



Case Sabesp: O fortalecimento do Engajamento no processo de transformação cultural

Valéria M. Monte Alegre Angeli
vangeli@sabesp.com.br
Engenheira civil, sanitaria
Especialização em administração

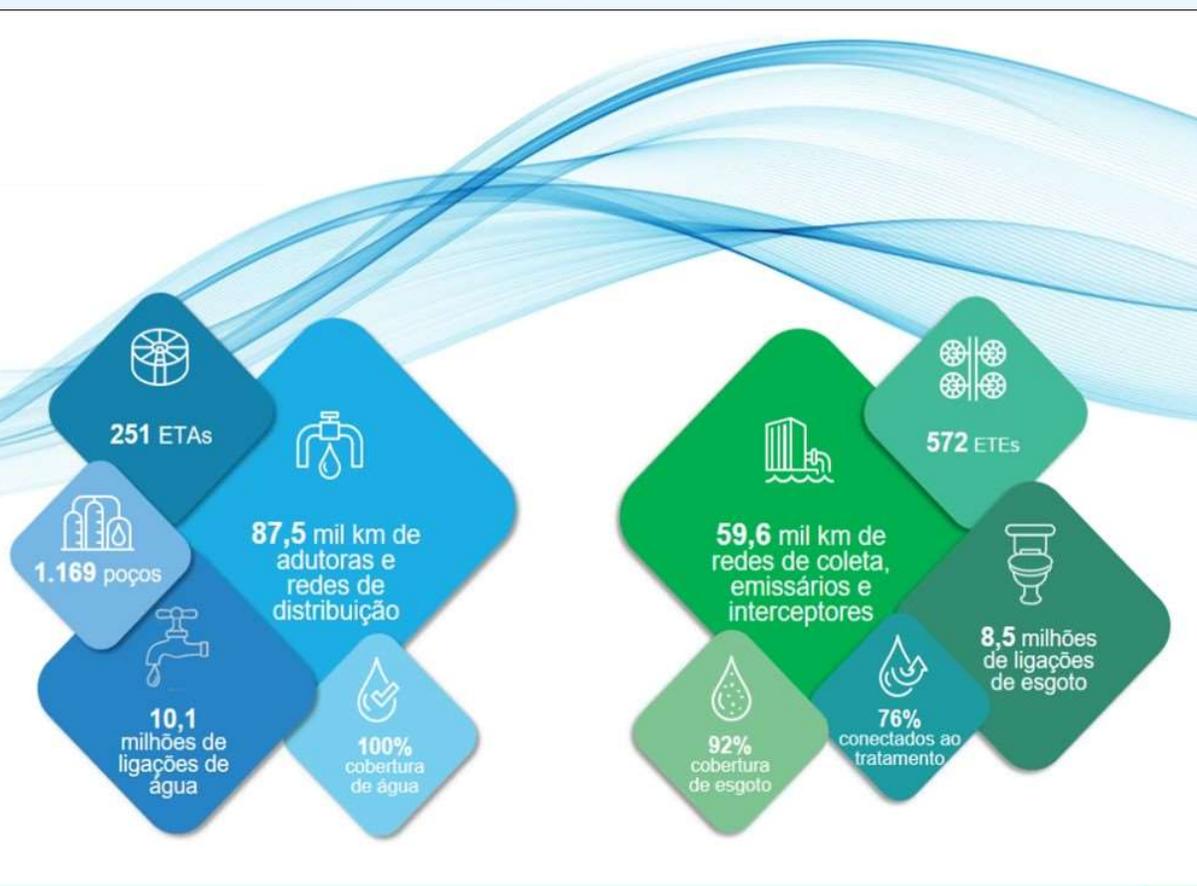


A Sabesp

- Fundada em 1973
- 375 municípios
- 28,6 milhões de clientes
- 12,8 mil empregados

Sua relevância no setor de saneamento

- 3ª maior empresa de saneamento do mundo em receita e uma das maiores em clientes atendidos.
- Receita líquida R\$ 17,8 bilhões
- Mais de 30% do investimento em saneamento no Brasil
- Plano de investimento 2021-2025: R\$ 21 bilhões
- Valor em ativos: R\$ 50,4 bilhões



A Diretoria Metropolitana

6.200 empregados atendem **21 milhões** na **RMSP** e região Bragantina

São **42 municípios** com 5,5 mi ligações de água e 4,6 mi de esgoto

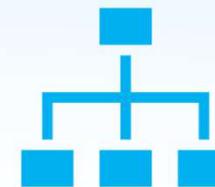


MIS (CSC da Diretoria) & PUC

- Diagnóstico da cultura atual
- Julho/2019



Diretoria M

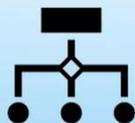


442 participantes = 7% do efetivo

10 entrevistas individuais (Diretor + Superintendente)
53 sessões coletivas

- O **controle** e a **cobrança** são princípios administrativos muito exercidos.
- Os **procedimentos** quase sempre **orientam** o trabalho.
- O **lema** organizacional é o **cumprimento de procedimentos**.

