

PPQG MIG 2022 clássico
Nome da Prática de Gestão
Superintendência de Gestão Patrimonial - CP - Sabesp
Ricardo Rodrigues Ferreira

A. OPORTUNIDADE (peso 20)

A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada?

A.1.1 Origem da oportunidade

A oportunidade de melhoria da prática de gestão surgiu através de Reunião de Análise Crítica, com o acompanhamento de Plano de ação de Segurança Patrimonial, onde foi identificada a falta de uma metodologia para o estabelecimento de estratégias de maior assertividade no enfrentamento de eventuais falhas e ocorrências não detectadas pelos meios de segurança patrimonial implantados na empresa.

Foi verificado que no Procedimento Empresarial de Segurança Patrimonial (PE-PR0025) vigente em 2018, havia recomendações e orientações para elaboração de Plano de Segurança pelas unidades, Gestão das Instalações, com responsabilidades nas contratações de equipes de segurança para instalações existentes e novas e Gestão de ocorrências. Recomendava também que as informações apontadas no Plano deveriam ser armazenadas por 2 anos, porém não havia um sistema corporativo para registro e armazenamento destas informações das unidades.

Com essa lacuna, o estímulo a inovação em 2019, foi o de incrementar ao Procedimento Empresarial um método de Análise de Riscos de Segurança Patrimonial para as instalações, para atuação no local com inteligência, antes de qualquer interferência estrutural, contratação de empresa de vigilância ou portaria ou instalação de equipamentos. Assim, houve uma visita técnica à Superintendência de Gestão de Riscos, autoridade funcional na Sabesp, para entendimento de conceitos e a possibilidade de utilizarmos um módulo baseado na prática do sistema de riscos corporativos empresariais já implantado por essa unidade, porém específico para segurança patrimonial.

Posteriormente houve também um processo licitatório para contratação de uma empresa especializada em Análise de Riscos para trazer conhecimento do mercado e colaborar na construção do Projeto Piloto deste novo modelo.

Existe na Superintendência de Gestão Patrimonial “CP”, um Programa de fomento à inovação, conhecido como “Inova CP”. O grupo de inovação da CP promove semestralmente a captação de ideias inovadoras, através de entrevistas com toda a força de trabalho. Na coleta é preenchido o Formulário da Inovação. Assim, em forma de Projeto, o tema foi inscrito e reconhecido neste Programa em 2019 e inscrito também no Prêmio Empreendedor Sabesp do mesmo ano.

O potencial de ganhos estimado para a empresa foi calculado na forma de redução de despesas, em torno de 500 mil de redução por ano, em razão do empenho de maior equilíbrio na distribuição de recursos humanos por equipamentos de vigilância eletrônica e ganhos qualitativos com a ampliação do escopo de cobertura de vigilância interna e externa por uso de câmeras de longo alcance e inteligência por vídeo analítico.

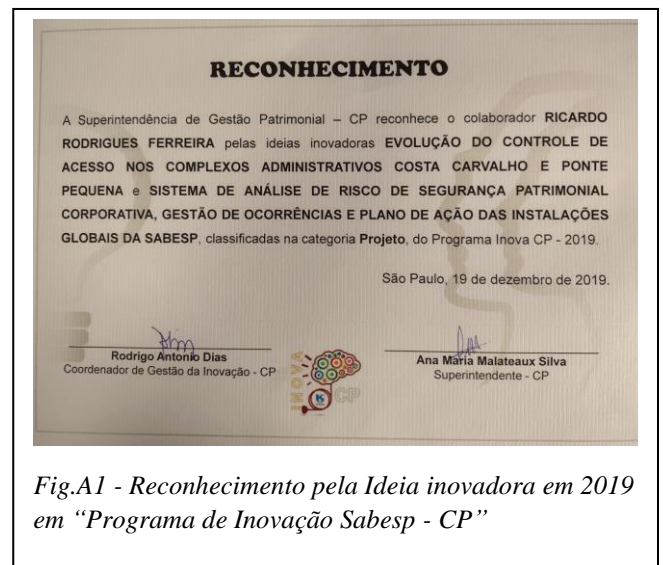


Fig.A1 - Reconhecimento pela Ideia inovadora em 2019 em “Programa de Inovação Sabesp - CP”

A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização

No mapa estratégico atual da empresa, a melhoria da prática está associada aos quesitos Processos “Aperfeiçoar processos”; Sustentabilidade “Garantir a disponibilidade hídrica” e “Gerar impacto socioambiental positivo”.

