica; Índice de qualidade dos produtos químicos. Além do controle físico e financeiro dos contratos.

Os casos de não conformidade são tratados diretamente com os fornecedores, buscando a correção dos desvios, de forma a garantir o desempenho dos processos e o atingimento das metas estabelecidas.

Em caso de não cumprimento das exigências estabelecidas nos contratos, as penalidades previstas vão desde comunicado formal com devolução, em caso de material, ou não aceitação, em caso de serviço, aplicação de multas, rescisão contratual, até exclusão do cadastro da Embasa e do cadastro da SAEB.

No caso específico da COELBA as interrupções de sistema por falta de energia elétrica são cobradas à

fornecedora, em função da perda de faturamento (lucro cessante).

A prática de formação de comissões para recebimento oficial de serviços e obras garante o cumprimento do objetivo do contrato, impondo às empresas contratadas a correção de possíveis falhas, sob pena de não liberação da caução.

Como melhoria da comunicação, em 2005, os fornecedores da UMC passaram a receber, por meio do BSCUMC, o resultado de indicadores a eles pertinentes em função das suas atividades comprometendo-os com as metas do GPD.

A divulgação também passou a ser feita no quadro “Gestão à Vista”.

É eleito o “Parceiro do Ano”, e premiado no Encontro da Qualidade OM. Os critérios de eleição foram definidos pela Superintendência, juntamente com o Comitê de Gestão de Processos e “Benchmarking” da UMC, seguindo a mesma metodologia da avaliação elaborada pela PPL - Coordenação da Qualidade para as Unidades Meio.

7.3.3 Avaliação e melhoria de desempenho de fornecedores.

A UMC se relaciona com seus fornecedores por meio dos canais descritos na figura 7.3/2.

Canais	Informações/Procedimentos
Reuniões mensais, trimestrais e quinzenais	-Acompanhamento dos contratos de prestação de serviço realizado, mensalmente. -Acompanhamento das metas UMC, reuniões trimestrais com a participação dos Gerentes de Divisão, Eso, membros da força de trabalho e fornecedores.
Palestras Técnicas	Novas tecnologias, produtos e serviços. Palestras realizadas na Embasa a partir da solicitação do fornecedor ou convite da empresa para demonstração de seus produtos, sendo aprovadas pela Diretoria, caso possibilitem melhorias nos processos operacionais e comerciais. Nestas palestras participam gerentes e técnicos da área pertinente.
Teléf., CE E-mail	Informações diversas. Comunicações realizadas diariamente conforme a demanda dos serviços contratados.
Protocolo Geral	Faturas e Processos Diversos. Procedimento corporativo para entrada de documentos na Embasa, que possibilita ao fornecedor o acompanhamento do seu processo dentro da empresa, por meio de consulta na internet pelo nº do registro no protocolo geral.
BSCUMC	Resultados da metas. Entrega de CD contendo o resultado gráfico das metas.

No gerenciamento dos contratos específicos para sua área de atuação, a UMC, diariamente, comunica-se com engenheiros e técnicos encarregados das empresas contratadas. Mensalmente, é feita a medição dos serviços realizados por essas empresas.

Com fornecedores de produtos a exemplo de válvulas, bombas, hidrômetros e outros materiais hidráulicos e sanitários, a UMC mantém um relacionamento técnico, visando a troca de experiências, o atendimento de suas necessidades e o conhecimento de novas tecnologias.

Desde 2004, o CQOM realiza uma **pesquisa para avaliar o relacionamento** entre as Unidades de Negócios e seus fornecedores que identificaram os principais fatores a serem avaliados: comunicação, relacionamento, procedimentos administrativos e operacionais. Após aplicação e consolidação da pesquisa, os resultados são encaminhados, para as Unidades, assim como, também, para conhecimento da Diretoria de Operações.

A UMC interage com os fornecedores na busca da **melhoria do seu desempenho e redução de seus custos**, conforme descrito na figura 7.3/3.

Compras Programadas e Cotação de Preço em, no mínimo, três fornecedores. Além de estar vinculado à lei 8.666/93, que prioriza o menor preço, salvo exigências técnicas pré-estabelecidas - Responsável : ADS
Contratos “Guarda Chuva” - prática também utilizada pelo Departamento de Manutenção, que garante a qualidade dos materiais, pela exclusividade das empresas autorizadas pelos fabricantes, eliminando a necessidade de estoque e de peças obsoletas, assim como a agilidade no fornecimento dos materiais. Responsável : ADS/OMM
Economia de escala - contratos de serviços operacionais e de manutenção são elaborados para atendimento a uma maior área de abrangência, resultando em economia de escala. Responsável: ADS/OMP/OME/OMT/OMM/UMC
Contratações com ou sem fornecimento de material - Nos Contratos de Serviços Operacionais e Comerciais são formulados editais estabelecendo a contratação com ou sem fornecimento de material, após avaliação de qual das opções é mais lucrativa para a Organização, a depender do tipo de serviço a ser contratado Responsável: OMP/OME/OMT/OMM/UMC
Adequação de demanda de consumo - Para principal insumo, a energia elétrica, busca-se adequar os contratos às necessidades das unidades consumidoras, reduzindo-se os custos. Responsável: OMP/OME/OMM/UMC
Pregão Eletrônico - tem como principal objetivo facilitar o processo de aquisição de materiais até um determinado valor limite. Responsável: ADS/PLC