Cultura atual



Mudança de Mindset



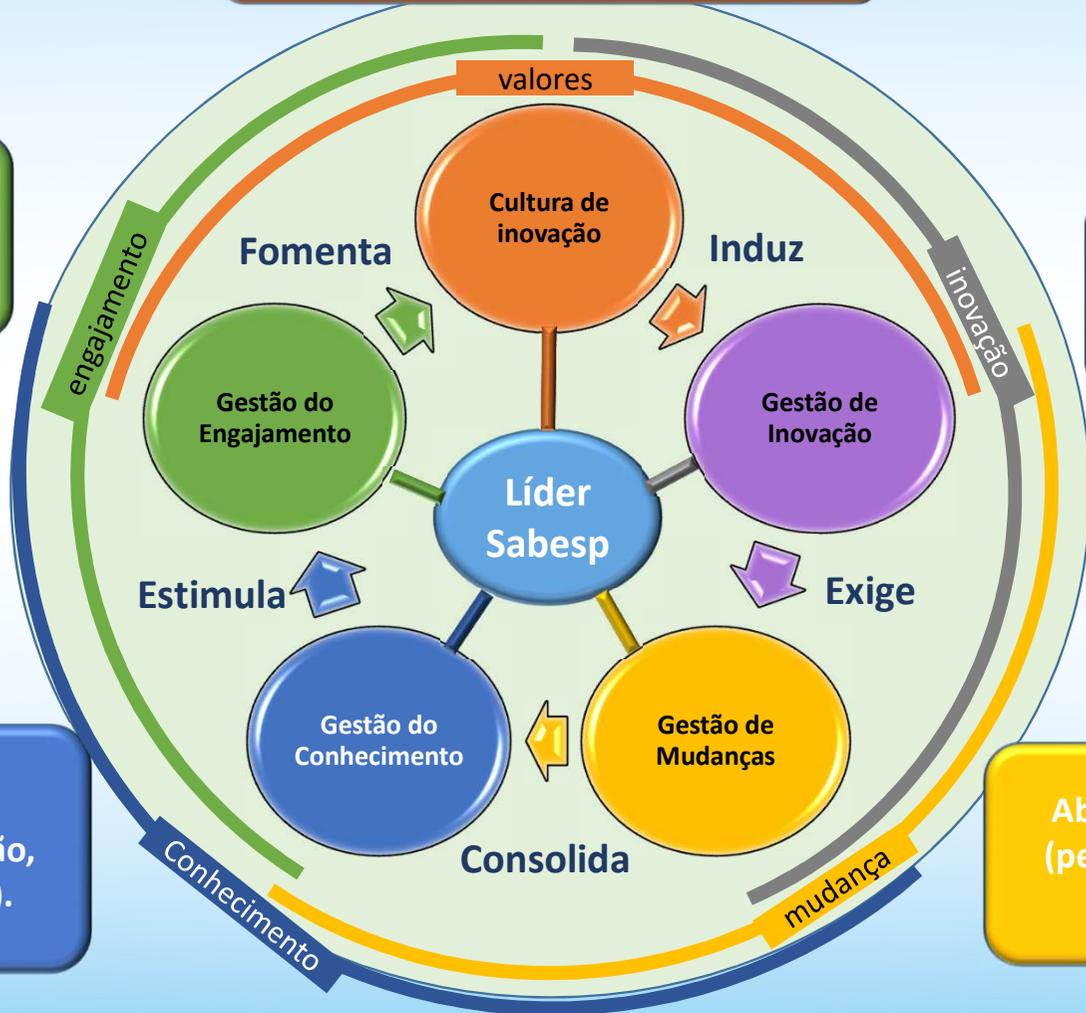
Cultura desejada



- **Inovação na prática.**
- **Ânsia** por uma cultura orientada a **criação**.
- **Autonomia** para o desenvolvimento de novas tecnologias.
- **Estímulo** e **busca** por alta produtividade e qualidade.

Ciclo integrado de transformação cultural inovativa

Transformação cultural
(Para cultura de inovação e resultados)



Alinhamento entre os valores do profissional com os da organização

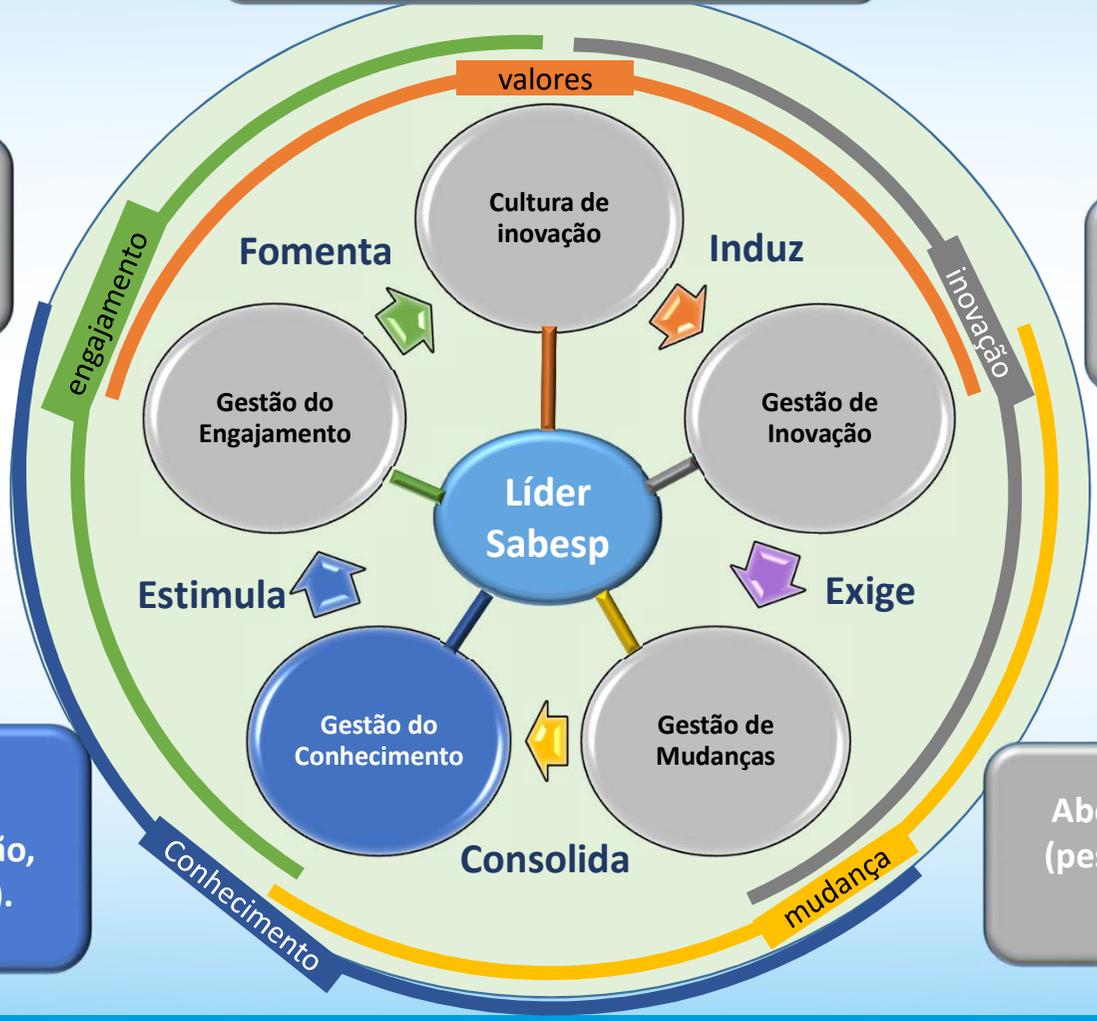
Modelo de geração de ideias (funil de inovação e fomento por Hubs)

