



PNQS
2018
NÍVEL II

Relatório de Gestão

USIDL

UNIDADE DE SERVIÇO INDUSTRIAL DA REGIONAL LONDRINA
Sanepar – Companhia de Saneamento do Paraná

PNQS Admin

Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR

Aprovado

Categoria:As Melhores de Gestão no Saneamento -
AMEGSA**Sub Categoria:**

Nível II

Tipo da organização candidata:

Unidade Autônoma

**Unidade autônoma de outra
organização?**

Não

Razão Social:Companhia de
Saneamento do Paraná -
SANEPAR**Candidata (Responsável):****Forma de Direito:**

Público

CNPJ:

76.484.013/0001-45

Home-page:

www.sanepar.com.br

Principais Atividades:Captação, adução, tratamento e
reservação de água. Coleta, tratamento e
disposição final de efluentes.**Data de início das atividades:**

22/11/1973

Qtde. de pessoas na força de trabalho:

152

Perc. da força de trabalho:

2,15% do quadro da S

Locais das instalações com força de trabalho

Nome:

Sede USIDL

Endereço:**Qtde. de pessoas:**

5

Rua Sergipe, 1370 - ;
Londrina - PR

Nome:

Central Controle
Operacional

Endereço:

Rua Sergipe, 1370 - ;
Londrina - PR

Qtde. de pessoas:

16

Nome:

Coordenação de Produção
de Água

Endereço:

Avenida Juscelino
Kubitschek, 1132 - ;
Londrina - PR

Qtde. de pessoas:

13

Nome:

ETA Cafezal

Endereço:

Avenida Juscelino
Kubitschek, 1132 - ;
Londrina - PR

Qtde. de pessoas:

17

Nome:

ETA Tibagi

Endereço:

Estrada do Limoeiro, Km
05, s/n - ; Londrina - PR

Qtde. de pessoas:

19

Nome:

ETA Guarani

Endereço:

Estrada dos Pioneiros, Km
07, s/n - ; Londrina - PR

Qtde. de pessoas:

5

Nome:

Coordenação de
Tratamento de Esgoto

Endereço:

Avenida Juscelino
Kubitschek, 1132 - ;
Londrina - PR

Qtde. de pessoas:

11

Nome:

ETE Norte

Endereço:

Rua José Paiva Cavalcante,
s/n - ; Londrina - PR

Qtde. de pessoas:

11

Nome:

ETE Sul

Endereço:

Avenida Europa, Fazenda
Refúgio - ; Londrina - PR

Qtde. de pessoas:

16

Nome:

ETE Esperança

Endereço:

Rua Geraldo Júlio, s/n - ;
Londrina - PR

Qtde. de pessoas:

10

Nome:**Endereço:****Qtde. de pessoas:**

ETE Caçadores	Rua Apocalipse, s/n - ; Cambé - PR	9
Nome: ETE Tamarana	Endereço: Estrada do cemitério, s/n - ; Tamarana - PR	Qtde. de pessoas: 1
Nome: Coordenação de Planejamento e Administração	Endereço: Avenida Juscelino Kubitschek, 1132 - ; Londrina - PR	Qtde. de pessoas: 11
Nome: Coordenação de Desenvolvimento Operacional	Endereço: Avenida Juscelino Kubitschek, 1132 - ; Londrina - PR	Qtde. de pessoas: 1
Nome:	Endereço: , - ; -	Qtde. de pessoas:
Nome:	Endereço: , - ; -	Qtde. de pessoas:
Nome:	Endereço: , - ; -	Qtde. de pessoas:
Nome: Demais localidades: ETEs Cafezal, São Lourenço, São Domingos e distritos adminis	Endereço: Esparsos entre Londrina e Cambé, - ; -	Qtde. de pessoas: 7

Contatos

Principal dirigente

Nome: Antônio Gil Fernandes Gameiro	Fone: 43 33734-137	Email: gilgameiro@sanepar.com.br
--	------------------------------	--

Responsável Candidatura

Nome:

Rosimére de Castro

Fone:

43 33734-345

Email:

rcastro@sanepar.com.br

Apresentador do Case no Seminário de benchmarking

Aplicável AMEGSA

Declaração de autonomia da organização candidata:

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

Concordou

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

Não concordou

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

Concordou

Perfil.....	I a VIII
Liderança.....	01
Estratégia e Planos.....	11
Clientes.....	18
Sociedade.....	26
Informações e Conhecimento.....	31
Pessoas.....	36
Processos.....	47
Resultados.....	56
Glossário.....	61
Diagnóstico de Gestão.....	66
Tabela de Indicadores Equivalentes.....	67



Perfil da Organização

P1. – Descrição da Organização

A) Instituição, propósitos e porte

(1) Denominação da organização: Unidade de Serviço Industrial da Regional Londrina - USIDL

(2) Forma de Atuação: A Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar é uma empresa estatal, de economia mista e capital aberto, vinculada as normas da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, e do Regulamento Nível 2 de governança corporativa na B3. O maior acionista é o Governo do Estado, que detém 20,03% do capital total e 60,10% do capital votante. Outra parte das ações pertence a acionistas minoritários. A Corporação atende 345 dos 399 municípios do Paraná e 293 localidades de menor porte no estado, além de Porto União em Santa Catarina. A empresa atende com água tratada 11,755 milhões de pessoas e com sistema de esgotamento sanitário 8,261 milhões de pessoas. Desde 2004 a Companhia está dividida em duas dimensões: Estratégica (Diretorias) e Operacional (Unidades de Negócio), modelo de gestão com foco voltado para a eficiência operacional. As Unidades de negócios têm gestão financeira própria, baseada em planejamento plurianual, com projeções para infraestrutura, orçamento e investimentos conforme demonstrado em Tabela Per. 01.

Unidade	QT	Atuação
Gerência de Planejamento e Desenv. Operacional	01	Planejamento e desenvolvimento operacional atividades operacionais.
Unid. de Serviços Operacionais (GPDO)	07	Atendimento e Consultoria as Unidades
Gerências Gerais	05	Atendem 5 macrorregiões no Estado.
Unid. de Serviços Estaduais	20	Atendem aos serviços corporativos, no âmbito Estadual.
Unid. de Serviços Eletromecânicos	05	Manutenção eletromecânica, no âmbito regional
Unid. de Serviços de Proj. e Obras	05	Projetos e obras, no âmbito regional.
Unid. de Serviços Locais	04	Atendem as localidades de Curitiba e Londrina
Unidades Regionais	23	Atendimento direto aos clientes.

(3) Data de instituição da organização: Em 1963 foi sancionada a Lei Estadual 4.684, autorizando o Governo do Estado a constituir a Companhia de Água e Esgoto do Paraná (Agepar). Em 1964 pela Lei 4.878 foi alterada a denominação social de Agepar para Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar. A USIDL surgiu com a reestruturação organizacional em 2004, sendo que é, uma das quatro unidades de Serviços Locais, subordinada a GGND e à

Diretoria de Operações.

(4) Descrição do negócio: O modelo de negócio da USIDL está alinhado à Missão da Sanepar que é “Prestar serviços de Saneamento Ambiental de forma sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida” e a Visão da companhia que é “Ser uma empresa de excelência, comprometida com a universalização do saneamento ambiental”. Com este propósito disponibiliza água tratada com qualidade e regularidade a 852 mil pessoas das cidades de Londrina (incluindo os distritos), Cambé e Tamarana, e também presta serviço de coleta e tratamento de esgoto a 767 mil pessoas.

(5) Porte da organização: Com sede em Londrina, a USIDL, atua em 3 municípios, sendo sistema integrado Londrina/Cambé e Tamarana e 12 distritos/patrimônios de Londrina (Regina, Espírito Santo, Guairaca, Guaravera, Irere, Lerroville, Maravilha, Paiquere, São Luiz, Selva, Taquaruna e Warta), numa área de abrangência de 2.623,922 km². A USIDL tem como principais executivos o Gerente Industrial, e 4 Coordenadores (Planejamento e Administração, Água, Esgoto e Desenvolvimento) que formam a Alta Direção. A receita interna de serviço da USIDL em 2017 foi de R\$ 124.273.575,54 valor esse necessário para fazer frente ao custeio da unidade. A força de trabalho da USIDL é composta por 150 empregados efetivos e 02 jovens aprendizes (dez/17), representando 0,05% do total da Sanepar. Ver detalhamento nas Tabelas Per. 03, 04, 05 e 06

Itens	Água	Esgoto
Ligações (Lig.)	200.937	175.343
Economias (Econ.)	282.486	257.897
Volume Medido (m ³ -12)	40.676.627	36.254.345
Volume Faturado (m ³ -12)	43.005.215	39.424.376
Valor faturado (R\$-12)	201.265.431	144.855.490
Valor arrecadado (R\$-12)	185.943.855	138.217.208

U.R./Localidades	URLC
Municípios	3
Distritos	12

Unidades Operacionais	URLC	USIDL
Captações superficiais		2
Captações subterrâneas		28
Adutoras e Redes de Distribuição (km)	3.621	592
Estações Elevatórias		70
Estações de Tratamento		3
Reservatórios		49

A USIDL é responsável por 7,33% das ligações de água e esgoto de todo o estado e 8,17% do total de economias. Os investimentos nos últimos cinco anos totalizaram R\$ 293.733.621,47 possibilitando os acréscimos de 14.937 novas ligações de água e 28.004 novas ligações de esgoto no mesmo período.

Unidades Operacionais	URLC	USIDL
Estações Elevatórias		24
Estações de Tratamento		5
Rede Coletora (km)	2.537	

(6) Legado: Levar saúde aos quatro cantos do Paraná é a nossa Missão, o nosso Legado. Nenhum outro alimento é mais controlado que a água de abastecimento público que a Sanepar entrega às famílias paranaenses. Para garantir a excelência do seu produto, a Sanepar realiza, mensalmente, 153 mil parâmetros de Controle de Qualidade, além de 1,2 milhão de parâmetros com o Controle Operacional. Em Londrina a somatória dos Controles de Qualidade e Operacional chega a 47.000 mil parâmetros mensais. Isso só é possível com o investimento em tecnologias. Em 2014, a Sanepar tornou-se uma das primeiras companhias

estaduais de saneamento do Brasil autossuficientes na análise de todos os 99 parâmetros da qualidade da água distribuída para a população conforme determina a legislação vigente.

B) Modelo de Negócio

(1) Os principais serviços da USIDL são: captação, tratamento e distribuição de água e coleta, tratamento de esgoto (Conforme Figura Per. 1). A gestão de processos do SAA e SES no âmbito de abrangência da USIDL é completada com processos gerenciados pela URLC (Unidade Regional Londrina/Cambé).

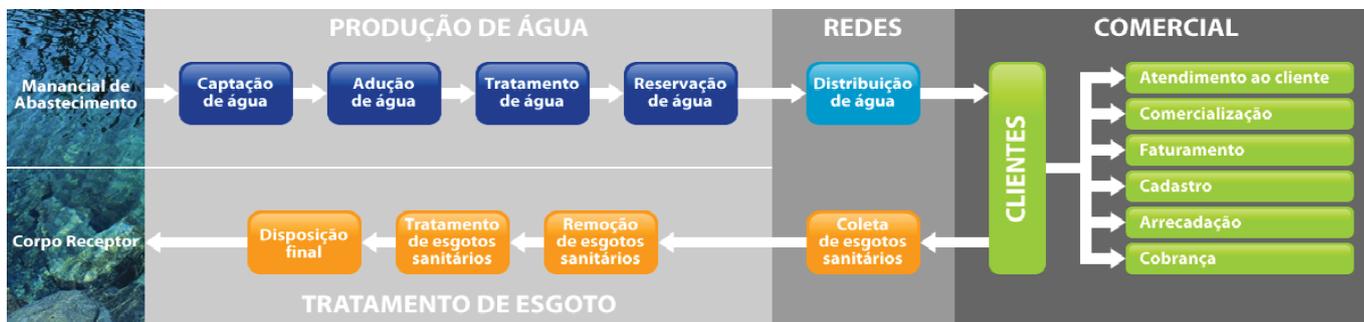


Fig Per. 1 - Principais Processos da USIDL e URLC

(2) Proposta de valor: A USIDL promove a Saúde Pública ao atender a população com elevado nível de excelência, proporcionando qualidade de vida, ao reduzir ou coibir a propagação de inúmeras doenças. A qualidade encontrada no saneamento contribui com a valorização do turismo, imobiliário, melhoria nos indicadores de educação e na geração de emprego. Do mesmo modo, satisfaz ao acionista com o crescimento da empresa no mercado de atuação, e traz benefícios aos empregados como abono e participação nos lucros da empresa, além do orgulho de trabalhar em uma empresa que seja referência no setor.

(3) A Unidade Industrial e Regional e suas respectivas Coordenações são responsáveis por processos específicos, divididos em atividades principais e de apoio. Isto pode ser verificado na Tabela Per.07.

Tabela Per.07 – Processos			
Processos	Produtos/Serviços	Atividades	Responsáveis
Principais	Água Tratada	Produção de água tratada com operação dos sistemas através de Estações de Tratamento de água e poços.	Coordenação Produção de Água
	Esgoto Tratado	Operação das Estações Elevatórias de Esgoto, Estações de Tratamento de Esgoto e disposição dos efluentes nos corpos receptores.	Coordenação de Tratamento de Esgoto
Apoio	Planejamento e controle	Montagem do processo de planejamento/controle dos resultados.	UR/Coordenação de Planejamento e Administração
	Administrativo/ Financeiro	Administração de bens, controle de veículos, serviços gerais, controle de custos e despesas, aquisições e informática.	
	Gestão de Pessoas	Administração e desenvolvimento de pessoas.	UR/Coordenação Industrial
	Gestão ambiental	Suporte nas atividades sociais e ambientais.	
	Desenvolvimento Operacional	Suporte técnico e desenvolvimento operacional aos processos institucionais	Gerência

(4) Equipamentos, instalações e tecnologias: No desenvolvimento dos processos e execução das suas atividades a USIDL utiliza equipamentos, instalações e tecnologias conforme demonstrado na Tabela Per.08.

Tabela Per.08 – Equipamentos, instalações e tecnologias	
Tecnologia	Descrição
Reservatório de acúmulo de Esgoto	Instalados nas Elevatórias utilizados para conter o volume de esgoto afluente caso ocorra algum problema operacional (ex: falta de energia). São projetados para conter o extravasamento de 2 a 4 horas.
RALF / UASB	Instalações com tecnologia desenvolvida pela Sanepar, para redução de matéria orgânica através de bactérias anaeróbias.
Lagoa de Tratamento	Facultativa: Devido a irradiação dos raios solares, e a ação do vento, há a produção de uma zona aeróbia na superfície da lagoa e uma zona anaeróbia no fundo da lagoa. Anaeróbia: A digestão da matéria orgânica acontece pela ação de bactérias anaeróbias, que sobrevivem sem oxigênio.
ETE – Estação de Tratamento de Esgoto	Realiza o tratamento dos esgotos domésticos gerados pela utilização das águas em residências domiciliares em área com rede coletora. Composta de gradeamento, desarenador, reator anaeróbio e lagoa facultativa.
ETA – Estação de Tratamento de Água	ETA – sistema de tratamento composto de coagulação, floculação, decantação, filtração, correção de PH, fluoretação e desinfecção.
Unidade Móvel Operacional (UMO)	Laboratório móvel para fins de verificação da qualidade da água distribuída, com o qual se analisa o pH, cor, turbidez, flúor e nível de cloro, dos sistemas de captação superficial e poços.
CCO	O CCO – Centro de Controle Operacional: sistema automatizado de gestão da distribuição de água, controle do nível de reservação e pressão na rede.
Informática	Rede lógica de dados e microcomputadores que permitem o acesso dos empregados aos sistemas informatizados da empresa (corporativos e locais).
Videoconferência	Sala de Videoconferência possibilitando reuniões e treinamentos com redução no deslocamento dos empregados para participação nos eventos.
Caminhão de sucção hidrojetamento	Utilizado para manutenção da rede coletora de esgoto com lavagem e desobstrução de redes e ramais.



(5) Competências essenciais: Para prestar Serviço de Saneamento Ambiental com excelências, a USIDLD **tem consolidado a competência industrial:** competências voltadas às áreas “fim” da empresa, como tratamento de água, coleta e tratamento de esgoto, e engloba desde atividades operacionais, até posições voltadas ao desenvolvimento ou incorporação de tecnologias para aprimoramento dos produtos e processos.

C) Quadro resumo de partes interessadas e redes de atuação

Tabela Per.09 – Principais Partes Interessadas			
Parte Interessada	Interlocutor	Necessidades e Expectativas	Indicadores / Monitoramento
Poder Concedente	Poder Executivo e legislativo Municipal	Requisitos PMSB e Contrato de Programa	PMSB aprovados em Redir; Concessões Vigentes; Sistema de Reuniões
Acionistas	CAD e Diretorias	Diretrizes Estratégicas Atendimento a Legislação (Portaria 2914/2011 MS, Resoluções 357, 375, 430 CONAMA.)	Todos Indicadores Estratégicos / Sistema de Reuniões e Planejamento Estratégico
Empregados	Empregados e Sindicatos	Atendimento a CLT	Indicadores 8.4 / Sistema de Reuniões e Plano de ação da Pesquisa Fale Francamente
Ministério Público	Representante do MP	Atendimento a Legislação	Indicadores 8.2 / Sistema de Reuniões
Águas Paraná	Presidência do Órgão	Atendimento a regulamentação das atividades (Outorgas e Licenciamentos Ambientais)	PMSB aprovados em Redir; Concessões Vigentes / Sistema de Reuniões
PROCON	Chefe do PROCON	Atendimento a Lei de Defesa do Consumidor	Sistema de Reuniões
Órgãos ambientais	Representante IAP e IBAMA	Atendimento a legislação ambiental	Isc02 e Isc04 / Sistema de Reuniões
Fornecedores	Internos	Gerência da Unidade	IFr01 - IFR02 –IFr02a
	Externos	Principal Executivo	IFr07 / Sistema de Reuniões
Ministério da Saúde	Vigilância Sanitária	Atendimento a legislação de potabilidade da água	ICP – Índice de Conformidade com a Portaria
Clientes	Associações de moradores, PROCON, Ministério Público, Conselhos Municipais e usuários.	Qualidade e regularidade de fornecimento	Indicadores do item 8.3 / Sistema de Reuniões
Sociedade	Representante por segmentos (Ex.: Presidente de Clube de Serviços, Presidente de Bairro, Líder Comunitário)	Qualidade e regularidade de fornecimento e mitigação dos impactos ambientais	Indicadores do item 8.2 / Sistema de Reuniões

D) Detalhamento sobre Partes Interessadas Específicas

(1) Sócios, mantenedores ou instituidores

Composição da Sociedade: O maior acionista é o Governo do Estado, que detém 20,03% do capital total e 60,10% do capital votante. Outra parte das ações pertence a acionistas minoritários. A administração da Sanepar é exercida pelo **Conselho de Administração - CAD** e pela **Diretoria Executiva**. O CAD é composto por nove membros efetivos, sendo um eleito entre os empregados e 25% dos membros independentes, além de nove suplentes distribuídos de igual forma. A Diretoria Executiva é constituída por oito diretores, eleitos pelo CAD, sendo designados os Diretores: Presidente, Financeiro e Relações com Investidores, de Operações, Administrativo, Comercial, de Investimentos, Jurídico e de Meio Ambiente e Ação Social. Compete a Diretoria Executiva a responsabilidade de executar a estratégia de negócio e as Diretrizes gerais estabelecidas pelo CAD.

Necessidades e expectativas: No PE plurianual de 5 anos, por meio das Diretrizes Estratégicas, as necessidades e expectativas podem ser verificadas na Tabela Per.10 e as metas dos indicadores estratégicos listados na Tabela 2.2.a.1.

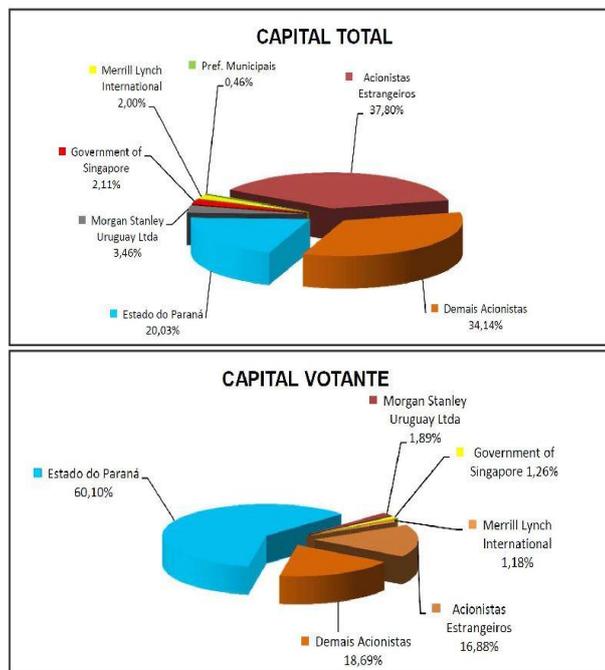


Fig. Demonstrativo do Capital

(2) Força de Trabalho

Composição: A força de trabalho é composta por 150 empregados efetivos e 2 estagiários, selecionados através de concurso publico, sendo 141 homens e 11 mulheres. O contrato de trabalho dos empregados é regido pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. O detalhamento da força de trabalho de efetivos pode ser verificado na Tabela Per.11.



Processo	Requisito
Captação de água	Manual de Outorgas do Instituto Águas Paraná
Produção e distribuição de água	Licenciamento Ambiental do IAP
	Decreto 5.440/05 do Ministério da Saúde – Presidência da República
	Portaria 5/2017 do Ministério da Saúde
Tratamento de Esgoto	Resolução 357/04, 375/05, 396/08 e 430/11 do CONAMA
	Outorga do Instituto Águas Paraná
	Portaria 19/2006 do IAP
	Resolução 21/2009 da SEMA
	Licenciamento Ambiental do IAP

Escolaridade	Qtidade	%	Cat. Funcional	Q
Fundamental Incompleto	0		Outros	2
Ensino Fundamental	4	2,63%	Administrativo	6
Ensino Médio	102	67,10%	Técnico	11
Superior	23	15,13%	Profissional	13
Pós-Graduação	21	13,81	Operacional	120
Mestrado	2	1,31%	Total	152

Principais necessidades, e expectativas da força de trabalho: Estão descritas no Critério Pessoas

3) Clientes e mercados-alvo: A URLC e por extensão a

USIDLD têm seu mercado segmentado de forma corporativa em residencial e não residencial, sendo que os clientes atendidos na sua área de abrangência estão classificados em categorias e faixas de consumo, baseado no Decreto Estadual 3926/88 e norma interna IT/COM/0223, conforme Tabela Per.12. As **necessidades e expectativas** dos clientes podem ser traduzidas nos seguintes requisitos: Qualidade da água, coleta e tratamento de esgoto atendendo as legislações vigentes; continuidade do fornecimento e qualidade na prestação dos serviços, maiores detalhes estão no critério clientes.

Segmentação do Mercado e clientes					Clientes por faixa de consumo					
Categoria		Água	%	Esgoto	%	Faixa de consumo	Água	%	Esgoto	%
Residencial		181.003	90,08	157.975	90,09	Até 5m3	42.870	21,34	37.011	21,11
Não Residencial	Comercial	16.748	8,33	14.968	8,54	6 a 100m3	146.331	72,82	127.656	72,80
	Industrial	768	0,38	528	0,30	101 a 1000m3	1.846	0,92	1.786	1,02
	Utilidade Pública	1.465	0,73	1.202	0,69	Acima de 1000m3	199	0,10	218	0,12
	Poder Público	953	0,47	670	0,38	Tarifa Social	9.691	4,82	8.672	4,95
Total		200.937	100,00	175.343	100,00	Total	200.937	100,00	175.343	100,00

(4) Fornecedores e insumos: A USIDLD tem como matéria prima, a água, e sua fonte são captações subterrâneas (Serra Geral e Guarani) ou em mananciais superficiais (Rio Tibagi e Ribeirão Cafezal). O Instituto das Águas do Paraná outorga o direito de uso destas águas à Unidade. A água captada está in natura, e requer tratamento, com objetivo de potabilizá-la e assim fazer a disposição do produto para o consumo dos seus clientes. Da mesma forma ocorre com o esgoto coletado gerado pela população, o qual recebe tratamento por meio de insumos dos fornecedores, para que seja adequadamente lançado nos corpos receptores através do efluente, sendo que o Instituto Ambiental do Paraná-IAP é quem emite o licenciamento das estações. Através de contratos e parcerias internas são definidas as **necessidades e expectativas** dos fornecedores da USIDLD. Os principais requisitos são: planejamento, cumprimento das exigências contratuais e dentro dos prazos, qualidade dos produtos, atendimento à demanda contratada, rastreamento e pagamento no prazo estabelecido. A Tabela Per.13 informa a responsabilidade, a gestão e os custos realizados no ano de 2017 sobre os insumos.

Insumos	Finalidade	Unidade Gestora	Custo 2017 (R\$)
Energia Elétrica	Fornecimento de energia para funcionamento dos equipamentos.	USIDLD	48.428.678,09
Produtos Químicos	Insumos para tratamento de água e esgoto.	USMA	5.699.439,66
Serv. de Gestão de Materiais	Fornecimento de insumos para tratamento de água e esgoto.	USMA	1.298.062,00
Manut. Eletromecânica	Serviços de manutenção de equipamentos eletromecânicos.	USEM-ND	8.440.129,80
Controle de Qualidade	Análises laboratoriais para aferir qualidade da água.	USAV	967.561,00

A USIDLD e URLC considera que os serviços terceirizados são fornecedores, conforme descrito na Tabela Per.14

Insumos	Atividade Terceirizada	Área Gestora	Empresa	Empregados	Custo 2017 (R\$)
Manutenção de Redes (A+E)	Manutenção em redes, ramais e ligações e adequação operacional de água e esgoto.	URLC	Edeme Const Cívica e Planej.	201	20.122.613,54
Serviços Comerciais	Serviços de corte no abastecimento, religação e serviços comerciais de campo.	URLC	Selleta Serviços Ltda	28	2.601.629,31
Manutenção de Esgoto	Serviço de Manutenção de Esgoto (SME), limpeza de gradeamento, transporte de resíduos.	USIDLD	Podolak Serviços de Sanemaneto Ltda e Cavo S/A.	22	4.420.499,49



(5) Sociedade: A Tabela Per.15 informa os principais itens que interagem e relacionam-se com a USIDL D.

Tabela Per.15 – Interação da GGND com a sociedade		
Comunidades de relacionamento	Autoridades Municipais, Estaduais e Federais; imprensa; municípios; população vizinha das ETAs e ETEs; Ministério Público; Órgãos Públicos; escolas e universidades; ONGs; representantes de empresas diversas; entre outros.	
Impactos negativos potenciais	Interrupção no abastecimento de água; alteração da qualidade da água; extravasamento de esgoto; liberação de gases na atmosfera; resíduos sólidos resultantes do tratamento de água e esgoto; perda de água na produção e distribuição; ruído de equipamentos; refluxo de esgoto; transtorno por obras em vias públicas.	
Passivo Ambiental	Os passivos ambientais e sanções existentes são tratados pela Alta Direção e Diretorias Jurídica e Meio Ambiente	
Necessidades e expectativas da sociedade	Oferta de água com qualidade e regularidade	Requisito: Atendimento à Portaria 5/2017 DO MS e Poder Concedente.
	Coleta e Tratamento do esgoto gerado de acordo com os requisitos legais, e destinação adequada.	Requisito: Atendimento à Resolução n.º 430/2011 do Conama e Resolução n.º 021/2009 – SEMA, Poder Concedente
	Conservação do meio ambiente.	Requisito: Atender a Política Ambiental da Sanepar.

(6) Parceiros: A principal parceria é com as Prefeituras, propiciando ampliação dos serviços de saneamento e agilidade nos serviços. A USIDL D mantém parcerias com empresas e entidades públicas, privadas e unidades de serviço, com o objetivo de desenvolver ações, projetos e programas sociais, buscando atingir objetivos comuns, mediante ações e competências compartilhadas. As principais parceiras externas estão relacionadas na Tabela Per.16.

Tabela Per.16 – Principais Parceiros da USIDL D e Sanepar			
Parceira/Desde	Objetivos Comuns	Competências compartilhadas	Requisitos
COHAPAR (d2004)	Implantação de infraestrutura hidráulica em conjuntos habitacionais.	Atender com água potável e esgotamento sanitário a população de baixa renda.	Convênios
MUNICÍPIOS (d2004)	Realização de parcerias para ampliação da Rede Coletora de Esgoto.	Universalização do atendimento de coleta e tratamento de esgoto.	Aditivo ao COC e COP
	Produção de mudas / viveiros municipais.	Atender a demanda de projetos	Termo Aditivo
	Programa Fundo Azul.	Preservação de Mananciais	Convênios
	Plano Municipal de Saneamento Básico - PMSB	Atendimento a Lei do Saneamento Básico para efetivar contratos de Programa.	Lei 11.445/2007
Instituto das Águas / IAP	Outorgas e lançamentos de efluentes /Licenças de Operação	Atendimento da legislação ambiental	Agência Reguladora /
Caixa Econômica Federal - CEF	Financiamento no SAA e SES	Canal de Financiamento	Financiamento e Linhas de Crédito
JICA – Japan International Cooperation Agency (1999)	Encerrada em 2016, essa cooperação permitiu viabilizar o maior programa de saneamento implantado no Paraná – Paranasan. Nos últimos 13 anos teve como foco a implantação de métodos e tecnologias para melhoria da operação e manutenção dos sistemas de água e esgoto	Novas tecnologias Capacitação e desenvolvimento	Cooperação

P2. Concorrência e ambiente competitivo

(A) Ambiente competitivo

(1) Principais organizações concorrentes: Autarquias Municipais e empresas particulares prestadoras de serviços de abastecimento de água, e esgotamento sanitário, e perfuradoras de poços artesianos, caminhões limpa fossa nos municípios paranaense da abrangência da USIDL D.

(2) Parcela de mercado: No âmbito da USIDL D, a Sanepar já renovou os contratos com as três cidades atendidas, prorrogando o período dos prazos de atendimento, sendo em Londrina até 2033, Cambé 2019 e Tamarana até 2030, assim, detém 100% do mercado. Esses contratos tem compromisso de atingimento de metas, visando não perder eficiência operacional e de investimentos.

(3) Principais fatores que diferenciam a USIDL D perante os concorrentes: Capacidade de investimentos; disponibilidade de recursos hídricos; excelência técnica operacional; qualidade reconhecida na prestação de serviços; apoio técnico a comunidades rurais e a sistemas municipais de saneamento; manutenção e ampliação de programas de qualidade internos; participação e conquista de prêmios nacionais; estar em consonância com a política de desenvolvimento traçada pelo Governo de Estado e pela credibilidade de mais de 55 anos de experiência no setor.

(4) Principais mudanças: Em 2007, ocorreu o “marco regulatório do Saneamento”, referenciado pela instituição da Lei 11.445/2007. Esta lei determina que a prestação dos serviços públicos de saneamento, devem ocorrer com base num plano que apresente um diagnóstico detalhado destes serviços. O titular do serviço público (o município) formula a própria política, estabelecendo metas e indicadores traduzidos no Plano Municipal de Saneamento Básico – PMSB, que é submetido à apreciação em Audiência Pública, para análise e posterior aprovação do Projeto de Lei que autoriza o Poder Executivo Municipal delegar os serviços de saneamento básico para entidades de direito público ou privado, que integrem a administração indireta de qualquer dos entes da Federação, Consorciados e Conveniados. Mediante a este cenário, o mercado se tornou mais competitivo, desta forma a USIDL D juntamente com a URLC antecipa-se a este processo buscando parceria com o município oferecendo apoio técnico na elaboração do Plano, visando manter-se no mercado e garantindo prestação de serviços de qualidade a população. O ambiente torna-se mais competitivo, não somente pela participação inicial na concorrência pública por parte da iniciativa privada e consórcios intermunicipais, mas ao fato de que caso não



sejam cumpridas todas as prerrogativas e metas estipuladas no contrato, o município é assegurando por lei, podendo retomar o sistema e assim abrir espaço para outras instituições. As Tabelas Per.17 e 18 apresentam um panorama atual desta situação no âmbito da USIDL. Outra ameaça é verificada nas fontes alternativas, ou seja,

Forma de Contrato	Vigente	Vencidos	Aditados	Total
Concessão	02	-	-	02
Programa	01	-	-	01
Total	03	-	-	03

perfuração de poços profundos realizados por empresas da iniciativa privada, que vendem seus serviços para condomínios (uso residencial), ou empresas que utilizam água em uma escala maior, no entanto, com mais de 55 anos de experiência no setor e um constante desenvolvimento técnico

científico, a Sanepar se destaca por sua atuação social e ambiental, se mantendo na preferência da população consumidora.

Situação	Quantidade
Encaminhados às Prefeituras, com audiências públicas realizadas e aprovados por Leis Municipais	3

B) Desafios Estratégicos

(1) Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou ao aumento da competitividade: Os principais desafios estratégicos são: crescimento sustentável; universalização dos serviços de abastecimento de água e de coleta de esgoto com o menor custo possível; manter os contratos de concessão com os municípios; captar recursos financeiros para atender metas contratuais firmadas com o Poder Concedente; prospecção de novos mercados, como concessão para gestão de resíduos sólidos.

(2) Parcerias ou alianças estratégicas: Desde 2004 são formalizadas parcerias com o Governo do Estado, Federal e instituições financeiras, para atender as novas demandas, por ocasião do planejamento anual. As parcerias estabelecidas na Tabela Per.16 potencializam as relações com clientes e sociedade integrando as partes e promovendo crescimento mútuo.

(3) Introdução de novas tecnologias: Um dos principais desafios do setor de saneamento refere-se ao desenvolvimento de novas tecnologias para trazer maior eficiência aos processos, tais como diminuição de perdas e menor impacto ambiental. Nesse sentido, a GGND, desde 2011, contribui e incentiva a USIDL no atingimento dos objetivos estratégicos, incorporando sempre que pertinentes novas tecnologias disponibilizadas pela Sanepar, apresentadas na Tabela Per.8, bem como promove e incentiva participação de empregados em congressos e feiras de inovações tecnológicas. Para promover a cultura da excelência, a USIDL vem disseminando o MEGSA através do Comitê criado em 2015, com o intuito de incorporar esse modelo de gestão em âmbito da Gerência Geral. Demais ações são demonstradas na Tabela Per.20.

P3. Aspectos Relevantes

(1) Requisitos Legais e Regulamentares: A Tabela Per.19 demonstra os aspectos de relevância para USIDL. Considerando os aspectos relativos ao setor de saneamento e sua atividade, a SANEPAR está sujeita às Leis que estabelecem serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário e demais requisitos legais específicos que impactam o negócio. São diretrizes da Companhia, gerenciar de forma sustentável, seus processos e insumos, reduzindo desperdícios, custos e despesas, maximizando sua eficiência operacional e modernização do parque industrial (reduzindo inadimplência, controlando perdas de água, reduzindo custo com energia elétrica e produtos químicos), mantendo uma boa política tarifária, acessível aos seus clientes.