Alinhada ao propósito da Diretoria Corporativa “C” - “Fomentar a transformação organizacional para melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente” e com a análise SWOT da Diretoria C, nos principais fatores externos (“oportunidades”), está relacionada em 2 itens citados: Transformação organizacional - ser protagonista; Modernização e otimização dos processos internos e terceirização. No mapa do perfil da Superintendência de Gestão Patrimonial CP está associada às saídas “infraestrutura eficiente, inspiradora e segura” e no mapa operacional em “Transformar Processos” - Transformar e simplificar os processos principais com visão inovadora e de mercado.

A melhoria da prática da gestão também é relevante para avaliar o grau de risco de segurança patrimonial em áreas estratégicas da empresa, com maior equilíbrio das ações de segurança e pesos diferenciados para áreas operacionais e em locais com instalações de alto investimento em equipamentos para gestão de dados, como Datacenter e CCO.

A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor ou mercado

A nova metodologia corporativa para segurança patrimonial implantada na Sabesp agrega conhecimento estratégico para priorização de instalações a serem vistoriadas com o método de análise de risco de segurança patrimonial, pois busca maior controle no acesso às instalações em razão do risco identificado, avaliado, mitigado e monitorado. Em caso de eventos inesperados e ocorrências, ganha agilidade na retomada da operação, pois prevê ações preventivas e sistemáticas, com procedimentos para os casos de interrupção

por sinistros e vandalismos, sendo útil ao setor de saneamento, que não pode deixar de atender a população com serviços básicos essenciais.

No lado social, a metodologia garante maior autonomia na continuidade da prestação dos serviços sem prejuízo à sociedade quanto ao fornecimento de água, essenciais à saúde e qualidade de vida; avaliação do local para proteção adequada de seus colaboradores quanto ao acesso e à permanência em ambiente afastado do perigo, gerando sensação de bem-estar e de local seguro para se trabalhar. São fatores alinhados às recomendações de organizações mundialmente reconhecidas, que defendem princípios sociais do ESG como o Fórum Econômico Mundial (*WORLD ECONOMIC FORUM, 2020*) e Banco Mundial (*THE WORLD BANK, 2018*).

Contribui para boas práticas de Governança, pois há geração de economia para a empresa nas ações de segurança patrimonial, com elaboração de um Plano de Segurança mais racional pela Análise de Risco, sobrando mais recursos para foco no principal negócio, desdobrando socialmente na busca do cumprimento de metas de atendimento de distribuição de água para áreas com comunidades mais carentes e locais de difícil acesso, como também defende a organização com padrões sustentáveis SASB - Sustainability Accounting Standards Board, (*SASB, 2018*) nos aspectos “Direitos humanos e relações comunitárias; acesso e preço acessível”.

Com maior cobertura de vigilância patrimonial há também a contribuição para redução do custo das apólices de seguro para as instalações, com a implantação e manutenção de um sistema de segurança inteligente, baseado na mitigação de riscos de segurança internos e externos aumentando a confiança do investidor, das partes interessadas, fortalecendo a reputação e os valores da empresa, é mais recurso financeiro em caixa, mais um caso de boa prática de governança.

Em relação ao meio ambiente, as empresas de saneamento têm um papel fundamental na proteção e preservação de áreas de captação de água, o que será de grande estratégia a implantação desta metodologia para escolha mais eficiente para a gestão do risco de segurança patrimonial identificado no local, com implementação de barreiras de segurança física e tecnológica de prevenção, detecção e resposta à distância contra invasões e vandalismos. Além deste foco em preservação, faz preventivamente análise de risco de segurança patrimonial para riscos ambientais que muitas vezes são desprezados por algumas empresas, porém, cada vez mais tem tido alto impacto com as mudanças climáticas, como a possibilidade de “alagamento” em instalações do saneamento, sendo muito relevante para o setor, que poderá ser identificado e monitorado, garantindo continuidade da operação, acesso e segurança para os empregados.

B. IDEIA (peso 45)

B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada ou concebida para superar obstáculos identificados?