Ciclo de criação do conhecimento (identificação, retenção e disseminação).

Abordagem multidimensional (pessoas, processos, estrutura, estratégia e tecnologia)

Ciclo integrado de transformação cultural inovativa

Transformação cultural
(Para cultura de inovação e resultados)



Alinhamento entre os valores do profissional com os da organização

Modelo de geração de ideias
(funil de inovação e fomento por Hubs)

Ciclo de criação do conhecimento (identificação, retenção e disseminação).

Abordagem multidimensional
(pessoas, processos, estrutura, estratégia e tecnologia)

Portal de Gestão do Conhecimento

+ 60.000 acessos desde 2017
1.518 publicações



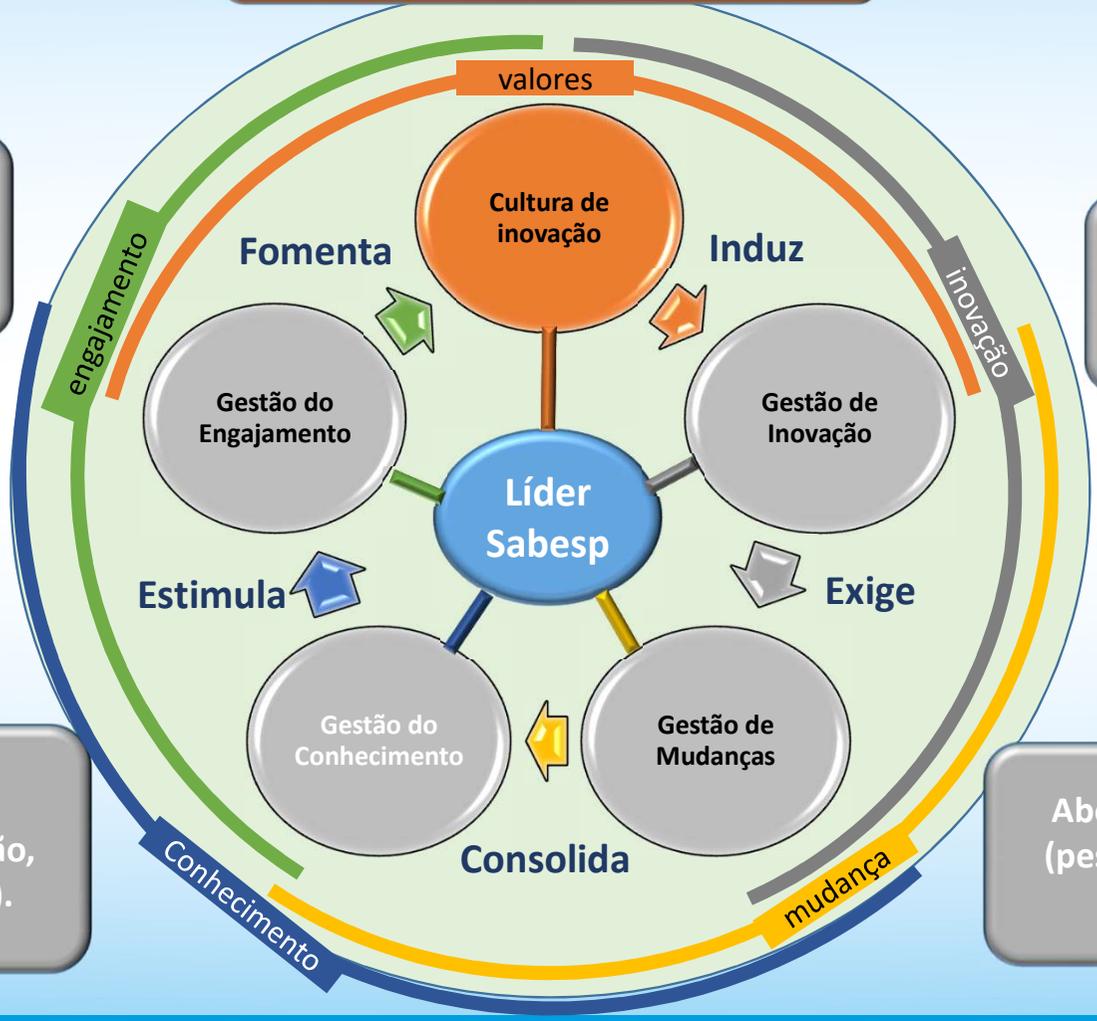
- ✓ **Conhecimentos Relevantes** (Artigos, Trilhas de Aprendizagem e cursos);
- ✓ **Campeonato de Operadores** (Vídeos das Provas);
- ✓ **Melhores Práticas** (Trabalhos apresentados no Programa Melhores Práticas, Prêmio Empreendedor e Pitch M).