Processo	Leis/Portarias/Resoluções	Requisitos legais e regulamentares
Saneamento Básico	Lei federal 11.445/2007	Regulamenta o saneamento básico no Brasil
Produção e Distribuição	Portaria 5/2017	Regulamenta o padrão de potabilidade da água.
Tratamento e disposição de Esgotos	Resolução 430/2011 CONAMA	Classificação dos corpos hídricos, diretrizes para seu enquadramento e padrões de lançamento de efluentes.
Comercialização dos serviços	Sistema Normativo da Sanepar e Código de Defesa do Consumidor	Normatizar processos de comercialização dos produtos e serviços.
Segurança e Saúde Ocupacional	CLT, Lei 6514/77, Portaria 3214 – NR 9	Tratamento de riscos ambientais (PPRA) e saúde ocupacional (PCMSO).
Contratação de Fornecedores	Leis Federais 8666/1993, 13.303/2016 e 9784/199 e Estadual 15.608/2007	Regulamenta processo de seleção e contratação, além de elaboração de contratos administrativos.
Processos Organizacionais	Sistema Normativo da Sanepar	Sistema de normas e procedimentos que padroniza e regulamenta os processos.

(2) Eventuais sanções ou conflitos: Considerando os aspectos relativos ao campo de atuação da Sanepar e necessidades e expectativas da sociedade quanto ao seu negócio, existem ações, sanções e outras demandas judiciais em trâmite, devidamente acompanhadas e tratadas pela Unidade de Serviços Jurídicos - USJU.

(3) Outros aspectos peculiares: A USIDL não possui autonomia nas decisões relativas às tarifas, cabendo à Diretoria Colegiada, propor eventuais ajustes à Agepar, que é responsável pelas deliberações de índices de reajustes anuais e revisões tarifárias.

P4. Histórico da Busca da Excelência: É notório que a Sanepar sempre busca a excelência de seus produtos e processos, e isto se estende as Unidades Regionais. A USIDL dentro deste contexto apresenta em sua história, diversos fatos que indicam sua busca por melhorias dos processos e das práticas de gestão. Conforme demonstra a Tabela Per.20.



Tabela Per.20 – Busca da Excelência - cronologia

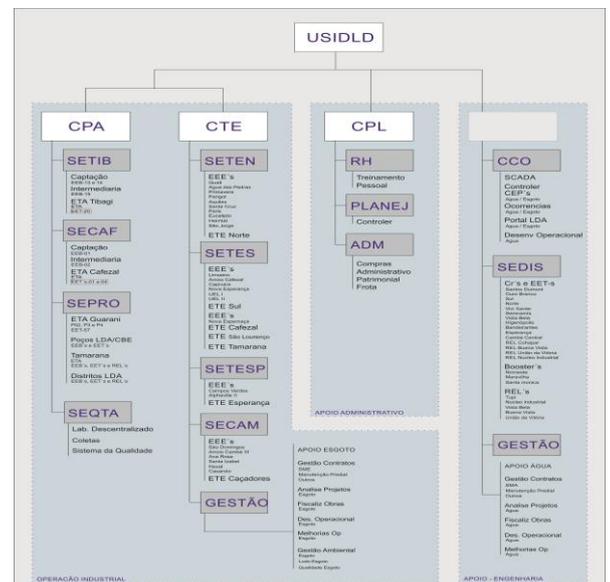
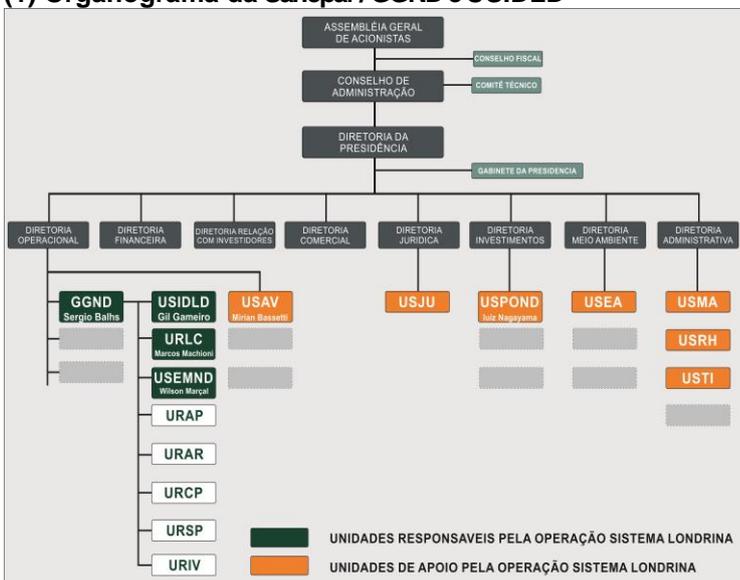
Ano	Fatos relevantes em busca da excelência
2000	Implantação da certificação interna da ISO 9000:1994 no Sistema Produtor Cafezal;
2001	Participação no PARES (Processo de Avaliação e Reconhecimento da Excelência Sanepar);
2002	Implantação do Programa Use o Bom Senso, com a participação de todas as Unidades de Londrina;
2003	Participação da USOSLD (denominação anterior da USIDL) no PNQS, nível I;
2003	Participação de 5 empregados a Escola Sanepar de Gestão – MBA Executivo em Saneamento, pela Sanepar, FGV e ISAE;
2004	Constituição do “Grupo de Combate a Perdas” na GMLD, visando a redução de perdas de água no sistema distribuidor;
2004	Constituição do “Comitê da Qualidade” na GMLD visando elencar e desenvolver ações e práticas na busca de melhoria de desempenho e implantação da gestão de excelência;
2005	Constituição do “Grupo Use o Bom Senso”, visando a consolidação das ações do programa;
2005	Certificação Interna da ISO 9001:2000 no Sistema Produtor Cafezal;
2005	Participação no PARES (Processo de Avaliação e Reconhecimento da Excelência Sanepar);
2006	Certificação Interna da ISO 9001:2000 no Sistema Produtor Tibagi;
2006	Implantação da metodologia MASP-P (Método de Avaliação e Solução de Problemas em Perdas);
2006	Participação junto à GMLD no Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão – PPQG – Nível I, obtendo Troféu Bronze;
2006	Participação da USIDL no PNQS – Nível I, obtendo Troféu Bronze;
2008	Participação junto à GMLD no PNQS – nível I, obtendo Troféu Bronze
2009	Busca pela certificação ISO 9001:2008 em todos os processos da USIDL
2009	Participação da USIDL no PNQS – Nível II, obtendo Troféu Ouro.
2010	Reativação da Escola da Qualidade- Sanepar, com a participação de empregados da USIDL.
2010 - 2015	Participação junto à GMLD no PNQS – nível II, obtendo Troféu Ouro
2011 a 2015	Reativação da Escola da Qualidade- Sanepar, com a participação de empregados da USIDL.
2011	Certificada no “Programa Use o Bom Senso”
2012	A Sanepar é reconhecida como a melhor companhia de saneamento em ranking de empresas públicas.
2014	Recertificada no “Programa Use o Bom Senso”
2014	Certificação interna pela ABNT NBR ISO 31.000: 2009 - Gestão de Riscos Ambientais (escopo USIDL)
2015	Londrina – Recertificação externa pela ABNT NBR ISO 9001:2008 em todos os processos da URLC e USIDL
2016	Compromisso da USIDL na implantação da Certificação da ISO14000 até 2018.
2017	Participação de funcionários da USIDL no programa de capacitação CAGE.
2017	Busca pela atualização da certificação ISO9001/2015

Tabela Per.21 – Organograma em Tabela

Unidade	Coordenações	Responsável	Endereço
GGND (05)	Gerencia /Estrutura	Sergio Roberto Bahls	Av. Higienópolis, 1527 – Londrina/Pr
USIDL (150)	Gerencia /Estr. / SEDIS / CCO (19)	Antonio Gil Fernandes Gameiro	Rua Sergipe, 1370 – Londrina/Pr
	Coordenação de Água – CPA (60)	Rosimere de Castro	Av. JK 1132 – Londrina/Pr.
	Coordenação de Esgoto – CTE (61)	Lincoln Kikuchi	
	Coordenação de Planejamento – CPL (09)	Silvestre da Costa Silva	
	Coordenação de Desenvolvimento – CDO (01)	Marcos Antonio Machioni	
URLC (192)	Gerencia	Mauro Antonio Demiciano	Av. Higienópolis, 1527 – Londrina/Pr
USEMND (65)	Gerencia	Wilson Sachetin Marçal	R. Jaguaribe, 600 – Londrina/Pr

P5. Organograma

(1) Organograma da Sanepar/GGND e USIDL





(2) A Tabela Per.22 - apresenta a composição das equipes, grupos e comissões para melhoria do sistema de gestão.

Tabela Per.22 – Equipes de Trabalho			
Equipes	Responsáveis	Objetivo	Abrangência Duração
Grupos de Trabalho	Gerentes	Disseminação das boas práticas e planificação de processos.	GGND Permanente
Plano de Gerenciamento de crises	Gil Gameiro	Elaboração do Plano, gestão de crises, catástrofes, situações de emergência e de risco para a saúde pública e estrutura administrativa/operacional da empresa.	GGND Permanente
Grupo de Perdas - MASPP	Empregados da USIDL e URLC	Planejar e programar ações de combate a perdas de água utilizando-se do MASPP	GGND Permanente
Equipe PMSB	Técnicos	Subsidiar as Prefeituras na elaboração dos PMSBs, facilitar o trâmite dos processos de audiências públicas e aprovação das Leis que permitem o Convênio e monitorar as metas de cobertura, investimento e obras pactuadas com os municípios.	GGND Permanente
Equipe Plano Diretor Londrina	Gil Gameiro, Julio Tino, Marcos Machioni e Valdi Costa	Participar das reuniões de elaboração e atualização do plano Diretor do município de Londrina	Londrina Permanente
CONSEMA	Vagner	Participar das reuniões do CONSEMA do município de Londrina	Londrina Permanente
Conselho de Saneamento - PML	Sergio Bahls e Gil Gameiro	Participar das reuniões do Conselho de Saneamento do município de Londrina	Londrina Permanente
Comitê do Programa Use o Bom Senso	Vanderlei Gaspar	Melhoria contínua dos processos, do ambiente de trabalho e da qualidade de vida.	GGND Permanente
Comitê Bacia Tibagi	Sergio Bahls e Lincoln Kikuchi	Participar das reuniões e discussões dos assuntos pertinentes a Bacia	GGND Permanente
Comitê da Qualidade/MEG/ISO	Rosimere de Castro	Disseminar e aplicar os conceitos do MEG – Modelo de Excelência de Gestão, nos processos gerenciais.	GGND Permanente
SGQ	USIDL – Rosimere URLC - Marta	Assegurar que os requisitos do SGQ, sejam estabelecidos, implementados e mantidos de acordo com a NORMA NBR ISO 9001:2008 (escopo Londrina); relatar o desempenho do SGQ à Alta Direção.	USIDL/URLC Permanente
Solidariedade/ Voluntariado	Josiane	Ações de voluntariados e promoções e apoio projetos sociais.	Londrina Permanente
Grupo de Auditores da ISO	Empregados da USIDL	Manutenção da certificação interna, com auditorias semestrais/anuais.	URLC e USIDL Permanente
CIPA	Empregados da USIDL, URLC e USAV	Comissão Permanente de Segurança	URLC e USIDL, USAV Permanente
Esgoto Não Doméstico	Luciano	Serviço de inspeção das Ligações Não Domesticas da regional Londrina.	URLC e USIDL Permanente
Comitê de Cloro	Gil Henrique	Levantamento de diagnostico e elaboração de Ações de Segurança e Operação dos sistemas de cloro da USIDL	USILD



liderança



1.1. Cultura Organizacional e Desenvolvimento da Gestão

1.1.a. Os valores e princípios organizacionais da Sanepar estão estabelecidos (d1998); porém, anualmente, durante o processo de planejamento estratégico corporativo, são revisados pela Alta Direção da Sanepar. Em 2011, foram realizadas significativas alterações na Missão e na Visão da Sanepar, nos objetivos estratégicos e a criação de sete novas políticas. Advinda do diálogo entre a empresa e a sua FT, através de *workshops*, em 2013, é definida de modo cooperativo a Carta de Valores da Sanepar e a adoção do *slogan* “Gente com Valor”; em 2017 o slogan passou a ser “Dedicação sem Limites ao povo do Paraná” para internalizar o comprometimento da sua FT e valorização da marca. Esta coerente definição dos valores da Sanepar possibilitou a elaboração em 2015 do 1º Código de Ética e Conduta e culminou no atual Código de Conduta e Integridade (m2017), que foi atualizado com a participação de representantes de todas as diretorias em consonância ao que estabelece a Lei das Estatais 13.303/16. As Políticas da Qualidade e Ambiental são avaliadas e revisadas semestralmente nas reuniões de análise crítica da NBR ISO 9001 e ISO 14001, respectivamente, pela Diretoria. Em 2017, atendendo aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela ONU na agenda 2030, insere-se a Política da Equidade de Gênero, asseverando o empenho da Sanepar na busca pelo equilíbrio e justiça nas relações de trabalho. Também em 2017 a Sanepar estabelece cinco Políticas Estratégicas que prezam por regras mais rígidas de governança corporativa, alinhadas a adesão da Sanepar no nível 2 da BMF & BOVESPA, uma **exemplaridade** para as empresas do setor. A descrição destas políticas, princípios e valores organizacionais estão apresentadas na tabela 1.1.a.1.

Tabela 1.1.a.1 – Valores e Princípios Organizacionais			
Nome	Descrição	Elaboração (ano)	
Políticas Institucionais da Sanepar	Da Qualidade: Buscar permanentemente a excelência dos produtos próprios e dos adquiridos. Ambiental: Buscar a sustentabilidade ambiental, social e econômica nas nossas atividades.	Elaboradas em 1997 e 1999, respectivamente (Revisão semestral)	
	De Comunicação: Divulgar e dar transparência para as ações da Sanepar, fortalecendo a imagem positiva da Companhia junto aos públicos interno e externo. De Clientes: Buscar permanentemente a satisfação dos clientes, mantendo, ampliando e inovando sua atuação no setor. De Relações com Investidores: Buscar um relacionamento ético, transparente e fidedigno com os órgãos reguladores, investidores, mercado de capitais e o público em geral. De Segurança: Buscar a segurança como dever e direito de todos. De Desenvolvimento e Inovação: Buscar contínuo desenvolvimento e inovação de nossos processos, produtos e serviços. De Gestão de Pessoas: Incentivar e proporcionar o comprometimento e o crescimento pessoal e profissional dos empregados. De Infraestrutura: Disponibilizar infraestrutura adequada para o desenvolvimento de suas atividades.	Elaboradas em 2011 (Revisão anual)	
	De Equidade de Gênero: Promover continuamente a equidade de gênero nas relações sociais e de trabalho.	Elaborada em 2017	
	De Porta-Vozes: Manter relacionamento transparente e profissional com a imprensa e com o público em geral, visando a eliminar risco de contradição entre informações. De Dividendos: Estabelecer os princípios e diretrizes quanto ao pagamento dos dividendos pela Companhia. De Divulgação de ato ou fato relevante da Sanepar: Estabelecer as práticas de divulgação e uso de informações relevantes na Companhia. De Negociação de Valores Mobiliários: Estabelecer as regras a serem observadas pelos Agentes de Governança quanto a informações privilegiadas sobre ato ou fato relevante e enunciar as diretrizes que regerão a negociação de Valores Mobiliários. De Governança: Estabelecer o padrão e as melhores práticas de governança corporativa adotadas pela Companhia.	Elaborada em 2017	
	Missão	Prestar serviços de Saneamento Ambiental de forma sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.	Elaborada em 2004, alterada em 2011 (Revisão anual)
	Visão	Ser uma empresa de excelência, comprometida com a universalização do Saneamento Ambiental.	
	Carta de Valores	Responsabilidade: Ser responsável por suas ações e decisões, em comprometimento com os objetivos da empresa. Inovação: Buscar novas soluções, visando a eficiência e a universalização do saneamento ambiental. Competência: Executar suas atribuições profissionais com o suporte do conhecimento, habilidades e atitudes assertivas. Respeito: Agir de forma correta, respeitando a diversidade, a sociedade e o meio ambiente. Comprometimento: Agir de forma dedicada e comprometida com os princípios, os valores, a visão e a missão da empresa. Profissionalismo: Exercer suas atribuições com dedicação, ética e respeito. Transparência: Atuar e informar de forma clara e verdadeira. Ética: Agir de acordo com valores que norteiam uma conduta íntegra, transparente e honesta.	Elaborado em 2013 (Revisão anual)
Código de Conduta e integridade	Conteúdo: Relações no ambiente de trabalho; Relacionamento externo; Conflito de interesses; Presentes e entretenimento; Informações da Companhia; Uso dos bens da Companhia; Integridade; Sanções; Canais de denúncia.	Elaborado em 2015 (Revisado em 2017)	

1.1.b. A identificação dos principais elementos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional é realizada durante o processo de PE (d2011) e pelo Sistema de reuniões (d2015) quando da análise do ambiente interno e externo, pela Alta Direção e demais lideranças da USIDL, priorizando as oportunidades de melhorias na gestão, atendimento aos requisitos das PI, o desenvolvimento da organização e o alcance das Diretrizes



Estratégicas (2.1). Um elemento da cultura organizacional disseminado pela USIDL é o **apreço pela Qualidade dos seus produtos e serviços**, promovido pelos programas de qualidade: Use o Bom Senso (d2003), certificações das NBRs ISO 9001 (d2002), ISO 31.000 (d2014), a USIDL iniciou em 2017 a busca pela certificação ISO 14001, que deverá ser concluído em 2018. O MEGSA também promove o desenvolvimento da cultura da excelência, em 2017 e 2018 as lideranças formais e informais participaram dos treinamentos da Gestão Classe Mundial, resultando na elevação do conhecimento sobre sua cultura organizacional. Outra prática que citamos como destaque é a concepção da Carta de Valores da Sanepar (2013), o qual teve a participação efetiva dos empregados na formulação de conceitos que retratam a organização e espelham a cultura organizacional das Unidades. Igualmente, como instrumento de análise e identificação dos elementos que compõem a cultura organizacional está a pesquisa “Fale Francamente”, realizada anualmente com a FT possibilitando o entendimento e a mensuração dos elementos da cultura organizacional, um exemplo de elemento da cultura organizacional identificado por intermédio desta pesquisa é o **orgulho de trabalhar na Sanepar** por ser uma empresa que promove a saúde da população. O controle destas práticas é realizado através de auditorias, reuniões e acompanhamento do PE pela unidade. Sobressai, não obstante, a liberdade de expressão concedida a toda FT durante às reuniões na USIDL, com o ensejo de prover a comunicação, a integração e o desenvolvimento das boas práticas de gestão, debatendo aspectos disfuncionais visando que a FT possa desaprender algumas de suas suposições culturais e a aprender novas, como exemplo o **empoderamento das mulheres** e a Política da Equidade (m2017).

Tabela 1.1.b.1 – Aspectos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional		
Nome	Descrição	Identificação
Funcionais	Competência técnica - Eficiência Operacional	Planejamento estratégico; análise de desempenho; seminários de Boas práticas.
	Comprometimento, profissionalismo e Orgulho Sanepariano	Pesquisa de clima organizacional Durante enfrentamento de crises operacionais e ambientais
	Apreço pela Qualidade – Busca pela excelência	Implementação e manutenção de programas de qualidade
	Visão de sustentabilidade	Quantidade de contratos vigentes e renovados, visão de mercado
	Confiança na empresa - Estabilidade de emprego	Tempo médio de profissionais na empresa identificado no PCCR
Disfuncionais	Conflitos durante negociação de ACTs e PCCR	processo de negociação; reuniões sindicais; Pesquisa de clima organizacional
	Mídia Sensacionalista	Acompanhamento de inserções relativas a imagem da empresa em situações adversas (desabastecimento, obras e crises ambientais)
	Desigualdade entre homens e mulheres em cargos de liderança	Estudo realizado pelo Comitê de Equidade Sanepar

1.1.c. A USIDL assegura o relacionamento ético no ambiente onde opera ao submeter inteiramente seus atos aos critérios previstos no Código de Conduta e integridade (d2015 / m2017) conforme Tabela 1.1.c.1, e pela constante disseminação dos princípios, valores e Políticas corporativas. Ao prescreverem com clareza as condutas a serem seguidas e as não aceitas, em seus relacionamentos, estes documentos formalizados pela Sanepar, orientam sobre os critérios que devem pautar as atividades de todos os envolvidos nos negócios da empresa. Ao seu completo atendimento ficam todas as partes interessadas envolvidas ao rigor da constante fiscalização, disponibilizada sob diversas formas de denúncia e reclamação em seus canais de relacionamento, a saber: **Redes sociais oficiais da empresa** (d2004) - monitorado pela Assessoria de Comunicação Social da Sanepar que mantém contato permanente com os órgãos de imprensa e comunidades específicas; **Ouvidoria da Sanepar** (d2004) - encaminha e trata as denúncias, reclamações e sugestões dos empregados, da sociedade e clientes; **Call center 0800 200 0115** - Central de relacionamento com o cliente, está disponível 24 horas e sem custo (m2014); **Fale Conosco** (d2006) - Disponível no site para registrar e tratar reclamações e denúncias; **Tratamento direto com as lideranças formais** (d2011) – Quando relacionados a questões internas ou mesmo de outras partes interessadas, tais como fornecedores. **Encaminhamento de respostas dos questionamentos**

Tabela 1.1.c.1 – Código de Conduta e Integridade
Estabelece as condutas que orientam os negócios e relacionamentos da SANEPAR, e que devem estar presentes no exercício diário das atividades de todos os Empregados, Coordenadores e Gerente, no exercício das atividades de todos os envolvidos, expressando o compromisso da empresa quanto à:
Diversidade, à igualdade de oportunidades e respeito no local de trabalho;
Ao meio ambiente, à saúde e a segurança;
À proteção das informações e dos documentos mantidos e divulgados internamente ou nos diferentes meios de comunicação;
À integridade financeira e aos registros da Sanepar;
Ao uso de recursos da Sanepar;
Aos conflitos de interesse;
Às relações com fornecedores;
Às relações com Poder Público e órgãos reguladores;
Aos relatos de dúvidas e infrações ao código;
Às relações com acionistas e investidores;
Às relações com o Poder Concedente.

do Ministério Público, Secretárias, Prefeituras, Promotorias e Tribunal de contas do Estado. Encontro com a comunidade (m2017), com divulgação de informações sobre a Sanepar, tais como investimentos e outros assuntos de interesse da comunidade, recebendo também *feedback* sobre os serviços prestados. As reclamações, sugestões de melhorias e denúncias registradas nestes canais de relacionamento são avaliadas e encaminhadas para as áreas pertinentes, para solução e/ou implementação quando possível. O controle do tratamento das questões éticas é realizado por meio do Sistema de Reuniões onde são avaliadas e, quando necessário, definidas ações que visam

adequar qualquer desvio de conduta. A **prevenção de desvios de conduta e de combate à corrupção** é verificada por meio da AGC (d2016), que foi constituída para adequar a governança da companhia, conforme estabelece a lei 13.303/2016. A AGC passou (m2017) do nível de assessoria para gerência, denominada GGRC –



Gerência de Governança, Riscos e *Compliance*, a qual visa de forma plena promover a transparência da companhia em todos os níveis de governança, sendo de sua responsabilidade à aplicação efetiva do Código de Conduta e Integridade. A GGRC publica os seus atos e decisões de interesse aos órgãos de controle e de mercado. Ainda, a Sanepar por meio da Diretoria Financeira, elaborou a RILC (Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios), para atendimento a lei 13.303/16 – Lei das Estatais.

1.1.d. Os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, estratégias, objetivos e metas são comunicados (d2011) à força de trabalho e a outros públicos por meio da divulgação em murais, rodapés de e-mails e cartas, site, intranet, Jornal Diálogo, reuniões de trabalho, palestras e treinamentos conforme Tabela 1.1.d.1. Como aperfeiçoamento, em 2017, convencionou-se que em todos os treinamentos e palestras deverão

Tabela 1.1.d.1 – Formas de Comunicação dos princípios e valores organizacionais		
Formas	Parte Interessada	Responsável
Sistema de Reuniões (Tab. 1.2.b.1)	FT e demais PI	Alta Direção
Audiências públicas, encontro com a comunidade	Poder Concedente e Sociedade	Alta Direção
Treinamento "Conhecendo a Sanepar" (Tab. 5.2.a.1)	Força de Trabalho	USRH
Rodapé dos e-mails corporativos e documentos internos e externos.	FT e demais PI	Unidades
Pano de fundo da área de trabalho nos computadores.	Força de Trabalho	USTI
Informativos internos das Unidades.	Força de Trabalho	Unidades
Cartilhas de bolso.	Força de Trabalho	APE
Cartilha do Código de Conduta e Integridade.	FT e demais PI	USRH
SISWEB	Força de Trabalho	APE
Quadros, murais, banners, expresso H2O, Num click	FT e demais PI	Alta Direção
Intranet e Internet da Sanepar, Diálogo	FT e demais PI	USTI/USCS
Visitas e prestação de contas as Prefeituras.	Poder Concedente	Alta Direção

ser disseminados os valores e princípios organizacionais: Missão, Visão, mapa estratégico e código de conduta e integridade. As **irregularidades são tratadas** por meio das normas disciplinares internas para a FT, quando comprovadas. E quando externas, comunicação junto aos órgãos fiscalizadores: Vigilância Sanitária, IAP, IBAMA, Ministério Público, Comitês de Bacias, Secretarias Municipais do meio Ambiente.

1.1.e. Os principais padrões para os processos gerenciais são estabelecidos por meio de manuais,

padrões de funcionamento, instruções de trabalhos e instrumentos de apoio fundamentados em normas e legislações vigentes. Estes documentos são registrados e disponibilizados no Sistema Normativo da Sanepar - SNS (d1997), seguindo requisitos estabelecidos no manual MN/NEG/0002. O SNS tem características de **exemplaridade**, tendo sido considerado **Ponto Forte** nas auditorias da NBR ISO 9001:2015, realizado pelo TECPAR, pela forma com que valida os procedimentos normativos utilizados na verificação dos requisitos de produtos e processos da cadeia de valor, utilizando para isso o conhecimento das áreas gestoras dos processos conforme tabela 7.1.a.1. Tais áreas têm a responsabilidade e autoridade para alinhar o documento aos requisitos legais e adequá-los às Políticas e Princípios (Tabela 1.1.a.1). O sistema exige, ainda, a validação da área gestora do sistema e aprovação por gerentes ou diretores (dependendo da abrangência de aplicabilidade do documento). Os documentos são revisados em prazo máximo de dois anos, garantindo o aperfeiçoamento dos procedimentos e padrões de trabalho. A quarta versão do SNS (m2014) trouxe várias melhorias como agilidade, ambiente mais intuitivo, facilidade na pesquisa, melhor controle do andamento de proposição e aprovação, além do controle de registros de treinamentos. Além do SNS, também são utilizados Resoluções, Circulares e Diretrizes Corporativas como padrões gerenciais. **A verificação do cumprimento dos padrões gerenciais** (tabela 1.1.e.1) é realizada por meio de auditorias e avaliações internas e externas. A USIDL disponibiliza seus colaboradores para serem capacitados como auditores e avaliadores internos, a fim de averiguar o correto cumprimento dos padrões gerenciais. Em 2017 o cumprimento dos padrões gerenciais também passou a ser fiscalizado pela Vigilância Sanitária de Londrina, Cambé e Tamarana, por meio de inspeções no SAA, atuando em rede a USIDL facilitou o acesso às informações e instalações. As não conformidades e oportunidades de melhorias identificadas durante os processos de auditorias (GCI, ISOs, Programa Use o Bom Senso, VIGIÁgua e Auditor), são tratadas pelas áreas envolvidas com a implementação de ações corretivas (RACP), Planos de Melhorias registrados no SISweb, Planos de Correção para a Secretaria de Saúde, assim como pelo controle efetivo de novos padrões definidos a partir do aprendizado adquirido. **O modelo de gestão da USIDL está estruturado** conforme orientação corporativa que, por intermédio da Assessoria de Planejamento Estratégico, desde 2015 estabeleceu e vem disseminando o MEGSA em toda a Sanepar. A USIDL conta com um representante no Comitê do MEGSA corporativo, dois representantes no Comitê da GGND e também estabeleceu um Comitê da

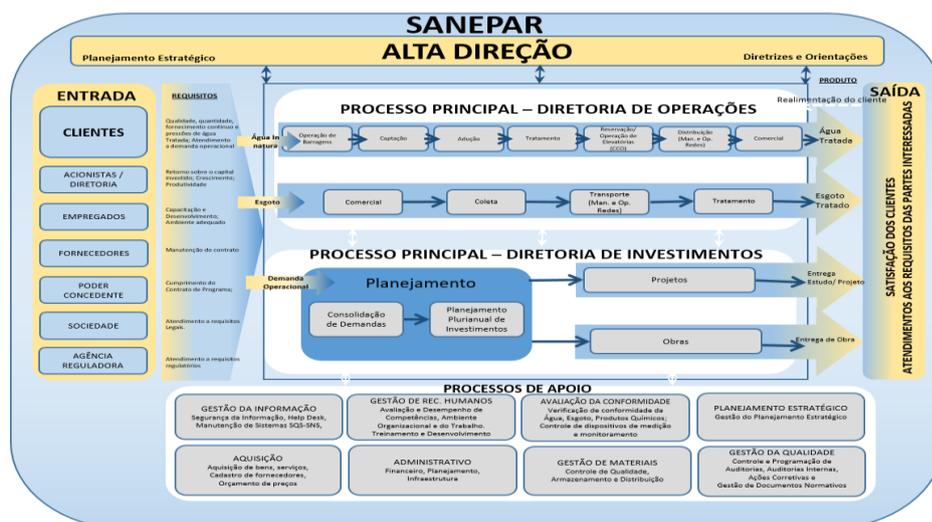


Figura 1.1.e.1



Qualidade para trabalhar as demandas do modelo. Na construção de prática de gestão é **incorporado o relacionamento com as partes interessadas**, a exemplo citamos o Comitê de Responsabilidade Socioambiental que, tem como prática de gestão ambiental a Conservação de Recursos Hídricos e está atuando em rede (Defesa Civil, CMTU, Vigilância Sanitária, Poder Concedente, Instituições de Ensino) em prol de melhorias da qualidade dos mananciais. Além do MEGSA, o modelo de Gestão da USIDL está baseado na NBR ISO 9001:2015 (figura 1.1.e.1) conforme requisitos declarados no MQ/NEG/0001. O modelo de gestão adotado pela USIDL é comunicado ao público interno e externo por meio de reuniões, seminários e *workshops*.

Padrão	Método de controle	Resp. Controle	Frequência	Início	Abrangência
Atendimento aos Padrões de Trabalho	Auditoria (Gestão e Processo)	GCIA, DMA	Bienal e eventual	1998	Área auditada
	Auditorias Externas (ISO)	DMA	Anual	2010	Área auditada
	SNS	AAC	Bienal	1997	Corporativo
	Gestão de Perdas	USIDL	Diária	2011	GGND/USIDL
	SISWeb e Sistema de Reuniões	USIDL/APE	Mensal	2011	USIDL
Atendimento aos Requisitos Legais e Regulamentares (Portarias, Leis, Resoluções e compromissos de Concessões)	Auditoria de gestão	USIDL/GCIA/DMA	Quando pertinente	2011	Área auditada
	SNS	USIDL/APE	Quando pertinente	2004	Área pertinente
	SISWeb e Sistema de Reuniões	USIDL/APE	Quando pertinente	2011	GGND
	Relatório de Conformidades USAV	USIDL/USAV	Mensal	2004	GGND
	Fiscalização no SAA	Vigilância Sanitária	Anual	2017	USIDL
Atendimento às Resoluções da Diretoria	Auditoria de Gestão	GCIA	Quando pertinente	1998	Área auditada
Cumprimento das metas programadas	SISWeb e Sistema de Reuniões	Alta Direção	Mensal	2011	GGND/USIDL
Atendimento aos Padrões não documentados	Sistema de Reuniões, Orientações internas, Cronogramas	Alta Direção	Quando pertinente	2011	GGND/USIDL

1.1.f. Os processos gerenciais são aperfeiçoados pelas reuniões de análise crítica e pela busca constante de boas práticas de gestão. O aprimoramento dos programas de qualidade entre eles a nova metodologia do Programa Use o Bom Senso (m2017), a migração para a nova versão da ISO 9001(m2018), a implementação da ISO 14.001, (previsão 2018) e o MEGSA (d2016) trazem melhorias na gestão, pois permitem, através de ciclos de auditorias e avaliações, a identificação de **pontos fortes e lacunas na gestão**, permitindo implantar melhorias, minimizando riscos para o negócio e promovendo a excelência na gestão. A representação das práticas é verificada por meio do ciclo de aprendizagem (Figura 1.1.f.1) que é baseado no ciclo PDCL. Como exemplo de melhoria na gestão, citamos o gerenciamento de crises, necessidade apontada em auditorias e avaliações e que resultou na formalização de um Comitê de Crises no âmbito da GGND (d2015), além de indicar a participação da USIDL (m2017) no Plano de Auxílio Mútuo em parceria com a Defesa Civil, Copel, Secretarias Municipais de Saúde, Polícia Militar, Instituto ambiental do Paraná e outras Instituições, com a finalidade de atuação conjunta em situações de crises, minimizando impactos e otimizando os recursos. Esta parceria foi importante para o enfrentamento da crise de 2018 provocada pela “Greve dos Caminhoneiros”, que permitiu a USIDL cumprir o compromisso com os clientes, mantendo a regularidade no abastecimento. Outro exemplo de melhoria na gestão foi oriunda da avaliação interna do MEGSA, realizada em 2017, que apontou como **lacuna** a atuação Socioambiental da USIDL com características apenas de assistencialismo. A partir desta lacuna, a USIDL, atuando em rede com a GGND, aperfeiçoou o Comitê de Solidariedade (d2004), que passou a se chamar Comitê de Responsabilidade Socioambiental - CRS (m2018). A nova diretriz deste Comitê é alinhar as campanhas sociais com ações de responsabilidade socioambiental, cuidados com a saúde, orientações sobre a tarifa social entre outros, escolhendo um bairro de vulnerabilidade social e que será alvo dos trabalhos por no mínimo 12 meses. **Externamente** há as referências obtidas por meio de outras organizações de saneamento e de fora do setor, consideradas informações públicas (divulgadas em relatórios, tais como RG das unidades ganhadoras do PNQS, relatórios de administração e sustentabilidade). Outra **busca externa de melhorias da gestão** é a parceria com universidades como por exemplo: Programa de Capacitação Gerencial – CAGE, parceria PUC/Sanepar para capacitar futuros gestores chamados de “Líderes Emergentes”, oportunizando a troca de experiências com outras unidades. Na Tabela 1.1.f.1 apresentamos outras formas de aperfeiçoar os processos gerenciais identificando pontos fortes e lacunas na gestão.