A UMC atua junto aos seus fornecedores por meio da análise dos relatórios contendo os **indicadores de desempenho**: Produtividade, Performance, Utilização, Eficiência de Rota, Tempo de Atendimento, que estabelece padrões qualitativos nos serviços prestados pelos fornecedores, sinalizando deficiências para melhoria do desempenho das equipes de campo, como redução do custo de manutenção de veículos, consumo de combustíveis, tempo improdutivo, dentre outros, reduzindo com isso o custo do serviço pelo aumento da produtividade, mantendo a qualidade dos serviços. Esses indicadores são base para a negociação de custos unitários de serviços e também para incentivo à melhoria do desempenho pelos fornecedores.

Desde 2002, a OM promove o “Prêmio Parceiro do Ano”, onde o melhor fornecedor é avaliado e reconhecido, seguindo categorias e critérios para avaliação, conforme figura 7.3/4.

Categoria	Crítérios de Avaliação
Construção/ Execução de Serviços de Manutenção	1. aspectos físicos-comportamentais e de segurança (25); 2. aspectos relativos ao produto (40); 3. aspectos legais (30); 4. aspectos socioambientais (5).
Locação de mão-de-obra	1. aspectos físicos-comportamentais e de segurança (25); 2. aspectos relativos ao produto (40); 3. aspectos legais (30); 4. aspectos socioambientais (5)
Materiais	1.aspectos de competitividade (18); 2.aspectos relativos ao produto – qualidade intrínseca (40); 3.atendimento (17); 4.aspectos legais (20); 5.aspectos socioambientais (5)

Na figura 7.3/5 estão descritas as **principais melhorias implementadas** no desempenho os fornecedores.

Melhoria	Fornecedor	Ano
Melhoria nos índices de conformidade dos produtos químicos adquiridos	de produtos químicos	2004
Exigência de Engenheiro de segurança nos editais de serviços	OM	2003
Adaptação de compressores para os veículos otimizando a execução dos serviços de manutenção	de serviços de manutenção redes/ ramais	2003
Premiação no PGQB 2003	COELBA	2003
Exigência de Engenheiro de segurança nos editais de serviços	OM	2003

7.3.4 Envolvimento e comprometimento.

Os fornecedores de serviços atuam diretamente nos processos de produção e, por isso, a **UMC busca comprometê-los com seus valores e diretrizes**, conforme ações descritas na figura 7.3/6.

Figura 7.3/6 Ações para comprometimento dos Fornecedores
Na implantação das CIPAS, interagindo com a CIPA da Unidade, comprometendo-se perante sua força de trabalho nos aspectos relativos a segurança, saúde e bem estar;
Na implantação do SGI, com os procedimentos de segurança, saúde e ergonomia, abrangendo os funcionários dos fornecedores e consequentemente seus representantes oficiais
Nas reuniões de acompanhamento das metas, onde os principais fornecedores são convidados a participar;
No apoio às atividades do Comitê de Gestão de Pessoas, extensiva aos funcionários terceirizados;
Nas atividades do Comitê de Gestão Social, principalmente no apoio ao Projeto Adote;
Nas parcerias para capacitação dos funcionários próprios e terceirizados;
No apoio à realização de treinamentos e palestras técnicas na Vila Leal e Vila Roberta;
Na participação em eventos de qualidade, a exemplo dos EQOM e dos Seminários do PGQB.
Distribuição para todos os funcionários terceirizados, da cartilha do Planejamento Estratégico 2004/2007, visando comprometê-los com as diretrizes estabelecidas para o período.

O envolvimento e comprometimento dos fornecedores com as diretrizes e o modelo de gestão adotado pela empresa é evidenciado, também, pela participação desses fornecedores em cursos e palestras sobre os critérios de excelência do PGQB e pelas certificações obtidas por alguns destes fornecedores nas Normas ISO 9001 e ISO 14001.

A UMC através do Comitê do SGI na diretriz OHSAS 18001 juntamente com a CIPA têm realizado alguns eventos para comprometimento da força de trabalho, tais como o DDS (Diálogo Diário de Segurança) em todos os ESO's antes de começarem os serviços e SIPAT's.

7.3.5 Controle e aprendizado sistêmico.

A avaliação das práticas de gestão está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no nível corporativo como no nível da UMC, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. São realizados também os seguintes mecanismos específicos: Análise crítica do desempenho dos processos relativos aos fornecedores; Pesquisa de satisfação pós-serviço; nas reuniões trimestrais de análise crítica do desempenho global em que participam os fornecedores; Reuniões semanais com os principais fornecedores de serviços; Reunião anual do CPE; Avaliações realizadas pelo Departamento de Suprimentos; no Encontro anual da qualidade.