Ciclo integrado de transformação cultural inovativa

Transformação cultural
(Para cultura de inovação e resultados)



Alinhamento entre os valores do profissional com os da organização

Modelo de geração de ideias (funil de inovação e fomento por Hubs)

Ciclo de criação do conhecimento (identificação, retenção e disseminação).

Abordagem multidimensional (pessoas, processos, estrutura, estratégia e tecnologia)

O que se vê

ARTEFATOS

- Estrutura;
- Símbolos;
- Vestuários;
- Hábitos, Rituais.

Fácil de ver, difícil de decifrar

O que se fala

CRENÇAS E VALORES

- Estratégias;
- Metas;
- Filosofias;
- O certo e o errado.

Justificativas Expostas

O que se crê

SUPOSIÇÕES BÁSICAS

- Crenças e verdades estabelecidas mas não explícitas;
- O inconsciente;
- Relações Informais;
- Hábitos e costumes.

Fonte primária de valores e ação

Aspectos formais e visíveis

- Estrutura Organizacional
- Títulos e descrições de cargo
- Objetivos e estratégias
- Tecnologia e práticas operacionais
- Políticas e diretrizes de pessoal
- Métodos e procedimentos
- Métodos de produtividade física e financeira

Componentes visíveis e publicamente observáveis, orientados para aspectos operacionais e de tarefas

Aspectos informais e invisíveis

- Padrões de influência e de poder
- Percepções e atitudes das pessoas
- Sentimentos e normas de grupos
- Crenças, valores e expectativas
- Padrões de integração informais
- Normas grupais
- Relações efetivas

Componentes invisíveis e ocultos, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos.

1. Manifesto de Inovação

Declaração explícita das crenças, valores e critérios de sucesso rumo à cultura desejada

3. Capacitação para um novo cenário

Ações para o Desenvolvimento dos Líderes

4. Planejamento Tático

Projetos inovadores baseados no Manifesto



2. Comunicação



Disseminação do Manifesto aos empregados

5. Programa de Engajamento

Aplicação de Pesquisa e ações de melhoria



Inovação tecnológica



Smart SABESP



Agilidade dos processos



Economia Circular



Empresa integrada



Múltiplas conexões

MANIFESTO DE INOVAÇÃO DA METROPOLITANA

Fluindo para o futuro



Transparência na informação



Experiência do Cliente



Empatia com o cliente



Envolvimento das comunidades



Saúde e qualidade de vida



Mundo inclusivo



Gestão do amanhã



Inteligência coletiva



Empoderamento das pessoas



Cultura humanizada



Gestão participativa



Visão sistêmica



Visão de oportunidades



Mindset de inovação



Capacidade empreendedora



Correr riscos



Aprender errando



Colaboração



1. Manifesto de Inovação

Declaração explícita das crenças, valores e critérios de sucesso rumo à cultura desejada