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

A prática atual da gestão foi planejada em conjunto com equipe gerencial, composta por Superintendente, gerentes e analistas, participantes em reunião de análise crítica mensal do Planejamento Operacional CP em 2019, tendo em vista uma proposta de criação de um plano de ação para inovação na metodologia de gestão da segurança patrimonial. Definidas as diretrizes e as entregas do plano na metodologia de projeto em 5W2H, seguimos com a sistemática de trabalho. A equipe foi multifuncional sendo envolvidos diretamente no projeto:

. 4 empregados do Departamento de Serviços e Segurança Patrimonial CPS, sendo 1 Gerente, responsável pela coordenação do projeto, 1 Analista de gestão, responsável pela consolidação e aplicação da metodologia e 2 Técnicos, com a função de atuação em campo e treinamento para preenchimento dos dados em planilha automatizada e no SAP GRC.

. 1 empregado da Superintendência de Gestão de Riscos, Analista de Gestão, responsável pela disseminação da conceituação e adaptação do modelo de gestão de riscos empresariais para gestão de riscos de segurança patrimonial.

Posteriormente foram adicionados ao grupo 2 consultores do mercado, especialistas em análise de riscos de segurança patrimonial, com a função de executar a metodologia e dar treinamento, agregando conhecimento aos empregados da Sabesp.

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

Na primeira etapa do projeto, houve a busca de entendimentos conceituais e em reunião técnica com a autoridade funcional em gestão de riscos corporativos, buscamos apoio nesse projeto com o entendimento do modelo empresarial de riscos já implantado na Sabesp. A Metodologia de análise de riscos de segurança patrimonial foi inspirada no método empresarial implantado pela Superintendência de Gestão de Riscos, composta por sistema corporativo implantado no SAP - GRC (Governança, Risco, Compliance).

Definidas as regras conceituais, houve reunião gerencial com os representantes das regiões administrativas de sistemas regionais da Sabesp para apresentação do novo modelo de gestão baseado em Análise de Risco. A ideia era a escolha de uma cidade para iniciarmos com um Projeto Piloto e foi definido o município de Santos – SP.

Na sequência houve reunião com a equipe gerencial e técnica de Santos para entendimento do cenário local sobre a situação das instalações, metodologia utilizada para gestão, principais ações e medidas já executadas frente às ocorrências registradas. De um total de 125 instalações, houve a decisão de estabelecimento de um critério para escolha das instalações mais estratégicas e críticas em histórico de ocorrências para futura visita da equipe de especialistas em gestão de riscos de segurança patrimonial envolvidos no projeto.

A próxima etapa foi de planejar a contratação de uma empresa externa, com consultores especializados para apoio no desenvolvimento e aplicação da prática prevista no projeto piloto, como também a finalidade de treinamento técnico dos empregados da Sabesp.

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

Para aplicarmos os conceitos de avaliação e análise de riscos previstos na metodologia, houve coleta de dados históricos de ocorrências locais nas instalações da Sabesp, com depoimentos de empregados responsáveis pela gestão do patrimônio. Houve também a utilização de fontes de referência oficiais do Governo de SP para conhecimento das ocorrências e riscos regionais, como furtos, roubos e demais registros policiais apontados pela Secretaria de Segurança Pública, na região dos municípios com instalações a serem avaliadas.

B.2. Como funciona a prática de gestão? O Resumo do Case no Formulário deve sumarizar com clareza a abordagem inovadora ou exemplar relatada.

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

Fig.B1 - Formulário Empresarial FE-PR004

A sistemática implementada inicia-se em primeira etapa com a coleta de dados, na instalação escolhida, utilizando o formulário empresarial FE-PR004 – Análise de Risco e Plano de Ação para Segurança das Instalações. Assim, previamente é feito um Diagnóstico da Segurança Patrimonial, com Avaliação local das características dos imóveis (edificações e arquitetura), das instalações e infraestrutura física e operacional, do fluxo de pessoas e público; diagnóstico dos atuais sistemas e recursos de segurança patrimonial com MEIOS HUMANOS – pessoal envolvido na segurança; MEIOS TÉCNICOS – Ativos e Passivos, ou estruturais, mecânicos e eletrônicos; MEIOS ORGANIZACIONAIS – políticas, normas e procedimentos existentes; e AMBIENTES – Interno e Externo, análise das sensações de segurança e satisfação e/ou insatisfação de colaboradores e terceiros, e da criminalidade regional e atrativos da Unidade, respectivamente; entre outros com a efetiva análise das instalações.

Durante a coleta, o grupo envolvido ou o responsável pela instalação identifica e anota possíveis riscos em tabela de Análise de Risco contida no Formulário Empresarial.