O controle das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de forma global.

A figura 7.3/7 apresenta as práticas e os padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e continuidade.

Figura 7.3/7 – Práticas e Padrões Relativos aos Fornecedores		
Prática de Gestão	Padrão Trabalho	Responsável / Disseminação/ Forma controle
Pesquisa Fornecedor Desde 2004	Questionário específico para o fornecedor avaliar Comunicação/Relacionamento e Procedimentos Administrativos da OM	CQOM / CGB UMC Pesquisa anual
C.Treinamento Vila Roberta Desde 2003	Procedimento da OME	OME / UMC Relatórios Comitê Gestão Pessoas, cronograma, n° func. treinados
Eleição "Parceiros do Ano" Desde 2002	Procedimentos, check-list, SIP SAP.	CGB UMC Eleição anual
Avaliação do grau de satisfação dos clientes Desde 2002	Questionário em ordens de serviço e entrevistas	OME / UMC Relatórios específicos
Avaliação dos fornecedores Desde 2002	Planilha de avaliação, check-list e reuniões.	CGB UMC Pesquisa semestral
Pregão Eletrônico Desde 2001	Módulo na Internet Procedimento específico	ADS / Toda EMBASA Controle de cotações e análises de relatórios

Centro de Treinamento Vila Leal Desde 2001	Procedimento da UMJ	UMJ / UMC Relatórios Comitê Gestão Pessoas, cronograma, n° func. treinados
Monitoramento do fornecedor de Energia Elétrica Desde 1998	Legislação Vigente Norma de Fornecimento de Energia Elétrica Relatório de Lucro Cessante	DO/OM/UMC Análises de relatórios
Padronização da frota de Veículos Desde 1998	Padronização visual; Norma de Padronização	UMC Inspeção pelas áreas
Licitações de serviços, materiais e mão de obra Desde 1993	Editais de Licitação Lei 8.666/93 Cadastro de SAEB Contratos guarda-chuva"	PLC / Toda EMBASA / UMC Avaliação e publicação dos editais
Monitoramento das Prestadoras de Serviço Desde 1986	Fiscalização de contratos Planilha de medição do serviços;SIPSAP	UMC Controle estatístico dos escritórios operacionais e análises de relatórios
Comissão de recebimento de obras Desde 1986	Manual de recebimento de obras e serviços; Especificações técnicas;	Toda EMBASA/ UMC Análises de relatório específico
Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata Reunião

A disseminação é feita por meio dos quadros de aviso, das informações disponibilizadas na Intranet, pelo Quadro de Gestão à Vista, por Circulares e Comunicações Internas.

As principais melhorias e a área responsável pela implantação são apresentadas na figura 7.3/8

Figura 7.3/8 – Melhorias Implementadas		
Melhoria	Responsável	Ano
Construção do Centro de Treinamento Vila Resende	OMM	2005
Pesquisa com os fornecedores	CQOM	2004
Construção do Centro de Treinamento "Vila Roberta"	OM	2003
Realização de entrevistas pelo telefone com os clientes	OME	2003

7.4 GESTÃO FINANCEIRA

7.4.1 Gestão da sustentabilidade econômica.

A organização prioriza o planejamento de ações para o gerenciamento dos aspectos que causam maiores impactos sobre o seu Negócio, aí entendida não só a sobrevivência da Organização, mas, também, a capacidade de investir com recursos próprios ou por meio de capital de terceiros. Os principais aspectos financeiros gerenciados na UMC são faturamento, arrecadação e despesas.

A Embasa tem como Diretriz principal a Eficiência Operacional, que é medida pela relação entre a arrecadação e os gastos desembolsáveis com recursos próprios, exceto os custos com investimentos, serviço da dívida de financiamento e pagamento e questões jurídicas cíveis. Essa diretriz é gerenciada na UMC por meio dos parâmetros citados anteriormente.

Diversos planos de ação têm sido desenvolvidos para o aumento da eficiência da cobrança, bem como para recuperação de débitos, de forma a reduzir a inadimplência e equilibrar o fluxo de caixa da empresa. Planos, também, são estabelecidos visando o aumento do faturamento, que este ano apresenta meta definida para cada Unidade de Negócios, a exemplo do plano de recuperação do índice inativas.

Os custos são gerenciados pela UMC por meio do Sistema Radar, onde são lançadas todas despesas por centro de custo e naturezas de gastos, que são enviados mensalmente para o Departamento de

Contabilidade – FDC, que posteriormente emite o relatório contábil. Os custos também são gerenciados por meio de relatórios específicos da UMC, encaminhados mensalmente, para Superintendência, onde esta compila os dados e os encaminha a Diretoria de Operações e PPL, a exemplo do relatório de despesa com energia elétrica e produtos químicos.