3. Capacitação para um novo cenário

Ações para o Desenvolvimento dos Líderes

4. Planejamento Tático

Projetos inovadores baseados no Manifesto



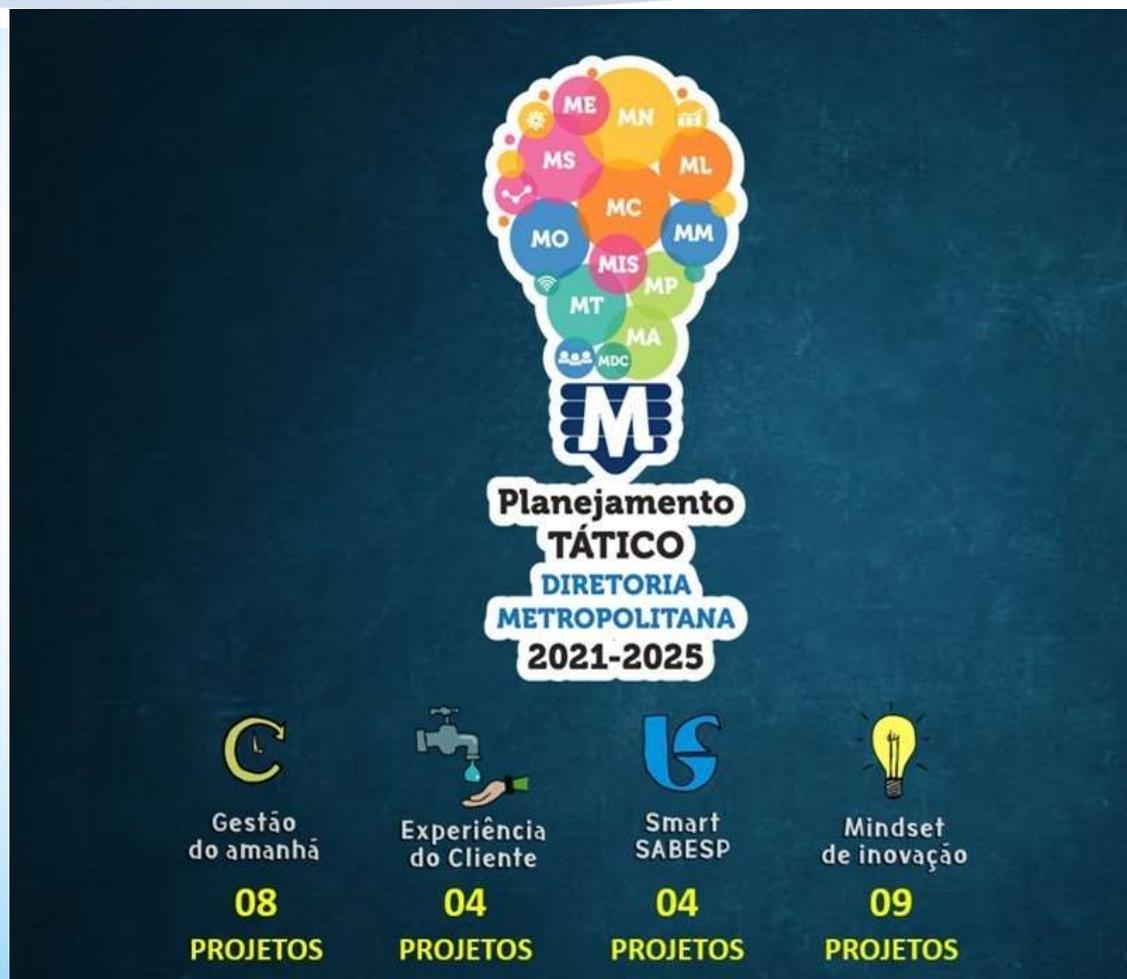
2. Comunicação



Disseminação do Manifesto aos empregados

5. Programa de Engajamento

Aplicação de Pesquisa e ações de melhoria



**Identificação de 25
projetos alinhados ao
Manifesto de
Inovação**

1. Manifesto de Inovação

Declaração explícita das crenças, valores e critérios de sucesso rumo à cultura desejada

3. Capacitação para um novo cenário

Ações para o Desenvolvimento dos Líderes

4. Planejamento Tático

Projetos inovadores baseados no Manifesto



2. Comunicação



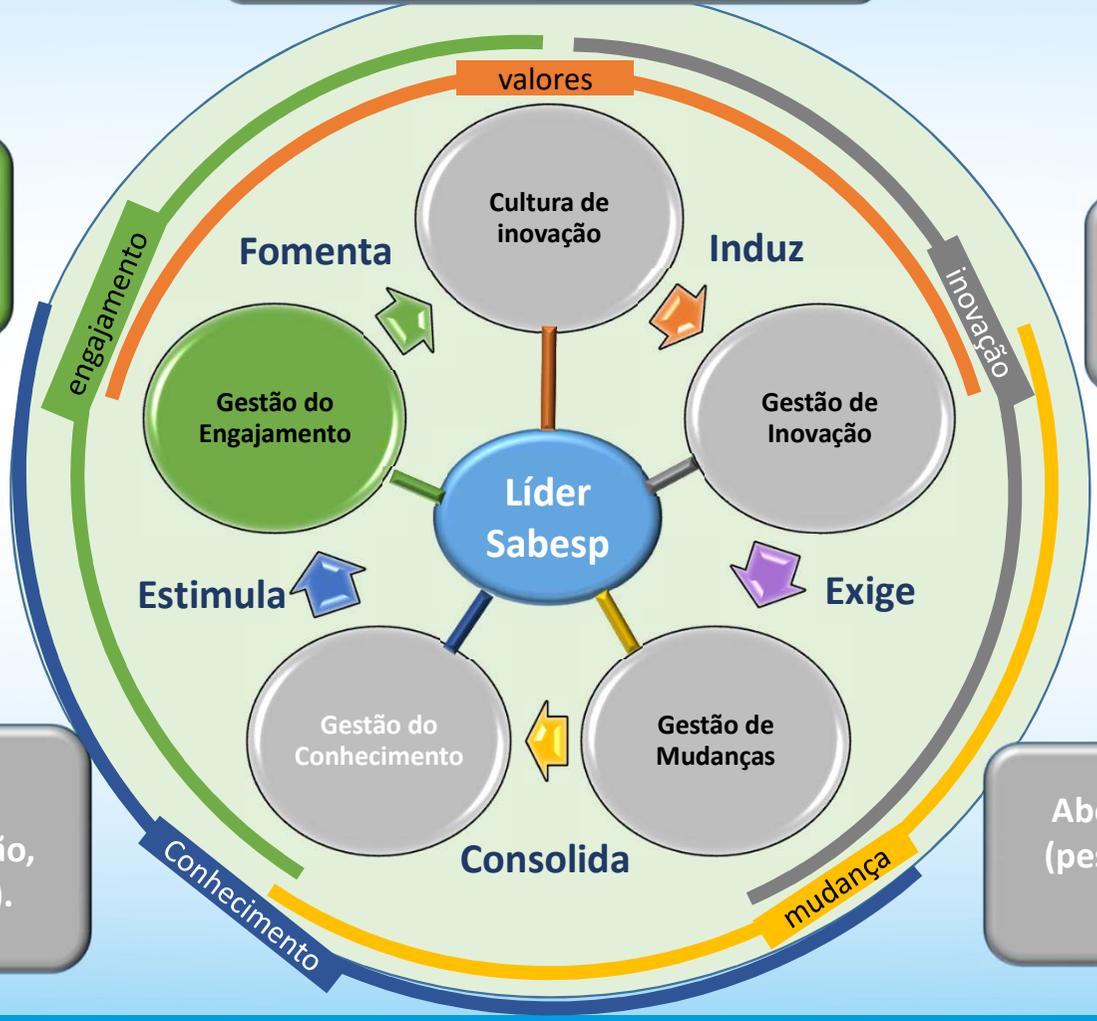
Disseminação do Manifesto aos empregados

5. Programa de Engajamento

Aplicação de Pesquisa e ações de melhoria

Ciclo integrado de transformação cultural inovativa

Transformação cultural
(Para cultura de inovação e resultados)



Alinhamento entre os valores do profissional com os da organização

Modelo de geração de ideias
(funil de inovação e fomento por Hubs)

Ciclo de criação do conhecimento (identificação, retenção e disseminação).