Finalizado o levantamento da área é iniciada a segunda etapa, onde as informações são inseridas em planilha automatizada de Análise de Riscos de Segurança Patrimonial, com a avaliação dos riscos encontrados. Para cada risco identificado, haverá a avaliação de impacto, probabilidade e criticidade. Com o conhecimento apurado, sem considerar os riscos identificados, há uma calibragem específica da instalação, conforme sua característica predominante (administrativa ou operacional), com níveis de peso de 1 a 5, sendo 1- mínimo, 2- baixo, 3- moderado, 4- significativo, 5- alto, levando em consideração categorias de impacto em ocorrências para a unidade ou para a Sabesp em relação à Imagem (impactos em clientes e sociedade), Financeiro (possíveis gastos com reposição comparados às diretrizes da empresa), Legal (relativa a normas internas e procedimentos que precisarão de apoio jurídico e podem afetar o caixa da empresa) e Operacional (impactos no funcionamento rotineiro da instalação). A imagem abaixo ilustra as categorias de impacto e os níveis considerados para calibragem da instalação.

Fig B2 - Tabela de Análise de Risco em Procedimento Empresarial

CATEGORIAS DE IMPACTO

| NÍVEL | IMAGEM (Perante clientes e sociedade) | FINANCEIRO (Gastos com reposição comparados às diretrizes da empresa) | LEGAL (Relativa a legislações vigentes e normas internas) | OPERACIONAL (Funcionamento rotineiro da unidade) |
|---------------------------|---|---|--|--|
| 1 Mínimo | Conhecimento apenas da área envolvida. (individual) | Incidentes conhecidos sem consequências. | Advertências que afetam normas da empresa e não causam prejuízos. | Somente retrabalho operacional. |
| 2 Baixo | Conhecimento da empresa (Local) | Acidentes que envolvem paralização da operação e custos com manutenção e materiais (3 horas). | Advertências que afetam normas da empresa e causam prejuízos. | Impacto momentâneo com interrupção de fornecimento ou operação (< que 5 horas). |
| 3 Moderado | Impacto local (regional clientes e negócio) | Acidentes que envolvem paralização da operação, custos com manutenção e materiais (1 dia). | Advertências que provocam Termos de Ajustamento de Conduta sem prejuízos financeiros. | Impacto maior com interrupção de fornecimento ou operação (24 horas) |
| 4 Significativo | Impacto local (nacional imprensa). | Acidentes que envolvem paralização da operação, custos com manutenção e materiais, ressarcimentos pontuais a clientes e outros. | Perdas passíveis de acordos, processos judiciais, contratação de assessoria jurídica, cobertas por seguro ou não, que afetam o caixa da empresa. | Impacto maior com interrupção de fornecimento ou operação (1 semana), excede limites legais de forma pontual. |
| 5 Alto | Impacto internacional (imprensa). | Acidentes que envolvem paralização da operação, custos com manutenção e materiais, ressarcimentos generalizados a clientes e outros, multas compensatórias. (judicialização). | Perdas não passíveis de acordos, processos judiciais, contratação de assessoria jurídica, envolvem o estado ou município, cobertas por seguro ou não, que afetam o caixa da empresa. | Impacto maior com interrupção de fornecimento ou operação (> 1 mês), influência à saúde pública, grandes danos ambientais ou de imagem e excede limites legais de forma sistêmica. |

Fig.B3 - Tabela de categorias de impacto - autoria da equipe de trabalho própria do projeto piloto.

Em seguida os riscos identificados são inseridos na planilha de avaliação, na coluna “descrição do risco”, para análise do impacto de cada risco específico em relação às categorias Imagem, Financeiro, Legal e Operacional. Uma nota peso do impacto de cada risco é automaticamente calculada. Avalia-se em seguida a probabilidade de ocorrência considerando frequência e intervalo. Uma

nota peso da probabilidade de cada risco também é automaticamente calculada. O resultado da combinação destas duas variáveis avaliadas gera a “criticidade” de cada risco, classificando-os em 1-aceitável, 2- baixo, 3- moderado, 4- significativo, 5- crítico.