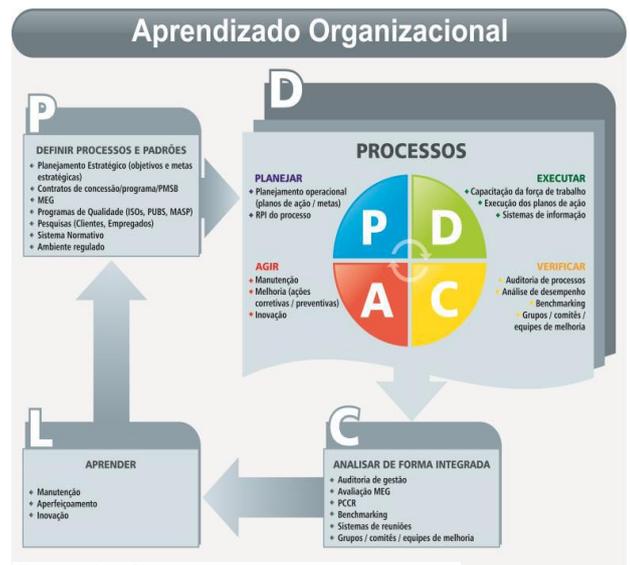


Figura 1.1.f.1 – Ciclo de Aprendizado



Tabela 1.1.f.1 – Aperfeiçoamento de Processos

Mecanismo de Aperfeiçoamento	Melhoria do Sistema de Gestão	Responsáveis/Desde
Planejamento Estratégico	A elaboração do planejamento resulta em aprendizado organizacional que é aperfeiçoado sistematicamente ano a ano, atendendo as diretrizes estratégicas e as necessidades das partes interessadas.	Alta direção (2011)
Reuniões sistematizadas	Esta prática permite a interação da alta direção com a força de trabalho, o que incentiva uma maior participação e mantém o comprometimento dentro do ciclo de aprendizado. Em 2016 as atas passaram a ser registradas no SISweb, permitindo um melhor controle desta prática	Lideranças formais e informais (2011)
Auditorias de Gestão	Avaliação do sistema de gestão: ISOs, MASP, UBS e processos, com identificação de possíveis não conformidades e oportunidades de melhorias. Os resultados são utilizados para adequações e implantação de melhorias.	Lideranças formais e informais (2011)
Auditorias Externas	Avaliação da aplicação da NBR ISO 9001 nos processos certificados, com identificação de possíveis não conformidades e oportunidades de melhorias.	Lideranças formais e informais (2010)
Pesquisa de Satisfação do Empregado	Pesquisa efetuado com a força de trabalho visando identificar fatores de satisfação e/ou insatisfação dos empregados. A entrada de informações permite a melhoria dos processos relacionados a pessoas, por meio da elaboração e implementação de planos de ação. A partir de 2011 a pesquisa passou a ser aplicada anualmente.	Lideranças formais e informais (2001)
Pesquisa de Satisfação do Cliente	Avaliação corporativa, bienal até 2011, passando a ser anual a partir de 2012. Coordenada pela USCM/USCS, servindo para diagnosticar e medir a satisfação dos clientes, afim de implantar melhorias.	Lideranças formais e informais (2001)
Benchmarking	Esta prática é incentivada e adotada para incorporar melhorias nos processos e nas práticas de gestão. A Alta direção, quando identifica oportunidades de adoção de boas práticas, destaca representantes com a missão de realizar visitas, elaborar estudos, relatórios técnicos, testes e avaliação da viabilidade de aproveitamento e sua aplicabilidade.	Lideranças formais e informais (2011)
Programas da Qualidade	MEG (d2015), Programa Use o Bom Senso (d2011), ISO (d2010) são ferramentas utilizadas para o desenvolvimento gerencial e operacional, visando a melhoria contínua dos processos, além de proporcionar uma segurança no desenvolvimento das atividades diárias em razão da sistematização e padronização dos procedimentos.	Lideranças e força de trabalho
Contratos de Programa	A USIDL participando com seu conhecimento técnico na manutenção dos contratos de programa e também presta auxílio às Prefeituras Municipais na elaboração dos Planos Municipais de Saneamento Básico (PMSB).	Técnicos (2011)
ISO 31000	Certificação da ISO 31000 – Gestão de Riscos Ambientais, promoveu a “mentalidade de risco” permitindo que a unidade priorizasse sua atuação de acordo com a classificação do risco, de forma a reduzir sua probabilidade e consequência, agindo de forma proativa no controle dos riscos.	2014
ISO 14.001	Implementação da ISO 14.001 (cronograma em andamento), levantamento de todas as legislações ambientais aplicáveis aos Processos Água e Esgoto permitindo uma identificação mais apurada dos aspectos e impactos ambientais, melhoria no entendimento do estágio do ciclo de vida dos produtos, melhoria na comunicação com partes interessadas etc, e com isso permite uma melhoria na performance ambiental da USIDL.	Início da implementação 2017 Previsão certificação 2018

1.2. Governança

1.2.a. Os riscos empresariais corporativos são identificados anualmente pela Diretoria, desde 2004, quando da elaboração do PE, traduzidos nos compromissos das Políticas empresariais e nas diretrizes estratégicas relacionadas aos objetivos do Mapa Estratégico (fig.2.1.a.1) que norteia o processo de planejamento das Unidades. **Os riscos empresariais são tratados** por meio de análises ambientais utilizando-se da matriz SWOT onde os principais riscos associados às ameaças e pontos fracos são analisados, classificados e inseridos na formulação de estratégias. Durante o desenvolvimento da matriz SWOT, são também utilizadas as informações provenientes dos canais de relacionamento praticados com as partes interessadas (tab.1.3.c.1 e 3.1.b.1) onde, a partir dos interesses e expectativas destas, é possível levantar os principais aspectos que podem interferir no sucesso da organização, assim como nas reuniões onde há presença de integrantes da USIDL. Como aperfeiçoamento da gestão organizacional a Sanepar criou em setembro/2016 a área denominada Assessoria de Governança Corporativa (AGC) e se associou ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG) referência em governança no país. Com esta atuação a Sanepar busca aprimorar o atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas disponibilizando as melhores práticas de governança entre elas: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social, demonstrando maior confiabilidade aos acionistas e proporcionando o crescimento da empresa no mercado. Para refinar sua identificação e tratamento dos riscos empresariais a Sanepar aprovou (m2017) a Política de Gerenciamento de Riscos Estratégicos que prevê, em nível estratégico, a incorporação, assimilação, customização e potencialização das propostas de enfrentamento de riscos já em vigor na companhia. Para chegar até a aprovação da política de gerenciamento de riscos, a Sanepar contou com uma consultoria externa e a supervisão da Gerência de Controle Interno da Sanepar. Durante a elaboração foram entrevistados conselheiros, diretores, gerentes e membros dos comitês técnico e auditoria, para identificar os riscos que pudessem impactar o alcance dos 12 objetivos estratégicos da empresa, tendo, a gerência da USIDL participado ativamente de todo o processo. Como exemplaridade, no processo de Diagnóstico Operacional quando são identificadas as necessidades operacionais para atendimento das partes interessadas, é avaliado o Quadro Confronto Produção Demanda (QCPD) para que as demandas sejam incluídas no Planejamento Plurianual de Investimentos – PPI, visando tratar os riscos empresariais relacionados aos “ativos de infraestrutura”. Os riscos empresariais mais relevantes identificados são apresentados na tabela 1.2.a.1.



Tabela 1.2.a.1 – Identificação e Tratamento/Monitoramento dos Riscos Empresariais Mais Relevantes

Ambiente	Riscos	Políticas Empresariais	Tratamento / Monitoramento
Negócio	Lei Federal 11.445/07, com mecanismos que possibilitam rescisão dos Contratos de Concessão e colocam em risco a sustentabilidade econômica das companhias estaduais de saneamento.	Clientes	Pró-atividade junto aos Municípios, auxiliando na elaboração do Plano Municipal de Saneamento Básico (PMSB) com fornecimento de informações e planos de investimentos, adequado às conjunturas econômicas e regionais.
	Não execução do plano de investimentos		Negociar planos de investimentos com a Diretoria de Investimentos (PPI)
	Desequilíbrio econômico/ financeiro frente aos contratos de programa		Advindo da Política de gerenciamento de Riscos aprovada em novembro/2017 – tratamento e monitoramento em elaboração
	Redução da arrecadação motivada pelo aumento da inadimplência dos clientes particulares e Poder Público.		Ações sistemáticas de corte e negociação das pendências.
	Falhas no posicionamento perante a sociedade do propósito da Sanepar		Advindo da Política de gerenciamento de Riscos aprovada em novembro/2017 – tratamento e monitoramento em elaboração
Operacional	Desequilíbrio no confronto produção de água e demanda, com risco de desabastecimento.	Qualidade Ambiental Desenvolvimento e Inovação	Por meio do Diagnóstico Operacional ocorre a demanda e elaboração de estudos e projetos para expansão e definição de programas de investimentos.
	Lançamento de produto não conforme (esgoto) no corpo receptor, causando poluição e contaminação da água.		Plano de ação no SQS
	Falta de água por estiagem		IT/OPE/1675, IT/OPE/1512, PF/NEG/0033, MN/NEG/0001 e Plano de Gerenciamento de Crises
	Rompimento de adutora (água bruta e tratada)		IT/AMB/0141, IT/OPE/1512. Plano de ação estabelecido na IT/AMB/0176.
	Efluente industrial no sistema de esgoto, que pode prejudicar a eficiência do tratamento.		Vistorias nas indústrias, definição de procedimentos de recebimento do efluente industrial e fiscalização lançamentos irregulares.
	Inundação captação Tibagi.		PF/AMB/0015, PF/NEG/0022, IT/NEG/0033 e IT/NEG/0034
Pessoas	Rotatividade de pessoal	Gestão de Pessoas Segurança	Implementação do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR.
	Doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, causando absenteísmo		Ações previstas para atendimento ao PPPA, PCMSO e CIPA.
Ambiental	Ações do Ministério Público ou Órgãos Ambientais em caso de extravasamento de esgoto.	Ambiental	Vistorias regulares em todas as unidades operacionais.
	Alteração da qualidade da água “in natura”		Diagnóstico Ambiental de Esgoto.
	Não cumprimento das leis e responsabilidades ambientais		IT/AMB/0140, IT/AMB/0028, IT/OPE/1676. Plano de ação estabelecido na IT/AMB/0176.
	Não atendimentos a licenças de operação e outorgas		Advindo da Política de gerenciamento de Riscos aprovada em novembro/2017 – tratamento e monitoramento em elaboração Controle da legislação - CAL e plano de ação para os itens estabelecidos nas licenças e outorgas sinalizados como não atendidos.
Ativos de Infraestrutura Operacional	Equipamentos e instalações obsoletos e ou inadequados à demanda dos serviços oferecidos a Comunidade e demais partes interessadas.	Infraestrutura Desenvolvimento Inovação Qualidade	As necessidades de infraestrutura são levantadas anualmente no PE e no processo de diagnóstico operacional, e contemplam o Programa Plurianual de Investimentos – PPI, visando atender os aumentos de demandas e novas expectativas das partes interessadas.

Visando melhorar a gestão e a sua atuação em situações de crises ambientais a USIDL foi certificada na NBR ISO 31.000:2009 em 2014, permitindo um aperfeiçoamento no estabelecimento de procedimentos para a tomada de decisão em momentos de crise. Para **responder às eventuais situações de emergência**, a USIDL segue as diretrizes corporativas definidas no MN/AMB/0005 e nos PF/AMB/0015 e PF/NEG/0022. Em caso de crise oriunda de acidentes ambientais, a mesma é tratada pelo Comitê de Crises, composto pelo Gerente da USIDL, gerente da GGND e gerentes das Unidades corporativas USGA, USCS, USMA e GPDO. Essa interação proporciona agilidade no desenvolvimento das responsabilidades do Comitê que são: definição, acompanhamento e implantação de medidas corretivas para resolver e controlar as situações de crise, recomendar medidas preventivas para evitar a reincidência. O controle é realizado por análise crítica da ISO 31.000 com periodicidade anual e/ou registros no Sistema da Qualidade Sanepar – SQS.

1.2.b) Na USIDL, **as decisões são tomadas** e deliberadas em conformidade com a hierarquia definida na estrutura organizacional, de acordo com os níveis de responsabilidade e competência formalmente definidos pelas normas, resoluções, e pela legislação. O sistema de reuniões sobressai como instrumento eficaz para o acompanhamento e análise de propostas, expectativas e decisões por permitir o diálogo, trazer a praticidade e o acesso rápido e compreensível às informações e cumprimento das metas estabelecidas. Os planos de ação resultantes destas reuniões permitem dimensionar e otimizar uso dos recursos e insumos necessários à realização das tarefas. As **decisões tomadas** são **comunicadas pelas lideranças aos empregados** através do próprio Sistema de Reuniões, da inserção da ata no SISWeb, permitindo a documentação do andamento de processos, a definição dos planos de trabalho e da designação dos responsáveis pelas ações; estas atas são enviadas,



automaticamente, por e-mail aos envolvidos, promovendo a divulgação e a transparência dos atos administrativos. A USIDL D lança mão também de avisos em quadros e murais, envio de comunicados e informações para a FT; **para as demais partes interessadas**, quando pertinente, são utilizadas correspondências oficiais, veiculações na mídia local, reuniões específicas e audiências públicas. Para melhorar sua comunicação e estreitar o relacionamento com a 17ª Regional de Saúde, parte interessada de extrema importância para o processo água, a USIDL D estabeleceu (m2016) uma reunião conjunta com o propósito de divulgar seu planejamento de qualidade (Plano de Amostragem) a ser executado para o próximo ano. Através desta parceria foram identificadas as regiões com “agravos à saúde”, cujos monitoramentos deveriam ser intensificados no intuito de atender as necessidades estabelecidas pela Vigilância Sanitária de Londrina. A concepção do plano de amostragem, permeada pelo diálogo com a parte interessada, propiciou plena implementação do estabelecido na legislação vigente, bem como efetivo aprimoramento no modelo do plano de amostragem, que serviu de parâmetro para que, a USAG/USAV, definisse uma orientação técnica a ser seguida por todas as gerências regionais e também foi motivo de Benchmarking por outras unidades da Sanepar. Na tabela 1.2.b.1 está definido o sistema de reuniões da USIDL D.

Tabela 1.2.b.1 – Sistema de Reuniões					
Prática	Resp.	Freq.	Desde	Participantes	Objetivo
Gerencial GGND	GGND	Mensal	2011	Gerente Geral, Gerentes e Coordenadores	Analisar o desempenho das Unidades, resultados dos indicadores estratégicos, custos e despesas das Unidades e planos de ação para atendimento às diretrizes e metas.
Gerencial	Gerente	Mensal	2011	Gerentes, Coordenadores e convidados	Avaliar os resultados dos indicadores estratégicos, analisar o desempenho da USIDL D, discutir e estabelecer planos de ação para atendimento às diretrizes e metas.
Coordenações	Coordenadores	Mensal	2011	Coordenadores e Empregados	Análise de desempenho dos resultados, discutir e estabelecer planos de ação âmbito das coordenações.
Seminário de Planejamento Estratégico	GGND	Anual	2011	Gerente Geral, Gerentes e Coordenadores	Analisar o ambiente interno e externo e repasse de diretrizes para o Planejamento Estratégico.
Seminário de Boas Práticas	GGND	Anual	2017	Gerente Geral, Gerentes, Coordenadores e empregados	Apresentar Boas Práticas operacionais e de gestão promovendo aprendizado organizacional e benchmark.
Análise de desempenho do SGA	GGND	2 ao ano	2012	Gerente Geral, Gerentes e membros do CGA	Análise de desempenho ambiental
Comitê “Use o Bom Senso”	Representante do Comitê	Bimestral	2011	Membros do Comitê e convidados	Gestão do Programa “Use o Bom Senso” e definição de planos de ação para melhoria no ambiente de trabalho.
Masp	Gestor	3 ao ano	2011	Gestor e representante das Unidades	Planejar e implementar ações de redução de perdas de água e de eficiência em energia elétrica.
Reunião com a 17ª Regional de Saúde	coordenação de produção de água, gerente e representantes da Vigilância Sanitária	Anual	2016	Sanepar e Vigilância Sanitária	Estabelecer Plano de Amostragem de Coleta de água.
Comitê Qualidade	Gestor do Comitê	Mensal	2015	Membros do Comitê	Avaliar permanentemente a aplicação do Modelo de Gestão.
Poder Concedente	Gerente Geral e Gerentes	Anual	2011	Gerente Geral, Gerente, e Autoridades Municipais do Poder Executivo/ Legislativo	Tratar de assuntos relacionados a contratos de concessão/Programa, investimentos, obras, resultados e princípios e valores da Sanepar.
Fornecedores	Gestores dos Contratos	Mensal	2012	Gestores dos processos e representante dos fornecedores.	Avaliação procedimentos e serviços prestados. Assuntos relativos a não conformidade no atendimento e cumprimentos de cláusulas contratuais, comunicação de valores e princípios organizacionais, início de obra e serviço, marco contratual e final;
Análise Crítica ISO 9001	Comite Qualidade	Trimestral	2011	Gerente, Coord. Comitê da Qualidade e convidados	Assegurar a manutenção da NBR ISO 9001 nos processos certificados
Análise Crítica ISO 31000	Comite Qualidade	anual	2016	Gerente, Coord. Comitê da Qualidade e convidados	Assegurar a manutenção da NBR ISO 31000 nos processos certificados

1.2.c) Atendendo a Política de Comunicação corporativa que é “Divulgar e dar transparência para as ações da Sanepar, fortalecendo a imagem positiva junto aos públicos interno e externo”; a USIDL D, desde 2011, **presta contas de suas ações e resultados** junto à GGND e esta à DO (tabela 1.2.b.1). As unidades regionais, desde 2011, promove reuniões com o Poder Concedente para apresentar os resultados e investimentos realizados naquela localidade. Desde 2013, o “Portal da Transparência” é **exemplaridade** de divulgação por atingir as partes interessadas mais importantes da organização com apresentação de contas relativa a custos com viagens, contratações, execução financeira, despesas com pessoal, repasses financeiros, atos administrativos e patrimônio, disponibilizados no site Institucional da Sanepar. Outras formas de prestação de contas às demais partes interessadas estão apresentadas na tabela 1.2.c.1. Em 2017, como melhoria na prestação de contas à



sociedade, a Empresa criou o Programa Comunidade Sanepar - reuniões com a comunidade para ouvir os anseios e as necessidades da população nas questões de infraestrutura de saneamento, além de repassar informações sobre os produtos, serviços e investimentos. **A estruturação da Governança** se dá por meio de atividades executivas da GGRC (m2017), a qual responde pela divulgação e internalização do código de Conduta e Integridade, publicações das principais decisões do Conselho de Administração (CA) e Diretoria Estratégica e ainda assegura a publicação de informações relativas aos desembolsos no Portal da Transparência. As deliberações da GGRC visam garantir a aplicação dos princípios de governança, riscos e *compliance*.

Tabela 1.2.c.1 – Prestação de Contas às Partes Interessadas

Instrumento	Forma de divulgação	Partes interessadas	Desde
Relatório Anual de Administração	Divulgação de Desempenho Econômico Financeiro, Investimentos, Desempenho Operacional, Programas Sociais e Ambientais, Demonstrações Contábeis e Balanço Social Anual.	Poder Concedente	2004
Resultado da qualidade da água distribuída	Entrega mensal dos resultados impressos nas faturas.	Acionistas	2006
	Encaminhamento do Siságua (mensal) e RAQNet (anual) para as Secretarias Municipais e Estadual da Saúde e disponibilizados no site da Sanepar.	Sociedade, Clientes,	2004
	Relatório anual sobre o SAA disponibilizado nas centrais de relacionamento e no site institucional.	Empregados e Fornecedores.	2010
Declaração de carga poluidora	Relatório encaminhado anualmente	Instituto Ambiental do Paraná	2006

1.3 levantamentos de Interesses e exercício da Liderança

1.3.a) As necessidades e expectativas de controladores e das partes interessadas não tradicionais são conhecidas pela USIDLD através das ferramentas de gestão e programas de qualidade, com análises das legislações, resoluções, diretrizes e planos de trabalho. Exemplos: as considerações recebidas pelos canais de comunicação com os clientes, as demandas transmitidas às lideranças formais e informais e no relacionamento com os fornecedores e terceirizados. A pesquisa de satisfação “Fale Francamente” é um bom mecanismo de identificação das necessidades da FT, que, sob anonimato, manifestam os seus desejos, expectativas, contestações e anseios. Na Tabela 1.3.a.1 estão identificadas as necessidades e expectativas dos controladores e as partes interessadas não tradicionais, e a forma de monitoramento. A **internalização** das necessidades e expectativas dos controladores ocorre por meio da vinculação dos indicadores e metas aos principais requisitos.

Tabela 1.3.a.1 – Mecanismos de Conhecimento dos controladores e as Partes Interessadas

Parte Interessada	Mecanismos de conhecimento	Necessidades e expectativas	Requisitos	Responsável pela proteção dos direitos	Forma de monitoramento
Acionistas e Diretoria	Planejamento estratégico	Diretrizes, estratégias	Metas	Diretoria Executiva, CAD e CVM	Indicadores financeiros e IPL,
Poder Concedente	PMSB	Contrato de programa e de concessão	Lei 11.445/2007 e metas dos Contratos de Programa e de Concessão.	Diretoria Executiva, CAD, Ministério Público, Águas Paraná	IARDA, IARCE
Clientes	Pesquisa de satisfação, canais de relacionamento	Qualidade, continuidade de fornecimento e preço justo	Código de Defesa do Consumidor, Política de Clientes, Normas Específicas, Decreto Lei Estadual 3926/88	Auditoria Interna, PROCON e Ministério Público	ICP, ICE, interrupção no abastecimento
Fornecedores	Consulta a fornecedores	Pagamento em dia, Remuneração justa	Lei 8.666/93, Política da Qualidade e Normas específicas	Auditoria Interna e Externa, Trib.de Contas e Min. Público	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores
Sociedade	Reuniões e meios de comunicação	Conservação do meio ambiente, otimização dos recursos naturais	Legislações, Política Ambiental e Normas específicas	Auditoria Interna e Externa, IAP, IBAMA, Defesa Civil Ministério Público e AGUASPARANÁ	Outorga, licença
Força de trabalho	Pesquisa de satisfação, reuniões	Segurança, pagamento em dia	Legislações, Normas Específicas e Acordos Coletivos	Sindicatos, Ministério do Trabalho e Ministério Público	Acidente de trabalho
Defesa Civil	Participação no PAM (m2017)	Auxílio mútuo	Segurança à vida	Órgãos governamentais	Abastecimento com qualidade e regularidade
Sindicatos	Reuniões e acordo coletivo	Manutenção dos benefícios	Leis trabalhistas	Ministério do Trabalho	Fale Francamente
Agência Reguladora	Reuniões	Atendimento Estratégico e cumprimento do Planejamento	Legislação	AGEPAR	Índice de Atendimento Urbano com Rede de Distribuição de Água; Índice de Atendimento Urbano com Rede Coletora de Esgoto; Monitoramento do fator X.
Imprensa	Meios de Comunicação	Agilidade na reposta			Imagem da empresa
Tribunal de Contas	Fiscalização	Cumprimento da legislação	Legislação		



1.3.b) As principais redes de organizações ou de pessoas que podem influenciar no êxito das estratégias e no alcance dos objetivos da USIDLD são identificadas no início do processo de PE Corporativo e refinadas no planejamento da unidade durante a análise de macro e micro ambientes. Outra forma de **identificar** as redes é por meio do Sistema de Reuniões (tab.1.2.b.1), onde são deliberadas ações para incluir ou ampliar a participação da USIDLD em redes internas e externas. Um mecanismo utilizado para o **desenvolvimento** das redes na USIDLD é o estímulo para a participação de colaboradores e terceirizados em treinamentos, palestras e seminários, facilitando o relacionamento, a integração social e as relações harmônicas de trabalho; o compartilhamento de experiências pessoais e profissionais promove a disseminação do conhecimento e o surgimento de ideias para a melhoria dos processos, possibilitando a criação de equipes de trabalhos ou comitês. Os meios de comunicação virtual também é um canal importante de desenvolvimento de redes, pois insere a Sanepar na interação digital com os clientes, facilitando a divulgação de informações e o recebimento de feedbacks. A promoção de encontros com as comunidades (m2017) e com o poder concedente através de Audiências Públicas, ampliam as possibilidades de diálogo e favorecem a avaliação e o aprimoramento dos processos. Outros mecanismos de **desenvolvimento de redes** estão relatados na tabela 1.3.c.1.

1.3.c) O sistema de liderança é exercido pela Alta Direção e complementado, pela atuação efetiva de gestores de processo e pelas equipes de trabalho temporárias e permanentes, o qual promove a interação das **partes interessadas** e redes mais importantes desde 2004, por meio das práticas apresentadas na tabela 1.3.c.1., buscando identificar expectativas e alinhar interesses das partes envolvidas. Atualmente, a determinação e imposição hierárquica de práticas e condutas são permanentemente avaliadas pelos colaboradores e confrontadas com os compromissos éticos e morais da empresa. Observando esta nova cultura corporativa, a gestão da USIDLD compreende que o papel da liderança tornou-se menos autoritária e muito mais referencial; Os líderes devem interagir com as partes interessadas e redes obtendo, disseminando ou discutindo informações relevantes, mas sobre tudo sendo fonte de inspiração e exemplo de integridade e ética. Como exemplos de **redes de atuação** citamos a participação da USIDLD em Comitês de Bacias e dos Conselhos Municipais de Meio Ambiente. Um aperfeiçoamento na sua atuação em rede foi promovido com a certificação da ISO 31.000 e a implementação da ISO 14.001 onde a USIDLD formou parcerias com a USGA, USHI, USAV para tratar as questões ambientais de forma mais efetiva, um exemplo é o Plano de Trabalho / Programa de Monitoramento do Rio Tibagi, parceria entre USHI, Unidade Regional de Ponta Grossa, Unidade Regional de Telêmaco Borba, USIDLD e USAV; em 2017, por intermédio da USHI, este trabalho está sendo ampliado para envolver questões sobre o Mexilhão Dourado com apoio de outros órgãos como IBAMA, Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e Universidade Federal do Paraná.

Tabela 1.3.c.1 – Interação com as Partes Interessadas e Redes

Parte interessada / Redes	Práticas de interação	Objetivos
Empregados	Sistema de reuniões	Identificação de necessidades locais e cumprimento de diretrizes e metas
	Avaliação individual PCCR.	Dar retorno ao empregado sobre seu desempenho
	Comemoração dia do Trabalhador; Evento de Motivação.	Motivação e reconhecimento
Poder Concedente / Legislativo	Audiências com Prefeitos Municipais, Câmaras de Vereadores, Diretores de Autarquias e Conselhos Municipais, Prestação de contas, Apresentação de metas e resultados, correspondências oficiais; participação em eventos.	Divulgar programas de obras; atendimento às demandas do município; atuar em parcerias com poder concedente; assuntos específicos, como encontros de contas, recebimento de faturas das Prefeituras Municipais e prestação de contas do exercício anterior.
Ministério Público e Órgãos Ambientais	Audiências Públicas; reunião com Promotoria; Vigilância Sanitária; reunião com Órgãos do Meio Ambiente.	Discutir projetos específicos; atender demandas ambientais e da sociedade; promover discussão de projetos que interferem no meio ambiente e na sociedade.
Fornecedores	Reunião com os principais fornecedores de serviços.	Discutir projetos; definir investimentos; avaliar a prestação de serviços; apresentar requisitos de contratação.
Diretoria	Reunião com a Diretoria e assessoria.	Avaliar o desempenho financeiro e operacional; elaborar o Planejamento Plurianual.
Comitês de Bacias; Conselhos Municipais;	Participação de representantes das Unidades nos Conselhos Municipais e Comitês de Bacias.	Discutir assuntos relativos a regulação do setor de saneamento, responsabilidade de preservação dos mananciais e aplicações provenientes do Fundo Municipal de Meio ambiente.

1.4 Análise do desempenho da organização

1.4.a) A USIDLD, desde a sua criação avalia o seu potencial competitivo e seu desempenho, estabelecendo referenciais comparativos internos e externos. As necessidades de informações comparativas são identificadas a partir da aferição do desempenho e da busca de boas práticas, por meio do SNIS e da análise crítica dos dados disponibilizados no SISWeb, onde são registrados os desempenhos de unidades que possuam características e critérios análogos aos da USIDLD. São consideradas por meio de análise quantitativa e qualitativa, similaridades comparáveis com a SANEPAR, observando atributos e indicadores, sobretudo, àquelas organizações que demonstram busca pelo desenvolvimento de sua gestão em “nível de Classe Mundial”. Ainda semelhanças geográficas, administrativas e operacionais como de clima, topografia, porte, aspectos geoeconômicos e financeiros, premiações e participações em programa de excelência. Os indicadores mais importantes a serem comparados são definidos utilizando os seguintes critérios: **a) Indicadores estratégicos**, pois estão vinculados aos objetivos estratégicos da organização; **b) Indicadores de desempenho**, pois medem o atendimento aos requisitos e processos da cadeia de valor; **c) Indicadores relativos a pesquisa de satisfação**



pois estão relacionados à satisfação do cliente externo e clima organizacional; **d) Indicadores obrigatórios GRMD**, pois definem padrão de excelência. Mensalmente são verificados planos e metodologias junto às áreas gestoras dos processos principais e de apoio, ou conforme consulta corporativa. Por meio do SISWeb, a USIDL D analisa os resultados, identificando os indicadores que demonstram bom desempenho por meio do *ranking* de acordo com o porte da Unidade. As Unidades que se destacam em algum indicador com desvio elevado, são foco de prática de *benchmarking*. A USIDL D utiliza como referencial comparativo internamente a URCA, URPB, USEG e a USPD que é certificada pela NBR ISO 9001:2008 e ganhadora do PNQS 2010 – Nível II (Ouro), e externa a Média das vencedoras do PNQS Nível II, além da Sabesp e Cesan.

Na tabela 1.4.a.1, são apresentados os **critérios de definição e pertinência** dos referenciais comparativos.

Tabela 1.4.a.1 – Critérios para Identificação dos Referenciais Comparativos		
Âmbito	Critérios	Formas de Obtenção
Interno	<ul style="list-style-type: none">- Gerências que executem atividades tenham as mesmas características nos processos principais ou de apoio, considerando as características como: área geográfica, população, faturamento.- Participação em Premiações de Excelência.	<ul style="list-style-type: none">- Disposição de resultados no SIS/SCT e SISWeb- Benchmarking Interno.
Externo	<ul style="list-style-type: none">- Similaridade do porte do negócio;- Participação em Premiações de Excelência.- Empresas que atuem em ambiente regulado.	<ul style="list-style-type: none">- Site ABES (www.pnqs.com.br)- Site Trata Brasil (www.tratabrasil.org.br)- Site SNIS (www.snis.gov.br)

O controle da prática é realizado pela Alta direção por meio do acompanhamento dos critérios de pertinência de comparação, analisados durante a reunião de análise de desempenho da unidade.

1.4.b) A avaliação do desempenho estratégico e operacional traçado no planejamento plurianual é realizada pela Alta Direção, desde 2011, considerando os **RPI's pertinentes** sob aspectos de análise de resultados dos indicadores e atingimento de metas estratégicas e operacionais, que ocorrem por meio do Sistema de Reuniões (tab.1.2.b.1), nas reuniões de avaliação de análise de desempenho como mecanismo de verificação, nos níveis estratégico e operacional, dos processos principais e de apoio, **avaliando o atingimento das metas projetadas**; e análise de tendência do cumprimento dos planos de ação definidos no planejamento e definição de novos planos de ações corrigindo os desvios e focando os objetivos propostos. A USIDL D **seleciona os indicadores estratégicos, operacionais e setoriais**, desde 2004, efetuando a **análise de desempenho** dos resultados que, posteriormente, vão subsidiar a avaliação junto a Gerência Geral e Diretoria de Operações. Conforme periodicidade descrita no Sistema de Reuniões (tab.1.2.b.1), a avaliação da USIDL D junto a GGND ocorre em reuniões específicas, com a **análise e apresentação** de resultados e medição do cumprimento do PE. As análises dos resultados dos indicadores, a partir de 2011, passaram a ser registradas no SISWeb pelo gestor do processo, facilitando a avaliação da direção e a tomada de decisão, além de permitir a divulgação a todos com transparência. A partir de 2011, a Alta Direção passou a registrar as atas no sistema, permitindo que as entradas e saídas destas reuniões, sejam registradas imediatamente e divulgadas automaticamente a todos envolvidos em tempo real. Os principais fatores que influenciam o processo de avaliação de desempenho da USIDL D/GGND são: **Variáveis do ambiente externo**: economia, demandas oriundas do poder concedente, órgãos de fiscalização, legislação. **Informações comparativas**: Indicadores de outras Gerências Gerais e organizações que subsidiam a análise dos resultados com parâmetro de atendimento das metas. **Requisitos das partes interessadas**: As metas previstas advindas das demandas da sociedade, clientes, poder concedente e parceiros, são comparadas com o realizado no mês para, se necessário implementar e rever planos de ações para cumprimento dos compromissos das partes interessadas no prazo. O controle da prática é realizado através de Relatórios de Análise Crítica financeira com detalhamento de metas; dos resultados e suas tendências; relatório analítico de custos e despesas das principais contas análises.

1.4.c) A Alta Direção acompanha a implementação das decisões por meio do Sistema de Reuniões (tab.1.2.b.1) e SISWeb, quando as ações pendentes registradas nas atas anteriores são acompanhadas e atualizadas até a sua conclusão. A sistematização do processo de decisão e sua implementação acontece da **análise de desempenho** por meio dos indicadores e da matriz aplicada às reuniões, onde são tratados assuntos pertinentes, além dos indicadores, processos e demandas oriundas das reuniões setoriais, estratégias corporativas e cumprimento a requisitos dos programas de qualidade. As decisões tomadas nas reuniões de avaliação do desempenho, desde 2011, são registradas em atas e encaminhadas aos participantes para processamento das informações e encaminhamento aos membros das equipes nos diversos níveis. As atividades pendentes são migradas para ata atual, assegurando o acompanhamento da implementação. As pendências relacionadas às outras unidades que nos prestam serviços são comunicadas através de e-mail, informações e outros meios de comunicação. Essas decisões são realizadas com base na elaboração de estudos, projetos, avaliações e orçamentos, com prévia negociação de prazos de execução com o Gerente, de acordo com a hierarquia de responsabilidade. Quando necessário são envolvidas as Unidades de Serviço para auxiliar nas ações pertinentes. As decisões que envolvem investimento fora da alçada da USIDL D são remetidas para a Gerência Geral para aprovação da DO ou encaminhadas para licitação pela USAQ. O controle da implementação das decisões é realizado através do acompanhamento sistemático do PE e PPI durante a realização do Sistema de Reuniões.



Estratégia e Planos



2.1. FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

O Processo de Planejamento (Figura 2.1) inicia-se com a revisão e validação dos valores, princípios, código de conduta e integridade, políticas, diretrizes e orientações estratégicas, assim como a realização da análise ambiental pela Diretoria, e que após aprovado pelo CAD, dá origem ao caderno de planejamento, com orientações necessárias e fundamentais para que as unidades definam e construam suas metas e planos de ações. **A formulação e a implementação das estratégias corporativas** estão sob a coordenação da APE (d1998).

2.1.a. Análise de ambiente Externo.