Os parâmetros econômico-financeiros (figura 7.4/1) são **identificados** pela Diretoria Financeira e Assessoria de Planejamento - PPL. Por meio do Sistema Financeiro é feito o **gerenciamento** do Fluxo de Caixa pelo Departamento de Administração Financeira - FAF, por relatórios específicos.

Grupos	Parâmetros
Atividade	Eficiência da Cobrança Acumulada
Rentabilidade	Valor faturado; incremento do valor arrecadado; Despesa de Exploração ;Margem Bruta; Margem de exploração; incremento da Receita; EBITDA; Margem EBITDA; índice de desempenho financeiro
Estrutura	Os parâmetros econômicos - financeiros referentes a estrutura e liquidez são gerenciados pela Diretoria Financeira.
Liquidez	

7.4.2 Recursos financeiros para atendimento às necessidades operacionais.

A **gestão dos recursos financeiros** é feita baseada no Orçamento Anual e na Dotação Financeira da UMC. **Os principais critérios usados para captação de recursos** são: previsão orçamentária; desempenho do faturamento e arrecadação e controle das despesas. **A captação de recursos** para dotação financeira e para despesas de custeio previstas no orçamento é feita com base na receita da Empresa.

As necessidades de Custeio e Investimento e a previsão de Receita são levantadas pelos Gerentes de Eso e Divisão, com base no desempenho orçamentário do ano anterior e nas Metas previstas no desdobramento do Planejamento Estratégico.

Os recursos relativos às despesas de custeio são assegurados pela receita obtida nos serviços prestados pela empresa – Recursos Próprios.

Com a definição e aprovação do orçamento, após previsão das despesas consideradas para o alcance das estratégias e metas, a UMC gerencia os recursos disponibilizados para suas áreas específicas (operacional, comercial).

Os recursos destinados para gastos com aluguéis e serviços e com materiais são priorizados para atendimento dos contratos específicos, a exemplo dos contratos de manutenção, ligação de água e corte/reabertura, processos fundamentais para atingimento das metas de faturamento e arrecadação.

A priorização por áreas também é feita, uma vez que podem ser realizadas transferências de recursos entre os orçamentos dos Eso's, visando atender uma meta específica.

Esta flexibilidade também pode ser constatada nos contratos de serviços que são realizados em lotes, ou seja, um mesmo contrato atende a mais de uma Unidade de Negócios, o que possibilita a priorização na execução destes serviços, de acordo com ajustes dos planos estabelecidos para o alcance das estratégias e metas da UMC e economia de escala.

Os principais critérios para concessão de créditos e recebimentos são: Comprovação da propriedade do imóvel; Sendo inquilino, apresentação do contrato de aluguel; Histórico de pagamento; Informações de credibilidade por meio do sistema comercial; Termo de

confissão de dívida assinado pelo proprietário do imóvel ou pelo inquilino dentro do prazo de aluguel.

A empresa dispõe dos seguintes mecanismos: Parcelamento de débitos em até 60 meses; Procedimentos para suspensão, revisão e reabertura dos serviços de abastecimento, Campanhas e Comitês para recuperação do saldo de contas a receber; Encontro de contas com Órgãos Públicos; Débito automático de faturas dos clientes; Agentes credenciados para recebimentos de faturas, dentre outros.

7.4.3 Gestão orçamentária.

O Plano Orçamentário Anual é elaborado segundo as etapas definidas no cronograma estabelecido pelo Comitê de Orçamento, formado por representantes das Diretorias, das Superintendências, de Departamentos Específicos e da Assessoria de Planejamento, que coordena as atividades.

O orçamento é elaborado no Sistema POE, entregue à Unidade em disquetes, juntamente com o manual de elaboração. A consolidação do orçamento é feita, pela PPL, em quatro níveis: por Divisão, Unidade e Departamento, por Diretoria e Global da Embasa. Após consolidação e análise, os orçamentos são devolvidos para a UMC para revisão e ajustes, conforme diretriz orçamentária do Governo do Estado. Para previsão dos recursos necessários ao atendimento das metas é realizada na Superintendência a simulação de recursos por meio da PPO – Planilha de Previsão Orçamentária, feita a partir da valorização da planilha de simulação de metas.

Para previsão dos demais recursos, são utilizadas as informações dos gastos realizados até o mês de referência para elaboração do orçamento e previsões futuras.

Informações de gastos realizados fornecidos pela PPL para elaboração do POE: Realizado Contábil; Folha de pagamento; Vale transporte; Assistência médica; FABASA; Aluguel e Licenciamento de Veículos; Aluguel de máquinas; Correios e Malotes; Custo para o atendimento ao público; Custo para eficientes especiais; Fardamentos; Remuneração de estagiários; Preços de produtos e serviços de informática; Bens móveis; Aluguel de equipamentos de comunicação; Telefone; Outros.

Após aprovação, o Orçamento anual da Embasa é divulgado e cópia do orçamento da Unidade é enviada a mesma para acompanhamento.