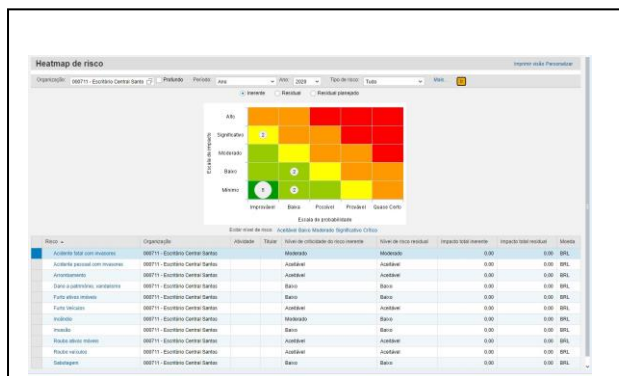


Fig.B4 - Matriz de Risco Inerente – Fonte: SAP GRC

ação sugerido, é gerada uma nova matriz de risco “residual”, para que a unidade possa visualizar uma nova situação futura, com riscos mitigados ou eliminados, após conclusão de seu plano de ação. Na quarta e última etapa há o monitoramento do plano de ação em sistema SAP, verificando sua “completude”, para que seja assumida a nova matriz de risco residual, já considerada a melhoria no controle da instalação.

Finalizada a avaliação e a análise dos riscos, vem a terceira etapa, onde as informações são transferidas para o sistema corporativo SAP-GRC, módulo de Segurança Patrimonial, para gerar a matriz de risco “inerente” (retrato atual da instalação).

Na terceira etapa, após verificação dos riscos com maior criticidade para a instalação apontada na matriz de risco gerada no SAP, consiste na elaboração de um plano de ação como sugestão para mitigação do risco. Esse plano de ação é inserido no sistema SAP. Com um plano de



Fig.B5 - Plano de ação no SAP – Fonte: SAP GRC

A prática segue sistematicamente essa rotina para cada análise de risco de segurança das instalações, onde a parte interessada (gerente da planta), responsável pela instalação tem conhecimento dos riscos levantados em acesso corporativo ao sistema SAP GRC e consegue monitorar as ações planejadas para mitigação dos riscos em determinado período de tempo, conforme Procedimento Empresarial de Segurança Patrimonial, que prevê revisão a cada 2 anos ou a qualquer momento em caso de ocorrências.

Os empregados treinados de cada unidade são convocados anualmente a participar de um Programa da CP conhecido como “Laboratório de Soluções”, onde são compartilhados resultados de redução de ocorrências em instalações em função de mitigação de riscos das instalações onde a metodologia foi aplicada, com contribuições para aprimoramento do processo e apresentado um breve monitoramento da situação de vigência das análises de risco com prazo de vencimento próximo, para revisão e atualização.



Fig.B6 - “Laboratório de Soluções CP” – Encontro anual

B.2.2 Enfoque original ou inusitado

Prática de Gestão pioneira no uso da metodologia de análise de risco de segurança patrimonial de forma corporativa e sistematizada, conforme constatado em benchmarking e benchmarking reverso, registrado em formulário empresarial FE-RH0063V.1, com empresas do saneamento e do setor de vigilância e videomonitoramento que atuam no setor público.

A característica inovadora incorporada na prática, vem com a ruptura de um modelo tradicional, composto por regras de Segurança Patrimonial Corporativa a serem praticadas pela parte interessada, visando construção de barreiras protetivas e contratação de segurança patrimonial sem um estudo preliminar do local, para um novo modelo, baseado em Análise de Risco de Segurança Patrimonial das instalações, que prevê um diagnóstico preliminar da situação presente na instalação e seu entorno, com propostas de planos de ação, antes da construção de barreiras ou instalação de equipamentos. A nova metodologia trouxe benefícios em relação à melhoria dos controles internos, melhor aplicação dos recursos financeiros (investimentos e despesas) e redução de ocorrências da parte interessada. Nos principais Complexos Administrativos da Sabesp houve redução de despesas no montante de R\$ 1 milhão no acumulado de 2019 a 2021 e redução de ocorrências de furto de cabos de 5 em 2018 para 0 em 2019, 0 em 2020 e 0 em 2021.