As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo são analisadas, anualmente, pela alta direção na fase de concepção do processo de PE, por meio de estudo de cenários externos que permite a análise e avaliação do macroambiente, as características do setor, mercado de atuação e suas tendências. Desde 2004, a USIDLD elabora o PE seguindo as estratégias corporativas, sempre com início a partir do mês de julho. **As redes importantes para a organização são consideradas** na análise, de acordo com sua relação com as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas por meio da matriz SWOT. Regionalmente, a USIDLD (d2016), faz análise do ambiente externo por meio da SWOT, a fim de identificar os principais aspectos para cada perspectiva do Mapa Estratégico (Figura 2.1.d.1). Esta análise é feita de forma participativa com a FT, dando origem a matriz da USIDLD, que posteriormente compõe a matriz da GGND em um workshop com as lideranças. Na Tabela 2.1.a.1 são apresentadas as principais informações utilizadas e suas respectivas fontes, para análise das forças impulsoras e restritivas.

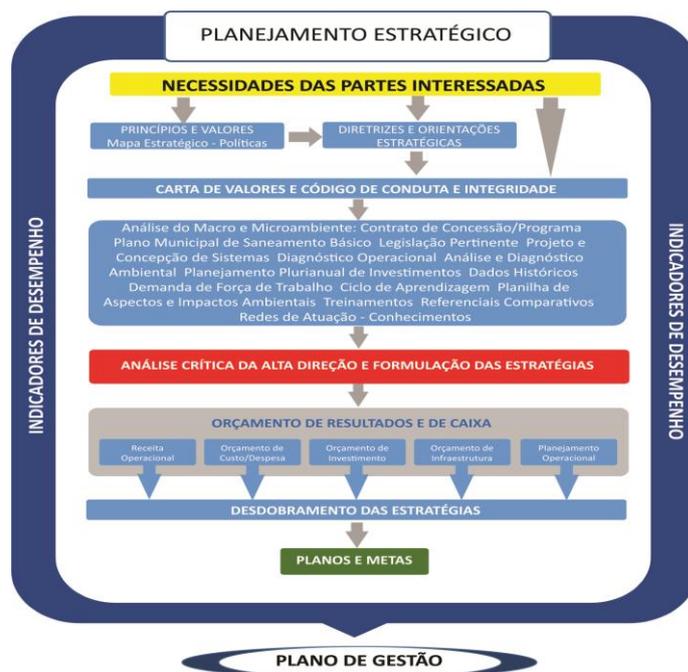


Figura 2.1 - Processo de Planejamento

Tabela 2.1.a.1 – Principais Informações Utilizadas e Respectivas Fontes			
Ambiente Externo	Aspectos	Informações	Fontes
Macroambiente	Econômicos e Sociais	Inflação, índice de desemprego, taxas de juros, taxa de cambio	Site Banco Central do Brasil.
		Necessidade de investimentos, fontes de financiamento, metas de atendimento com RDA e RCE, Crescimento populacional, vulnerabilidade da economia local, aglomerados subnormais	Contratos de programas, contratos de concessão, PMSB, Prefeituras municipais, IBGE, IPARDES, Ministério das Cidades, COHAPAR, Governo do Estado, Caixa Econômica Federal, Reuniões do CAD e reuniões REDIR da Sanepar, Comitês e Conselhos.
		Valorização da marca Sanepar, Conhecimento da Sanepar e satisfação com os serviços prestados.	Bolsa de Valores e pesquisa de satisfação do cliente externo.
	Políticos	Eleições, forças partidárias, grupos e alianças.	Jornais, revistas, meios de comunicação em geral, reuniões com poder concedente.
	Legais	Normas gerais sobre licitações e contratos administrativos	Leis federais 8.666/93 e 13.303/16 e lei estadual 15.608/2007, leis municipais.
	Tecnológicos	Novas tecnologias, materiais, equipamentos e necessidade de capacitação.	Fóruns, seminários, encontros técnicos e congressos, missão de estudos ao exterior, benchmark.
Setor de Atuação	Ambientais	Impactos ambientais inerentes às atividades, necessidade de recursos para recuperação e preservação do meio ambiente e legislações ambientais.	IAP, IBAMA, Ministério Público, SEMA, Governos Municipais, Estaduais e Federais.
		Principais concorrentes e suas perspectivas de mercado, tarifas, satisfação dos clientes, atualizações tecnológicas, Diretrizes Nacionais para o Saneamento Básico, Padrões de potabilidade, Conformidade do esgoto tratado.	Municípios, IAP, RG das participantes no PNQS, Lei 11.445/2007, Marco regulatório do saneamento básico, Portaria MS 5/2017, Resolução Conama 357/2005 e 430/2011, Portaria IAP 256/2013, Resolução SEMA 21/2009, AGEPAR.
Mercado de Atuação		Possíveis municipalizações de saneamento, assunção de novos sistemas e novas concessões.	Municípios, audiências públicas, contratos de concessão.
Matriz das partes interessadas		Mecanismo de identificação das necessidades e expectativas, oportunidades e ameaças das partes interessadas, requisitos, considerando sua influência no estabelecimento das metas e nos resultados dos indicadores. Esta prática foi adotada pela Sanepar em nível Cooperativo.	PMSB, diagnóstico operacional, PE, pesquisa de satisfação de clientes, canais de relacionamento, reuniões, meio de comunicação e fornecedores.
Matriz de atuação em redes		Mecanismo de identificação das necessidades e expectativas, pontos fortes e fracos, requisitos, indicadores, das redes mais importantes que podem influenciar nas estratégias. Esta prática foi adotada pela Sanepar em nível cooperativo.	Conselhos municipais, órgãos reguladores, entidades governamentais.



2.1.b. Identificação dos Ativos Intangíveis.

A identificação dos ativos intangíveis mais importantes da USIDLD e demais unidades é realizada pelo Comitê do MEGSA da GGND (d2015). A validação dos itens identificados como ativos intangíveis pela Alta Direção da GGND ocorreu em reunião gerencial, com revisão e controle anual através do PE.

O desenvolvimento dos ativos intangíveis mais importantes é apresentado na tabela 2.1.b.1.

Tabela 2.1.b.1 – Ativos Intangíveis Mais Importantes		
Ativos Intangíveis	Desenvolvimento	Análise
Marca	Divulgação, ampliação da imagem perante às partes interessadas, manual da marca, ações da Bovespa e site institucional, informações da pesquisa de satisfação dos clientes (3.1.d).	Pesquisa de satisfação do cliente; Valorização das ações na bolsa.
Concessões	Manutenção/renovação e ampliação de concessões existentes	Contratos de Programa
Competência Técnica	Treinamentos, Capacitação e Desenvolvimento, Padronização e Disseminação dos Procedimentos.	PCCR; Fale Francamente.
Sistema de Informação (em geral)	Desenvolvimento Tecnológico (5.1.b)	Utilização dos sistemas de informações
Carteira de Clientes	Gestão das informações cadastrais	Cadastro dos clientes
Patrimônio Histórico	Existência de Área Específica para tratamento do Patrimônio Histórico	Acervo histórico
Cadastro Técnico e Operacional	Gestão das informações técnicas	Capacitação técnica

2.1.c. Análise do Ambiente Interno.

A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno é realizada de forma corporativa durante o processo de PE desde 2004, por meio de estudo de cenário interno que permite a análise e avaliação do microambiente, a qual subsidia as Diretrizes Estratégicas para as Unidades. Os principais riscos empresariais foram incorporados em 2015 para a análise da Alta Direção como a sustentabilidade econômica financeira frente ao desafio de atender a demanda de investimentos; responder a eventuais ações trabalhistas e ambientais; atuação comercial; regulação do setor; novos negócios; entre outros. Estas análises resultam em orientações inseridas no caderno das diretrizes estratégicas, para que as unidades elaborem suas estratégias de atuação. As reuniões de análise do desempenho e avaliação dos cenários internos e externos, também são instrumentos utilizados para identificar e tratar os riscos. Como exemplo desta análise destaca-se o risco da sustentabilidade da Sanepar no mercado, relacionado a Lei Federal n.º 11.445/07, para isto a Diretoria Comercial elaborou estratégia de apoio orientando as unidades na atuação junto a cada Município para auxiliar na elaboração do seu PMSB, transformando a nova lei de saneamento de uma ameaça para uma oportunidade. As forças restritivas internas que podem colocar em risco o negócio, assim como as forças internas que podem alavancar significativamente os resultados, são consideradas para a formulação de estratégias no processo do PE. Como exemplaridade, a análise de riscos operacionais da USIDLD é realizada, anualmente, a partir do “Diagnóstico Operacional dos Sistemas”, que consiste no levantamento técnico da situação atual da infraestrutura de cada unidade operacional (ETA, ETE, poços, elevatórias, reservatórios, redes de distribuição de água e de coleta de esgoto, entre outros) atendida pela empresa. Esta análise é a essência do início do planejamento estratégico operacional e o mais importante insumo para o processo de planejamento estratégico da Sanepar. Já a disponibilidade hídrica para abastecimento público é considerada nos planos diretores de Recursos Hídricos (50 anos) em 60% da área de abrangência do estado, inclusive a USIDLD, e em caso de sistema menores, no próprio planejamento para ampliação ou reestruturação operacional. A análise da conjuntura ambiental também adequou o modelo de gestão da Sanepar (m2017) com a introdução do Plano de Gestão Sustentável de Energia, cujo objetivo é propor ações para a redução de despesas do consumo de energia. Além do aspecto financeiro, a gestão eficiente de energia está fortemente associada à sustentabilidade ambiental e à inovação. Um dos focos é a busca por energias renováveis, com aproveitamento de gases do processo de tratamento de esgoto para geração de energia elétrica, instalação de painéis de energia solar e de turbinas hidroelétricas nas adutoras dos sistemas e de outras formas de aproveitamento. Em Londrina está previsto um sistema de Geração de energia elétrica por painéis fotovoltaicas na ETA Tibagi, a licitar pela APD e de gerar energia na chegada da Adutora na ETA Cafezal. De posse dessas informações, é elaborado o PPI – Planejamento Plurianual de Investimentos, em conjunto com a USPOND, que relaciona a projeção de valores visando à captação de recursos necessários, conforme convênios Federais e Estaduais com posterior dotação orçamentária para inclusão no fluxo de caixa e cronograma de aplicação dos recursos.

2.1.d. Definição das Estratégias

A definição das estratégias adotadas pela SANEPAR acontece ao final da fase de análises (Fig. 2.1), desde 2004, quando foram criadas as Unidades de Negócio. O Mapa Estratégico (Figura 2.1.d.1) demonstra de forma integrada, as Perspectivas e os Objetivos Estratégicos (Figura 2.1.d.1) demonstra de forma integrada, as Perspectivas e os Objetivos Estratégicos que visam potencializar as forças, corrigir as fraquezas, aproveitar oportunidades e reduzir ameaças, de forma a cumprir a Missão e atingir a Visão da Empresa. Os requisitos das partes interessadas são inseridos nas estratégias corporativamente, mesurados pelas metas dos indicadores estratégicos. Alinhada aos objetivos estratégicos corporativos, a USIDLD define suas estratégias considerando suas forças impulsoras e restritivas e os requisitos das partes interessadas (Tab. 1.3.a.1). Os requisitos aplicáveis à Universalização e Saneamento Ambiental Integrado são verificados por meio das estratégias corporativas na perspectiva Clientes, no qual há o objetivo estratégico “Promover a Universalização do Saneamento Ambiental”. Este objetivo é desdobrado em estratégias que, após revisão do PE e validação da

Estratégia e Planos



Diretoria Estratégica, passa a integrar o Caderno de diretrizes e orientações estratégicas. Como exemplo, o requisito do cliente para a qualidade da água, está representado pelo objetivo estratégico “Buscar a excelência dos produtos e serviços”, e está internalizado pela USIDLD através da NBR ISO 9001:2015 (Manual da Qualidade – MQ/NEG/0001) e mensurado através do Indicador ICP. O **modelo de negócio é avaliado** corporativamente para alinhamento das estratégias, por grupo de profissionais das diversas áreas da empresa (Assessorias e Unidades de Serviços), sob a coordenação da Diretoria. As últimas alterações do modelo do negócio aconteceram em 2004 com a divisão da Sanepar em Unidades Regionais e de Serviços considerando o aspecto político, geográfico do Estado, porte, logística de atendimento e forma de relacionamento.



Figura 2.1.d.1 – Mapa Estratégico

Em 2011 foram criadas as Gerenciais Gerais, nível hierárquico criado entre a DO e as Unidades, visando melhoria na gestão dos processos principais. Em 2014 foi criada uma unidade específica para atuar no processo regulatório – USRG, visando prestar auxílio às unidades ao atendimento das novas políticas estratégicas do ambiente regulado, com ênfase na governança e acionistas. Como melhoria no modelo de negócio, a AGC – Assessoria de Governança Corporativa (d2016), tornou-se Gerência (m2017), passando a se chamar GGRC – Gerência de Governança, Riscos e Compliance, cujo objetivo principal é promover ações de transparência dos órgãos de governança, em atendimento a lei das estatais 13.303. A **identificação das Competências essenciais** para implementação das estratégias, ocorre corporativamente no processo de PE durante a análise SWOT, momento em que a APE e Diretoria estratégica validam as competências existentes e inserem novas, como demandas das partes interessadas, no plano de negócio da Sanepar. Um exemplo foi o processo seletivo interno – PSI, em 2018, para escolha de profissional analista de mercado, para atuar junto a Diretoria Financeira e de Relação com Investidores, com relação à expansão na área de mercado e de capitais. Na USIDLD, esse processo ocorre por meio do sistema de reuniões anualmente, principalmente durante o PE, momento em que as Unidades analisam as demandas originadas das PIs e inserem estas informações no processo de negociação do planejamento junto à Gerência Geral para os próximos anos. As competências essenciais necessárias para que a USIDLD mantenha a excelência dos seus produtos estão apresentadas na Tabela 2.1.d.1.

Tabela 2.1.d.1 – Competências essenciais USIDLD		Análise
Eixos	Competências	Grau de Desenvolvimento
Executivo	Competências necessárias para formulação de objetivos e estratégias organizacionais, conhecimento amplo da empresa e do negócio. Inclui atividades pela gestão de equipes e tomada de decisão.	Intermediário
Suporte ao negócio	Competências para apoiar à gestão ou à sistematização de informação para a tomada de decisão gerencial. Inclui atividades administrativas, como RH, finanças, compras, jurídica etc.	Intermediário
Mercadológico	Inclui competências centradas no planejamento e operacionalização de ações voltadas ao mercado atual e potencial da empresa	Inicial
Industrial	Competências voltadas à áreas “fim” da empresa, como tratamento de água, coleta e tratamento de esgoto, e engloba desde atividades operacionais, até posições voltadas ao desenvolvimento ou incorporação de tecnologias para aprimoramento dos produtos e processos.	Consolidado

O plano de gestão, desde 2004, composto pelas estratégias, orçamentos de resultados e investimentos, metas de curto, médio e longo prazo e planos de ação que são discutidos e elaborados entre as coordenações da USIDLD. A aprovação no âmbito da GGND ocorre após consenso entre as suas Unidades, que encaminha o planejamento para a apreciação e aprovação da DO. As **estratégias são revisadas e analisadas** periodicamente por meio da Diretoria Estratégica e APE e acompanhada/controlada pela GGRC nos diversos níveis de reuniões, visando transparência nas decisões de governança, bem como promover a segurança ao mercado de investidores. Como exemplo, citamos as deliberações quanto ao mercado de capitais (B3), com objetivo de garantir maior incremento financeiro para a Companhia, e assim consequentemente poder continuar investindo na ampliação do Saneamento ambiental no Estado do Paraná. Na USIDLD as revisões das estratégias, ocorrem periodicamente por meio do sistema de reuniões, verificadas no atendimento as metas de seus indicadores, e adaptando-se as novas demandas originadas de partes interessadas ou intercorrências inerentes ao negócio (clima, mercado, planos de governo) e empregando as competências necessárias. O controle das etapas do processo de PE é realizado por meio do Sistema de Reuniões e registro de análise de desempenho e planos de ação no SISWEB. A DO controla o ciclo de planejamento por meio da verificação do cumprimento do cronograma estabelecido nas Diretrizes Estratégicas. As estratégias da USIDLD são vinculadas aos objetivos estratégicos da empresa, e estão demonstradas na Tabela 2.1.d.1.



Tabela 2.1.d.1 – Estratégias da USIDL

Objetivos		Estratégias
Sustentabilidade	Buscar a sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental	Elaborar o planejamento, definindo os orçamentos de resultado, investimento e caixa para cinco exercício.
		Atuar em regime de cooperação técnica junto às Prefeituras Municipais no processo de elaboração do Plano Municipal de Saneamento Básico – PMSB, buscando compatibilizar as metas de atendimento e políticas de investimento da SANEPAR.
		Os empreendimentos de água e esgoto devem ser norteados pelo PMSB, subsidiado pelo Diagnóstico Operacional do Sistema, buscando a gestão integrada e responsabilidade compartilhada com as partes envolvidas.
		Identificar e priorizar as demandas de recursos para investimentos tendo como fundamento a sustentabilidade econômico-financeira e socioambiental.
		Assegurar a implementação de ações preventivas para evitar a geração de passivos ambientais e trabalhistas.
		Elaborar o planejamento e implantar planos de ações objetivando sempre a redução de custos e despesas operacionais, sem colocar em risco a qualidade dos serviços prestados e deterioração dos ativos operacionais.
		Buscar a melhoria contínua dos resultados dos indicadores, com evolução desafiadora e compatível com os recursos disponíveis.
		Promover a eficiência operacional dos sistemas de esgotamento sanitário, através de medidas de redução energética e controle operacional.
		Promover a eficiência dos sistemas de água, através de medidas de redução de perdas, eficiência energética e controle operacional.
Clientes	Manter e ampliar o mercado de atuação	Promover o cumprimento das metas consolidadas nos PMSBs e pactuadas nos Contratos de Concessão e Programas.
		Atender as metas e indicadores listados no contrato de programa.
	Promover a universalização do saneamento ambiental	Assegurar a universalização do abastecimento de água com continuidade e qualidade do produto.
		Buscar a universalização dos serviços de esgotamento sanitário nas áreas urbanas e núcleos habitacionais urbanos, onde esta solução apresente viabilidade técnica, operacional e financeira.
		Adotar parcerias com municípios para adoção de sistema individual de esgotamento doméstico onde a solução coletiva for inviável.
	Elevar a satisfação dos clientes	Analisar a pesquisa periódica de satisfação dos clientes e promover ações para melhoria dos resultados.
		Avaliar continuamente a qualidade dos serviços prestados aos clientes e desenvolver ações para elevar o índice de satisfação.
	Fortalecer a imagem da empresa	Ampliar e melhorar os canais de comunicação e relacionamentos com os clientes.
		Identificar a imagem da empresa perante a sociedade, promovendo ações de comunicação, publicidade e promoções.
		Fortalecer a imagem da empresa perante a sociedade, promovendo ações de comunicação, publicidade, promoções e reclamações públicas, por meio de entrevistas, eventos comunitários, feiras de serviços e outros.
Processos	Investir no desenvolvimento institucional	Promover o desenvolvimento e a aplicação de metodologias para a gestão de processos, sua otimização e garantia da qualidade e produtividade.
		Ampliar o sistema de controle operacional para as redes de coleta e transporte de esgoto (CCO do Esgoto).
		Promover um ambiente voltado à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias por meio de ações de incentivo e reconhecimento, visando incrementar a cultura da inovação e pesquisa.
	Melhorar a eficiência dos processos	Promover ações eficazes visando a otimização dos processos desenvolvidos nas Unidades.
		Atuar em conformidade com os procedimentos definidos, agindo de forma preventiva, objetivando a melhoria dos controles internos, a eficiência dos processos e mitigação dos riscos do negócio e na salvaguarda dos ativos da empresa
		Buscar eficácia nas contratações por meio dos procedimentos padronizados, adotando alternativas que resultem em melhores resultados.
		Realizar a análise de desempenho por meio de utilização de indicadores.
		Manter a atuação dos grupos de análise e melhoria de processo, utilizando a metodologia do MASP.
	Buscar excelência dos produtos e serviços	Promover ações eficazes visando a melhoria e manutenção da qualidade dos produtos e serviços fornecidos.
		Adotar programas de gestão para melhoria contínua (MEG, ISO, MASP).
Promover a efetiva gestão dos processos de água e esgoto atendendo a política de sustentabilidade e compromissos assumidos.		
Assegurar a gestão ambiental	Adotar sistema de gestão ambiental (ISO, MASP), para identificar os aspectos ambientais negativos nas atividades e promover ações para reduzi-los e/ou eliminá-los.	
	Desenvolver os processos assegurando o cumprimento dos requisitos ambientais e legais vigentes.	
	Atuar preventivamente nos sistemas de esgotamento sanitário visando garantir o atendimento aos requisitos ambientais.	
	Implementar ações de monitoramento e manutenção em captações superficiais.	
	Priorizar a cobertura dos serviços e eficiência da coleta de esgoto nas áreas de mananciais.	
Pessoas	Aprimorar a gestão do conhecimento	Destinar os resíduos resultantes dos processos em locais adequados, devidamente licenciados.
		Priorizar programas de treinamentos internos, realizados com pessoal próprio, com o objetivo de disseminação do conhecimento.
		Promover o compartilhamento do conhecimento, valorizando e aproveitando as potencialidades das pessoas.
	Promover a satisfação das pessoas	Desenvolver competências e habilidade necessárias para a busca da excelência da gestão, qualidade dos produtos e controle dos processos.
		Assegurar a integridade física de cada empregado, por meio de ações preventivas de segurança e saúde, garantindo seu bem-estar e qualidade de vida.
		Promover programas de motivação e qualidade de vida, voltados ao bem-estar dos empregados.
		Promover a melhoria da satisfação dos empregados por meio da implementação de planos de ação obtidos a partir dos resultados do Fale Francamente.
Integrar ações de comunicação entre as unidades, para agilidade e transparência dos processos.		



Tabela 2.1.d.1 – Estratégias da USIDL D

Objetivos	Estratégias
Atuar com responsabilidade socioambiental	Desenvolver um programa de integração de novos empregados.
	Promover um programa de incentivo e a promoção de ideias e práticas.
	Adotar o programa Use o Bom Senso como mecanismo de atuação sustentável visando a melhoria do ambiente de trabalho e a minimização do uso de recursos.
	Adotar a postura proativa para a gestão da qualidade de vida dos empregados, incentivando a participação em programas de responsabilidade social e socioambientais que tenham participação da empresa.

2.2. IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

2.2.a. Estabelecimento de Metas e Planos de Ação

As Metas de Curto e Longo Prazo são estabelecidas corporativamente. Após aprovação das metas corporativas pelo CAD, essas são inseridas no Caderno de Planejamento e disponibilizadas no SISWeb (d2007). De 1998 a 2002, as metas eram definidas para o período de um ano; de 2003 a 2015 o período foi aumentado para três anos, e a partir de 2016 para um horizonte de cinco anos, gerando **melhorias no planejamento de investimentos**, com isso a USIDL D tem as **metas para indicadores estratégicos** definidas até o ano de 2022. A partir das diretrizes estratégicas da SANEPAR, a USIDL D inicia o PE analisando o macro e microambiente. As informações, alinhadas às demandas planejadas, investimentos previstos (PPI), e recursos financeiros disponíveis, possibilitam estabelecer as metas operacionais e setoriais. **Os referenciais comparativos** também são utilizados nas reuniões do PE, como forma de avaliar o desempenho, com o objetivo de comparar e definir novos planos. **Os requisitos das partes interessadas** são utilizados no PE para a definição de metas, como parâmetros para atendimento estabelecidos pela Diretoria, contratos de concessão/programa e PMSB, metas negociadas com o Governo Federal para a obtenção de recursos financeiros, índices de conformidade impostos pela legislação ou licenciamentos ambientais e atendimento à legislação trabalhista. Durante o processo de PE são definidos os respectivos planos de ações alinhados às metas e seus indicadores. Para cada plano de ação é definida uma área responsável, que após submetida à análise e avaliação junto à equipe, origina os seus planos específicos baseados na metodologia 5W2H. Os desdobramentos das estratégias em planos de ação dos processos principais e de apoio são realizados pela USIDL D, levando em conta as metas e projeções da Alta Direção. Os registros e controles dos planos são realizados no SISWeb desde 2007 com análise e avaliação por meio do Sistema de Reuniões, depois de consolidado na USIDL D, em reunião geral na GGND (d2011) são consolidados os valores e as justificativas de desvio de todas as unidades. Os indicadores da SANEPAR estão definidos e gerenciados desde 1998 com base na metodologia do BSC, demonstrando a correlação entre os indicadores e os objetivos estratégicos representados no Mapa Estratégico, isto permite visualizar o andamento da gestão frente às metas traçadas a fim de atender as diretrizes, estratégias e as necessidades das PI. Estes estão relacionados conforme PF/NEG/0031 e são disponibilizados no Sistema de Informações da SANEPAR – SIS desde 1998, assim como os valores de metas e resultados de cada Unidade de Negócio para avaliação da gestão. O SISWEB opera desde 2007 e atualmente passou a ser o mecanismo de registro do Planejamento nos níveis estratégico e operacional, permitindo assim acompanhar o andamento da gestão. O PPR-Programa Participação de Resultados e PCCR-Plano de Cargo Carreira e Remuneração também são ferramentas para incentivar a FT ao atingimento das metas. **As principais mudanças necessárias** para o êxito dos planos de ação em nível institucional são definidas inicialmente por meio de decisões no Sistema de Reuniões e PE com participação da Diretoria Estratégica e assessorias, podendo haver a contratação de Consultorias externas, seja para definição estratégias para melhorias operacionais (exemplo: implementação de uma tecnologia alternativa), ou de alterações na gestão (exemplo: alterações na estrutura organizacional – Contratação da Falconi). NA USIDL D a definição das mudanças ocorre por meio de decisões em reuniões com participação da Alta Direção, coordenadores e equipe de planejamento.

Os principais indicadores estratégicos da USIDL D, suas metas e principais planos de ação, são demonstrados na Tabela 2.2.a.1

Tabela 2.2.a.1

Per	Indicador	2018	2019	2020	2021	2022	
SUSTENTABILIDADE	EBITDA (Em milhões R\$) (Estratégico)	108,59	131,04	159,47	186,05	214,98	Avaliar mensalmente os desvios significativos das despesas/custos pertinentes das Unidades, propondo ações de correção das situações desfavoráveis de planos de ações operacionais. Manter gestão nas ações de redução de perdas visando eficiência operacional.
	Eficácia Consumo de EE – Água (Kwh/m3)	1,352	1,372	1,377	1,385	1,397	Acompanhar mensalmente o indicador, o controle das faturas/contas de energia elétrica e atender ao planejado no tocante aos Volumes Aduzidos, Produzidos e Distribuídos da forma que foram planejados.
	Eficácia Consumo de EE – ESGOTO (Kwh/m3)	0,188	0,189	0,188	0,191	0,188	Acompanhar mensalmente o indicador, o controle das faturas de energia elétrica e atender ao planejado no tocante a verificação de consumo mensal de energia elétrica, boletins e melhores condições de custo para cada Unidade Consumidora (Uc).
	Custo com Produto Químico Aplicado em Água (R\$/m3)	0,080	0,085	0,090	0,093	0,100	Acompanhar mensalmente o indicador, a gestão do custo x benefício dos produtos químicos aplicados no processo água.
	Custo com Produto Químico Aplicado em	0,030	0,031	0,032	0,034	0,034	Acompanhar mensalmente o indicador, a gestão do custo x benefício dos produtos químicos aplicados no processo esgoto.



Tabela 2.2.a.1

Per	Indicador	2018	2019	2020	2021	2022	
	Esgoto (R\$/m3)						
CLIENTES	IARCE (%) -	90,81	91,95	93,12	93,64	94,49	Realizar a alocação de recursos no PPI voltados para as obras de ampliação, expansão e melhorias operacionais no SES, bem como nos contratos de SGM.
	IARDA (%) -	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	Realizar ações para a manutenção de 100% da população urbana com abastecimento público, e com ampliações, se necessário.
	Satisfação dos Clientes (%)	81,50	81,50	81,50	81,50	81,50	Realizar análise crítica dos indicadores operacionais e planos de ação que interferem na satisfação e/ou insatisfação dos clientes de forma sistêmica e contínua.
PROCESSOS	ICP (%)	99,80	99,80	99,80	99,80	99,80	Acompanhar a gestão com o objetivo de garantir a execução dos procedimentos de tratamento com qualidade, objetivando atingir a meta programada.
	IPL (litros/ligação/dia)	374,12	372,80	367,65	361,95	352,36	Realizar a análise de forma sistematizada dos valores planejados, os indicadores e os planos de ação dos atributos vinculados ao IPL, com a realização de gestão e/ou sugestão de ações corretivas e/ou preventivas não previstas e necessárias para melhoria do processo.
	IPLp (litros/ligação/dia)	14,60	14,63	14,51	14,41	14,22	Buscar recursos e realizar a gestão para a contratação, fiscalização e acompanhamento de obras da própria Unidade ou de outras Unidades vinculadas ao processo, com o objetivo de melhorias na infraestrutura.
	Índice de Tratamento de Esgoto (%)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Alavancar projetos, e buscar negociação de recursos para que a ampliação de redes coletoras de esgoto aconteça em locais sem interligação no SES.
	IRL	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	Acompanhar mensalmente o indicador, promovendo melhorias no processo para atender legislação ambiental.
	ICE (%)	90,50	90,50	90,50	90,50	90,50	Acompanhar o desenvolvimento de projetos (USPE) e a execução (USPOND e Unidades) previstos no PPI para assegurar metas progressivas firmadas com poder concedente e órgãos ambientais e devidamente lançadas no SISWEB.
PESSOAS	Índice de Satisfação dos Empregados (nota)	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	Acompanhar os resultados da Pesquisa Fale Francamente e elaboração dos planos de ação para os principais itens apontados na pesquisa.
	20 h de treinamento	90,74	90,74	90,74	90,74	90,74	Acompanhar mensalmente o indicador, buscando desenvolver e capacitar a força de trabalho.
	Índice de Frequência de Acidente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Promover a melhoria contínua de formas de conscientização em relação à segurança do trabalho, como DIPAT, SIPAT, cursos de extensão e atualização em segurança e direção defensiva, e fazer as adequações de infraestrutura apontadas nos diagnósticos de PPRA.

2.2.b. Desdobramento das Metas e Planos de Ação.

As metas e planos de ação são desdobrados nas coordenações da USIDL, responsáveis pelos processos da cadeia de valor, durante o PE (d2004), considerando o histórico operacional, a capacidade e a potencialidade da estrutura, demandas previstas, mitigação de impactos, os desafios atribuídos, os investimentos previstos, entre outros. A USIDL desdobra os planos de ação, projetos, empreendimento com as metas, respectivos indicadores e objetivos estratégicos, amparados pelo orçamento empresarial, considerando cada coordenação e também as capacidades dos fornecedores e parceiros internos. Os desdobramentos e controle ocorrem no sistema de reuniões (Tab. 1.2.b.1) e no SISWeb, permitindo a correlação das perspectivas e objetivos estratégicos com as estratégias adotadas, e com os indicadores correspondentes, possibilitando o desdobramento dos indicadores em metas setoriais, as quais são somadas pelo próprio sistema, totalizando o resultado da GGND e consequentemente da SANEPAR, **assegurando a coerência no desdobramento das metas e respectivos planos de ação.**

2.2.c. Alocação de Recursos.

Os recursos para implementação das estratégias são previstos e alocados considerando as receitas previstas e concretizadas durante o exercício (recursos próprios) e os maiores investimentos decorrentes de aquisição de recursos financiados. Anualmente, durante o processo de PE (d2004), os planos de ação são elaborados pelas coordenações da USIDL, considerando o atendimento às metas dos indicadores relacionados aos objetivos estratégicos e requisitos das partes interessadas, com previsão dos recursos financeiros necessários (próprios e financiados), considerados na elaboração do plano orçamentário (7.3).

Conforme classificação de recursos, a implementação das ações é assegurada, da seguinte forma:

- As ações programadas que visam a manutenção da operação dos sistemas de água e esgoto são asseguradas dentro do orçamento de resultados, classificados como “Recursos Próprios – Despesas”. O controle dos desembolsos realizados conforme previsão de recursos alocados ocorre por meio do acompanhamento do Orçamento de Resultado, constante no SCT (7.3);
- Os planos de ação que visam melhorias das condições de infraestrutura operacional, administrativa, aumento da vida útil dos equipamentos, expansão dos sistemas, entre outros, são considerados investimentos, os recursos são alocados e assegurados no PPI, dentro da classificação “Programa de



Melhorias Operacionais – Recursos Próprios”. Esse recurso é definido para serviços ou aquisições de pequeno porte. O controle dos recursos alocados como Programa Melhorias Operacionais é realizado por meio do acompanhamento da execução com o acompanhamento dos coordenadores e gerentes de cada unidade.

- Os Investimentos Financiados são destinados para os maiores empreendimentos que requerem um planejamento de projetos e obras de grande porte. Neste caso a elaboração de projetos, alocação de recursos e execução dos serviços são negociados, programados e assegurados junto a Assessoria da Diretoria de Investimentos (DI) e USPOND, áreas responsáveis pela implementação de obras financiadas na região; e Parceria Público Privada (m2015): investimentos realizados pela iniciativa privada cuja operação do sistema é realizada pela SANEPAR.

Os valores previstos como Recursos Próprios – Despesas, bem como Programa Melhorias Operacionais – Recursos Próprios, são validados com a Diretoria de Operação antes da liberação para implementação das ações.

No detalhamento das ações (podendo ser recurso próprio ou financiado – despesa ou investimento) para atendimento às novas demandas, são levantadas as necessidades de aumento do quadro de pessoal e infraestrutura (veículos, informática, mobiliários, etc.), as quais são negociadas e asseguradas com a Diretoria de Operações. A cooperação vertical e horizontal da estrutura corporativa e Unidades parceiras (tabela Per. 16), cada qual com o seu planejamento operacional e recursos alocados, também contribui para assegurar a integração das ações, colaborando para que a USIDLDD possa atender aos objetivos estratégicos.

2.2.d. Acompanhamento da Implementação dos Planos de Ação.

A implementação dos planos de ação é acompanhada pelo sistema de reuniões (d2004), com a análise dos resultados dos indicadores de desempenho e da implementação dos planos de ação. Nestas reuniões são verificadas se as metas e os objetivos estão sendo alcançados por meio do monitoramento dos planos de ação e seus prazos, definidos inicialmente no PE, relacionados aos requisitos das PI. Caso haja alguma ação que após análise não está conforme com o previsto é feita a revisão, considerando todas as variáveis, e são efetuadas ações corretivas visando o seu cumprimento, utilizando-se de ferramentas como o PDCA, Relatórios de ações corretivas (RACPs), MASP, auditorias entre outras. Nas reuniões é utilizado o SISWeb que permite o registro da análise e avaliação dos resultados nos níveis estratégico e operacional. O sistema emite alerta automático via e-mail à Alta Direção e responsáveis de processos indicado a necessidade da análise crítica e registro da justificativa do desvio e/ou nova ação. As reuniões são registradas em atas no SISWeb, permitindo a verificação das ações implementadas e pendentes. Quando finalizadas, as atas são enviadas automaticamente via e-mail aos participantes e responsáveis por ações específicas. Os planos de ação **são acompanhados por meio de reuniões na USIDLDD (d2004)**, que posteriormente compõe os dados da GGND (d2011), possibilitando a análise integrada dos resultados obtidos pelas suas Unidades e correção de rumos quando necessário, essas ações são acompanhadas pela Alta Direção.