Abordagem multidimensional
(pessoas, processos, estrutura, estratégia e tecnologia)



- Alinhamento entre os **valores do profissional com os da organização.**
- **Vínculo psicológico, afetivo e emocional com o trabalho.**

Vínculo com o Trabalho



- Esse laço desenvolve uma **postura mais cooperativa, empenhada, otimista, disposta e de autodesenvolvimento.**
- O engajamento representa o **fortalecimento da Cultura Organizacional.**

Fortalecimento da Cultura



- **Profissionais engajados** podem ser **mais produtivos e eficientes**, pois associam seu propósito de vida com o da organização.

Empregado como Protagonista



Conscientização



EU SEI DE ONDE A EMPRESA VEIO, PARA ONDE VAI, O QUE ELA FAZ E ATÉ ONDE POSSO CHEGAR?



EU SEI QUEM É MEU EMPREGADO, ONDE VIVE, POR QUE TRABALHA AQUI, AONDE QUER CHEGAR?

Compromisso



EU FAÇO, ME DEDICO, ENTREGO NO PRAZO?



EU TENHO BONS SALÁRIOS E BENEFÍCIOS, DOU FERRAMENTAS, ESTRUTURA, E CUIDO DO MEU EMPREGADO?

Pertencimento



EU ME IDENTIFICO, TENHO VOZ ATIVA, TENHO BOAS RELAÇÕES E SOU FELIZ AQUI?



EU DOU VOZ, TENHO UMA RELAÇÃO HUMANIZADA, DEIXO CLARA MINHA CULTURA E PREZO POR BOAS RELAÇÕES COM MEU EMPREGADO?

Orgulho



EU RECONHEÇO A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA PARA MIM, PARA A SOCIEDADE, E ME SINTO RECONHECIDO POR ELA?



EU TENHO UMA BOA REPUTAÇÃO, GERO IMPACTO SOCIAL E RECONHEÇO A IMPORTÂNCIA DOS MEUS EMPREGADOS?

Compartilhamento



EU VOU ALÉM DO MEU JOB DESCRIPTION, INOVO, SOU UM EMBAIXADOR DA EMPRESA?



EU DOU POSSIBILIDADE DO EMPREGADO TER PAPÉIS VOLUNTÁRIOS, IR ALÉM, E ME IMPORTO TAMBÉM COM A VIDA PESSOAL DELE?