Utilizando o sistema RADAR, a Unidade faz o lançamento das despesas por Centro de Custo e Natureza de Gasto e envia, mensalmente, em meio magnético, para análise e consolidação pelo Setor de Contabilidade da Embasa.

7.4.4 Elaboração e gerenciamento considerando as estratégias e necessidades operacionais.

As estratégias são consideradas na elaboração do orçamento, por meio da definição dos recursos para os principais planos de ação, descritos no item 2.2.2.

O desempenho orçamentário é acompanhado por relatórios emitidos pelo sistema CONTORCA, onde são apresentados os recursos previstos, alocados, contratados e o saldo para contratação.

As alocações de recursos são solicitadas, pela UMC em formulário específico "AR's" para aprovação na

OM e na Diretoria de Operações e são encaminhadas para a Diretoria Financeira, visando à liberação do recurso.

Os desvios detectados no decorrer do exercício são corrigidos com a migração de recursos de um centro de custo para outro, ou seja, de uma unidade para outra, por meio de Comunicação Interna que fundamente a solicitação de transferência e desde que se tenha saldo para alocação e desde que as transferências não sejam de custeio para investimento e vice-versa.

Desde 2002, na UMC foi instalado o Sistema CONTORCA para elaboração e consolidação do Orçamento, que já está em processo de elaboração conforme orientações passadas pela PPL/Comitê do Orçamento no Encontro Anual e conforme Cronograma de Atividades.

O Sistema CONTORCA também fornece o relatório de desempenho orçamentário da UMC.

Os riscos das operações financeiras relativas às necessidades operacionais e de investimentos são considerados e gerenciados, em nível corporativo, pela Diretoria Financeira e Assessoria de Planejamento da Presidência da Embasa.

7.4.5 Controle e aprendizado sistêmico.

A **avaliação das práticas de gestão** está descrita em 1.2.4 e é realizada tanto no **nível corporativo** como no **nível da UMC**, com base nos resultados obtidos da aplicação das práticas e nas experiências vivenciadas nos controle dos padrões adotados. São realizados também os seguintes mecanismos específicos: Reunião anual do CPE; Reuniões específicas da DF; Reuniões do Comitê de Orçamento Embasa conforme cronograma proposto; Revisão anual das composições das naturezas de gasto; Reuniões mensais setoriais; Auditorias corporativas; Reuniões trimestrais de análise crítica do desempenho global conforme detalhada em 1.3; Reuniões de análise crítica feita pela alta direção da Embasa.

O **controle** das práticas de gestão e a verificação do cumprimento dos padrões de trabalhos são realizados de **forma global**.

A figura 7.4/2 apresenta as práticas e os padrões de trabalho, incluindo a forma de controle, a disseminação e continuidade.

Prática de Gestão Continuidade	Padrão Trabalho	Responsável / Disseminação/ Forma controle
Seminário POE Desde 2000	Seminário anual p/ UN's e Departamentos Manual do POE Sistema POE	Comitê Orçamento/ Toda EMBASA/UMC Análise da proposta orçamentária
Campanhas e Comitê de SCR Desde 1999	Procedimento da FC e Resolução de Diretoria RD 248/99	Toda EMBASA / UMC Relatórios SCI
PQI Desde 1999	Definição da DIREX Revisão anual	Toda EMBASA / PPL/ UMC Análise das atividades realizadas
Orçamento anual Desde 1998	Comitê de Orçamento; Cronograma ,CONTORCA AR's; Orçamentos descentralizados	Toda EMBASA / PPL/ UMC Acompanhamento por meio de relatórios de desempenho
Dotação Financeira (Fundo rotativo) Desde 1997	RD específica Sistema Radar	Toda EMBASA / DO /UMC Prestação de contas ao dept* contábil e análises de relatório
Parcelamento de Débitos Desde 1996	Norma Comercial Termo de Parcelamento	Toda EMBASA / UMC SCI, Formulário específico
Suspensão, revisão e reabertura dos serviços Desde a fundação	Norma Comercial Programação de Serviços Procedimentos das equipes	Toda EMBASA / UMC Relatório específico

Reunião de Aprendizado Global Desde 2006	Cronograma anual	CQUMC Cronograma / Ata Reunião
--	------------------	--------------------------------------

A **disseminação** é feita por meio de quadros de gestão à vista, informações disponibilizadas na Intranet, quadro de avisos e do Comitê de orçamento da Embasa.