Cientes



3.1. Análise e desenvolvimento de mercado

3.1.a. Segmentação do mercado e definição dos clientes-alvo

A reestruturação organizacional (2004) redefiniu as atribuições e as responsabilidades das Unidades de Negócio da Sanepar que foram divididas em dois tipos: Unidades Regionais e Unidades de Serviços. A USIDL D integra o grupo das Unidades de Serviços. **(ver Perfil)**. O relacionamento com os clientes e comercialização dos produtos e serviços passou a ser de competência das Unidades Regionais. Às Unidades de Serviços foram delegadas as atividades de prestação de serviços e implementação dos processos produtivos que sustentam a genética operacional da Sanepar, para que as Unidades Regionais possam promover a universalização dos serviços de abastecimento de água tratada e coleta, remoção e tratamento de esgoto sanitário. Os processos das Unidades de Serviços e das Unidades Regionais funcionam de forma integrada, sendo atribuída à **USIDL D** a produção de água tratada e o tratamento de esgoto, e à URLC, os serviços de distribuição de água, coleta e remoção de esgoto sanitário e o relacionamento com os clientes. Assim, a própria estrutura organizacional da Sanepar define que a URLC depende do processo produtivo realizado pela USIDL D para então, relacionar-se comercialmente com a população. Portanto, a relação entre as duas Unidades é considerada como **cliente-fornecedor interno**. O relacionamento comercial ocorre por meio de emissão mensal de uma fatura virtual denominada **Nota de Serviços Internos (NSI)**, onde os custos para a produção de água e tratamento de esgoto são contabilizados e transferidos para a URLC como cobrança dos serviços prestados pela **USIDL D**. Os valores cobrados são previamente negociados, acordados e registrados no **Termo de Compromisso** que é um instrumento elaborado anualmente para concretizar o relacionamento entre as duas Unidades, onde, além dos valores acordados, também consta os deveres e responsabilidades das partes. Deve-se esclarecer que neste caso a relação **fornecedor-cliente interno** ocorre de forma plenamente integrada e participativa, favorecendo a gestão compartilhada em muitos processos, o planejamento sistêmico e a tomada de ações conjuntas. Desta maneira, a USIDL D torna-se integrante dos diversos programas de relacionamento com os **clientes-alvo** da URLC e de divulgação da marca Sanepar no mercado de atuação, conforme descrito nos marcadores adiante. Neste RG a URLC será denominada **cliente interno**, o mercado de atuação da Unidade Regional será com os **clientes-alvo** e o segmento da população que depende da USIDL D será denominado **cliente usuário**. Tendo como principais produtos a água tratada e o esgoto tratado, o **cliente interno** utiliza critérios corporativos para segmentar seu mercado atual e potencial e para definir seus **clientes-alvo**. A URLC **segmenta seu mercado** em “Residencial” e “Não Residencial” e **define seus clientes** em cinco categorias. **Os critérios adotados** para segmentação são estabelecidos corporativamente (d2004), de acordo com a IT/COM/0223, fundamentada no Decreto Estadual 3.926/88. O critério principal é a finalidade de utilização do imóvel e o enquadramento tarifário, conforme Tabela 3.1.a.1.

Tabela 3.1.a.1 - Parâmetros Utilizados Para Segmentação			
Categoria Agua	Tipo de Tarifa	Critério para a Segmentação	
Residencial	Normal	Imóveis com ligações para atividade exclusivamente residencial	
	Social	Residenciais unifamiliares e habitações coletivas (requisitos exigidos pelos critérios da Tarifa Social).	
	Pequeno Comércio	Ligação em imóveis residenciais acrescidos de um pequeno comércio com apenas um ponto de água.	
Não Residencial	Comercial	Normal	Imóvel que utiliza a ligação classificada como comércio (estabelecida pelo IBGE)
		Micro e pequena comercio	Imóvel enquadrado como comércio, desde que atenda os parâmetros definidos para Micro e Pequeno Comércio.
	Utilidade Pública	Normal	Imóvel que abriga organização não enquadrada como assistencial
		Assistencial	Imóvel que abriga entidades e organizações assistenciais sem fins lucrativos, com desconto de 50% acima da tarifa mínima.
	Industrial	Normal	Imóvel que utiliza a ligação classificada como indústria (estabelecida pelo IBGE).
	Poder Público	Normal	Imóveis utilizados por Órgãos Federais, Estaduais ou Municipais, dos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, Autarquia e Fundações, vinculados aos Poderes Públicos.
Diferenciada		Imóveis utilizados por Poder Publico Municipal com bonificação de 50% prevista no contrato de concessão vigente.	
Categoria Esgoto	Tipo de Tarifa	Critério para a Segmentação	
Esgoto	Tarifa Social	Imóveis residenciais cadastrados na tarifa social interligadas a rede de esgoto.	
	Demais categorias	Imóveis interligados a rede de esgoto exceto tarifa social.	

Os clientes-alvo (d2011) são definidos pelo agrupamento de clientes com características similares, praticando-se tarifas diferenciadas, por meio de contratos, bonificações e demais formas que contribuem para assegurar a satisfação e retenção dos mesmos. Com a nova revisão tarifária (m2017) foram inclusos os clientes Industriais como clientes alvo, usando o critério da continuidade, já que este grupo de clientes é suscetível a buscarem fontes alternativas, trazendo risco financeiro para a companhia. A URLC realiza o atendimento aos clientes especiais, com consumo médio mensal igual ou superior a 100m³, aplicando as normas IT/COM/0177 e IT/COM/0208, que definem os critérios de bonificação para desconto na tarifa. A Tabela 3.1.a.2 demonstra os critérios adotados para esta definição.



Tabela 3.1.a.2 - Definição de clientes-alvo

Clientes	Descrição	Descrição	Critério	Prática
Clientes Próprios	Especiais	Grandes Consumidores (clientes com consumo acima de 100m ³)	Continuidade e fidelização	Monitoramento do consumo e atendimento especial.
	Sociais	Clientes residenciais de baixa renda	Continuidade	Descontos na tarifa de água e esgoto. (IT/COM/0088)
	Micro e Pequeno Comércio.	Usuários que executam atividades comerciais que se enquadram no Programa de Isenção de ICMS do Governo do Estado	Continuidade	Descontos na tarifa de água e esgoto. (IT/COM/0204)
	Poder Público Municipal	Prefeituras e Secretarias Municipais	Continuidade e fidelização	Descontos na tarifa de água e esgoto
	Industrial	Unidade de consumo em que seja exercida atividade industrial	Continuidade e fidelização	Redução no custo do m ³ (acima de 30m ³).
	Entidades Filantrópicas	Instituições que oficialmente estão registradas nos órgãos públicos e que prestam serviços à comunidade em forma de caridade e obtém recursos para seu funcionamento do trabalho de voluntariado e de doações do Governo Federal, Estadual e Municipal e da sociedade, sem fins lucrativos	Continuidade	Descontos na tarifa de água e esgoto. (IT/COM/0205)
Clientes da	Potenciais	Consumidores que utilizam fontes alternativas de abastecimento e/ou coleta de esgoto e que não possuem a disposição de rede de distribuição e coleta da Sanepar; Municípios ou Distritos que são atendidos por Sistema Autônomos ou Consórcios Intermunicipais.	Ampliação do mercado de atuação	Água: Visitas aos clientes que utilizam outras fontes de abastecimento para orientar sobre os riscos dessa prática e negociar a implantação de ligação de água da Sanepar. Esgoto: Programa EXPANSAR com o objetivo de ampliar a rede coletora de esgoto para locais que não são atendidos, sem custo para o cliente.
	Factíveis	Consumidores que utilizam fontes alternativas de abastecimento e/ou coleta de esgoto, mesmo possuindo a disposição rede de distribuição e coleta da Sanepar.	Ampliação do mercado de atuação	Visitas para recuperação de pendência e reativação da ligação de água e esgoto. (IT/COM/0211)

3.1.b – Identificação, análise e utilização das necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes e clientes-alvo

As reuniões gerenciais mensais (d2004), quando o gerente da URLC manifesta verbalmente as suas posições com relação ao desempenho e atendimento da USIDL, bem como os contatos verbais, e-mails e mensagens pelo aplicativo WhatsApp diários que ocorrem entre membros das Coordenações das duas Unidades são oportunidades que permitem identificar e analisar as necessidades, expectativas e comportamentos do **cliente interno**. Todas as necessidades e expectativas identificadas são analisadas pela estrutura da USIDL, que busca atender os casos emergentes e urgentes de imediato e inserir aqueles que podem ser programados no planejamento estratégico, com formulação de estratégias e planos de ação. Durante as negociações para elaboração do **Termo de Compromisso**, que ocorrem no início de cada ano, a USIDL insere itens de necessidades, expectativas e comportamentos identificados para serem atendidos, demonstrando pró atividade. Este documento é assinado pelos gerentes da Unidade fornecedora e Unidade cliente e divulgado às Coordenações de ambas. Sistemáticamente a USIDL também participa no mercado de atuação da URLC por meio da sua estrutura, considerando que algumas necessidades e demandas especiais requerem conhecimentos específicos. Como exemplo cita-se a atuação das empresas de limpa-fossas que foi regulamentada pela USIDL, com implantação de procedimentos para recebimento do esgoto e forma de cobrança. As solicitações dos clientes industriais e comerciais que geram esgoto não doméstico também são atendidas pela estrutura da USIDL, através da área END – Esgoto não doméstico, com procedimento e controle definidos pela Unidade. Visando atender aos objetivos estratégicos de “Elevar a Satisfação dos Clientes” e “Fortalecer a Imagem da Empresa”, a **USIDL** trabalha com diversas práticas (d2004) para identificação, análise e utilização das necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes-alvo:

- Pesquisa de satisfação de clientes (m2009), com segmentação em clientes residenciais e não-residenciais e com a participação dos clientes da concorrência (m2011) – ver 3.2.c.;
- Acompanhamento da qualidade do produto ou serviço prestado (d2004) por meio do Sistema de Qualidade da Água e de Esgoto disponíveis na internet;
- Dados de manifestações e sugestões de clientes (d2004) recebidos pelos canais de interação descritos na Tabela 3.2.b.1, inclusive com disponibilidade de acesso para clientes da concorrência;
- Contatos mantidos com Prefeitos, Vereadores e Secretários Municipais, onde são coletadas solicitações ou necessidades da população. Desde 2011 o SISWEB possibilita os registros das visitas realizadas ao poder concedente e suas solicitações;
- Participação em reuniões socioambientais nas comunidades e nas Associações de Moradores (d2004) onde são ouvidas e identificadas as principais reclamações e necessidades dos clientes-alvo;
- Atendimento itinerantes, participação em eventos realizados no âmbito da GGND (d2004) onde ocorre atendimento em tempo real. Alguns exemplos de ações realizadas: Festas de aniversário do município, feiras agropecuárias, entre outros;
- A USIDL fornece (d2010) o Relatório Diário Operacional (RDO) para aceite da URLC.
- Reuniões proativas com o PROCON, com o intuito de ouvir as necessidades e ainda esclarecer procedimentos específicos, promovidas pela Ouvidoria da SANEPAR, com a participação das Coordenações.



A USIDLD (d2014) envia o comunicado das paradas programadas à Unidade cliente, que o repassa para os clientes e PROCON.

- Participação em reuniões comunitárias e com representantes de diversas entidades, associação de bairros onde são ouvidas e identificadas as principais reclamações e necessidades dos clientes. O retorno à expectativa do cliente ocorre no ato da reunião ou posteriormente por telefone.
- Recebimento de ofícios, correspondências, abaixo assinados (d2011), entre outros como solicitações, contendo as necessidades e expectativas dos Clientes, com encaminhamento as áreas pertinentes;

Com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre as necessidades dos clientes-alvo, e potenciais, a **USIDLD atua em rede**, participando de reuniões e eventos, junto às Prefeituras Municipais, Secretárias, Autarquias Municipais, Ministério Público, Associações de Moradores, Rotary Club, entre outras. Essa atuação em rede possibilita atender aos requisitos de grupos de moradores e comunidades e não somente de clientes individuais. Em 2016, foi criado o Programa corporativo “Comunidade Sanepar” que sistematizou as reuniões em todos os municípios da Sanepar. Na USIDLD, o cronograma e agendamentos são programados junto ao Poder Concedente e divulgados à sociedade. O Objeto é apresentar os serviços, esclarecer dúvidas sobre ligações e água e esgoto e principalmente o ato de ouvir as necessidades e expectativas dos clientes nos municípios.

A **tradução das necessidades e expectativas em requisitos de desempenho** ocorre por meio da análise dos

Tabela 3.1.b.1 Requisitos dos Clientes e do Mercado		
Necessidades e Expectativas	Requisitos	Monitoramento e indicadores
Regularidade do Fornecimento de água	Abastecimento contínuo	Satisfação dos Clientes
Água com Qualidade	Qualidade da Água	ICP Satisfação dos Clientes
Serviço de Esgotamento Sanitário com qualidade	Qualidade no Tratamento de Esgoto	Satisfação dos Clientes ICE
Serviços	Qualidade nos Serviços Prestados	Satisfação dos Clientes
Universalização do Saneamento	Disponibilidade no Abastecimento de Água	IARDA
	Disponibilidade da Coleta de Esgoto	IARCE
Atendimento do contrato de produção	Regularidade no abastecimento	Monitoramento pelo Portal Londrina

resultados das diversas práticas citadas e no sistema de reuniões. Na Tabela 3.1.b.1, **são apresentados os principais requisitos do cliente interno e dos clientes-alvo e respectivos indicadores de desempenho**. A **utilização** dessas informações acontece quando do acompanhamento e análise dos indicadores relacionados aos requisitos, que resultam em planos de ação visando a implementação de melhorias nos produtos e processos da organização.

A **antecipação das necessidades dos clientes** é realizada durante o processo de Planejamento Estratégico (d2004), por meio de definição de Diretrizes de atendimento aos requisitos de qualidade e quantidade dos produtos/serviços disponibilizados. Isso é realizado por meio da

elaboração do Diagnóstico Operacional anual (2.1.c) que analisa, entre outras informações, o Índice Demanda x Produção.

3.1.c. Divulgação dos Produtos aos Clientes e ao Mercado

No âmbito interno a divulgação dos produtos e serviços ocorre nas diversas reuniões estruturadas que participam os membros da Unidade cliente e outras partes interessadas. Nestas ocasiões, a USIDLD faz a divulgação das programações em curso para aumento da capacidade de produção de água ou de tratamento de esgoto visando atendimento às demandas futuras, estruturação das áreas para melhor atender as necessidades do cliente interno e clientes-alvo, controles operacionais implementados para garantir a qualidade do produto e serviços, práticas ou procedimentos alterados para melhor atendimento, entre outros.

No âmbito externo, alinhada ao objetivo estratégico “Fortalecer a Imagem da Empresa”, **as informações sobre os produtos e serviços são divulgadas** continuamente por meio do *site* institucional, cartazes e folhetos encontrados nos setores de atendimento ao público, na rede conveniada, encontro com a comunidade, rádio e televisão. Desde 2004 a USIDLD encaminha, mensalmente, para todas as Secretarias de Saúde dos Municípios, os relatórios da qualidade da água produzida e distribuída, atendendo a Portaria de Consolidação 05/2017. Estes relatórios informam os resultados de análise de todas as coletas realizadas nos parâmetros físico-químicos e microbiológicos. Para os resultados onde forem detectados produtos não conformes, são informadas as ações para correção da anormalidade.

As principais formas de divulgação da marca e produtos estão descritas na tabela 3.1.c.1, visando despertar e manter a credibilidade dos clientes-alvo atuais e potenciais.

Tabela 3.1.c.1 - Principais formas de divulgação da marca e produtos		
Divulgação	Objetivo	Início
Feiras e exposições	Estande institucional, com recursos audiovisuais, distribuição de água envasada, maquetes de unidades operacionais, apresentação sobre proteção de matas ciliares, ciclo da água, ligação correta de esgoto.	d2004
Palestras	Palestras realizadas na rede de ensino estadual, municipal e particular, empresas e clubes de serviços com foco na sensibilização quanto aos benefícios do uso consciente do SAA e SES.	d2011
Copos d água Envasada	Distribuição mensal de água envasada (copos) com a logomarca da Sanepar para o Poder Concedente.	m2004
Obras de água ou Esgoto	Reuniões socioambientais nos bairros beneficiados pela obra, para orientações sobre a forma correta de interligação, uso consciente de água, tarifas e política ambiental, com a participação da comunidade, do fornecedor contratado, engenheiros e fiscais da Sanepar, bem como ouvir sugestões dos participantes.	d2004
Matérias/ Imprensa	Atuação proativa, com apoio da USCS local, para divulgação de matérias de interesse da comunidade.	d2004

Tabela 3.1.c.1 - Principais formas de divulgação da marca e produtos

Divulgação	Objetivo	Início
Eventos especiais	Integrada com os parceiros em eventos e datas comemorativas, como: Semana do Meio Ambiente, Dia Mundial da Água, Dia do rio e Dia da árvore, Caminhada Ecológica, Paraná em Ação, Dia do Desafio, Agenda 21 Escolar e Soltura de alevinos, divulgando a marca e seus produtos e serviços. Participação em conselhos municipais contribuindo para o fortalecimento da imagem. Como exemplo: participação da Sanepar como membro dos CMMA dos municípios para os quais é repassado o FMMA.	d2004
Materiais de Comunicação	Os materiais de comunicação de distribuição nas centrais de relacionamento, bem como pelos agentes comerciais de campo, são aprovados e homologados pela USCS e USCM da Sanepar: Clubinho da água; Consumo responsável; cuidados com a caixa de água; informações para projetos hidrossanitários; Água não tratada, conheça os riscos - informação destinadas às fontes alternativas de abastecimento (m2016).	d2004
Rádio e TV Sanepar	banco de vídeos e arquivos de áudio	d2012
Programa “Cuide do seu amigo”	orientações para evitar acidentes com mordedura canina	d2013
Redes Sociais	<i>Twitter, Facebook e Youtube</i> controlados pela USCS	d2011
Outdoors	Divulgação da marca e dos produtos.	d2011
Site institucional	Informações sobre tarifa, locais para pagamento, relatórios da qualidade da água, regulamentos e serviços e atendimento virtual	d2004
Conta/Fatura	Divulgação mensal do resultado da qualidade da água distribuída impresso nas contas, em cumprimento ao Decreto Federal 5440/2005. A partir de 2010 o layout da conta foi reformulado para informar a data da próxima leitura e o histórico de quitação de débitos dos últimos 12 meses (Lei 12.007/2010). Divulgação de mensagens e informações institucionais, comerciais e de utilidade pública. A conta também é emitida em Braille para atender portadores das necessidades especiais.	d2006
Conta/Fatura	Divulgação mensal do resultado da qualidade da água distribuída impresso nas contas, em cumprimento ao Decreto Federal 5440/2005. A partir de 2010 o layout da conta foi reformulado para informar a data da próxima leitura e o histórico de quitação de débitos dos últimos 12 meses (Lei 12.007/2010). Divulgação de mensagens e informações institucionais, comerciais e de utilidade pública. A conta também é emitida em Braille para atender portadores das necessidades especiais.	d2006
Placas em obras	Modelo de placa móvel para ser utilizado nas obras ou serviços, com a frase “Desculpe o transtorno estamos cuidando do saneamento para você”.	m2016
Sanepar Mobile	Aplicativo disponível para celulares e tablets, para melhorar o relacionamento com o cliente.	m2016
Patrocínio	Promoção da marca e produtos.	m2016
SMS	Envio de mensagens para celulares cadastrados com informações institucionais e de utilidade pública, como aviso de falta de água.	2016
Relatório	A publicação do Relatório de Administração no site da Sanepar, que a partir de 2016 passou a incluir temas relacionados a sustentabilidade, tendo como objetivo demonstrar como a empresa tem atuado para assegurar a continuidade do negócio e a geração de valor à sociedade. Reúne as principais estratégias e os resultados econômicos e socioambientais.	2016

A **clareza, a autenticidade e o conteúdo das informações divulgadas**, são assegurados pela USCS que conta com profissionais especializados que validam as informações previamente à sua publicação nas diversas mídias (d2004). A avaliação dos **níveis de conhecimento dos clientes e mercados** a respeito dos produtos e ações é feita (d2001) por meio da pesquisa de satisfação (ver 3.2.d) em diversas questões, como por exemplo:

- “O Sr(a) saberia dizer qual o nome da empresa responsável pelo abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto aqui na localidade onde o Sr(a) mora?”
- “E quanto a preocupação da Sanepar em estimular o uso racional, ou seja, a economia de água, o Sr(a) diria que está muito satisfeito, satisfeito, nem satisfeito nem insatisfeito, insatisfeito ou muito insatisfeito?”
- “O Sr(a) já acessou o site da Sanepar?”

A avaliação e controle das formas de divulgação são realizados por meio de reuniões e do cumprimento dos principais padrões de trabalho. (ver Tabela 1.1.e.1).

3.1.d – Avaliação da imagem perante o cliente

A avaliação da imagem perante o cliente interno é realizada (d2005) por meio de um instrumento de aferição de satisfação de atendimento (3.2.d). Dentre os quesitos avaliados estão itens quanto à percepção da URLC em relação à USIDL nos fatores comportamentais, posturas e apresentação das instalações. São avaliadas anualmente as condições das aparências das instalações; soluções dadas às necessidades e expectativas; as condições técnicas dos produtos e serviços estabelecidos no Termo de Compromisso; cortesia e educação dos empregados; uso de equipamento de segurança para garantia da qualidade da água e para evitar acidentes; informações claras e precisas e facilidade de acesso à USIDL.

A avaliação da **imagem perante os clientes-alvo e mercados** está alinhada ao objetivo estratégico “Fortalecer a Imagem da Empresa” e é realizada por meio de pesquisa de satisfação (3.2.c), que inclui questões relacionadas à percepção da imagem da empresa e questões relacionadas aos produtos e serviços prestados. O **desenvolvimento da marca** é realizado de forma corporativa por meio de ações da USCM (d2004) com validação pela Diretoria. Um dos itens relacionados ao desenvolvimento da marca no mercado é a apresentação da logomarca da Sanepar (d1964) conforme definido no manual da marca, a qual se apresenta pela



Fig.Figura 3.1.d.1



síntese gráfica do elemento identificador que encerra características e conceitos associados à Corporação. Sua evolução (figura 3.1.d.1) sintetiza novos princípios e atitudes, demonstrando a evolução da própria Organização (d1997). Com esse intuito, foi atribuída à logomarca da SANEPAR modernidade e dinamismo através de linhas sinuosas e arrojadas, que denotam movimento e leveza, contrapondo-se a rigidez anterior. Alguns programas ajudam a desenvolver e destacar a imagem SANEPAR no cenário nacional, como exemplo projetos como o “Se ligue na rede”, “Do rio ao rio”, “Ecoexpresso Sanepar”, “Lodo para agricultura”, a higienização das areias do nosso litoral, “Da escola ao Rio”, “Desafio Recursos Hídricos (m2016)” e publicidade como “Água da Sanepar é de beber (m2015)”. A propaganda “Dedicação sem Limites (m2017)” tem características exemplares, pois foi realizada com os empregados da companhia com o intuito de valorizar e demonstrar a dedicação da FT para que a Sanepar tenha o nível de excelência na prestação dos seus serviços. **A forma de monitoramento e proteção da marca** ocorre por meio do acompanhamento (d2004) pela USCS das abordagens diárias da sociedade veiculadas na mídia e da Alta Direção nos diversos meios de interação (tabelas 1.3.c.1, 3.2.a.1). A proteção da marca está alicerçada na manutenção da imagem da organização, e o fato da SANEPAR já ter completado 55 anos de existência, com reconhecimentos nacional e internacional, sempre buscando a satisfação dos clientes, a conservação ambiental e o atendimento a legislação, faz da sua, uma marca forte e respeitada no setor de saneamento ambiental.

A **divulgação da marca** aos clientes e ao mercado (d2011) é realizada por meio da identidade corporativa definida no “Manual da Marca SANEPAR”, desenvolvido pela USCM (d2004) e disponível na intranet. O manual padroniza as formas de divulgação da marca, como cor, design, placas de identificação das unidades operacionais e administrativas, uniformes, veículos e documentos para que a organização mantenha uma imagem única e forte. As formas de divulgação da marca são apresentadas na Tabela 3.1.c.1.

Os atributos adotados para avaliar a imagem estão descritos na tabela 3.1.e.1:

Atributo	Descrição	Ações implementadas
Valores e Diretrizes	Preocupação com o meio ambiente, uso racional da água, participação em projetos sociais, confiança e credibilidade dos clientes em relação a produtos e serviços.	Divulgação do Planejamento Estratégico (valores e princípios) da empresa no Site Institucional; Programas socioambientais descritos nas tabelas 4.1.e.1 e 4.2.b.1; Divulgação dos resultados das análises de qualidade da água no Site Institucional, escritórios das Secretarias da Saúde e divulgação mensal nas Faturas e nos diversos canais de interação com as partes interessadas;
Prestação de serviços	Atendimento eficaz e eficiente; continuidade no abastecimento e canais de comunicação disponibilizados pela Empresa.	Divulgação dos investimentos em saneamento, paradas no abastecimento entre outras informações no Site Institucional, disponibilização de diversos canais de relacionamento;
Qualidade da água	Parâmetros de potabilidade (gosto, cheiro, cor, transparência, pureza, etc) definidos na Portaria 5/17 do Ministério da Saúde.	Divulgação dos resultados das análises de qualidade da água no Site Institucional, escritórios das Secretarias da Saúde e divulgação mensal nas Faturas e nos diversos canais de interação com as partes interessadas;

3.2 – Relacionamento com clientes.

3.2.a. Tratamento das Solicitações, Reclamações e Sugestões dos Clientes

Atendendo ao objetivo estratégico de “Elevar a satisfação dos clientes” e visando eliminar falhas nos processos, produtos e serviços, as **solicitações, reclamações e sugestões** do **cliente-interno** que são identificadas por meio dos canais de relacionamento interno, atas de reuniões, correios eletrônicos e contatos verbais, são analisadas pelos membros da Alta direção e tratadas conforme o grau de importância ou urgência. Quando se trata de assuntos rotineiros e de fácil solução, o atendimento é delegado ao empregado ou equipe responsável pelo processo pertinente. Casos mais complexos são discutidos nas reuniões Gerenciais ou das Coordenações, com elaboração de estudos, projetos ou orçamentos, conforme o tipo de demanda, e depois de definida a forma de atendimento, a solução é colocada em prática, com retorno ao cliente. Todas as solicitações, reclamações e sugestões recorrentes ou repetitivas podem se tornar necessidades ou expectativas, que são tratadas conforme 3.1.b. **As solicitações, reclamações e sugestões** dos **clientes-alvo**, recebidas, diariamente, pelos canais de relacionamento, são tratadas de acordo com a natureza da demanda, sendo que casos relacionados diretamente ao processo produtivo ou aos serviços prestados pela USIDLD são atendidos e solucionados com a atuação dos Gestores dos Processos e Coordenadores, eventualmente com participação do Gerente. Nestes casos, geralmente o cliente acompanha a execução da solução e recebe o retorno imediatamente. Demandas que envolvem classes políticas, imprensa, Ministério Público, Órgãos Públicos e Ambientais, são conduzidos pelo Gerente ou representante, com auxílio da Assessoria de Imprensa ou Jurídica quando necessário. Todos os atendimentos às necessidades do cliente usuário ou comunidades são realizados por meio de encontros individuais, reuniões específicas, audiências públicas, entre outros, com discussão do assunto, esclarecimentos e definição de ações. As demais **solicitações, reclamações e sugestões** dos **clientes-alvo** são registradas no SGC, sendo encaminhadas de forma imediata, pela emissão de “AS”, às áreas pertinentes para o tratamento, desde 1981, conforme descrição na Tabela 3.2.a.1. O controle da prática é realizado por meio da análise dos relatórios do SGC e do acompanhamento dos canais de relacionamento. As demandas registradas no SGC geram um número de protocolo com prazo de atendimento preestabelecido para cada tipo de serviço. Com este número, informado no ato do registro, o cliente e a Empresa, acompanham todo o processo desde o momento da geração da “AS” até a resposta com a solução para a demanda. A análise e o acompanhamento das transações com os atuais e novos clientes são realizados por meio de relatórios de controle do SGC. O pronto e eficaz atendimento de cada serviço é garantido por meio da programação de serviços de forma a obedecer e respeitar as prioridades



estabelecidas de acordo com a ordem de recebimento da solicitação e grau de impacto aos clientes, à sociedade e imagem da Empresa. Em situações emergenciais, equipes operacionais de plantão 24 horas e/ou sobreaviso realizam o atendimento imediato e tomam as providências. As manifestações oriundas do Ministério Público, PROCON e demais Órgãos Públicos externos, desde 2004, são analisadas, tratadas e respondidas pela área responsável com auxílio da USJU, observando-se sempre os prazos estipulados. Como forma de aperfeiçoar o tratamento das demandas oriundas das redes sociais, a partir de 2015 a USCS passou a gerir o perfil da empresa no *Facebook*, *Twitter*, *YouTube* (TV SANEPAR) e Sanepar Mobile. **A SANEPAR divulga os canais de relacionamento considerando a segmentação do mercado e clientes-alvo** por meio da fatura, internet, visita mensal dos agentes comerciais de campo, centrais de relacionamento personalizado e telefônico, audiências públicas, propagandas e avisos em rádio e televisão, assim como em eventos realizados com a participação da comunidade. **A comunicação aos clientes das análises e ações implementadas** ocorre, quando possível, no ato da manifestação e caso demande de um prazo maior ou ações de outras áreas, o retorno é realizado pelas Coordenações de Clientes ou secretarias das gerências, pessoalmente, via telefone, e-mail, cartas ou ofícios, levando em consideração a forma mais adequada para cada segmento. As informações são **repassadas para outras áreas e parceiros** por meio eletrônico, comunicação interna, despacho nos versos dos ofícios e automaticamente pelo SGC.

Os principais canais de relacionamento disponibilizados aos clientes bem como a **comunicação do resultado e ações implementadas**, estão descritos na Tabela 3.2.a.1.

Tabela 3.2.a.1 – Canais de relacionamento, tratamento, ação e acompanhamento

Canal	Público Alvo	Finalidade	Meio/Contato	Tratamento/Ação	Retorno/Acompanhamento	Desde
Relacionamento pessoal e telefônico 0800	Clientes	Receber reclamações, sugestões ou elogios.	Pessoal Telefone	Todas são analisadas e enviadas à área pertinente com prazo estabelecido e protocolo de AS.	Todas as solicitações são retornadas aos clientes e o tempo de resposta é controlado por meio do protocolo de AS.	d1998 m2015
Ouvidoria	Clientes Sociedade	Receber e monitorar reclamações (Ouvidoria). Sistema Unificado (SOS) em 2010	Internet Telefone e carta	Informações são enviadas aos gestores de clientes e Gerentes que as monitoram até a solução.	Retorno imediato ao cliente e prazo de retorno à ouvidoria de 10 dias.	d2006 m2010
Fale conosco	Clientes Sociedade	Receber solicitações, reclamações e sugestões via Site Institucional.	Internet	Todas as solicitações são encaminhadas para às áreas pertinentes.	Contato direto com o cliente, por telefone ou in loco.	d2004
Atendimento virtual/internet	Clientes	Receber reclamação e solicitação de serviços.	Internet	Todas as solicitações são encaminhadas para as áreas pertinentes.	Contato direto com o cliente, por telefone ou in loco.	d2004
Relacionamento com clientes especiais	Clientes Especiais	Receber solicitações, sugestões e reclamações. Contatar a este segmento sobre faltas de água programadas.	Pessoal, telefônico, in-loco e através de reuniões.	Atendimento às solicitações realizadas. Manter relacionamento pró-ativo com este segmento.	Contato direto com o cliente, por telefone ou in loco.	d2004
Rede conveniada	Clientes	Presta informações, orienta e recebe o pagamento de faturas.	Pessoal	Envia a solicitação ao setor de arrecadação e áreas de atendimento.	Imediato ou orientação para procurar Atendimento Personalizado.	d2004
Audiência Pública	MP, Poder Executivo/ Legislativo e Sociedade	Prestar esclarecimentos, tomar decisões conjuntas, ajustar e estabelecer procedimentos.	Pessoal	Estratégico. As situações recebem prioridade na tomada de decisões.	Imediato. Dependendo do tipo de demanda, atende posteriormente por meio de ofícios, telefone ou in-loco.	d2004
Visitas técnicas	Sociedade	Apresentar os processos do SAA e SES na prática.	Pessoal	Técnicos orientam por meio de palestras a operação dos sistemas.	Imediato durante a apresentação.	d2004
Registro das reclamações	Clientes Sociedade	Avaliar o número de reclamações por tipo e por atividade.	Pessoal, telefone, internet.	Enviadas às áreas pertinentes para solução imediata ou elaboração de planos de melhoria.	Imediato ou posterior por telefone ou in loco.	d2004
Atendimento especial pela Alta Direção	Clientes Sociedade	Receber, cadastrar e acompanhar as reclamações e sugestões originadas no Procon, imprensa, Poder Judiciário e outros órgãos públicos.	Pessoal, Telefônico, Ofícios	As situações recebem prioridade na resolução dos problemas, visando atender de forma rápida e eficaz.	Clientes envolvidos são contatados para identificar se a situação corresponde à expectativa antes da resposta formal ao órgão.	d2004
Eventos	Sociedade	Receber / monitorar solicitações, reclamações e sugestões via eventos.	Exposições	Todas as solicitações são encaminhadas às áreas pertinentes.	Contato direto com o cliente, por telefone ou in loco.	d2004
Relacionamento Agentes comerciais de campo	Clientes	Visita mensal nas residências, realizando atendimento, orientação, solicitações de serviços e sugestões no ato da leitura e entrega da fatura.	Pessoal	Todas as informações são encaminhadas a área comercial que analisa e remete as áreas pertinentes.	Imediato ou posterior por telefone, formal ou pessoalmente.	d2006



Tabela 3.2.a.1 – Canais de relacionamento, tratamento, ação e acompanhamento

Canal	Público Alvo	Finalidade	Meio/Contato	Tratamento/Ação	Retorno/Acompanhamento	Desde
Reuniões com a sociedade	Clientes Sociedade	Contatos para receber reclamações, solicitações e sugestões comerciais e operacionais. Também prestar orientações.	Pessoal	Os questionamentos são esclarecidos in loco e as solicitações encaminhadas às áreas específicas.	Imediato ou posterior por telefone ou formal.	d2004
Atendimento através do distrito de controle SGC	Clientes	Analisa o status dos serviços solicitados pelos clientes.	Telefone	Os serviços de corte e religação que são cancelados por portão fechado são analisados. Aqueles emitidos a pedido do cliente.	Contato com o cliente para a verificação do cancelamento, para reemissão do serviço ou desistência.	d2015
Redes Sociais (Facebook / Twitter / Flickr / You Tube)	Clientes Sociedade	Contatos para receber reclamações, solicitações e sugestões e comunicar atividades que a empresa está desenvolvendo. Ex. parada em sistemas.	Eletrônico	As solicitações são respondidas diretamente na rede social.	Contato direto pela rede social.	d2012
Aplicativo Sanepar Mobile	Clientes	Melhorar relacionamento com o cliente.	Eletrônico	As demandas dos clientes são recebidas por um Gerenciador de Atendimento, operado por profissionais da USAT (setor de Atendimento Virtual), que analisam as demandas, atualizam no sistema comercial ou solicitam os serviços.	Contato com o cliente por e-mail.	m2016
Totens de auto atendimento (d2018)	Clientes	Atendimento automático do cliente em nossas centrais de atendimento ao público...	Eletrônico	Emissão de 2ª via, opção de pagamento via cartão de débito, consultas rápidas sobre pagamento e consumo.	Imediato.	m2018

Para **tratamento das reclamações informais**, a Unidade mantém treinada a sua equipe de empregados (d2004), para a correta orientação aos clientes quanto à utilização dos canais de interação (Tabela 3.2.a.1), para a solução dos seus problemas. O controle das práticas é realizado por meio do Sistema de Reuniões (avaliação), acompanhamento de indicadores, protocolos na Ouvidoria e registro em Atendimento de Serviço (AS).