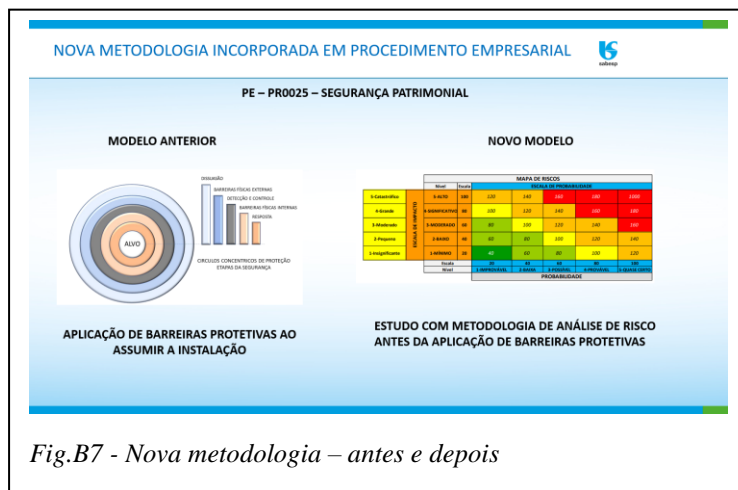


Fig. B7 - Nova metodologia – antes e depois

B.2.3 Enfoque inédito

Há enfoques inéditos estendendo abrangência às práticas do ESG. Com foco social, em razão de melhor controle dos riscos monitorados em sistema corporativo e plano de ação para mitigar e prevenir ocorrências, foi possível evitar impactos à sociedade sem interrupção da operação, que permaneceu contínua nas instalações estratégicas dos Complexos, como CCO (Centro de Operação e Controle) e Datacenters, que visam tráfego de dados para controle sistêmico da distribuição de água e tratamento de esgoto para a população urbana em bairros mais afastados.

No foco de governança, houve impacto na redução de despesas, com o desenvolvimento de estruturas adequadas e mais equilibradas através de planos de ação, conforme criticidade do local, gerando sobra de recursos em caixa para enfrentamento de crises e possível direcionamento ao negócio principal da empresa.

No foco ambiental a metodologia de análise de riscos de segurança patrimonial promoveu melhoria na gestão das instalações das partes interessadas que possuem áreas de captação e barragens, com planos de ação para monitoramento, mitigando riscos de invasão, vandalismo e sabotagens nestes locais distantes, de grande extensão, cercados por matas e nascentes.

B.2.4 Enfoque proativo estimulando a prevenção

A característica predominante da proatividade da nova metodologia foi o formato de gestão preventiva, com alertas e controles ajustados antecipadamente para cada tipo de risco identificado. O modelo praticado anteriormente não trazia orientações para identificação, análise e mitigação de riscos, não previa orientações para estar preparado para lidar com situações adversas, não havia proposta de estudo do local, de seus arredores, fragilidades e possíveis ameaças, como prevê preliminarmente o novo modelo. A simples inclusão de barreiras do modelo anterior trazia uma sensação de segurança ou fortalecimento de medidas de segurança para a instalação, porém, sem conhecer o risco de segurança patrimonial previsto no local, não surtiam o efeito desejado. Com a inclusão da nova metodologia de análise de risco como prática para a segurança patrimonial abriu-se o caminho para uma prevenção mais assertiva, com melhor planejamento através de planos de ação para mitigar riscos, treinamentos de equipes das unidades locais para análise dos riscos, monitoramento e níveis de controle adequados para cada tipo de instalação.

B.2.5 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

Foi elaborado um plano para obtermos maior agilidade na divulgação da metodologia com o Programa Laboratório de Soluções CP, com treinamentos locais para retorno rápido do aprendizado e feedback. As oficinas de treinamento e visitas nas unidades foram importantes para que os empregados pudessem conhecer a nova metodologia, aplicar e contribuir com a disseminação interna. Um plano B foi pensado na pandemia, para que pudessemos manter alguns treinamentos de forma virtual. Solicitamos aos empregados que gravassem vídeos e tirassem fotos das instalações para compor a análise situacional do ambiente interno e externo das instalações.

Após a rodada de treinamentos, o empregado aplica a análise em outras instalações afim de testar a técnica e a metodologia aprendida. A adaptação da demanda para a unidade tem sido de grande aproveitamento, devido a facilidade de inserção de dados, com flexibilidade para avaliação e análise proporcionada pela planilha automatizada de avaliação e análise de riscos de Segurança Patrimonial.

Desta forma, tivemos enfoque ágil em criar uma planilha mais simples e automatizada, prática para o momento de coleta de dados, antes de lançarmos diretamente no sistema SAP. A mesma planilha, após finalizada é salva em formato pdf e anexada no sistema SAP GRC.

Complementando as ações, foram criados grupos de whatsapp e de email corporativo para Segurança Patrimonial para os Complexos Administrativos e para as Unidades Administrativas para maior agilidade na resposta e esclarecimento de dúvidas.

B.2.6 Aplicação é abrangente suficientemente e controlada

A metodologia foi incorporada ao Procedimento Empresarial de Segurança Patrimonial PE-PR0025, com abrangência em toda a empresa. Foi implantado também em sistema corporativo SAP GRC módulo de Segurança Patrimonial, cuja abrangência e permissão de acesso é liberada a todos os empregados indicados pela parte interessada, após os treinamentos.