As principais **melhorias** e a área responsável pela **implantação** são apresentadas na figura 7.4/3

Melhoria	Responsável	Ano
Revisão das Normas de Controle e Execução Orçamentária, do Fundo Rotativo e rotinas de lançamento contábil.	FDC	2005
Criação do Comitê Central de SCR da Embasa (Comunicado 133/04) para débitos entre R\$ 5.000,00 e R\$ 100.000,00	DO/DF	2004
Descentralização do Comitê de SCR das Superintendências para as Unidades de Negócios para débitos até R\$ 5.000,00	DO/DF	2003
Criação da Divisão de Cobrança	DF	2003
Agentes credenciados em convênio com a Coelba	DF	2003
Implantação do sistema Radar em todas as UN's	FDC	2003

GLOSSÁRIO

AAG	Departamento de Administração Geral
AAGT	Departamento de Administração Geral de Transporte
AAP	Departamento de Pessoal
ABES	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACCESS	Software de Banco de Dados
ADH	Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
ADHS	Divisão de Medicina e Segurança no Trabalho
ADS	Departamento de Suprimento
AESABESP	Associação dos Engenheiros da SABESP
AESBE	Associação das Empresas de Saneamento Básico Estaduais
AGECOM	Assessoria Geral de Comunicação do Governo do Estado
ALA	Autolicensing Ambiental
AMPE	Aprendizagem Metódica no Próprio Emprego
ANF	Água Não Faturada. (ANF 12M – média dos últimos doze meses)
APA	Área de Proteção Ambiental
AR	Formulário de Alocação de Recurso
ASA	Agente Social Avançado
ASSEMAE	Associação Nacional dos Serviços Municipais de Água e Esgoto
ATUE	Associação dos Técnicos de Nível Universitário da Embasa
BAHIA SUL	Empresa vencedora do PNQ 2001
BDV	Boletim Diária de Veículo
BELGO	Belgo Mineira – Empresa vencedora do PNQ 2004
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (Banco Mundial)
BSCUMC	Balanced Score Card da UMC
BY PASS	Desvio da ligação de água para não passar no medidor (hidrômetro)
CAERN	Companhia de Água e Esgoto do Rio Grande do Norte
CAESB	Companhia de Água e Esgoto de Brasília
CAGECE	Companhia de Água e Esgoto do Ceará
CAGEPA	Companhia de Água e Esgoto da Paraíba
CAPG	Comitê de Avaliação das Práticas de Gestão
CASAN	Companhia de Saneamento de Santa Catarina
CATCH BALL	Metodologia para negociação e ajuste de metas
CCOM	Coordenação Comercial da OM
CCOS	Comissão de Coordenação de Obras de Salvador
CCQ	Círculos de Controle da Qualidade
CE	Comunicação Externa
CEDAE	Companhia Estadual de Água e Esgoto do Rio de Janeiro
CEF	Caixa Econômica Federal
CEPRAM	Conselho Estadual de Proteção Ambiental
CESAN	Companhia de Saneamento do Espírito Santo
CESBA	Centro de Surdos da Bahia
CETREL	Empresa de Proteção Ambiental – vencedora do PNQ 2001
CGA	Comitê de Gestão Ambiental
CGB	Comitê de Gestão de Benchmarking
CGC	Comitê Gestão Clientes
CGP	Comitê de Gestão de Pessoas
CGS	Comitê de Gestão Social
CI	Comunicação Interna
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CODESAL	Coordenação de Defesa Civil de Salvador
COELBA	Companhia de Energia Elétrica do Estado da Bahia
COMPESA	Companhia Pernambucana de Saneamento
CONAMA	Conselho Nacional de Meio Ambiente
CONDER	Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia
CONTORCA	Sistema de Controle Orçamentário
COPAE	Controle Operacional de Água e Esgoto
COPASA	Companhia de Saneamento de Minas Gerais
CORSAN	Companhia Riograndense de Saneamento
CORTE	Suspensão de fornecimento de água, efetuando o bloqueio do ramal de abastecimento
COSAMA	Companhia de Saneamento do Amazonas
CPD	Centro de Processamentos de Dados
CPE	Comitê de Planejamento Estratégico
CPPM	Comitê de Preservação Patrimonial e de Mananciais
CQ	Comitê de Qualidade
CQ EMBASA	Comitê de Qualidade Embasa
CQOM	Comitê de Excelência da Gestão
CRA	Centro de Recursos Ambientais
CRR	Controle de Recebimento de Relatórios
CSGI	Comitê do Sistema de Gestão Integrado
CTGA	Comitê Técnico de garantia Ambiental
CTP	Controle de Treinamento de Pessoal
DA	Diretoria Administrativa
DANA	Empresa vencedora do PNQ 2003
DBO	Demanda Bioquímica de Oxigênio