3.2.b - Acompanhamento das transações com clientes, incluindo os novos e novos produtos

As atribuições delegadas à USIDL pela estrutura organizacional da Sanepar não permite a prospecção de novos clientes, ficando limitada no atendimento ao cliente interno. Mesmo assim, a Unidade busca interagir junto à URLC perante os seus clientes-alvo, exemplo disso é quando da implantação de novas ligações de esgoto, de forma individual é realizada a vistoria técnica ambiental - VTA (d2006), onde se verificam os padrões da ligação e lançamento do efluente. No caso de obras de implantação e ampliação de RCE, o VTA aplica programas de sensibilização e adesão (d2009) por meio de profissionais habilitados, prestando orientações técnicas e comerciais, além de reuniões socioambientais e palestras para divulgar e sensibilizar a comunidade beneficiada com a nova RCE.

O acompanhamento sistemático (d2004) das transações com clientes incluindo os novos (novas ligações de água ou esgoto – crescimento vegetativo) é realizado pelo cliente interno, por meio da abertura, tramitação e fechamento no sistema SGC do AS - Atendimento de Serviços, com resposta as solicitações do cliente com prazo máximo pré-estabelecido. Como aperfeiçoamento da prática (m2016), o formulário de atendimento de serviços – AS passou a ser eletrônico. Outras formas de acompanhamento das transações com clientes ocorrem conforme descrito na tabela 3.2.b.1. A USIDL/URLC trabalha juntamente com o Poder Concedente na implantação de um novo produto/serviço que é o recebimento da taxa de coleta de lixo na fatura de água da Sanepar, havendo também outros estudos, como o aproveitamento energético através de gás provenientes dos reatores das ETES, painéis solares e pequenas turbinas instaladas em adutoras de água, com previsão de venda do excedente para a concessionária de energia.

Tabela 3.2.b.1 - Transações com Novos Clientes e Inserção de Novos Produtos

	Práticas	Acompanhamento	Desde
Novos Clientes	Novos Empreendimentos	Acompanhamento sistemático de novos loteamentos que são atendidos e analisados pela área de desenvolvimento operacional por meio de PHS, que avalia a viabilidade técnica do empreendimento sendo de água ou esgoto. Após aprovação o empreendedor inicia a obra mediante acompanhamento dos técnicos da SANEPAR para assegurar a qualidade, atendimento as normas para SAA e SES. Rede de abastecimento de água: realizados testes de estanqueidade, limpeza e desinfecção, com a análise das características físicas e bacteriológicas da água para que efetivamente seja interligada ao sistema público e liberada para consumo. Rede coletora de esgoto: realizados testes de continuidade de fluxo para que efetivamente seja interligada ao sistema existente. Estação elevatória de esgoto: o projeto hidráulico é analisado e passa por aprovação e sua construção é fiscalizada pela USIDL.	2004
	SAR	Atuação pelo SGC, desde a solicitação do cliente, até a conclusão do serviço de ampliação do sistema de abastecimento ou de coleta de esgoto. Após a solicitação do serviço, é realizado levantamento em campo para orçamento e posterior retorno ao cliente para informação dos valores. Caso o cliente aceite, é encaminhado para composição do projeto executivo e posterior realização da obra.	1995



Tabela 3.2.b.1 - Transações com Novos Clientes e Inserção de Novos Produtos

Práticas	Acompanhamento	Desde	
Novas Concessões	Atuação especial ao poder concedente e aos clientes. É realizado estudo prévio para assunção do município pela GGND e após os acordos firmados, a Diretoria Financeira busca os recursos necessários para adequar os sistemas de saneamento existentes aos padrões da Companhia. Inicia-se a operação dos sistemas existentes com apoio da atual gestão municipal, detentora do conhecimento do sistema de saneamento existente e realiza reuniões comunitárias para apresentar a Companhia e sanar eventuais dúvidas com atuação conjunta da USEA.		
Clientes especiais	O acompanhamento é personalizado e ocorre a partir da apresentação do PHS, solicitação da ligação, execução do serviço e implantação da ligação.	2004	
Novos Produtos	Taxa de coleta de lixo	É um serviço disponibilizado para o Poder Concedente, onde a cobrança da taxa de lixo é realizada via fatura da SANEPAR. O cliente recebe um comunicado da empresa informando o novo procedimento, bem como os meios para proceder caso prefira o pagamento via prefeitura.	2004
	Novas ligações de esgoto	Em relação à implantação de novas ligações de esgoto, de forma individual é realizada a vistoria técnica ambiental, onde se verificam os padrões da ligação e lançamento do efluente. No caso de obras de implantação e ampliação de RCE, são realizados programas de sensibilização e adesão por meio de profissionais habilitados, prestando orientações técnicas e comerciais. São realizadas, também reuniões socioambientais e palestras para divulgar e sensibilizar a comunidade beneficiada com a nova RCE. Este trabalho é realizado em parceria com USEA.	2006

3.2.c - Avaliação da satisfação/insatisfação dos clientes.

Visando atender ao objetivo estratégico “Elevar a Satisfação dos Clientes” a **avaliação da satisfação e insatisfação do cliente-interno** é realizada anualmente (d2005) por meio de pesquisa específica. A pesquisa é direcionada às lideranças da URLC que preenchem uma avaliação contendo escalas de conceitos em cinco níveis, desde totalmente insatisfeito a totalmente satisfeito. Os aspectos avaliados referem-se a questões como qualidade e quantidade de água produzida, qualidade do esgoto tratado, cumprimento de prazos, aparência das instalações, acessibilidade, informações prestadas e presteza do pessoal. Ao receber a devolutiva da URLC, a Alta Direção da USIDL faz análise crítica das informações e elabora planos de ação para melhorar os fatores negativos. Em atenção ao objetivo de “Fortalecer a Imagem da Empresa”, a **satisfação**, fidelidade dos clientes-alvo com relação aos serviços prestados, bem como a avaliação da imagem da Sanepar perante estes clientes, é realizada (d2001) uma Pesquisa de Satisfação (IT/COM/0244), coordenada pela USCM/Marketing. A metodologia é quantitativa e voltada a avaliação da expectativa do cliente em relação aos serviços prestados, com base em amostragem probabilística e aplicação de questionários estruturados e específicos para cada segmento, com caráter corporativo, embora os resultados possam ser tratados por Unidade. A partir de 2011, a pesquisa passou a ser aplicada por empresa especializada em opinião pública. A seleção de entrevistados é feita de modo aleatório e são separados por público alvo e posição geográfica, segmentada em residencial e não residencial. O trabalho de levantamento de dados é feito por meio de entrevistas pessoais nos Municípios do Estado do Paraná, sendo cheçadas simultaneamente à sua realização em 20% das entrevistas. Tal amostra atinge um grau de confiança de 95% para uma margem de erro estimada em 2% para os resultados gerais. Nas análises das questões por Gerência Geral o grau de confiança atinge 95% para uma margem de erro variando de 3,5% a 5,0%. Em 2011, foram incrementadas perguntas relacionadas à percepção e satisfação dos clientes com relação à preocupação da Sanepar com o meio ambiente, avaliação do site da Sanepar, envolvimento da empresa com a comunidade, entre outros. Em 2015, a pesquisa incluiu questões sobre conhecimento e avaliação da campanha “A água da Sanepar é de beber” e conhecimento da “Tarifa Social”, e, em 2016, alterou essas questões para verificar o grau de conhecimento da propaganda e campanha publicitária da Sanepar. Baseado no resultado da pesquisa de 2012, visando manter as ações de melhoria contínua na avaliação da satisfação/insatisfação dos novos clientes, em 2015 a Unidade, com a orientação da USCM, de acordo com a norma PF/COM/0079 do SNS, implantou a pesquisa pós-venda. Esta pesquisa mensal consiste em consultar uma amostragem de 10% dos clientes que solicitam serviços e novas ligações de água e/ou esgoto, visando aferir a satisfação e identificar as insatisfações quanto aos serviços prestados. A **insatisfação dos clientes** é avaliada por meio de perguntas para avaliar o nível de insatisfação. Já em relação aos clientes dos concorrentes, em 2011 foi aplicada uma pesquisa em municípios não atendidos pela empresa e para verificar a satisfação em relação aos serviços prestados por **organização de referência** foram aplicadas questões na Pesquisa de Satisfação dos Clientes (m2017) comparando os serviços prestados pela Sanepar em relação aos serviços prestados pela Copel. O controle da prática de avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação dos clientes é realizado por meio do acompanhamento do cronograma de aplicação da pesquisa pela USCS/USCM e pelo Sistema de Reuniões.

3.2.d – Análise e utilização de informações obtidas dos clientes

As informações obtidas dos clientes-alvo a partir dos diversos canais de relacionamento (Tab. 3.2.a.1), **são analisadas** (d2011) na reunião de avaliação de resultados setoriais e da Alta Direção. Essas informações **são utilizadas** para a formulação de planos de ações que são registrados no SISWeb (m2015) e encaminhados às áreas pertinentes, conforme 1.2.b. Especificamente em relação às informações obtidas nas pesquisas de satisfação dos clientes-alvo, os resultados são analisados nas duas Unidades, e definidas ações para solucionar as insatisfações apontadas, corrigir falhas, adequar procedimentos, comportamentos e implantar ações de prevenção, objetivando elevar as notas das questões que ficaram abaixo das médias da SANEPAR. Um exemplo de utilização de informações obtidas dos clientes, citamos a campanha publicitária “Dedicação sem limites”, fruto da Pesquisa de 2016 que apontou baixo conhecimento dos clientes sobre as propagandas e campanhas publicitárias da Sanepar. A aferição da eficiência dos planos de ação implementados, é verificada no próximo ciclo da pesquisa de satisfação dos clientes, com a análise dos itens avaliados e suas médias.



Sociedade

4.1. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

4.1.a. A Identificação e Atendimento das Leis, Normas, Regulamentos e Códigos de Adesão Voluntária que impactam a USIDLD são realizadas de forma corporativa (d1999), atendendo as Políticas da Qualidade e Ambiental da Sanepar, para isso é utilizada a metodologia de Controle e Avaliação da Legislação – CAL (IT/AMB/0060). A USGA, área gestora deste processo, recebe mensalmente de empresa especializada, contratada pela Sanepar, relação de novas legislações Federais, Estaduais e Municipais pertinentes às atividades da SANEPAR e, quando necessário atualiza a legislação na planilha CAL. **Os códigos de adesão voluntária** adotados pela USIDLD são: Sistema de Gestão da Qualidade baseado na ISO 9001(d2002), Sistema de Gestão de Riscos Ambientais baseado na ISO 31000 (d2014) e Sistema de Gestão Ambiental baseado na ISO 14001 (m2017) - cronograma em andamento. **As leis, regulamentos, normas ou códigos de adesão voluntária**, aplicáveis à USIDLD (Tab. 4.1.a.2) **são atendidas**, através do cumprimento às normativas internas estabelecidas para os processos administrativos, operacionais, elaboração de projetos, execução de obras e contratações. Desde 1997 os métodos de controle dos padrões de trabalho (tab.1.1.e.1) garantem o atendimento aos requisitos legais e regulamentares. Desde 2012, são elaborados diagnósticos ambientais, pela APDA/DMA, cujo objetivo é o confronto dos requisitos legais e padrões de lançamentos com os resultados das unidades operacionais do processo esgoto. De posse desses dados, a USIDLD elabora e executa planos de ação visando evitar pendências legais ou sanções, bem como desenvolver ações de melhoria. No caso da legislação trabalhista, a SANEPAR na condição de Sociedade de Economia Mista do Estado do Paraná, e com base no parágrafo 1º, artigo 173 da Constituição Federal de 1988, está sujeita ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto às exigências trabalhistas e tributárias, neste sentido os seus empregados, embora prestem concurso público para serem admitidos, com base no artigo 37 inciso I e II da Constituição Federal são contratados e regidos pela CLT. A SANEPAR cumpre as disposições contidas na CLT, bem como as pactuadas através de ACT firmados com os Sindicatos que representam as categorias de empregados que compõem o quadro funcional. Quanto à regulação, instituída em função da Lei 11.445/07 que propõe as diretrizes nacionais para o setor de saneamento, a Sanepar criou em 2014 a USRG visando aprimorar a forma de identificação dos requisitos e facilitar o cumprimento das exigências regulatórias relativas às dimensões técnica, econômica e social da prestação dos serviços de saneamento básico. A Base dos Ativos Regulatórios (BAR), afeta as atividades da empresa e representa atualmente aproximadamente 55% do valor da tarifa, por isso a USRG juntamente com as Unidades Regionais, está trabalhando no processo de imobilização, visto que entre outros requisitos o ambiente regulado exige o uso racional dos insumos, o que resulta na operação com custos eficientes. Nos empreendimentos de implantação ou ampliação de sistemas é efetuado o Plano de Controle Ambiental-PCA, (pela unidade parceira USPE e USPOND) com o levantamento dos impactos ambientais, com medidas mitigadoras com aprovação do IAP-Instituto Ambiental do Paraná.

Os principais requisitos e seus respectivos **indicadores de desempenho** estão descritos na Tab. 4.1.a.2.

Tabela 4.1.a.2 - Principais Requisitos Legais e Indicadores			
Leis-portarias ou resoluções	Processo	Requisitos	Indicadores e monitorame
Portaria 5/2017 – Ministério da Saúde	Produção e distribuição da água.	Regulamenta a qualidade da água para consumo humano e seu padrão de potabilidade.	ICP
Resoluções 357/05 430/2011 - CONAMA	Tratamento de esgoto	Condições e padrões de lançamento de efluente	ICE
Lei Federal – 13.303/2016 , Processos licitatórios e Resolução 190/2016	Licitações e contratos	Regulamenta os processos licitatórios para obras, serviços, publicidade, compras, alienações e locações	Regulamento interno RILC Código de conduta e integridade
Resolução 21/09 - SEMA	Coleta e tratamento de Esgoto	Licenciamento, condições e padrões de lançamento de efluente	ICE e Licenciamento Ambiental de ETE.
Decreto Estadual 9957/14	Captação de água e lançamento de esgoto tratado	Regime de outorga de direitos de uso de recursos hídricos	Outorgas de captações subterrâneas, superficiais lançamento de efluente

Eventuais sanções ou pendências de qualquer natureza movidos pelos órgãos competentes são conduzidos e **tratados** pelas áreas pertinentes e acompanhados pelas áreas gestoras (Tab. 4.1.a.1) para subsidiar as respostas ou defesas, além de firmar Termo de Compromisso ou Termo de Ajustamento de Conduta - TAC, com negociação de ações e metas a serem cumpridas, quando necessário.

4.1.b. Identificação de Aspectos e Tratamento de Impactos

Em atendimento aos Objetivos Estratégicos “Assegurar a Gestão Ambiental” e “Atuar com Responsabilidade Socioambiental”, a USIDLD **identifica os aspectos sociais e ambientais adversos** decorrentes de seus produtos, processos e instalações por meio da metodologia da Planilha de Aspectos e Impactos Ambientais – PAI baseada na IT/AMB/0022. O levantamento destes aspectos e a avaliação dos impactos são realizados nas diversas etapas do processo de produção de água e tratamento de esgoto, considerando o grau de severidade, ocorrência, demandas da sociedade, riscos e legislação ambiental, sendo mensurado cada impacto identificado. Tal metodologia estabelece critérios para identificação dos aspectos, avaliação, classificação e tratamento dos impactos ambientais e sociais relacionados aos produtos, serviços, processos e instalações. A metodologia passou por aperfeiçoamentos: em 2013 houve a compactação da PAI com divisão da mesma em 3 macroprocessos (água, esgoto e administrativo), em 2015 a melhoria foi a incorporação da identificação, avaliação e indicação de ações para os riscos que podem gerar situações de emergências, já em 2017 houve refinamento

Tabela 4.1.a.1 – Requisitos Legais e Áreas Gestoras	
Requisitos (leis, normas e regulamentos)	Área Gestora
Regulação	USRG
Ambientais	DMA
Trabalhistas, segurança do trabalho e sociais	USRH/USJU
Processo água	USAG/USAV
Processo esgoto	USES/USAV



com a inclusão da análise do “Estágio do ciclo de vida”, ou seja, estágios consecutivos e encadeados pelos produtos ou serviços, desde a aquisição da matéria prima ou de sua geração, até a disposição final, bem como o possibilitou identificar os **possíveis impactos associados ao aspecto identificado**. Para o tratamento dos **aspectos considerados significativos** são elaborados planos de ação mitigatórios, os quais possuem acompanhamento e controle semestral pelos gestores do processo. A USIDL D está certificada, desde 2014, na ISO 31.000:2009 para Gestão de Riscos Ambientais. A PAI é revisada através de equipe multidisciplinar em situações como: surgimento ou alteração de legislação; identificação de novo aspecto ambiental; redefinição de prioridades na administração do negócio; ocorrência de incidentes/acidentes ambientais; novas demandas pelas partes interessadas; modificações nos processos produtivos; instalações de novos equipamentos ou novos projetos industriais; não conformidade identificada em rotina de operação ou auditorias. Os aspectos e impactos são **tratados** com ações contínuas e atenuantes, com a legislação ambiental aplicável e quando considerados significativos, são tratados com os respectivos controles operacionais (PF, IT e IA registrados no SNS). A Tabela 4.1.b.1 apresenta a forma de **tratamento** dos principais aspectos/passivos e as metas para eliminar, minimizar ou **compensar os impactos sociais e ambientais**.

Tabela 4.1.b.1 – Aspectos/passivos e tratamento				
Aspecto/Passivo	Impacto	AMB. SOC.	Ações	Metas e Monitoramento
Interrupção no abastecimento	Transtornos à população	S	Investimento em obras e melhorias; Comunicação verbal ou escritas à USCS, que informa clientes-alvo e instituições de utilidade pública; Disponibilização de Caminhão Pipa (Controle através de instruções do Sistema Normativo).	Regularidade no abastecimento Indicador: Interrupção acima de 4 horas
Resíduos oriundos do tratamento de esgoto	Contaminação do solo e da água	A	Destinação a aterro licenciado. Controle através de instruções do SNS	Destinação correta Indicador – IRL Indicador - IRS
Lançamento de efluente tratado no corpo receptor	Contaminação do corpo receptor	A	Controle através de informações documentadas - SNS.	Indicador - ICE
Consumo de energia elétrica	Aumento no consumo de energia elétrica.	A	Manutenção corretiva e preventiva dos equipamentos; Aplicação do senso de redução do Programa Use o Bom Senso. Gestão de consumo de energia nos Sistemas Produtores; Gestão Do funcionamento no horário de Ponta.	Índice de Eficácia no consumo de energia elétrica
Liberação de gases de efeito estufa	Degradação da camada de ozônio; odores indesejáveis	A/S	INVENTÁRIO dos GEE, Substituição de gasolina por etanol; Implantação de cortina verde: plantio de mudas de árvores ao redor das ETs. Instalação, regulagem e ajustes periódicos dos queimadores de gás;	Redução na emissão de gases de efeito estufa
Educação Ambiental	Disseminação conceito de sustentabilidade; sensibilização para preservação de recursos hídricos e uso racional da água	A/S	(d2004) Atendimento a Visitas nas Unidades Operacionais (ETAs e ETEs); (d2004) Participação dos eventos da Agenda Unificada.	Atuar em rede na preservação dos mananciais Visitas em ETAs e ETEs

O Programa UBS corporativo (d2004) também é utilizado para identificar e minimizar ou eliminar os impactos sociais e ambientais, além de melhorar e organizar o ambiente de trabalho na USIDL D, vinculado à Missão e às Políticas da Qualidade e Ambiental, o Programa constitui-se em práticas preconizadas nos conceitos: 5S (Sentidos de Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina), 3R (Sentidos de Redução, Reutilização e Reciclagem) e o Senso de Responsabilidade Social. As ações realizadas em conjunto visam priorizar e viabilizar o tratamento preventivo das situações que, direta ou indiretamente, possam causar impactos negativos à FT, à sociedade e ao ecossistema, em consequência das instalações, processos e produtos. O controle dos impactos sociais e ambientais, e o refinamento das ações de melhoria são realizados por meio da análise bimensal do comitê com a gerência e pelo ciclo de aprendizado (PDCA). Alinhada aos objetivos estratégicos de “Buscar a Excelência dos Produtos e Processos” e “Atuar com Responsabilidade Socioambiental”, a USIDL D mantém parcerias corporativas em ações que visam evitar ou mitigar os impactos adversos à sociedade e ao meio ambiente, prevenindo acidentes, principalmente por meio de:

- Parceria com a USEA (d2004), que realizam atividades de Educação Ambiental Interna e Externa;
- Treinamentos operacionais (d2004) voltados a qualidade da água produzida e do esgoto tratado, com o objetivo de evitar problemas por falha humana nos processos produtivos;-
- Diagnóstico ambiental (d2012) no qual são verificadas as situações e necessidades de melhoria dos ativos de infraestrutura operacional com objetivo de prevenir desabastecimento, ocorrência de situações de riscos ambientais com adequações de Unidades Operacionais (Ex: ETA's, ETE's e elevatórias).
- Parcerias com a Vigilância Sanitária, Prefeitura, Defesa Civil, CMTU, Prefeitura e Instituições de Ensino para atuar na preservação dos recursos hídricos (m2018).

Atendendo ao compromisso com a Política Ambiental “Prevenir e reduzir os riscos e danos ambientais”, a DMA/APDA elabora (d2013) o Mapeamento de Gases de Efeito Estufa das Unidades da Sanepar, quantificando as emissões de GEE das atividades diretas e indiretas, identificando os processos principais e estabelecendo, quando possível, ações para redução ou neutralização. Esta medida contempla a minimização de passivos ambientais e a busca da sustentabilidade no desenvolvimento de seus processos. A estimativa das emissões de toneladas de gás carbônico equivalente de cada uma das fontes ou atividades da Sanepar é realizada com base



nos fatores e ferramentas disponibilizados pelo Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) e pelo Programa GHG Protocol. Vale ressaltar que, até 2016, a Sanepar era a única empresa do setor de saneamento que realizava esse mapeamento e divulgava seu Inventário de GEE na plataforma GHG Protocol, sendo um exemplo para as demais corporações. O histórico das publicações de emissões da Sanepar está disponibilizado no www.registropublicodeemissoes.com.br. Em 2017, a Sanepar submeteu seu inventário de GEE a uma verificação de terceira parte, credenciada pelo Inmetro, a fim de obter o Selo Ouro de Confiabilidade junto ao GHG Protocol. Exemplos de ação para redução e compensação do GEE são: instalações de queimadores de gás nas ETE's, uso de etanol, implantação de cortina verde

Nos casos de eventuais situações de emergência, a USIDL D segue as normas internas descritas, PF/AMB/0015 e PF/NEG/0022, comunicando a situação a USCS e USJU, responsáveis pela disseminação das informações às principais partes interessadas. Aplica-se também o Plano de Gerenciamento de Crises atuando na causa e direcionando o trabalho dos técnicos para a solução da crise e a IT/NEG/0150 - Identificação e Análise de Riscos do Escopo do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, que objetiva o acompanhamento e tratamento das situações de riscos. Além disso, a USIDL D, por intermédio da Alta Direção, passou a fazer parte do PAM – Plano de Auxílio Mútuo (m2017) em parceria com a Defesa Civil, Copel, Secretarias Municipais de Saúde, Polícia Militar, Instituto ambiental do Paraná e outras Instituições, com a finalidade de atuação conjunta em situações de crises, minimizando impactos e otimizando os recursos. Esta parceria foi importante para o enfrentamento da crise de 2018 provocada pela “Greve dos Caminhoneiros”, que permitiu a USIDL D cumprir o compromisso com os clientes, mantendo a regularidade no abastecimento.

4.1.c. Promoção de Ações Voluntárias com Vistas ao Desenvolvimento Sustentável

Com o objetivo de atender à Política Ambiental da SANEPAR, a USIDL D **promove** e apoia de forma voluntária, ações com vista ao desenvolvimento sustentável por meio de programas socioambientais (tab.4.1.c.1), nos quais ações de cunho socioambiental são incentivadas com a participação da FT, intensificando o relacionamento entre as partes envolvidas. **O critério de seleção das ações** baseia-se nos Compromissos da Política Ambiental: Melhorar constantemente o desempenho ambiental dos processos; Prevenir e reduzir os riscos e danos ambientais; Atender à legislação ambiental aplicável; Conservar os recursos hídricos; Promover a gestão dos objetivos e metas ambientais; Promover e consolidar as ações socioambientais internas e externas. **A seleção das ações também é fundamentada** nas necessidades da sociedade (4.2.a) e das partes interessadas (1.3.a). Para a implementação das ações relativas ao desenvolvimento sustentável, a USIDL D **desenvolve parcerias e redes** (Tab. 4.1.c.1). Uma das formas de desenvolver parcerias, conscientizar e **envolver a FT** e demais PI, é a criação do Comitê do Programa UBS, sistematizando assim o desenvolvimento de ações sustentáveis, por meio do Senso de Responsabilidade Social. Há também ações descentralizadas devido ao perfil da FT e da sociedade e ou comunidade nas quais a unidade está inserida, contando com diversos parceiros institucionais e locais nas ações além dos Programas “Se ligue na rede”, “Do rio ao rio”, “Ecoexpresso Sanepar”, “Desafio Recursos Hídricos. Como fruto do ciclo de aprendizagem, promovido pela avaliação interna do MEGSA em 2017, a USIDL D, atuando em rede com a GGND, aperfeiçoou o Comitê de Solidariedade (d2004), que passou a se chamar Comitê de Responsabilidade Socioambiental - CRS (m2018). A nova diretriz deste Comitê é alinhar as campanhas sociais com ações de responsabilidade socioambiental, cuidados com a saúde, orientações sobre a tarifa social entre outros, escolhendo um bairro de vulnerabilidade social e que será alvo dos trabalhos por no mínimo 12 meses. A USIDL D já firmou parceria com a Secretaria Estadual de Saúde de Londrina, realizando o primeiro evento de ação de responsabilidade ambiental, denominada por esta Secretaria de “Saúde em Rede”. As principais ações implementadas pela USIDL D, bem como as parcerias e atuação em redes estão demonstradas na Tabela 4.1.c.1.

Tabela 4.1.c.1 – Principais Ações Implementadas Para o Desenvolvimento Sustentável

Atividade	Parceiros/ Rede	Ações principais	Público alvo	Apoiador Promotor	Ano de início
Eventos de Educação socioambiental e institucional	DMA, USCS e órgãos públicos	Promoção de diversos programas de interação com a sociedade, como: participação em datas especiais de motivos ambientais, exposição de estandes em feiras e eventos e palestras em escolas, universidades e clubes de serviços.	Sociedade	P	2003
Comitê de Bacias Hidrográficas	Órgãos públicos, sociedade civil e Entidades	Atuação nas bacias Tibagi e Cafezal com ações voltadas à preservação de mananciais.	Sociedade	A	2005
Conselhos Municipais de Meio Ambiente	Órgãos públicos, sociedade civil e Entidades	Participação de empregados da USIDL D no CONSEMA para garantir o desenvolvimento de projetos voltados a proteção ambiental com os recursos repassados pela Sanepar ao FMMA.	Sociedade	A	2006
Programa Use o Bom Senso	USIDL D, DMA	Atividades voltadas para a sustentabilidade através dos 5 Ss, além da Redução do consumo, abordando ainda Reutilização e Reciclagem de materiais e recursos naturais. Apoio na participação em ações e projetos socioambientais.	FT, parceiros, Terceirizados e fornecedores	P	2005
Visitas monitoradas em ETAs, ETEs,	DMA/USEA/USILD	Promoção de visitas orientadas em Estações de Tratamento de Água e Esgoto, com a finalidade de sensibilizar sobre importância e necessidade de preservação dos recursos naturais.	Instituições de Ensino; Sociedade	A/P	2003

Tabela 4.1.c.1 – Principais Ações Implementadas Para o Desenvolvimento Sustentável

Atividade	Parceiros/ Rede	Ações principais	Público alvo	Apoiador Promotor	Ano de início
Programa Se ligue nessa ideia, sem óleo na rede	USIDLD/DMA	Incentivo aos empregados e familiares para coletar e destinar corretamente o óleo de cozinha usado, com o intuito de evitar o destino incorreto às redes coletoras de esgoto da SANEPAR.	Força de trabalho	P	2008
Eco Expresso	DMA	Ônibus que apresenta maquete com o caminho percorrido pela água desde a nascente até a sua disposição final na forma de esgoto tratado. Também aborda destinação de resíduos sólidos para aterro sanitário.	Sociedade	A	2014
Eficiência energética	USEM-ND GPDO	Manutenção do Programa de redução do consumo de energia elétrica em todas as unidades operacionais, controle mensal das faturas, identificando os desperdícios e adotando ações corretivas e preventivas; Gestão do custo de Energia Elétrica por meio do SCI.	Sociedade	P	2011
Desafio de Recursos Hídricos	Prefeituras, Comunidades, Escolas Defesa Civil	Concurso interno que premia as ações criativas e cooperativas pela preservação das águas em todas as regiões do Estado. As ações propostas devem envolver empregados, familiares e comunidade dos municípios onde estão sediadas as UR's da Sanepar.	FT e Sociedade	P	2016
EcoBike	DMA, Unidades da GGND	Passeio ciclístico como forma de discutir mobilidade urbana, incentivar o uso de bicicletas e diminuir o uso de transportes que emitam gases poluentes. Além disso, trata-se de um incentivo a prática de exercício físico.	FT e Sociedade	A	2015
Averbação de Reserva Legal	USPOND/DMA	Elaboração de documentação para averbação das Reservas Legais nos imóveis rurais (Captações de Água e ETES).	Sociedade	P	2006
Redução de GEEs	USIDLD/DMA	Implantação de cortina verde: plantio de mudas de árvores ao redor das ETES. Instalação, regulação e ajustes periódicos dos queimadores de gás: tecnologia limpa de baixo impacto ambiental.	Sociedade	P	
Programa Se Ligue na Rede	Sec. Meio Ambiente, Saúde, PM, IAP.	Promover a correta ligação de esgoto a rede coletora considerada fator primordial para a promoção de saúde pública, qualidade ambiental e de vida da população.	Sociedade	P/A	2004
Redução de GGE - Instalação de projeto de pesquisa sobre biogás na ETE Norte	APD/USMA/USIDL D/ PROBIOGÁS	Instalação de equipamentos de medição de vazão, temperatura e pressão de biogás, analisador de biogás, sonda de DQO e telemetria para amparar estudos desenvolvidos em parceria com PROBIOGÁS sobre disponibilidade de biogás em ETES (O programa busca ampliar o uso energético do biogás em saneamento básico e em iniciativas agropecuárias e agroindustriais, inserir o biogás e o biometano na matriz energética nacional e, por conseguinte, contribuir para a redução de emissões de gases indutores do efeito estufa).	Sociedade	P	2015-2016
Coleta e Separação de Resíduos Recicláveis.	DMA / COOPER REGIÃO	Doação de materiais recicláveis para cooperativa de catadores de materiais recicláveis.	Comunidade	A/P	2005
Descarte de eletrônicos	DMA / ONG E-LIXO	Doação de eletrônicos para a ONG E-LIXO recolhidos no dia do descarte.	Sociedade	A/P	2010

Seguindo a diretriz do Governo do Estado, estabelecida pelo Decreto 4583, a Sanepar assinou, em outubro de 2016, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. O Programa tem características exemplares, por meio do atendimento integrado e indivisível dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

- Erradicação da Pobreza - subsídio da Tarifa Social para a população de baixa renda. E com o Programa Trate bem a Rede, incentivamos grupos de trabalhadores a iniciarem um negócio voltado a reciclagem de óleo, contribuindo assim com a geração de renda.
- Fome Zero e Agricultura Sustentável - Desenvolvimento de uma agricultura sustentável destinando Lodo de Esgoto para pequenos agricultores.
- Saúde e Bem Estar - saúde e bem-estar da população oferecendo água tratada de qualidade comprovada.
- Educação de Qualidade - auxílio educação para os filhos dos saneparianos (auxílio creche) e investindo na atualização e qualificação continuada dos empregados.
- Igualdade de Gênero - fomentando a igualdade a partir das nossas relações de trabalho, por meio do Programa Equidade@Sanepar.
- Água potável e Saneamento - oferecendo Serviços de Saneamento de qualidade aos nossos clientes.
- Energia limpa e acessível - iniciativas internas como pesquisas no uso do biogás em ETES e o Prêmio Inova.
- Trabalho Decente e Crescimento - oportunidade de crescimento por meio do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração.
- Indústria, Inovação e infraestrutura - iniciativas de pesquisa e desenvolvimento que fazem da Sanepar uma empresa sólida e inovadora.
- Resolução de desigualdades - Além do Programa Equidade@Sanepar, o Código de Conduta e integridade garante a resolução de desigualdades garantindo o livre acesso à Ouvidoria.
- Cidades e comunidades sustentáveis - diversos programas de monitoramento e de educação ambiental junto a comunidades rurais e áreas urbanas nas cidades atendidas.
- Consumo e produção responsáveis – promover padrões de qualidade em todos os processos de trabalho, estimulamos o consumo responsável junto a empregados e clientes.



- Ação Contra a mudança Global do Clima - Inventário de Gases de Efeito Estufa.
- Vida na água – protege e estimula indiretamente a vida na água por meio dos diversos programas de monitoramento e de educação ambiental.
- Vida terrestre - protege e estimula indiretamente a vida terrestre por meio dos diversos programas de monitoramento e de educação ambiental. Realização de campanhas de plantio de árvores e o Programa Moringa Cheia, visando a recuperação de áreas degradadas.
- Paz, justiça e instituições eficazes - empresa ética e transparente, que atende a todos os requisitos legais a que está sujeita e devolve à sociedade um serviço justo e eficaz. Além de seguir uma séria política de Governança Corporativa. Também mantém o programa Comunidade Sanepar, que visa atender demandas da população diretamente em seu bairro, facilitando assim o acesso aos serviços prestados pela empresa
- Parcerias e meios de implementação - Como signatária dos 17 objetivos, a Sanepar aceitou o convite e desafio para ser a Instituição Âncora do Movimento Nacional "Nós Podemos Paraná", precursor na difusão dos ODS no Estado.

Os principais indicadores de desempenho relativos ao desenvolvimento socioambiental estão descritos na tabela 4.1.c.2

4.1.d. A acessibilidade aos Produtos e Instalações

Em atendimento ao Objetivo Estratégico “Promover a Universalização do Saneamento Ambiental”, a USIDL propicia acesso aos produtos e suas instalações conforme Tabela 4.1.d.1.