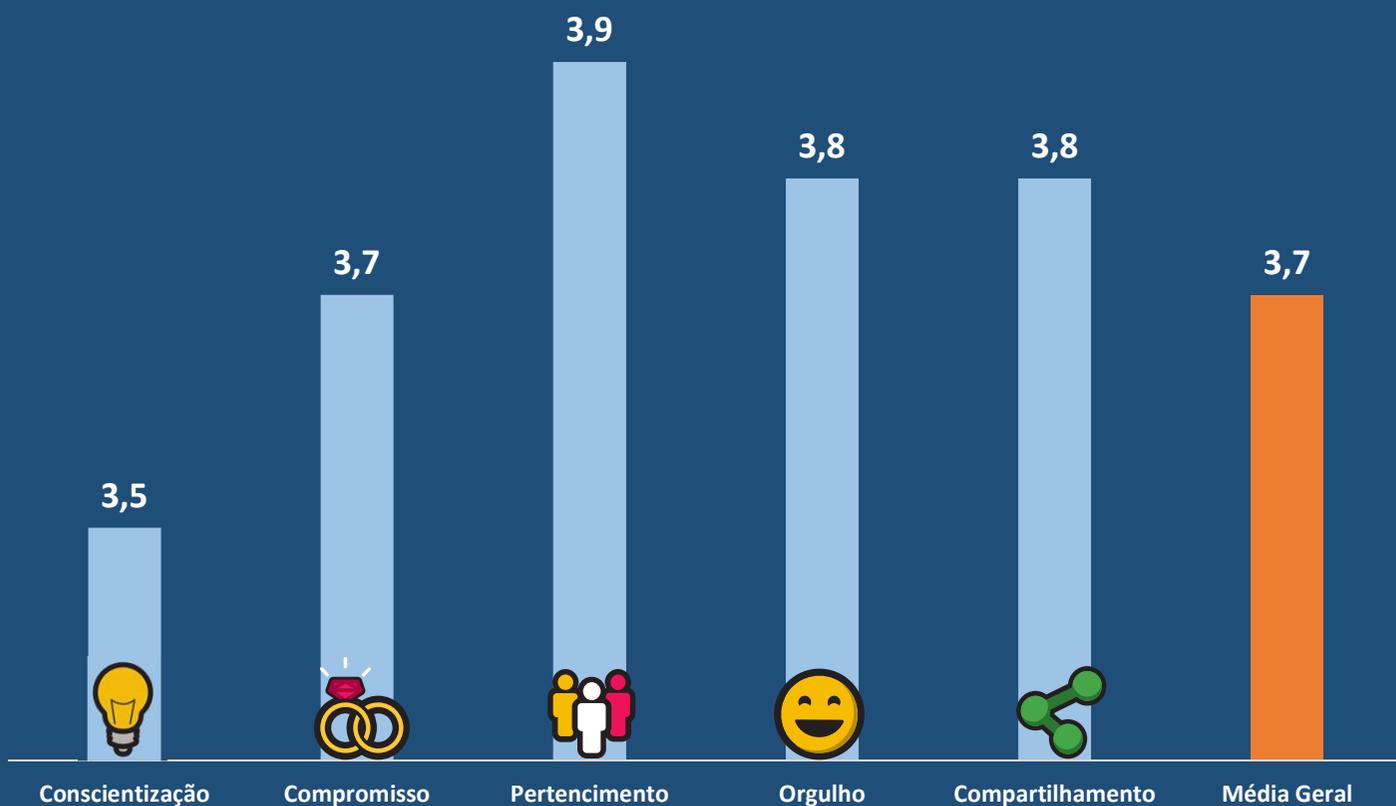
Outros fatores avaliados

Marco Legal

Teletrabalho

Felicidade

Índice de Engajamento - Metropolitana



Pesquisa Quantitativa = 2.880
respondentes (42%)

48 entrevistas entre líderes e
empregados de diferentes
unidades, gênero, idades,
tempo de casa, etc.





Workshops realizados com
Alta Liderança
Diretor + Superintendentes
+ Assessores



Planos de ação desenvolvidos e implementados por equipes multidisciplinares

Programa de Engajamento da Metropolitana



HUMANIZAÇÃO
Desenvolver um estilo de liderança que valorize a pessoa além do profissional

RECONHECIMENTO
Pensar em um programa que incentive formas de reconhecimento não apenas associadas a carreira

INOVAÇÃO
Não é inovar tudo a toda hora, mas sair da mentalidade "Gabriela" (nasci assim, cresci assim). Sentir abertura para dar ideias, ter uma escuta ativa, maior incentivo à experimentação e tolerância ao erro.

COMUNICAÇÃO
Disseminação de informações sobre o negócio e futuro da área e Sabesp, especialmente, pensando no cenário atual, esclarecimentos detalhados e didáticos sobre o Marco Legal.



Bate papo com o Diretor/Superintendente



- Aproximar líder e liderado
 - Conhecer as pessoas e suas expectativas
 - Fortalecer relação de confiança e respeito
- Encontros entre Diretor/Superintendente e empregados, via zoom
 - Todos têm a mesma oportunidade de falar e praticar escuta ativa
 - Inclusão de assuntos relevantes do momento na pauta



Objetivo

Humanizar a relação entre liderança e liderados, por meio da **escuta ativa** no processo de gestão de pessoas.

Resultado esperado

Tornar o **relacionamento** entre lideranças e subordinados **mais humanizado** (escutar mais, ter mais empatia, buscar soluções conjuntas).



Reconhecimento Estruturado

Objetivo: Reconhecer o esforço adicional dos empregados da Diretoria

Como: Através dos melhores de cada UN/Sup separados em faixas/critérios
Cartão virtual de aniversário de empresa e de vida, com assinatura do Diretor e Presidente

Campanha de Comunicação para desmistificar reconhecimento x R\$



Programa de Eficiência Operacional

Objetivo

Premiar os melhores esforços das equipes operacionais através do atendimento de indicadores pré-definidos.

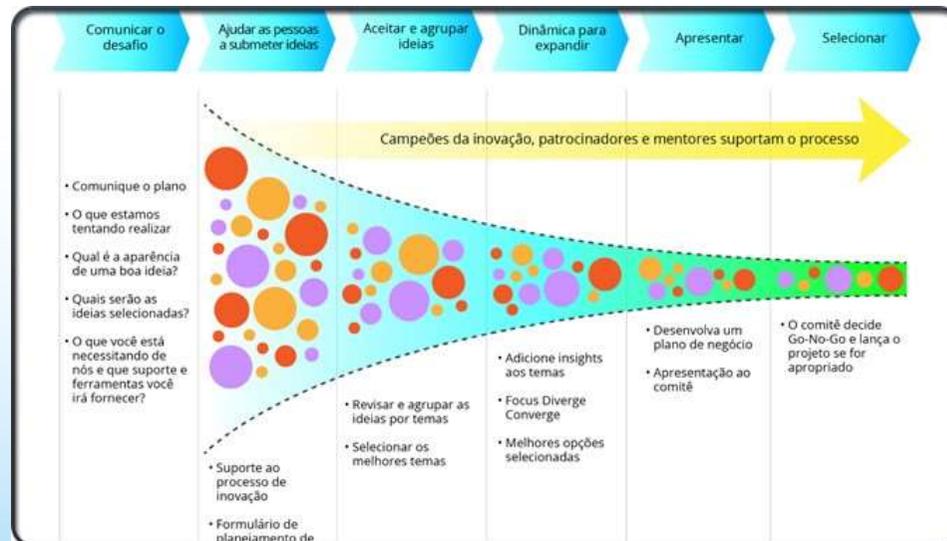
Realização de evento anual de reconhecimento com premiação para os melhores resultados.



Ecosistema de Inovação

O que é?

Estruturação da rede de inovação na Diretoria para acompanhamento e gestão dos projetos de inovação a partir de modelos de *startups* mundiais.