Anualmente são realizados encontros pré-agendados com representantes de todas as unidades da empresa sobre o tema, via “Fórum de Patrimônio” e para os empregados treinados há convocação por email a participarem da oficina CP - “Programa Laboratório de Soluções”, como mecanismo de controle da aplicação da metodologia.

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

A metodologia de análise de riscos de Segurança Patrimonial se adaptou conforme o modelo sistêmico implantado na unidade funcional em Gestão de Riscos Corporativos (PK), com foco nos padrões de governança corporativa e foi incorporada em Procedimento Empresarial de Segurança Empresarial, que incluiu em seus itens a orientação para que a parte interessada possa prever recursos orçamentários para execução da análise de riscos de segurança patrimonial das instalações. Com esta condição, anualmente, na prática da “revisão orçamentária”, a unidade funcional de Orçamento Empresarial (FTO) inclui no documento oficial, destinado a todas as unidades da Sabesp, as diretrizes internas para toda a Cia. com as orientações para que as unidades façam previsão de recursos para execução de análise de riscos de segurança patrimonial das instalações, com estimativa elaborada pela unidade funcional em segurança patrimonial(CPS) e com perspectiva plurianual.

B.3. Como a avaliação e melhoria da prática de gestão é ou foi realizada após implementada?

B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática de gestão (avaliação e melhoria)

A metodologia está inserida em Programa de rotina da CP, oficina de treinamento, conhecida por "Laboratório de Soluções", onde acontecem encontros anuais e visitas pré-agendadas nas unidades para que os empregados possam aprender a nova metodologia na prática, conhecerem novidades incorporadas no sistema, contribuir com a disseminação interna e avaliar, através de Pesquisa de Satisfação se o método vem trazendo bons resultados em suas unidades.

Há também uma solicitação de feedback por email junto à unidade onde foi aplicada a metodologia para atualizações de resultados, que subsidiam as apresentações do Laboratório de Soluções.

No ano de 2019 foram treinados 5 empregados (projeto piloto), em 2020 foram 11 empregados e em 2021, 18 empregados, fechando um primeiro ciclo nas Unidades Administrativas da Diretoria de Sistemas Regionais - R.

Na Universidade Empresarial Sabesp foi inserida na “Trilha do Conhecimento”, um treinamento virtual, com o título "Gestão de Risco das Unidades" com orientações para o uso da metodologia e um passo a passo para acesso ao sistema SAP-GRC – módulo de Gestão de Riscos Corporativos de Segurança Patrimonial.

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar o desempenho da prática de gestão

Os indicadores utilizados para avaliar eficiência e desempenho da prática são:

Número de ocorrências detectadas/Total de meses do ano

Total de ocorrências ano corrente / Total ocorrências ano anterior

Tipo de ocorrências ano corrente x Tipo de ocorrências ano anterior

Quantidade de riscos vigentes mitigados / Quantidade de riscos ano anterior

Quantidade de instalações com análise de riscos / total de instalações

Investimentos totais em ano vigente/ Investimentos em ano anterior

Despesas totais em ano vigente/ Despesas em ano anterior

C. OS RESULTADOS (peso 25)

C.1 Apresentar um ou mais resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática. O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza o principal resultado da Prática de Gestão desta questão.

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho

A nova metodologia de análise de risco de Segurança Patrimonial aplicada nos principais Complexos Administrativos da Sabesp inovou com os resultados:

- 1) Gestão de Segurança Patrimonial com redução de custo para a empresa, otimizando despesas de 4,5 milhões em 2019 para redução em 2020 de 4,1 milhões (-9%) e em 2021 de 3,5 milhões (-14%);
- 2) Equilíbrio de esforços para melhoria do Plano de Segurança, com quantitativos de forças humanas e tecnológicas adequados;
- 3) Redução gradativa do grau de riscos de maior criticidade das instalações;
- 4) Menor reposição das perdas em ocorrências: furtos de cabos em 2018(5), 2019(1), 2020(0), 2021(0).
- 5) Ampliação da área de cobertura de segurança do patrimônio com menor custo.