Mitigação de impactos ambientais	ISc04
Educação socioambiental	Visitas em ETAs e ETES
Universalização do saneamento	Tarifa Social IARDA IARCE Índice de tratamento de esgoto

Tabela 4.1.d.1 – Formas de Acessibilidade aos Produtos, Processos, Informações e Instalações

Acessibilidade		Objetivos	Frequência	Responsável	Padrão/Controle
Instalações	ETAS , ETES e Laboratórios	Visitas da sociedade nas unidades operacionais. Adequação física para portadores de necessidades especiais.	Contínua, desde 2011	USIDL / URLC e DMA	NBR 9050 e Planejamento Estratégico
	Fatura de água em braile	Facilitar leitura da fatura por clientes com deficiência visual	Mensal, desde 2007	USIDL / URLC com apoio da USCM	Lei Federal 17.354/2008 e SGC
Informações	Sanepar Mobile	Acesso às informações relativo a serviços, produtos e processos.	Contínuo (d2016)	USCM/USTI	Downloads
	Canais de Relacionamento	Acesso as informações sobre serviços, produtos e processos	Contínuo, desde 2004	USIDL / URLC com apoio da USCM	Tabela 3.2.a.1
	Tarifa Social	Tarifa residencial diferenciada para clientes de baixa renda	Mensal, desde 2004	USIDL / URLC com apoio da USCM	Decreto 2460/2004, IT/COM/0088 e SGC
Produtos	Tarifa de Micro e Pequeno Comércio	Tarifa diferenciada para estabelecimentos isentos de ICMS, com inscrição no SIMPLES ou clientes que executam atividades de prestação de serviços com alvará da Prefeitura	Mensal, desde 2005	USIDL / URLC com apoio da USCM	Decreto Estadual 4266/2005 e SGC
	Tarifa de Entidade Filantrópica	Desconto de 50% sobre o volume excedente à tarifa mínima	Mensal, desde 2004	USIDL / URLC com apoio da USCM	IT/COM/0205 e SGC
	Suspensão Temporária de Pagamento de Fatura	Benefício concedido ao cliente que está desempregado	Mensal, desde 2004	USIDL / URLC com apoio da USCM	IT/COM/0138 e SGC
	Programa Minha Casa Minha Vida	Implantação de infraestrutura de água e esgoto e tarifa social	Contínua, desde 2009	USIDL / URLC, GGND, Prefeituras, Cohapar e Cohab	Convênios e SGC
	Admissão de pessoas com necessidades especiais	Ocupação de atividades compatíveis com suas limitações	Contínua, desde 2000	USIDL / URLC e USRH	Lei 8213/1991 e Edital de concurso público



Informações e Conhecimento



5.1 Informações da organização

5.1.a Para um gerenciamento e operação eficiente, a USIDL D identifica as necessidades de informações durante a formulação de suas estratégias, nas reuniões setoriais e gerenciais, nas avaliações e auditorias de gestão, nas análises de desempenho dos indicadores, durante a elaboração de projetos, no desenvolvimento dos processos, na implementação e manutenção dos programas de qualidade, visitas de benchmarking e por intermédio da FT durante a execução das suas atividades. Estas informações são fundamentais para permitir a interação dos processos principais e de apoio, bem como a interação com outras partes interessadas possibilitando, assim, a tomada de decisão fundamentada, o que, por sua vez, possibilitará que as estratégias traçadas pela organização sejam atingidas. Para facilitar a gestão das informações a Sanepar as segmenta em três tipos básicos:

Informações Corporativas: sua necessidade é **identificada** pelas áreas gestoras dos sistemas informatizados, as quais tem como atividades fundamentais discutir e analisar, com as Unidades da Sanepar, a real necessidade das informações e a forma de tratamento, coleta, seleção, formatação e disponibilização das mesmas. Esses sistemas são desenvolvidos pela USTI ou empresas contratadas, sendo padronizados para alimentar e sustentar o conjunto de aplicativos em uso na Sanepar. Também fazem parte das informações corporativas, circulares, resoluções, atas de REDIR, e outros, orientando os processos da USIDL D.

Informações Locais: A USIDL D gera, diariamente, grande quantidade de informações referentes aos processos de tratamento/abastecimento de água e tratamento/coleta de esgoto. Utilizando-se de diversos mecanismos, entre eles reuniões setoriais e gerenciais, auditorias/avaliações, rotinas diárias da operação, etc, a USIDL D **identifica** a importância, finalidade e necessidade dessas informações, repassando-as às partes interessadas, permitindo, assim, a tomada de decisão nos diversos níveis da unidade e a eficácia do seu planejamento.

Informações Externas: A **identificação** de informações externas que possam agregar valor aos processos e práticas de gestão é promovida pela participação da USIDL D em feiras e congressos, visitas de Benchmarking, análise de documentos e correspondências, monitoramentos dos meios de comunicação, pesquisa em Internet entre outros.

O controle desta prática é realizado por meio do monitoramento pelos Coordenadores dos processos, assim como pelo sistema de reuniões.

5.1.b O desenvolvimento e implantação dos sistemas de informação resultantes das necessidades identificadas estão alinhados ao Planejamento Estratégico visando dotar as áreas, especialmente a FT, das informações necessárias à prática das Diretrizes Corporativas. Cada um dos sistemas corporativos utilizados no ambiente informatizado da Sanepar possui uma área gestora, que é responsável pelas definições, orientações e administração de cada sistema, são responsáveis por formalizar à USTI as demandas identificadas pelas áreas da USIDL D, através do sistema de Solicitações de Serviços da USTI (SSU) utilizando a ferramenta DMS. O desenvolvimento de sistemas de menor complexidade e de abrangência local é feito pela própria força de trabalho da USIDL D. A implantação dos sistemas desenvolvidos é realizada após testes, avaliação de sua eficiência e aprovação dos responsáveis. A **promoção da integração da organização com clientes, fornecedores e outras partes interessadas** ocorre através da internet no site da Sanepar que disponibiliza o acesso a processos licitatórios, informações institucionais, assim como o atendimento virtual a clientes, podemos citar como exemplo o Sistema de Ouvidoria, a disponibilidade do PHS aos construtores e ainda o acesso ao SGC aos terceiros para execução de serviços comerciais. Outros meios de integração são as redes sociais onde a Sanepar mantém perfis no Facebook, Twitter e Flickr. O relacionamento virtual com as partes interessadas foi desenvolvido com objetivo de solucionar problemas de comunicação e agilizar os processos, as principais formas de integração com as partes interessadas, por meio de sistemas de informações, acontece conforme tabela 5.1.b.1.

Tabela 5.1.b.1 - Integração com Partes Interessadas

Partes Interessadas	Sistema	Forma de Relacionamento
Cliente	Internet / Sanepar Mobile	Serviços OnLine; Fale Conosco; Ouvidoria; Informações diversas sobre produtos e serviços
Sociedade	Internet	Disponibilização de informações, relacionadas à Educação, portal da transparência, notícias, sustentabilidade, relatórios.
Poder Concedente	Internet	Informações relacionadas aos municípios atendidos com sistemas de saneamento operados pela Sanepar
Acionistas	Internet	Informações financeiras e avisos aos acionistas
Fornecedores	Internet Extranet	Informações técnicas, tabelas de preços, licitações e cadastro de fornecedores Emissão de AS nas bases das empreiteiras, possibilitando a programação de serviços diretamente pelos fornecedores/parceiros

Visando **compatibilizar a crescente demanda por informações e a infraestrutura necessária** para sua disponibilidade a USIDL D procura atender as necessidades internas e externas aplicando os recursos tecnológicos oferecidos pela USTI. Este acesso às informações é realizado por meio eletrônico (d1996), pela rede corporativa de dados denominada Intranet, interligando todas as unidades da organização aos diversos sistemas mantidos em servidores, com funcionamento 24 horas por dia.

As diretrizes corporativas estabelecem os procedimentos referentes à aquisição, transferência, atualização tecnológica, manutenção, substituição e locação de equipamentos de informática. Atendendo ao objetivo estratégico "Investir no desenvolvimento institucional" e para sustentar a disponibilização de todas essas informações por meio eletrônico, a USTI mantém em constante atualização a infraestrutura de equipamentos, rede de comunicação e softwares, fazendo com que os menores sistemas já estejam ligados à rede da Sanepar em tempo real. Para isso, a USIDL D, quando da realização do

Informações e Conhecimentos



Planejamento Estratégico, identifica suas necessidades de infraestrutura de informática, motivadas por expansão de atividades, de área de abrangência ou aumento de quadro funcional, prevendo também a necessidade de investimento. As necessidades apontadas são encaminhadas para a USTI, que procede a avaliação das demandas, consolida as necessidades e especifica os equipamentos, para conduzir a aprovação dos recursos e o processo de aquisição de forma centralizada. Os sistemas de informação eletrônicos estão em permanente processo de aperfeiçoamento, sempre com a coordenação da área gestora e participação das áreas usuárias da empresa, para identificação de melhorias necessárias e disponibilização das informações com maior segurança, rapidez, agilidade e facilidade. O uso contínuo destes sistemas promove a melhoria no processo de captura, organização e disponibilidade dos dados, de forma a permitir uma melhor gestão do negócio como um todo, pois há uma centralização, fluidez e coerência na tomada de decisão pelas áreas envolvidas.

Os principais sistemas de informações, formas de disponibilização, finalidade, área gestora, estão descritos na tabela 5.1.a.1.

Tabela 5.1.a.1 - Sistemas de Informações Corporativos

Sistema	Disponibilização	Finalidade	Processo	Área Gestora
SGC 1981 / SGC Web 2010	OnLine	Possibilita acesso a todos os dados cadastrais dos clientes, solicitação de serviços, manutenção de redes e ligações, atualização de dados, emissão de documentos de apoio e módulo de tabelas. Sistema direcionado ao atendimento ao público possibilita informações em tempo real no processo comercial, gerenciamento de processo de cobrança, faturamento, arrecadação, controle, análise de faturas e implantação de ligações de água/esgoto.	Comercial	USCM
SGM 1981	OnLine	Sistema que registra e controla todas as solicitações e execuções de serviços de manutenção em rede emitidas pelo SGC. Promove o gerenciamento eficaz dos serviços com o objetivo de atender as expectativas dos usuários quanto a prazo e qualidade dos serviços.	Manutenção	GPDO USCM
Diálogo 1997	Jornal / Meio Eletrônico	Jornal corporativo da Sanepar que divulga as ações relacionadas à empresa, qualidade, meio ambiente, cultura, social e outras.	Todos os Processos	USCS
Correio Eletrônico 1998	Emails	Seguindo o PF/INF/0005, disponibiliza o ambiente para troca de mensagens, informações sobre e-mails corporativos, listas de unidades, endereços e avisos, facilitando a comunicação entre os empregados. Pode ser acessado de fora da empresa.	Todos os Processos	USTI
SIA 1998	Intranet	Sistema de Informações Ambientais que possui informações estratégicas sobre os mananciais superficiais e subterrâneos	Operacional	DMA
SNS 1998	Intranet	Sistema que controla todos os padrões de trabalho documentados da Sanepar. Permite proposição e alteração de documentos, os quais são controlados, analisados e aprovados, conforme PF/NEG/0001, IT/NEG/0001 e IT/NEG/0002. Lançada nova versão em 2014. Como melhoria (m2015) foi inserido no SNS o módulo Treinamentos que permite a criação de uma matriz correlacionando os empregados com os documentos pertinentes de suas atividades e acompanhamento do treinamento em cada versão.	Todos os Processos	APE
SQS 1998	Intranet	Sistema da Qualidade Sanepar, lançada nova versão (m2013), – incorporou sistemas existentes, compreende: RACP, RO, RAI (ISO 9001, ISO 14001, MASP-P e Programa Use o Bom Senso); RAE (ISO 9001 e ISO 14001); BIP, EMQ – Equipes de Melhorias da Qualidade;	Todos os Processos	DMA
CEF 2002	Planilhas	Sistema que efetua fiscalização qualitativa, por amostragem dos serviços oriundos do SGC, realizados no dia, com emissão automática e aleatória de protocolos e endereços. A fiscalização permite avaliar a qualidade dos serviços do prestador de serviços.	Manutenção	GPDO
BIS Online 2004	Intranet	Jornal virtual da Sanepar que divulga as ações relacionadas à empresa, a qualidade, meio ambiente, cultural, social, entre outras.	Todos os Processos	USCS
Cadastro Técnico 2004	Meio Eletrônico	Arquivo eletrônico do Aplicativo AutoCAD onde estão digitalizados as redes de água e esgoto.	Operacional Comercial Manutenção	Unidades
FatoRH WEB 2004	Intranet	Utilizado para alimentação e consulta de dados referentes a recursos humanos, como folha de pagamento, horas extras, afastamentos, informações da FUSAN relacionadas a descontos dos convênios médicos.	Recursos Humanos	USRH
GRH 2004	Intranet	Sistema de Gestão de Treinamentos, que permite a consulta e emissão de relatórios de horas/treinamentos planejadas e executadas.	Recursos Humanos	USRH
SAM 2004	Intranet	Disponibiliza consulta das informações dos materiais disponíveis na USMA para utilização em obras, melhorias e consertos das redes e equipamentos e/ou unidades da Sanepar.	Administrativo	USMA
SCT 2004 / SCT Web 2013	OnLine / Intranet	Sistema para acompanhamento do orçamento de resultado e do sistema detalhado de custos e investimentos da Unidade, comparando-os com as metas do PE. Permite efetuar coleta de dados de outras unidades possibilitando benchmarking, emissão e recebimentos de Notas Serviços Internos.	Administrativo Financeiro Planejamento Operação	USCT
SFI 2004	OnLine	Sistema utilizado para registro, processamento e automação do tratamento das informações financeiras de todas as Unidades. Proporciona informações para auxiliar a execução dos processos financeiros nos níveis operacionais, gerenciais e estratégicos.	Financeiro Planejamento	USFI
SIS 2004	OnLine	Disponibiliza dados gerais da empresa e específicos da Unidade, nos aspectos físicos, operacionais, econômicos, de pessoal e comerciais. Neste sistema são lançados dados para o fechamento dos indicadores	Planejamento Operação	APE
SQA 2004	OnLine	Sistema para registro dos resultados das análises de água e esgoto das Unidades; executa a consistência desses dados e apresenta o resultado do ICP e o ICE, além de disponibilizar os laudos e relatórios das amostras.	Operação	USAV
SGO 2005	OnLine	Permite a gestão das VTAs das ligações de esgoto novas e antigas, desde a liberação até a comercialização e acompanhamento das obras novas.	Comercial DMA	USCM



Tabela 5.1.a.1 - Sistemas de Informações Corporativos

Sistema	Disponibilização	Finalidade	Processo	Área Gestora
SGP 2005	OnLine	Permite que a Unidade acompanhe todos os itens que compõem o patrimônio, verificando valores corrigidos dos bens, valores residuais de depreciação e executando baixas e inclusões no patrimônio.	Planejamento Operação	USCT
Portal da DO 2006	Intranet	É um canal virtual, permanente, que possibilita a troca e o compartilhamento de informações. Estão disponibilizados manuais, relatórios de avaliação de desempenho das Unidades, tais como: desenvolvimento operacional, processo de água e esgoto, automação e desenvolvimento do capital intelectual da DO.	Todos os Processos	GPDO
SAPIENS 2007	Intranet	Permite o acompanhamento dos volumes micromedidos por grupo de leitura e controle de perdas	Comercial Manutenção	USDO USTI
SisWeb 2007	Intranet	Sistema para alimentação e acompanhamento das informações que compõe o planejamento estratégico. Permite a consulta sobre planos de ação e resultados de outras Unidades da Sanepar, a partir de 2012, permite registro de Atas de Reuniões. Sistema possui informações estratégicas sobre concessões e possibilita alimentar as informações sobre visitas realizadas ao Poder Concedente.	Gerencial	APE
TDS 2008	Intranet	Sistema de Trâmite de Documentos da Sanepar visa um controle do fluxo de processos da empresa	Todos os Processos	USTI
SOS 2010	Intranet	Sistema Ouvidoria da Sanepar, tem por finalidade o cadastro e acompanhamento das reclamações, solicitações e informações realizadas pelos clientes diretamente à Ouvidoria da Empresa. Estas reclamações são registradas e repassadas às Unidades responsáveis para o tratamento da ocorrência.	Administrativo	Ouvidoria
GTS 2012	Intranet	Sistema de Gestão de Treinamentos contém planos de treinamentos.	Recursos Humanos	USRH
SaneRH 2012	Intranet	Novo Sistema de acompanhamento de RH, utilizado para alimentação e consulta de dados referentes a recursos humanos, como folha de pagamentos, horas extras, entre outros.	Recursos Humanos	USRH
SANEGIS 2013	Intranet	Espacialização de informações operacionais e comerciais em forma gráfica.	Operacional	USCM USTI
SCD 2013	Intranet	Sistema de Contratação Descentralizada, sistema responsável pela padronização das aquisições de materiais e contratação de serviços, de forma, a atender a legislação de aquisições vigente.	Financeiro	USFI
SCI 2015	Intranet	Sistema de Controle Industrial, registros dos operadores, dados operacionais, tratamento e produto químico, controle de energia elétrica, controle dos parâmetros de produção e qualidade da água em todos os sistemas.	Processo Água	USTI
CODOPE Água 2008/Esg.2011	Servidor - Rede de Dados	Promover a gestão setorializada dos sistemas de abastecimento de água e dos sistemas de coleta de esgoto	Distribuição / Rede Esgoto	URLC USIDL
EAD Sanepar 2016	Internet	Programa de Educação Corporativa a Distância as Sanepar, com disponibilização de mais de 100 cursos em diversas áreas do conhecimento.	USRH	USTI USRH
SCN 2008	Intranet	Sistema que controla a numeração sequencial para registro dos documentos emitidos	Administrativo	USTI

Os sistemas de informações locais estão descritos no item 5.1.a.2.

Tabela 5.1.a.2 - Sistemas de Informações - Locais

Sistema	Desde	Disponibilização	Finalidade	Processo	Área Gestora	Atualização
Murais Informativos e de Resultados	2004	Mural	Murais e painéis instalados em locais de fluxo da força de trabalho onde são disponibilizadas informações diversas da empresa e das Unidades, como resultados dos Indicadores Estratégicos e Operacionais.	Todos os Processos	URs, USEMND, USPOND, USIDL	Mensal
Bases Regionais	2004	Rede Lógica e Telefônica	Permite o acesso de dados e informações entre as bases regionais e as localidades que não são informatizadas, possibilitando o registro de todos os dados e o atendimento em tempo real.	Todos os Processos	URs, USEMND, USPOND, USIDL	Diária
Cadastro Técnico	2004	Meio Eletrônico	Arquivo eletrônico do Aplicativo AutoCAD onde estão digitalizados as redes de água e esgoto.	Operacional Comercial Manutenção	URs	Eventual
Diagnóstico Operacional	2005	Planilha	Conjunto de planilhas para acompanhamento da situação dos ativos de infraestrutura operacional existentes na USIDL.	Operação Manutenção	Unidades	Anual
PAI	2016	Planilha	Planilha de registro dos aspectos ambientais e sociais e definir os critérios para a avaliação dos impactos associados às atividades, produtos e serviços das áreas da Unidade.	Todos os Processos	URs, USEMND, USPOND, USIDL	Anual
Enquanto Isso	2006	Mural	Informativo que disponibiliza informações inerentes ao programa Use o Bom Senso.	Gestão Ambiental	USEA	Eventual
Portal Londrina	2001	Intranet	Portal da USIDL, com diversas informações, relatórios e controles da Industrial Londrina e de outra Gerencias da Região Metropolitana de Londrina.	Todos os Processos	USIDL	Diária
Expresso H2O	2007	Jornal	Jornal interno para divulgação de assuntos das Unidades de Londrina. Disponibilizado via mural.	Todos os Processos	USCS/Londrina	Mensal

Informações e Conhecimentos



CCO	2000	Rede Lógica	Sistema de Automação Operacional da USIDL D.	Operacional	USIDL D	Diária
RDO	2009	Intranet	Relatório Diário de Operação com os principais dados operacionais da USIDL D.	Operacional	USIDL D	Diária
NumClick	2016	Terminais de Computador	Disponibiliza informações aos usuários de computadores da USIDL D.	Todos os Processos	USTI	Mensal
REO – Registro Eletrônico de Ocorrências	2017	Intranet	Registrar de maneira sistematizada e padronizada as ocorrências de caráter operacional das unidades de água e esgoto da USIDL D. Tem como objetivo centralizar de maneira organizada e disponível a todos informações sobre a operação da USIDL D.	Todos os Processos	USIDL D	Tempo Real
Dia do Saber	2017	Reuniões Presenciais	Oportunizar o aprendizado organizacional e melhorias dos processos através de divulgação de informações técnicas pertinentes aos trabalhos desenvolvidos pela Sanepar por meio de reuniões presenciais de equipes multidisciplinares convidadas.	Todos os Processos	USIDL D	Mensal

5.1.c A USIDL D e a USTI - área gestora da segurança das informações utilizam métodos para **garantir a atualização, confidencialidade e integridade das informações**, assim como sua disponibilidade em situações emergenciais, os quais estão descritos na tabela 5.1.c.1.

Tabela 5.1.c.1 - Segurança da Informação		
Requisitos	Solução Corporativa	Solução Local
Atualização	Desde 2004, as informações são atualizadas, diariamente, pelos empregados com chave de acesso aos sistemas, de acordo com a necessidade de cada localidade e nível de acesso específico.	
Confidencialidade	Desde 2004, o acesso aos sistemas informatizados segue o PF/INF/0007 e é controlado de acordo com a utilização de cada empregado, sendo garantida, por meio de cadastramento de identificação do usuário e de senha forte, seguindo as melhores práticas de segurança vigentes no mundo corporativo, com nível de acesso específico aprovado pelo Gerente. A USTI e o Gerente possuem acesso a cada equipamento da sua Unidade e podem monitorar o uso de aplicativos e outras ferramentas.	
Integridade	Desde 2004, os sistemas corporativos permitem o rastreamento do usuário que cadastrou a informação, por meio de senhas de acesso, sendo parametrizados para garantir a segurança. A USTI realiza backup (IT/INF/0006, IT/INF/0007 e IT/INF/0008), mantém antivírus, sistemas firewall, que garantem a proteção da rede de computadores, dos sistemas, dos dados e das informações contra invasões e acessos não autorizados.	Os principais sistemas locais são alimentados por profissionais e técnicos especializados, utilizando padrões definidos nos documentos normativos. A segurança das informações prioritárias de cada usuário é garantida por meio de backup (PF/INF/0014), desde 2008, para os dados não corporativos é mantido Sistema de Cópia de Segurança automatizado para os principais processos como CCO, Portais, Cadastros de Água e Esgoto, Planejamento, Projetos, Diagnóstico Operacionais, entre outros. Para outros tipos de dados como Planilhas de Controle é destinado um espaço em servidor específico.
Disponibilidade	Desde 2004, a infraestrutura do sistema de informação corporativa e local garante suporte e acessibilidade em regime contínuo, por meio do sistema online. Para as localidades que não dispõem de acesso à rede informatizada, as demandas são atendidas com o envio de informações em meio físico (relatórios, planilhas, manuais, pastas e outros). Além de consulta, via telefone, no sistema informatizado mais próximo, considerando a estrutura de Bases Regionais.	

A partir de 2012, quando da inserção da chave de acesso ao microcomputador é aberta uma tela com um termo de confidencialidade onde o usuário se compromete a tratar as informações da empresa de maneira confidencial. Em 2017, o Código de Conduta e Integridade inseriu um item específico sobre a segurança das informações, nos quesitos confidencialidade, compartilhamento, divulgação, integridade, entre outros.

A gestão da segurança e atualização das informações é realizada por procedimentos que visam assegurar e tratar as informações para a eficiência dos sistemas. Os métodos de controle que garantem a integridade das informações da Sanepar são exemplares, considerando que nunca houve invasão por hackers na rede corporativa da empresa.

5.2 Conhecimento Organizacional.

5.2.a Na busca por um ambiente favorável à geração e **desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes** necessários para melhorar a eficiência de seus processos, e ainda alinhados ao objetivo estratégico de **“Aprimorar a Gestão do Conhecimento”**, a USIDL D procura:

- Desenvolvimento do capital humano em treinamentos, capacitações (Banco de talentos), participação em seminários e congressos, Workshop, confecção e registro no SNS de manuais e procedimentos;
- Implantação e manutenção de programas da qualidade e sistemas de gestão para desenvolvimento da força de trabalho, melhoria de processos, da gestão e resultados, e aprendizado organizacional.
- Adesão a programas de gestão para desenvolvimento do conhecimento e melhoria na gestão.
- Capacitação e disponibilização de empregados para atuar como auditores internos nos programas USE O BOM SENSO; ISO's 9001, 31.000 e 14001; MASP-P e MEG proporcionando a troca de conhecimento e experiência entre Unidades.
- Capacitação de empregados com convênio em universidade na “Escola Sanepar da Qualidade” que desenvolvem, implantam, coordenam e mantém Projetos de Gestão pela Qualidade nas unidades (d1999), CAGE com a capacitação e desenvolvimento gerencial e lideranças emergentes, Especialização em Saneamento Ambiental além de proporcionar conhecimentos através de cursos EAD-Ensino a Distância.
- Através da criação em 2017 do Dia (ESCOLA) DO SABER, o Espaço permite discutir e nivelar os mais diversos conhecimentos técnicos com os funcionários de forma espontânea e aberta a todos;

Como forma de incentivo à geração do conhecimento, a Sanepar criou o Banco de Ideias Sanepar - BIS, ferramenta da qualidade disponibilizada na Intranet (d1997), que permite reter e compartilhar ideias, inovações e



melhorias de processos, a partir de 2013 o sistema migrou para o SQS como BIP – Banco de Ideias e Práticas (PF/NEG/0009). A criação da metodologia corporativa de *Benchmarking* – PF/NEG/0052 (d2012), e o incentivo por parte da liderança para a busca de conhecimento, também colaboram com o ambiente favorável à geração do conhecimento. **Os conhecimentos mais importantes da USIDL são armazenados** conforme as tabelas 5.1.a.1 e 5.1.a.2, contando ainda, como forma de armazenar os conhecimentos, as normas técnicas, manuais de procedimento (MOS), memórias descritivas, padrões gerenciais, padrões operacionais, relatórios e projetos-padrão. Os documentos técnicos normativos desenvolvidos internamente são descritos no SNS, com um acervo de aproximadamente 3700 documentos aprovados. O Arquivo Técnico representa a memória técnico-operacional, constituindo-se na maior referência da Empresa em armazenamento do conhecimento. Outra forma de armazenamento do conhecimento é a Biblioteca Corporativa da Sanepar, criada em 1964 e que passou por melhoria física e de Base de Dados (Pergamum) em 2010. O software, criado pela PUC, foi adquirido com o intuito de facilitar o acesso ao acervo, solicitar empréstimos, renovações e reservas via Intranet. O acervo é composto atualmente por cerca de 5000 livros e publicações de interesse geral e específico do setor de saneamento, além de trabalhos desenvolvidos pelos empregados que frequentam cursos de graduação, especialização e mestrado, projetos da Escola Sanepar da Qualidade, relatórios de gestão, 2300 livros de literatura, 120 CD's, e 500 DVD's. Há mais de 1000 arquivos disponíveis em meio digital que podem ser acessados de qualquer computador conectado à intranet da Empresa. A Sanepar possui uma área específica para tratamento e armazenamento do patrimônio histórico com vasto acervo do saneamento do Estado do Paraná, que conta com um Museu do Saneamento, aberto à visita de empregados e da sociedade. Esta forma de armazenar o conhecimento garante à Sanepar um diferencial competitivo no setor de saneamento.

5.2.b A USIDL garante o acesso aos conhecimentos necessários para o desenvolvimento das atividades da seguinte forma:

- O SNS, disponível para consulta a todos os empregados da empresa, (d2004), é o instrumento de registro e compartilhamento dos procedimentos documentados que definem a padronização das atividades desenvolvidas em todos os processos da empresa, os quais são controlados, analisados e aprovados, conforme PF/NEG/0001, IT/NEG/0001 e IT/NEG/0002;
- Treinamentos realizados internamente por multiplicadores (d2012) capacitados e cadastrados no “Programa Banco de Talentos”.
- Projetos corporativos como, “Qualidade da Água – Excelência Humana” e “Tratando o Esgoto – Ambiente Legal”, programa de qualidade Excelência na Gestão e Operação dos Laboratórios Descentralizados de Água (Egold), são temas de treinamento e capacitação destinados aos empregados da operação e manutenção da SANEPAR e terceirizados, ministrados por instrutores internos, indicados pelas Unidades.
- O Banco de Ideias Sanepar - BIS, ferramenta da qualidade disponibilizada na Intranet (d2004), que permite reter e compartilhar ideias, inovações e melhorias de processos, migrado para o SQS (m2013) como BIP – Banco de Ideias e Práticas (PF/NEG/0009).
- Na elaboração do relatório de auditoria interna (RAI/SQS) dos sistemas de gestão da qualidade.
- As reuniões de trabalho (tab.1.2.b.1) também são consideradas como formas de difusão do conhecimento, voltado à gestão do negócio.
- Através de normas, circulares, resoluções, Leis e revistas especializadas.

Os conhecimentos mais importantes da USIDL e sua utilização estão descritos na tabela 5.2.b.1.

Tabela 5.2.b.1 - Conhecimentos mais Importantes			
Tipo	Conhecimento	Utilização	Difusão
Clientes	Comercial	Cadastro comercial, faturamento, comercialização, cobrança e arrecadação	SGC, SGCWeb e Sapiens
Mercado	Contrato de Programa	Manter, ampliar e renovar as concessões	Sistemas de Reuniões, SisWeb
Produtos e Serviço	Técnico/Operacional	Portaria 5/2017 e CONAMA 430/2011 Cadastro Técnico Operacional	SNS, SCI, SQA, SGM
Processos	Processos da cadeia de valor	Padrões de trabalho	SNS
Tecnologias	Sistemas de Informação Processo Água Processo Esgoto	Atualização e uso responsável dos sistemas de informação. ETA's, Reservatórios, CCO, Redes de Distribuição ETE's, Elevatórias, Implantação e Manutenção de Redes	Intranet, SAPIENS, SCI, Cadastro Técnico
Pessoas	Conhecimento Técnico	Descrição de procedimentos, normas e manuais, auditorias internas de programas de gestão, implantação de projetos desenvolvidos na escola da Qualidade.	SNS, SQS, Biblioteca, Banco de Talentos
Fornecedores	Carteira de Fornecedor	Cadastro de Fornecedores e avaliação	SCD, SAM, USAQ

Como melhoria (m2016) de prática de **armazenamento, retenção e difusão do conhecimento**, no Programa EAD Sanepar foram criados e disponibilizados treinamentos específicos da área de Saneamento e da Sanepar, dentre eles: Sistema de Abastecimento de Água, Sistema de Esgotamento Sanitário, Sistema Gerencial de Manutenção, Código de Conduta e Integridade, CAGE com você, entre outros.



Pessoas



6.1 Sistemas de trabalho

6.1.a) Definição da organização do trabalho

A Estrutura **organizacional de trabalho** é definida pela Diretoria, validada pelo Conselho de Administração – CAD (d1998) e no PCCR (d2006) gerenciado pela USRH, que define cargos (Tab. 6.1. a.1), políticas de administração de pessoal, salários, estrutura técnica, entre outros. A definição de cargos e suas respectivas competências diferenciadas em atributos de Entrega, Comportamentais e Gerenciais é considerado um modelo exemplar para atender as demandas organizacionais da Sanepar. A organização do trabalho está estruturada em processos principais e de apoio, conforme Organograma da USIDL (P.5). O aperfeiçoamento na estrutura organizacional com a criação da USRG em 2014 e a AGC em 2016 trouxe ganhos na

gestão da empresa, permitindo que a mesma atuasse dentro do que estabelece o Marco Regulatório e possibilitou adequar a governança da empresa conforme estabelece a lei 13.303/16. Na USIDL o **aprendizado organizacional** é estimulado pela atuação de grupos e comitês de trabalho, gestores informais em todos os setores (Tab. 6.1.a.2), propiciando agilidade no repasse de informações, facilitando tomada de decisões e promovendo interação da Alta direção junto a FT, objetivando atendimento às demandas e planejamento de ações preventivas para melhoria dos processos. Outra forma de estimular o aprendizado organizacional e melhoria dos processos é através do Dia do Saber (d2017), pois seu conceito se baseia em informações técnicas e corporativas relevantes aos processos da Unidade, oportunizando o aprimoramento de conhecimento e troca de informações entre a FT dos diferentes setores. O PCCR por meio do PMI (Plano de Melhoria Individual) estimula o aprendizado direcionando treinamentos para empregados que não tiveram um resultado satisfatório no processo de avaliação. O sistema de Reuniões é outra forma sistematizada de estímulo a respostas rápidas, propiciando interação da Alta direção com a FT, permitindo o acompanhamento e implementação de ações e tomada de decisão para melhoria dos processos. O plano de capacitação e desenvolvimento (Tab. 6.2.a.1) é um dos pilares para o aprendizado organizacional, permitindo a identificação e acompanhamento das necessidades de treinamento. Outras formas de estimular o aprendizado organizacional podem ser verificadas na tabela 1.1.f.1.

Tabela 6.1.a.1 – Organização do Quadro de Pessoal Permanente

Carreira	Cargos	Exigência
Profissionais de Nível Superior	Profissional	Formação Nível Superior
Técnico Profissional de Nível Médio	Técnico Profissional	Formação Nível Médio Técnico
Nível Médio	Técnico Operacional	Formação Nível Médio

Tabela 6.1.a.2 – Organização de Pessoas para atender as demandas dos Processos e Promover Soluções Rápidas

USIDL	Grupos de Pessoas para realização dos Processos
Processos ligados diretamente à Gerência	CIPA
	Programa Use o Bom Senso
	Programas de Qualidade (ISO9001; 14001 e 31000)
	Comitê MEG
	Comitê SGA
Planejamento/ Administração	Comitê solidariedade
	Planejamento e controle
	Administrativo / financeiro
Coordenação de Produção de Água	Gestão de Pessoas
	Operação e tratamento dos sistemas de água
Coordenação de Tratamento de Esgoto	Controle de Qualidade do produto
	Operação e tratamento sistemas de esgoto
CCO – Central de Controle Operacional	Controle de Qualidade do produto
	Controle Operacional dos sistemas de produtores de água, das estações e elevatórias de esgoto.

A USIDL esta ampliando o corpo Técnico da área com a inclusão de novos engenheiros (3 nos últimos 2 anos) para a criação futura de uma área estruturada para atendimento das demandas. O sistema de trabalho conta também com aprendizes, que por meio de atividades supervisionadas, possibilita a oportunidade de aprendizado prático em áreas ou atividades relacionadas à sua formação escolar por um período máximo de dois anos.

As atividades terceirizadas são realizadas por meio de contratação de serviço, considerados fornecedores (7.2). O controle destes procedimentos é realizado por meio do cumprimento do cronograma de planejamento, normas e disposições legais por meio de fiscalização, e aplicação de avaliação dos fornecedores quando pertinente (7.2.b).