GLOSSÁRIO

DE	Diretoria de Engenharia
DENAE	Departamento Nacional de Energia Elétrica
DESO	Companhia de Saneamento de Sergipe
DEX	Despesa de Exploração - compreende o total de despesas (energia elétrica + pessoal + produtos químicos + serviços terceirizados + telefone) realizadas pela organização - OM
DF	Diretoria Financeira
DIREX	Diretoria Executiva é composta pela Diretoria da Presidência (DP), Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente (DE), Diretoria de Operações (DO), Diretoria Financeira (DF) e pela Diretoria Administrativa (DA).
DO	Diretoria de Operações
DP	Diretoria da Presidência ou "P"
DQO	Demanda química de oxigênio
DRP	Diagnóstico Rápido Participativo
E1 a E2	Estratégias da UMC
EAA	Departamento de Ações Ambientais
EAC	Equipes de Aprendizado por Critério
EAD	Estudo à distância
ECONOMIA	Unidade imobiliária de uma ligação de água ou esgoto
ECP	Estação de Condicionamento Prévio
EDM	Departamento de Meio Ambiente
EE	Estação elevatória
Eficiência da Cobrança Acumulada	Índice que mede a eficiência da arrecadação de vários meses (acumulado), com relação ao faturamento acumulado.
EGAM	Encontro de Gestão Ambiental
EMBASA	Empresa Baiana de Águas e Saneamento S/A
EOE	Departamento de Obras de Água e Esgoto da RMS
EP	Superintendência de Meio Ambiente e Projetos
EPI	Equipamento de Proteção Individual
EPP	Departamento de Planejamento de Obras e Projetos
EQOM	Encontro da Qualidade da OM
ESO	Escritório de Serviços Operacionais
ETA	Estação de Tratamento de Água
ETE	Estação de Tratamento de Esgoto
FABASA	Fundação de Assistência Social e Seguridade da Embasa
FAF	Departamento de Administração Financeira
FC	Superintendência Comercial
FCO	Departamento Comercial da DF
FDC	Departamento de Contabilidade
FDI	Departamento de Informática da DF
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FORPONTO	Sistema de Ponto
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
FT	Força de Trabalho (Compreende funcionários próprios, estagiários, terceirizados sob supervisão direta e convênios)
FUNASA	Fundação Nacional de Saúde
GC	Grandes Consumidores
GCP	Sistema de Informações para Gerenciamento e Controle de Perdas
Geoprocessamento	Espacialização, em meio digital, dos dados pelo Cadastro Técnico/Comercial
GORR	Gestão Orientada para Resultados Rápidos
GPD	Gerenciamento pelas Diretrizes
GPS	Geographic Positioning System
GQT	Gestão pela Qualidade Total
Hércules	Sistema Contábil, atual Sistema RADAR
Hidrômetro	Medidor utilizado para medir volumes de água consumida nas ligações prediais
IEE	Índice de Eficiência Empresarial
IEO	Índice de Eficiência Operacional
INDG	Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (Antiga FDG)
Inmetro	Instituto de Metrologia
Intranet	Sistema interno de informações Administrativas e de Recursos Humanos da empresa
IQA	Índice de Qualidade da Água
IQE	Índice de Qualidade do Esgoto
Ligação Clandestina	Ligação de água feita indevidamente pela população de baixa renda, não medida, não cadastrada e não faturada pela empresa.
Ligação Inativa	Ligação de água cortada, cadastrada no sistema e não faturada pela empresa.
Ligações Faturadas	Ligações de água e esgoto implantadas no Sistema Comercial, com emissão mensal de faturamento a partir do consumo de água.
MBA	Master and Business Administration
Micromedidor	Aparelho utilizado para medir o volume de água em ligações de água de unidades imobiliárias
Minidistritos	Conceito estabelecido para controle de consumo para imóvel em logradouro com uma única linha de abastecimento.
MN	Sabesp - Unidade Norte
MND	Método não destrutivo
MO	Sabesp – Unidade de Negócios Oeste
MT	Sabesp – Unidade de Tratamento
OD	Oxigênio dissolvido
OM	Superintendência Metropolitana de Salvador
OMCF	Delegacia Combate a Fraude
OME	Departamento de Esgotamento Sanitário
OMEM	Divisão de Manutenção do OME
OMET	Divisão de Tratamento do OME
OMM	Departamento de Manutenção
OMME	Divisão de Engenharia de Manutenção