Resultados com abrangência corporativa:

- 1) Houve incorporação do método de Análise de Riscos de segurança patrimonial no Procedimento Empresarial de Segurança Patrimonial (PE-PR0025), padronizando critérios como identificar, analisar, tratar e monitorar os riscos envolvidos na Segurança Patrimonial;
- 2) Promoveu continuidade do negócio;

- 3) Aprimorou nível de proteção adequada ao risco nas ETAs, reservatórios e barragens para garantia de fornecimento de água e qualidade de vida à sociedade;
- 4) Contribuição ao meio ambiente controlando risco de vandalismo em áreas distantes de captação de água;
- 5) Obtenção de justificativa para aprovação do investimento em segurança das instalações do saneamento baseada em método, promovendo apoio e validação junto à Diretoria.

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

Em razão dos resultados apresentados, que impactam no desempenho da administração das instalações, destacamos que o modelo traz competitividade interna e externa. A gestão das partes interessadas (gerentes de planta) internas, comprovaram diminuição da redução de ocorrências e de despesas, o que promoveu um diferencial positivo no planejamento orçamentário e operacional da instalação e da unidade de negócio em relação a outras unidades em que ainda não foi possível executar o método. Ao ampliarmos o escopo para mais instalações da empresa, alcançamos resultados consolidados mais expressivos, que refletiram em melhor direcionamento de recursos, em quantidade equilibrada e efetiva para estas atividades e frentes de apoio à preservação e segurança do patrimônio agregado às instalações, para então focar no negócio principal do saneamento, se tornando mais competitiva no mercado.

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos? Resumir os benefícios para cada parte interessada alcançada.

C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

Foram percebidos benefícios intangíveis em locais onde foram aplicadas a metodologia. Temos depoimentos, como no caso da parte interessada da Unidade de Sistemas Regionais “RV”, no Vale do Paraíba, de que no lado social, a aplicação da metodologia garante maior autonomia na continuidade da prestação dos serviços sem prejuízo à sociedade quanto ao fornecimento de água, essenciais à saúde e qualidade de vida; avaliação do local para proteção adequada de seus colaboradores quanto ao acesso e à permanência em ambiente afastado do perigo, gerando sensação de bem-estar e de local seguro para se trabalhar. São fatores alinhados às recomendações de organizações mundialmente reconhecidas, que defendem princípios sociais do ESG como o Fórum Econômico Mundial (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020) e Banco Mundial (THE WORLD BANK, 2018).

Outro aspecto reconhecido pela parte interessada da Unidade de Sistemas Regionais da Sabesp “RO”, foi o caso da aplicação da metodologia em áreas de captação e barragens, com foco no meio ambiente, as empresas de saneamento têm um papel fundamental na proteção e preservação destas áreas, o que será de grande estratégia a implantação desta metodologia para a escolha mais eficiente para a gestão do risco de segurança patrimonial identificado no local. São instalações de imensa extensão, que estão cercadas por vegetação, sendo primordial uma análise de risco para implementação de barreiras de segurança física e tecnológica adequadas para prevenção, detecção e resposta à distância contra invasões e vandalismos.

No Complexo Administrativo Costa Carvalho (sede da empresa), temos relatos dos técnicos fiscalizadores dos contratos de Segurança Patrimonial de que a metodologia traz melhoria no alinhamento das ações junto aos supervisores das empresas contratadas para gestão da segurança direcionados aos riscos de maior criticidade, com estratégias baseadas neste método, trazendo a realidade do estudo das vulnerabilidades do local, gerando maior prevenção e redução de ocorrências, não havendo nenhum registro detectado em 2020, 2021 e até o momento em 2022.

C.3. Quais foram as principais lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis, com a implementação da prática e com o alcance de seus resultados? Resumir a importância das lições para outras organizações.

C.3.1 Lições aprendidas

Lições aprendidas favoráveis:

- Houve muita interação e contribuição dos participantes nos treinamentos;
- O aprendizado, na prática, para empregados da Sabesp, frente a avaliação de diferentes tipos de risco identificados nas instalações do interior e litoral;
- Participação do corpo gerencial nos encontros de oficinas para apoio e melhor entendimento do tema;
- Ampliação de conhecimento com unidade funcional da Sabesp em Gestão de Riscos Corporativos para implantação de método inovador, promovendo melhoria da prática de gestão da Segurança Patrimonial.
- Definição de conceitos, princípios organizacionais e técnicas para análise de riscos com especialistas do mercado.

Lições aprendidas desfavoráveis:

- Dificuldade para alinhamentos dos treinamentos, participação de empregados presencialmente e visitas nas unidades em razão do período de pandemia;
- Acesso crítico a algumas instalações, algumas em razão da condição precária das vias perimetrais, outras bem distantes da cidade.