Pergunte à M

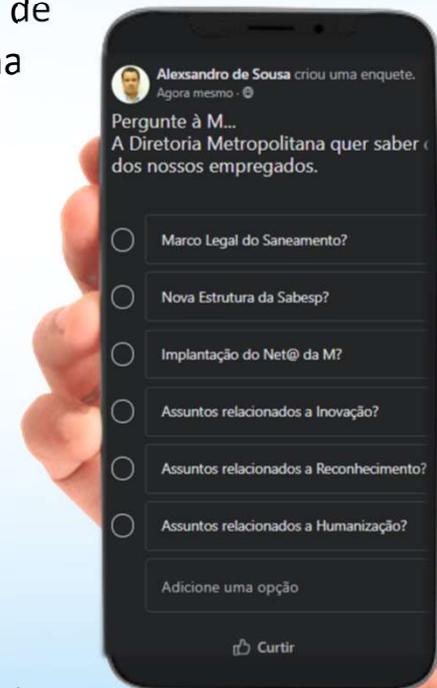
 **Objetivo:** Levantar temas e assuntos de interesse da força de trabalho, para reforço da comunicação e maior assertividade na informação.

WhatsApp (Grupo “Liderança M”)

 **Objetivo:** Transmitir, via grupo de *WhatsApp*, mensagens relevantes às lideranças M (+/- 250 líderes) relacionadas ao cenário atual e futuro da metropolitana para conhecimento e rápida disseminação aos demais empregados

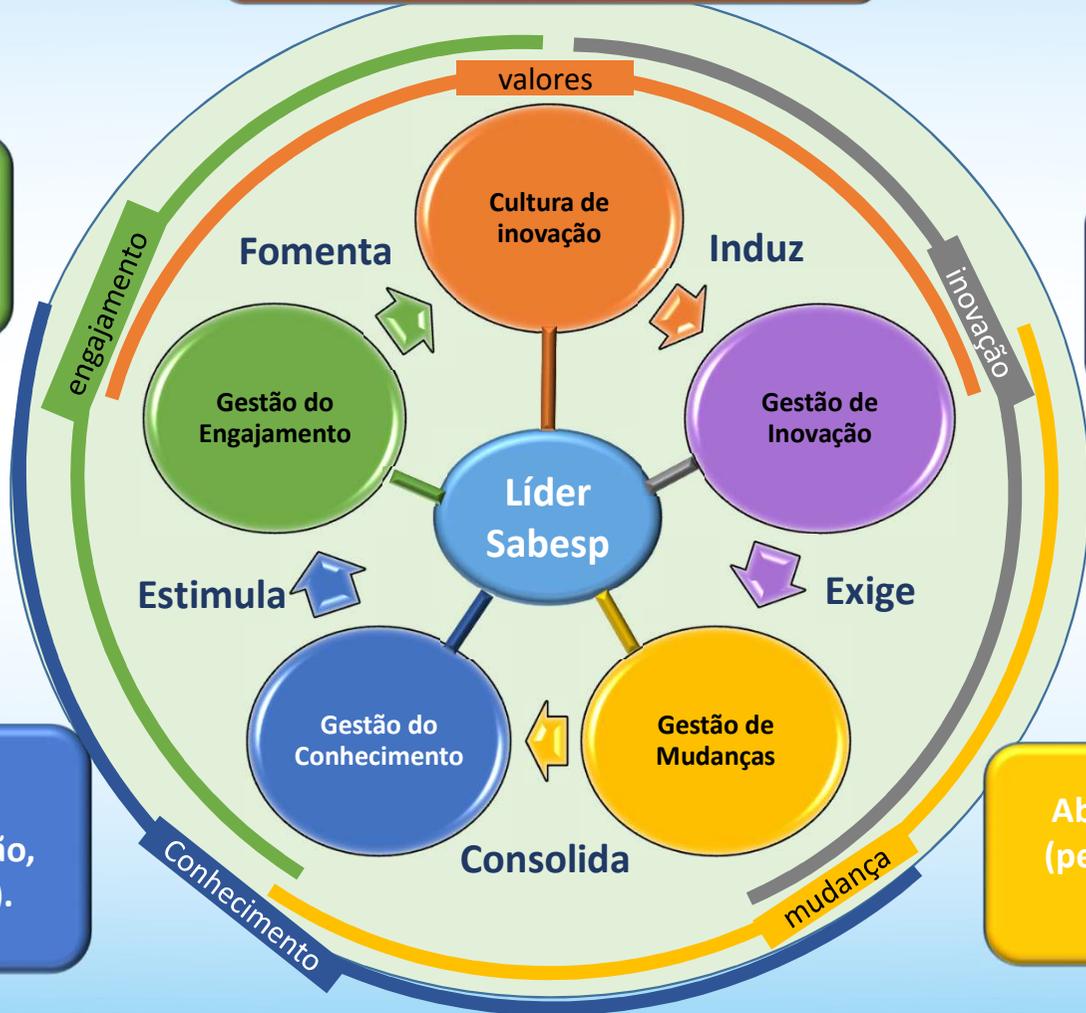
Ritual “Reunião Estruturada”

 **Objetivo:** Criação de pautas fixas nas reuniões periódicas das áreas, sobre temas relevantes, para esclarecer dúvidas e padronizar a informação.



Ciclo integrado de transformação cultural inovativa

Transformação cultural
(Para cultura de inovação e resultados)



Alinhamento entre os valores do profissional com os da organização

Modelo de geração de ideias (funil de inovação e fomento por Hubs)

Ciclo de criação do conhecimento (identificação, retenção e disseminação).

Abordagem multidimensional (pessoas, processos, estrutura, estratégia e tecnologia)

Mudança é o processo no qual o futuro invade nossas vidas.

Alvin Toffler - Pensador



Valéria M. Monte Alegre Angeli
vangeli@sabesp.com.br
Engenheira civil, sanitarista
Especialização em administração