GLOSSÁRIO

OMO	Departamento Operacional e Apoio Comercial
OMP	Departamento de Produção
OMT	Unidade Setorial de Apoio Técnico
ON	Superintendência Regional Norte
OPT	Departamento de Suporte Técnico
OPTQ	Divisão de Controle de Qualidade – Laboratório Central
OS	Superintendência Regional Sul
P	Presidência da Embasa
PAC	Assessoria de Comunicação da DP
PAD	Assessoria de Auditoria da DP
PAQ	Prêmio ABES de Qualidade
PCI	Planilha de correlação de indicadores
PCMSO	Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional
PCSC	Plano de Cargos Salários e Carreira
PDA	Plano Diretor de Automação
PDHC	Plano de Desenvolvimento de Habilidades e Competências
PDI	Plano Diretor de Informática
PDV	Programa de demissão voluntária
PE	Planejamento Estratégico
PEAD	Poliétileno de alta densidade
Perda Física de Água	Água tratada que se perde ao longo do Sistema de Distribuição de Água, em função de vazamentos (visíveis ou não)
PG	Ponta Grossa – Unidade da Sanepar
PGQB	Prêmio Gestão Qualidade Bahia
PI	Partes Interessadas
PISAC	Pesquisa de impacto sócio ambiental na Comunidade
PJU	Assessoria Jurídica da DP
PLC	Assessoria de Licitação e Contratação da DP
PLI	Pesquisa de Ligações Inativas
PMG	Plano de Melhoria da Gestão
PMS	Prefeitura Municipal de Salvador
PMSS	Programa de Modernização do Setor de Saneamento
PNCDA	Programa Nacional de Combate ao Desperdício de Água
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PNQS	Prêmio Nacional da Qualidade no Saneamento
POE	Programa de Orçamento Embasa
POLITENO	Empresa vencedora do PNQ 2002
POP	Procedimento Operacional Padrão
PPL	Assessoria de Planejamento da DP
PPO	Planilha de previsão orçamentária
PPR	Programa de participação por resultados
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PQB	Programa Qualidade Bahia
PQI	Plano Quinquenal de Investimentos
PROCON	Procuradoria de Defesa do Consumidor
PRODEB	Processamento de Dados do Estado da Bahia
PRODETUR	Programa de Desenvolvimento Turístico
PROMAP	Programa de Mapeamento de Risco
PSR	Planilha de Simulação de Resultados
PTEFT	Plano de Treinamento Estratégico para Funcionários Terceirizados
QUALIOP	Programa de Qualidade em Obras Públicas
RA	Relatório de Avaliação
RAM	Relatório de acompanhamento das metas
RD	Resolução de Diretoria
RECICLOM	Projeto de Reciclagem da OM
Rede de Distribuição	Tubulações distribuídas ao longo das áreas de abrangência da OM, para abastecimento de água dos imóveis cadastrados, através dos ramais prediais.
RG	Relatório de Gestão
RH	Recursos Humanos
RIP	Regulamento Interno de Pessoal
RM	Requisição de Material
RMS	Região Metropolitana de Salvador
RADAR	Sistema contábil
SAA	Sistema de Abastecimento de Água
SABESP	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SABESP/MN	Unidade Norte da SABESP
SABESP/MO	Unidade Oeste da SABESP
SABESP/MT	Unidade de Tratamento da SABESP
SAC	Serviço de Atendimento ao Cidadão
SAEB	Secretaria de Administração do Estado da Bahia
SANEATINS	Companhia de Saneamento do Tocantins
SANEMAT	Companhia de Água e Saneamento do Estado do Mato Grosso
SANEPAR	Companhia de Saneamento do Paraná
SANEPAR/URAP	Unidade de Apucarana da SANEPAR
SANEPAR/PG	Unidade de Ponta Grossa
SANESUL	Companhia de Saneamento do Mato Grosso do Sul
SCI	Sistema Comercial Integrado
SCM	Solicitação de compra de material
SCR	Saldo de contas a receber

GLOSSÁRIO

SEARA	Sistema Estadual de administração de Recursos Ambientais do Estado da Bahia
SEDUR	Secretaria de Desenvolvimento Urbano
SEI	Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia
SEMIN	Secretaria Municipal de Infra Estrutura
SENAC	Serviço Nacional do Comércio
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SES	Sistema de Esgotamento Sanitário
SESI	Serviço Social da Indústria
Setorização	Projeto da Superintendência para compatibilização das zonas de abastecimento com as zonas de faturamento
SGE	Sistema de Geoprocessamento da Embasa
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SI	Sistema de Informações
SIAA	Sistema Integrado de Abastecimento de Água
SIG	Sistema de Gerenciamento Sistêmico dos aspectos da qualidade, saúde, segurança e meio ambiente
SIME	Sistema de Manutenção da Embasa
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes
SIPSAP	Sistema Integrado de Prestação de Serviço e Atendimento ao Público
SISÁGUA	Sistema de Informações de Qualidade da Água
SISPROCON	Sistema Procon
SNIS	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
SS	Solicitação de Serviços
SSP	Secretaria de Segurança Pública
SUCOM	Superintendência de Controle e Ordenamento do Uso do Solo
TELEMAR	Empresa de Telefonia do Estado da Bahia
TMA	Tempo Médio de Atendimento
TRD	Termo de Recebimento Definitivo
UCE	Universidade Corporativa Embasa
UERJ	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UMB	Unidade de Negócios da Bolandeira
UMC	Unidade de Negócios de Camaçari
UMCA	Divisão Administrativa/Financeira
UMCC	Divisão Comercial
UMCO	Divisão Operacional
UMF	Unidade de Negócios da Federação
UMJ	Unidade de Negócios de Pirajá
UMS	Unidade de Negócios de Candeias
UN's	Unidades de Negócios
URAP	Unidade de Negócios da SANEPAR
UV	Ultravioleta
Volume Faturado Medido Excedente	Volume de água excedente ao mínimo cobrado nas faturas de água.
Zona de Abastecimento	Área delimitada por um conjunto de unidades imobiliárias abastecidas com uma ou mais linhas de abastecimento, todas macromedidas. Corresponde à unidade mínima em que se divide o sistema de abastecimento, na qual já se encontram compatibilizadas as informações necessárias ao planejamento operacional e comercial.



**GOVERNO
DA BAHIA**
SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO
URBANO

embasa

empresa baiana de águas e saneamento s.a.