6.1.b) Identificação das competências

Na busca do cumprimento da Missão, da Visão e do Objetivo Estratégico de “Aprimorar a gestão do conhecimento”, a SANEPAR (d2004) desenvolve um conjunto de fatores para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, composto por estrutural, tecnológico, pessoal, entre outros. No desenvolvimento de pessoal há um conjunto de atribuições, responsabilidades, conhecimentos, habilidades e atitudes que se espera

As demandas de pessoal necessárias a execução dos processos da cadeia de valor são identificadas durante o PE (d2004) pelas Unidades, as quais são compiladas pela GGND e analisadas pela Diretoria, considerando o critério de dimensionamento e viabilidade econômica financeira para tomada de decisão. As responsabilidades são definidas conforme atribuição das funções formais da organização e níveis de autonomia que estão embasados no SNS e podem ser verificados na tabela 6.1.a.3. Na análise são consideradas as competências técnicas para cada atividade e função, onde são direcionados os preenchimentos das vagas.

Tabela 6.1.a.3 Grau de autonomia da FT

Função	Propor	Aprovar	Definir	Gerir	Melhorar
Gerente e Coordenadores	X	X	X	X	X
Profissional	X		X	X	X
Técnico Profissional	X			X	X
Técnico Operacional	X				X
Estagários	X				X



de cada indivíduo atuante na Empresa, denominado competência. As competências consideradas pela SANEPAR como necessárias para o pleno exercício das funções de cada empregado, incluindo os líderes, e que compõem o processo de avaliação são identificadas a partir da análise deste conjunto de fatores, novas competências ou alteração das atuais, para cargos efetivos e gerenciais e ocorrem em função das necessidades da empresa, decorrentes de mudanças como implantação de novas tecnologias, novos processos e reorganização de unidades, e também em razão do aprendizado organizacional, da realização de benchmarking e da atualização em literatura técnica especializada, estando sempre alinhada ao modelo de negócio e às revisões do PE. Essa definição foi resultado de um estudo (2005) elaborado por consultoria especializada e aprovada pela Diretoria da Empresa, e é a base do processo de avaliação aplicado pelo PCCR (6.1.e).

As principais melhorias implementadas nos últimos anos ao conjunto de competências foram: Em 2012 o agrupamento das competências de entrega e comportamentais, atribuindo pesos a cada um deles e em 2013 o estabelecimento da correlação dos conceitos estabelecidos para o atingimento das metas com a faixa de notas de 0 a 100 definidas para a avaliação das competências. O formulário de avaliação utilizado pelo PCCR, onde constam as competências a serem avaliadas é revisado e atualizado previamente à sua aplicação pela USRH. Outra melhoria implementada em 2013 foi a obrigatoriedade de demonstrar evidências para nota acima de 80, com a descrição de ações aplicadas pelo empregado. Os conjuntos de **competências definidos para as pessoas e líderes** estão apresentados na tabela 6.1.b.1. O controle da prática é realizado pela USRH.

Tabela 6.1.b.1 - Dimensão Individual – Competências a serem avaliadas

Natureza	Competência	Conceito
Entrega	Pro-atividade/Adaptabilidade	Capacidade de se adaptar às diversas situações que a atividade requer. Reage positivamente a mudanças necessárias. Tem facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias. Está sempre pronto para aprender/assumir novas atividades. Valores: Comprometimento, Profissionalismo e Responsabilidade.
	Orientação para resultados	Capacidade de direcionar-se, ter foco para os resultados de suas atividades/trabalho, conforme os padrões estabelecidos. Compreensão das metas e objetivos da empresa/Unidade e compromisso na busca dos resultados pretendidos. Valores: Competência, Comprometimento, Profissionalismo e Responsabilidade.
	Produtividade	Relação entre volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo. Execução do trabalho dentro dos prazos estabelecidos, considerando os recursos disponíveis, complexidade das ações e desafios encontrados. Valores: Competência, Comprometimento, Profissionalismo e Responsabilidade.
	Qualidade	Capacidade de executar atividades, prestar serviços de forma organizada, clara, consistente, precisa e criteriosa, conforme os padrões estabelecidos. Valores: Competência, Comprometimento, Profissionalismo e Responsabilidade.
Comportamentais	Conduta ético funcional	Conduta consciente de seus próprios atos, originária da compreensão que necessita ter de seus deveres funcionais. Capacidade de cumprir normas e diretrizes da empresa. Valores: Ética, Profissionalismo, Respeito, Responsabilidade e Transparência.
	Gestão do conhecimento	Capacidade de buscar novos conhecimentos na execução das demandas diárias, compartilhar conhecimentos com os demais empregados da empresa e documentar o conhecimento que possui e situações específicas e diferenciadas. Valores: Competência, Comprometimento, Inovação, Profissionalismo e Responsabilidade.
	Gestão e melhoria de processos	Capacidade de identificar possibilidades de melhorias nos processos /atividades e produtos com os quais atua, buscando melhores resultados. Valores: Competência, Comprometimento, Inovação, Profissionalismo e Responsabilidade.
	Relacionamento interpessoal e trabalho equipe	Capacidade de relacionar-se, conviver, interagir com os outros, ser cortês, respeitoso, comunicar-se, dar e receber <i>feedback</i> e ter postura colaborativa. Capacidade de cooperação com toda a equipe, integração e disposição para colaborar na execução de serviços para um objetivo comum ou para melhoria da produtividade geral. Valores: Competência, Comprometimento, Ética, Profissionalismo e Respeito.
Gerenciais	Articulação/Comunicação interna e externa,	Capacidade de interagir, de transmitir ideias e de argumentar com coerência e clareza, interna e externamente, promovendo <i>feedback</i> sempre que necessário. Valores: Ética, Profissionalismo, Respeito, Responsabilidade e Transparência.
	Liderança	Capacidade de catalisar esforços de forma a atingir ou superar os objetivos da empresa, estabelecendo um clima motivador, à formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe, adotando atitudes cabíveis, mesmo frente a situações complexas e distintas de sua rotina. Valores: Competência, Comprometimento, Ética, Profissionalismo, Respeito, Responsabilidade e Transparência.
	Negociação e solução de conflitos	Capacidade de conduzir o entendimento entre as partes interessadas, estabelecendo um diálogo adequado, na busca de equilíbrio e soluções satisfatórias. Valores: Ética, Profissionalismo, Respeito, Responsabilidade e Transparência.
	Tomada de decisão	Capacidade de fazer escolhas de forma ponderada e segura, levantando alternativas e analisando a oportunidade e a viabilidade para a decisão tomada. Valores: Competência, Comprometimento, Ética, Profissionalismo, Responsabilidade e Transparência.

6.1.c) A seleção e contratação de pessoas ocorre por meio de procedimentos específicos, controlados pela USRH para cada modalidade de contratação e alinhados com os Objetivos Estratégicos e à Política de Gestão de Pessoas, sendo:

- **Seleção Externa - Empregados Efetivos:** a Sanepar promove, desde 1990, concursos públicos periódicos, conforme disposto na Constituição Federal de 1988, os quais são submetidos à análise e aprovação da Secretaria de Administração do Estado, sempre em parceria com alguma instituição de ensino, como a UFPR e a UEL. Visando **igualdade de oportunidades para todas as pessoas**, o concurso é misto, podendo se candidatar tanto empregados da empresa quanto pessoas da comunidade em geral, desde que preencham os requisitos estabelecidos em edital. Os requisitos de seleção e contratação são determinados pela Sanepar considerando o Planejamento Estratégico, o modelo de negócio, a legislação vigente e o PCCR.



- **Seleção de Estagiários:** ocorre por meio do convênio mantido com a Central de Estágios do Governo do Paraná, para promover junto às instituições de ensino o processo de aprendizagem de estudantes de nível médio e nível superior, preparando-os para o ingresso no mercado de trabalho. O contrato tem a validade máxima de 2 anos e os critérios para seleção são: cadastro no site www.centraldeestagios.com.br, endereço residencial (proximidade do local de trabalho), análise de *curriculum* escolar e entrevista com o responsável da área do estágio.
- **Seleção Interna:** está baseada nas necessidades da empresa e proposições efetuadas entre Gerências e Coordenações que visam aliar os interesses do empregado às necessidades corporativas, mediante análise dos requisitos de desempenho e competência do empregado. Essas movimentações são formalizadas através de documento AQL conforme procedimento da USRH. O processo pode ocorrer de duas formas:
 - Quando há disponibilidade de vaga, o coordenador da área avalia a formação necessária e o perfil e seus empregados. Caso exista interesse de ambas as partes, é efetuada a adequação da lotação;
 - Quando há interesse de empregados, com compatibilidade de função e requisitos de desempenho para o preenchimento da vaga, e havendo carência de pessoal em determinada área, o Gerente em consenso com as Coordenações autoriza a transferência.

Em ambos os casos antes de efetivar a transferência, é realizado parecer pela USRH e USJU, evitando, assim, passivos trabalhistas.

Para estimular a inclusão de minorias e em cumprimento à legislação vigente, a Sanepar destina 10% das vagas de concurso público a serem ocupadas por afrodescendentes e 5% para pessoas com necessidades especiais. Outra forma de estimular a inclusão de minorias ocorre em caso de empate na pontuação final do Concurso Público, é dada preferência ao candidato que tiver idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos conforme art.27, parágrafo único, do Estatuto do Idoso. O controle dos procedimentos de seleção e contratação de pessoas é realizado pela USRH e por meio de auditorias externas. Como forma de não discriminação e igualdade de oportunidades as contratações realizadas por meio destes concursos ocorrem independentemente de aspectos relacionados à posição social, raça, sexo, religião ou idade, zelando pela equidade definida no Código de Conduta e Integridade. Os requisitos de seleção e contratação são determinados considerando as atribuições do cargo, o PE, o modelo de negócio, a legislação vigente e o PCCR.

6.1.d) Na USIDL as **pessoas recém contratadas são preparadas e integradas**, por meio das práticas descritas na tabela 6.1.d.1.

Tabela 6.1.d.1 – Integração de pessoas recém-contratadas	
Processo	Descrição
Admissão de Empregados	No ato da admissão, o empregado recebe informações sobre o contrato de trabalho, atividades de sua função, normas, plano de saúde, previdência privada e associação de empregados. Visando propiciar a integração do novo empregado à cultura organizacional, é apresentada a missão, visão, valores, políticas, estrutura organizacional e PCCR. O novo empregado também é apresentado a FT e a alta direção.
Treinamento de Integração	Programa corporativo “Conhecendo a Sanepar”: Encontro para novos empregados, de acordo com programação da USRH, com o objetivo de fornecer informações sobre a empresa, direitos e deveres do empregado. Os principais assuntos abordados são: informações sobre contrato de trabalho, salários, férias, assiduidade, FGTS, benefícios, saúde e segurança, Fundação Sanepar, Fusan, incluindo visitas em unidades operacionais (ETA’s e ETE’s). A partir de 2014, como opção, o Programa passou a ser realizado direto da sede em Curitiba, através de videoconferência, transmitido para as UR’s e U.S.
Treinamento na Tarefa	Para o exercício da função, o empregado recém-admitido ou o empregado com mudança de função é preparado para tarefa no próprio local de trabalho. Os instrutores são empregados da própria unidade, que exercem a função e repassam seus conhecimentos aos novos empregados. Para as atividades normatizadas (PFs, Its e IAs), é realizado o treinamento e registrado diretamente no SNS.
Acompanhamento do Empregado no período de experiência	Após receber todos os treinamentos necessários para exercer a função para a qual foi contratado, durante o período de experiência de três meses, o novo empregado conta com a supervisão e o auxílio do gestor na adaptação e realização de suas atividades, orientando-o e intervindo quando necessário. O acompanhamento sócio funcional para avaliar o desempenho do novo empregado é registrado em formulário específico pelo empregado e pelo coordenador. Este formulário informa o nível de aptidão do empregado para desenvolver as atividades de acordo com a função para a qual foi contratado, subsidiando ações gerenciais para adaptação e ajuste de desempenho do recém-admitido.

6.1.e) Considerando os Objetivos Estratégicos de “Promover a satisfação das pessoas” e “Aprimorar a gestão do conhecimento”. A Sanepar implantou o Sistema de Gestão por Competências (d2006), através de consultoria externa, com participação da Diretoria da Sanepar e consultores internos. O sistema foi reavaliado em 2011 gerando alterações significativas e passando a ser denominado **Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações da Sanepar – PCCR**. Faz parte deste Plano a avaliação de gestão por competência e resultados que, desde 2012, mensura anualmente o **desempenho dos empregados e líderes**, incentiva o crescimento pessoal e profissional dos empregados visando **estimular a busca do alto desempenho e consequentemente o atingimento de metas**.

A avaliação de desempenho das pessoas consiste na mensuração do atendimento das competências pelo empregado, desdobradas em conhecimentos, habilidades, atitudes, atributos comportamentais, a entrega do empregado, nível de produtividade e efetividade, bem como a apuração dos resultados dos indicadores. Nesse programa todos os empregados, incluindo os líderes, são avaliados, anualmente, pelos superiores imediatos. Coordenado pela USRH, o PCCR determina, com critérios claros e transparentes, o crescimento profissional do empregado e regulamenta as normas de ingresso, avaliação, remuneração e movimentação salarial dos empregados nas carreiras da Sanepar. A movimentação na carreira é condicionada ao resultado do ciclo de avaliação anual, sendo alternadas como promoção por antiguidade ou promoção por merecimento. Em 2013



foram implementadas melhorias no programa com a definição de duas novas dimensões no Ciclo de Avaliação dos empregados - Institucional e Setorial, além da Dimensão Individual, cada qual com seu peso específico (tab.6.1.e.1), descritos a seguir:

- **Dimensão Institucional** - São os critérios de avaliação comuns a todos os empregados da Sanepar, que refletem os resultados estratégicos da Empresa;
- **Dimensão Setorial** - São os critérios intermediários de avaliação, que perfazem os resultados a serem alcançados pelas unidades organizacionais e segmentados segundo a estrutura organizacional vigente;
- **Dimensão Individual** - Representa os critérios de avaliação individual relacionados às competências comportamentais e de entrega. Para os ocupantes de cargo gerencial, além das competências individuais, também são avaliadas as competências gerenciais. As duas primeiras dimensões são representadas por indicadores institucionais e setoriais, respectivamente, e a dimensão individual por meio da avaliação das competências, segmentadas em três grupos: entrega, comportamentais e gerenciais (tab.6.1.b.1), essa última se aplicando apenas aos cargos gerenciais.

A tabela 6.1.e.1 demonstra as competências por grupo de avaliação e a tabela 6.1.b.1 descreve as competências por natureza.

Grupo avaliado	Institucional	Setorial	Individual
Empregados	50%	30%	20%
Gerentes	50%	30%	20%

Indicadores:
 Transversais - 20%
 Setoriais - 50%
 Resultado Diretoria - 30%

Competências:
 Entrega – 60%
 Comportamentais – 40%

Competências:
 Entrega – 30%
 Comportamentais – 20%
 Gerenciais – 50%

O processo de avaliação consiste em 3 etapas:

- **Auto avaliação** - onde o empregado faz sua auto avaliação, levando-se em consideração as competências de entrega e comportamentais, bem como gerenciais, quando for o caso;
- **Avaliação gerencial** - avaliador (superior hierárquico formal) faz a avaliação do empregado nos mesmos itens;
- **Avaliação de consenso** - reunião entre avaliador e avaliado, na qual são acordados e consensados os itens de avaliação, necessidades de melhorias, treinamentos e desenvolvimento.

Também como **melhoria da prática de avaliação de desempenho**, em 2013 foram alterados os percentuais das competências, e as notas acima de 80 requerem justificativa com a descrição de ações aplicadas pelo empregado, indicando maturidade quanto à importância do comprometimento com a cultura da excelência, metas e resultados globais da organização. O formulário de avaliação, onde constam as competências a serem avaliadas, é revisado e atualizado anualmente. Como forma de **estimular o alto desempenho profissional dos empregados**, o PCCR prevê o desenvolvimento do empregado na sua carreira, este atrelado ao resultado da avaliação das dimensões: institucional, setorial e individual, sendo suas promoções alternadas por antiguidade e merecimento. O controle da prática de avaliação de desempenho é realizada pela USRH, por meio do cumprimento do cronograma de aplicação do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração. A avaliação do desempenho dos empregados recém-contratados, desde 2004, ocorre no final do período de experiência legal pelo Coordenador e Gerente. Este processo avalia o nível de aptidão e competências do empregado, para desenvolver as atividades de acordo com a função para qual foi contratado e define a permanência ou não na empresa. A forma de **definir as necessidades de melhoria com as pessoas** se dá por meio do o Plano de Melhoria Individual – PMI. Quando o empregado não atinge um mínimo de desempenho nas avaliações (nota inferior a 60) é desenvolvido em conjunto entre avaliador e avaliado o PMI, que consiste na indicação de treinamentos para a melhoria da competência específica. O sistema de avaliação do PCCR (m2016) passou a se correlacionar com o GRH (Tab. 5.1.b.1), quando há necessidade de PMI, incluindo assim a necessidade de treinamento diretamente na matriz de capacitação (6.2.a) O processo de avaliação anual ocorre com base no Ciclo PDCA, em que são planejadas a metas; desenvolvidas as competências e habilidades; avaliados os resultados identificados os pontos para melhoria. .

6.1.f) As práticas de reconhecimento e incentivos estão apresentadas na tabela 6.1.f.1. Essas práticas **estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a melhoria contínua dos processos**, pois exigem esforço constante do empregado no sentido de buscar mais conhecimento, capacitação, desenvolvimento e atualização profissional, e visam atender a diretriz “Aprimorar a Gestão do Conhecimento”.

A empresa, de forma corporativa, tem implementado práticas de incentivo e reconhecimento que, além de estimular o alcance de resultados, também incentiva a cooperação, a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos, ideias e habilidades. O Seminário de Boas Práticas da GGND com a “Avaliação das Práticas Apresentadas” e reconhecimento para a “Melhor prática”, Concurso de Fotografia, Concurso do EcoNatal, Participação em Comitê do PUBS tem como reconhecimento, viagem de benchmark, viagem a pontos históricos da Sanepar, Visitas a Mananciais da Serra, visando a valorização de ideias, integração com outras unidades, compromisso, engajamento e incentivo de boas práticas na USIDLDD.



Tabela 6.1.f.1 – Formas de reconhecimento e incentivo

Processo	Descrição
PCCR (d2012)	O Plano de Cargos Carreira e Remuneração (6.1.b) tem sido um dos principais estímulos ao alcance de metas por meio da remuneração. Os itens de avaliação “melhoria de processos” e “orientação para resultados” e as dimensões compostas por indicadores institucionais e setoriais, incentivam a busca por inovações e o crescimento profissional individual, proporcionando aos empregados que apresentam bom desempenho promoções salariais.
PPR (d1999)	Programa de Participação nos Resultados – PPR, que condiciona seu recebimento ao alcance de metas corporativas. Os empregados são estimulados a atingir as metas anuais de indicadores pré-determinados, visando o recebimento de incentivo financeiro. Os indicadores e a forma de distribuição do montante destinado ao PPR são acordados dentro de uma comissão constituída por representantes indicados pela Empresa, pelos Sindicatos e um representante eleito pelos empregados, tendo como base o resultado econômico, financeiro e operacional da empresa, apurado no ano anterior e a legislação pertinente.
Abono	O abono é um benefício monetário, instituído por Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), que não se caracteriza como salário ou provento. Sua negociação é feita anualmente com os sindicatos, estabelecendo um percentual do salário acrescido de um valor fixo. É pago no mês de dezembro de cada ano, e como melhoria (m2016), a Sanepar passou a adiantar a parte fixa caso seja de interesse do empregado.
Dia do Trabalhador (d2013)	Confraternização entre os empregados com o objetivo de incentivar a integração entre estes e familiares, junto com a associação de empregados e parceiros.
Eventos de confraternização anual (d2004)	Promoção, junto a Associação de Empregados, de eventos de confraternização entre os empregados e familiares, encerramento do exercício e comemoração ao Natal.
Reconhecimento pelo desempenho	A Alta Direção reconhece o empenho de seus empregados, (2009), por meio de elogio emitido pelo Gerente ou Coordenadores, pessoalmente ou por e-mail para agradecer ou elogiar por atingimento de metas, certificações de programas de qualidade e trabalhos relevantes. A Empresa desde 1999 oferece a capacitação de alguns empregados-facilitadores, que são indicados pelos gerentes como reconhecimento de seu desempenho, a participação no Programa de Qualidade “Escola da Qualidade”. A qual forma profissionais multiplicadores da qualidade em parceria da SANEPAR e PUC.
Desafio de Conservação dos Recursos Hídricos (d2016)	Concurso interno que premia as Unidades que realizam ações de conservação dos recursos hídricos com a participação de empregados, poder concedente, parceiros. Tendo como premiação R\$ 50.000,00 para primeiro colocado, R\$ 30.000,00 para segundo e R\$ 20.000,00 para terceiro. Os valores dos prêmios devem ser investidos em adequações do ambiente de trabalho e de convivência ou na aquisição de materiais de uso coletivo definidos pela equipe vencedora.
Campanha “Dedicação sem Limites” (d2017)	Comercial veiculado, de 19 de março à 11 de abril/2017, nos principais veículos de comunicação do Estado, com a participação de 600 empregados da Empresa. Trata da valorização e agradecimento aos empregados e comemoração aos 54 anos da Sanepar. Ao longo de 2017 foram produzidos e disponibilizados novos produtos da campanha.
Prosa com a gente (d2017)	Evento mensal onde são homenageados os empregados aniversariantes do mês e também são repassadas informações relevantes sobre o desempenho da gerência.
CAGE (d2017)	Curso de Capacitação e Atualização Gerencial oferecido a todos os empregados com graduação de nível superior de ensino em qualquer área.
Aposentadoria por tempo de serviço na Empresa (d1998)	Homenagem com entrega de placas aos empregados recentemente aposentados como forma de reconhecimento e agradecimento pelo comprometimento com a empresa durante os anos de trabalho.
Equidade@Sanepar (d2017)	Equidade de gênero significa que as mulheres e os homens devem ser tratados de forma justa de acordo com as respectivas necessidades e privilégios.
Prêmio Inova (d2016)	Concurso voltado para os empregados da Sanepar, visando premiar boas práticas sobre eficiência energética nos processos da empresa. Esse Prêmio Inova foi lançado em 2016 em comemoração ao Dia Mundial do Meio Ambiente, durante a Festa do Trabalhador. O concurso é parte das ações de valorização dos empregados e também procura atender aos objetivos da Política Ambiental e de Desenvolvimento e Inovação.

6.2 Capacitação e Desenvolvimento

6.2.a) As necessidades de capacitação de desenvolvimento das pessoas, alinhadas ao Objetivo Estratégico de “Aprimorar a gestão do conhecimento”, são identificadas durante o planejamento estratégico e por meio de outras sistemáticas, em que os líderes e os próprios empregados atuam de forma direta na identificação conforme tabela 6.2.a.1, permitindo o estabelecimento de compromissos mútuos e o atendimento as necessidades de treinamento.

Tabela 6.2.a.1 – Identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento

Formas de identificação	Necessidades de treinamento	Desde
Iniciantes na função	Empregados recém-admitidos e empregados remanejados de outra função são capacitados e desenvolvidos para a nova atividade. Para as atividades normatizadas (PFs, Its e IAs), é realizado o treinamento e registrado diretamente no SNS.	2004 Perm.
Observação na rotina diária	Todos os empregados são observados em suas rotinas de trabalho pela liderança imediata, facilitando a identificação de deficiências e necessidades de treinamentos.	2004 Perm.
Manifestação individual do empregado	Os empregados solicitam treinamentos ou cursos específicos aos Coordenadores, quando visualizam oportunidade de melhoria de desempenho ou progresso profissional.	2004 Eventual
Nova metodologia ou tecnologia	Quando há alteração de procedimentos quanto ao método e/ou utilização de novas tecnologias, são levantadas necessidades de treinamento das pessoas que estarão envolvidas no processo.	2004 Perm.
Plano de Cargos Carreira e Remuneração – PCCR	Na avaliação dos requisitos, cada empregado é entrevistado por seu supervisor, quando são identificadas deficiências de desempenho que podem ser corrigidas com programas de capacitação e desenvolvimento. Quando necessário é utilizado o PMI-Plano de Melhoria Individual.	2006 Anual
Reuniões de Análises Críticas	Na avaliação dos resultados dos indicadores, quando da identificação de desvios, analisa-se a necessidade de treinamento específico.	2004 Mensal
Benchmarking	Nas visitas técnicas às Unidades de referência são identificadas necessidades de treinamento para a implementação de novas práticas e procedimentos.	2011 Eventual



Tabela 6.2.a.1 – Identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento

Formas de identificação	Necessidades de treinamento	Desde
Revisão do GRH	Durante o ano, são feitas revisões dos treinamentos lançados no sistema em consonância com o indicador de treinamento.	2012 Eventual
Devolutivas do Fale Francamente	Durante a devolutiva do Fale Francamente, pode ser identificado, necessidade de treinamentos.	2003 Anual
Ciclo de aprendizado	No ciclo de aprendizado, várias demandas de capacitação são geradas e direcionadas às áreas pertinentes para providência e execução, aperfeiçoando os processos gerenciais.	2004 Perm.
Estratégias da organização	O Planejamento pode apontar para a necessidade de mudanças de processos, novos equipamentos, expansões e outros desenvolvimentos que impactam a capacitação das pessoas.	2004/Sempre que necessário
PPRA-Plano de Prevenção de Riscos Ambientais	Identificação, com base no levantamento dos riscos físicos, químicos, biológicos e dos problemas ergonômicos, de situações ligadas à segurança do trabalho que exigem domínio, controle e habilidade, necessitam de atualização periódica, como treinamentos de combate a incêndio, vazamento de gás cloro, direção defensiva e nas NRs pertinentes.	2004 Anual
SNS	Quando da aprovação de um documento normativo, o sistema encaminha e-mail automático aos controladores de documento, e a necessidade de treinamento é avaliada nas respectivas áreas.	2002 Permanente
Avaliações e auditorias externas e internas	As não conformidades identificadas nas avaliações internas e externas proporcionam formas de identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento.	2002/Sempre que necessário

Desde 2011, a partir das necessidades identificadas, **a liderança formal realiza análise para confirmar e incluir novos treinamentos na Matriz de Treinamento e Desenvolvimento** que é o instrumento de gestão de desenvolvimento de pessoal. Em 2012, a matriz passou a incorporar o Sistema GRH no módulo GTS, em ambiente Web, onde são registrados todos os treinamentos demandados para o ano seguinte, possibilitando que os programas de treinamento sejam incorporados de forma planejada. Esta ferramenta serve para acompanhamento do desenvolvimento e o aperfeiçoamento profissional pela liderança e assegura dessa forma, a execução dos processos relativos a capacitação para o atendimento das necessidades de desenvolvimento requeridas. Essas necessidades são revisadas e controladas regularmente pelo acompanhamento do indicador “20 horas de Treinamento”.

6.2.b) Alinhada a Perspectiva “Pessoas” do Mapa Estratégico (Fig 2.1.a.1), a **concepção dos programas de capacitação e de desenvolvimento** é realizada de forma corporativa (d2004) pela USRH e RH da Unidade, durante o processo do PE. As necessidades levantadas nos canais de identificação (Tab 6.2.a.1), são reunidas sob a forma de subprogramas, descritos na tabela 6.2.b.1. Estes programas compõem a Matriz de Capacitação, elaborada anualmente pelos setores de RH das Unidades, junto com o PE, buscando compatibilizar os interesses da Unidade e da FT. Todo treinamento ou curso realizado é registrado pela USRH no histórico curricular do empregado e é disponibilizado para consultas. A USRH concebe os treinamentos de capacitação e desenvolvimentos institucionais, os quais respondem às necessidades comuns da corporação. O RH da Unidade concebe os treinamentos que são específicos por meio de parcerias com organizações externas, tais como: SESI, SENAI, PUC e Fornecedores de Materiais e Serviços e com outras Unidades da Sanepar, como por exemplo, USAV e USEMND. Grande parte dos treinamentos são concebidos internamente, tendo em vista a qualificação técnica e a especificidade da atividade-fim da Companhia. Para isso, empregados são treinados como “Multiplicadores Internos” sendo capacitados didaticamente para ministrar cursos e treinamentos a FT. A Sanepar (m2016) passou oferecer cursos em plataforma online, chamado de EAD. Este programa tem acesso liberado a todos os empregados em seus postos de trabalho através da Intranet Sanepar e os treinamentos ou cursos realizados neste módulo, após avaliação são registrados automaticamente no histórico do empregado. A metodologia dos treinamentos está estruturada conforme descrição a seguir:

- **Multiplicadores Internos** - técnicos e especialistas são capacitados para ministrar cursos e treinamentos à força de trabalho.
- **Treinamentos “na tarefa”** - empregados recém-contratados ou remanejados da função são treinados nos futuros locais de trabalho pelo superior ou empregado experiente.
- **Visitas técnicas e benchmarking** - participação de empregados em visitas técnicas e benchmarking, buscando novas alternativas de aperfeiçoamento do trabalho. São registrados aspectos importantes que poderão ser aplicados, adaptados ou melhorados nos processos e/ou nos locais de trabalho.
- **Ciclo de aprendizado** – demandas de capacitação são geradas e direcionadas às áreas pertinentes para providência e execução, aperfeiçoando os processos gerenciais, conforme figura 1.1.f.1.
- **Programa de Capacitação Gerencial (CAGE)** – tendo como público alvo gerentes, coordenadores e, em 2017, potenciais líderes da Companhia (m2017), com objetivo de desenvolver lideranças para compreensão e atuação estratégica do negócio da SANEPAR.
- **Especialização em Saneamento Ambiental (m2017)** - processo seletivo democrático a todos os empregados, tendo como critérios, curso superior, apresentação de títulos e tempo de casa. A Sanepar/UniSanepar, em parceria com a Universidade Virtual do Paraná (UVP), e com a Universidade Estadual do norte do Paraná (UENP), oferece pós-graduação *Lato Sensu*, sendo uma modalidade de educação a Distância (EaD). O objetivo é a formação acadêmica dos profissionais da Sanepar para atuarem nas complexas interações dos sistemas, a partir de uma abordagem sistêmica orientada à proposição e à implantação de soluções, com base no conceito de sustentabilidade ambiental.

A Sanepar utiliza a metodologia de avaliação do PCCR, por meio das competências Comportamentais e Entrega, para **verificar a eficácia de treinamentos**, observando se houve validade e aproveitamento com resultados



satisfatórios com base nas notas obtidas pelos empregados. As respostas subsidiam o preenchimento do PMI, com a indicação e encaminhamento para novos processos de capacitação, que integram a Matriz de Treinamento e Desenvolvimento (6.2.a). O monitoramento é realizado através do indicador “índice de Eficácia de Treinamentos”. Outra forma de avaliação da eficácia de treinamentos ocorre durante a verificação e análise crítica de desempenho, por meio do acompanhamento da evolução dos indicadores pertinentes e o cumprimento das metas estabelecidas, propiciando à Alta Direção relacionar os treinamentos realizados com o aperfeiçoamento dos processos e consequentemente a curva de resultados obtidos no período posterior à capacitação. A prática é controlada durante o cumprimento do cronograma do PCCR e por meio do Sistema de Reuniões (Tab 1.2.b.1). Os principais programas de treinamentos e o público-alvo são apresentados na tabela 6.2.b.1

Subprograma	Conteúdo	Alvo
Técnico / Operacional	Treinamentos que visam suprir e reciclar conhecimentos relacionados aos processos, tais como: Qualidade da Água – Excelência Humana, Tratando Esgoto – Ambiente Legal, Processos Administrativos e de Planejamento.	Pessoas envolvidas nos processos
Informática	Voltado para o conhecimento básico e avançado da informática: Informática básica, Auto-cad, Instrumentação.	De acordo com o nível de especialidade
Comportamental	Treinamentos que visam atender a mudança de postura e comportamento das pessoas: Postura Profissional, Responsabilidade Sócio Ambiental, Programa Use o Bom Senso, Marketing pessoal, ECOprosa e MEG.	Toda FT
Gerencial	Desenvolvimento em: Planejamento Estratégico, Liderança, Gestão de Pessoas e CAGE.	Gerentes, coordenadores, gestores de processos e líderes emergentes.
Cultura da excelência	Treinamento interno sobre o Modelo de Excelência da Gestão®, Gestão Classe Mundial, NBR ISOs 14001/9001/31000, PUBS, Escola da Qualidade, Auditores Internos de programas de qualidade.	Pessoas envolvidas nos processos
Segurança do Trabalho	CIPA, SIPAT, Combate a Incêndio, PASE Cloro, Direção Defensiva, Espaço confinado, Trabalho em altura, entre outros.	Pessoas envolvidas nos processos

A identificação de novos líderes é realizada desde 2011 pela Alta Direção da USIDL D utilizando principalmente a prática de avaliação de desempenho dos empregados no PCCR (6.1.e), análise curricular, bem como no acompanhamento diário do desempenho dos empregados e no cumprimento eficiente das atividades inerentes ao seu processo, exemplos: na condução de reuniões, elaboração de relatórios de gestão, destaque em grupos

Treinamento	Desde
Capacitação de Facilitadores da Qualidade (Escola da Qualidade)	1999
Treinamento Excelência na Gestão	2011
Gestão Classe Mundial	1997
Treinamento para Auditores MASPP	2009
Treinamento para Auditores do Sistema de Gestão ISO 9001, 14001 e 31000	2003
Treinamento para Auditores de Certificação do Programa Use o Bom Senso	2011
Treinamento para Auditores internos do PUBS	2004
CAGE – Capacitação Gerencial	2014
Treinamento para Avaliadores internos do MEG	2015

temáticos e disseminação de informações estratégicas às partes interessadas.

A **preparação de novos líderes** ocorre desde 2011 por meio do desenvolvimento das competências para o exercício da liderança, principalmente por meio da capacitação (tab.6.2.b.2). O levantamento destas necessidades pode ser verificado em 6.2.a. Além do processo de capacitação e desenvolvimento, a USIDL D **desenvolve a liderança potencial por meio das seguintes práticas**: Como reconhecimento

pela entrega, compromisso e proatividade de lideranças emergentes, as substituições de chefia quando da ausência da liderança formal, é nomeado esse empregado, que assume a condição de líder formal, gerenciando os processos de forma a adquirir maior experiência no exercício desta atribuição, sendo remunerado; No PCCR (d2012), são avaliadas as questões relacionadas a “proatividade/adaptabilidade”, e “orientação para resultados” e verificadas ao final do ciclo as características de liderança nos empregados, os quais são encaminhados para treinamentos relacionados à gestão visando aproveitar as competências identificadas. Destacamos que em 2018, fruto da preparação de novos líderes (CAGE – Líderes Emergentes), dois alunos assumiram cargo formal de liderança na USIDL D (coordenação de Produção de Água e Coordenação de Planejamento e Administração).

6.2.c) Desenvolvimento comportamental e da cidadania das pessoas

A USIDL D (d2005) promove o desenvolvimento das pessoas por meio de programas corporativos propiciando crescimento profissional e bem-estar social. As práticas alinhadas à Política de Gestão de Pessoas “**Incentivar e proporcionar o comprometimento e o crescimento pessoal e profissional dos empregados**” conciliam com as expectativas e interesses dos empregados e da Empresa, visando contribuir para os Objetivos Estratégicos da Perspectiva Pessoas de “Atuar com Responsabilidade Socioambiental”.

O Programa Use o Bom Senso (d2005) estimulando os empregados à prática de comportamentos e atitudes com aplicação dos 9 sentidos: Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde, Responsabilidade Social, Redução, Reutilização, Reciclagem, Autodisciplina/comprometimento. Como forma de aprimorar a aplicação dos sentidos e incentivar o desenvolvimento comportamental e cidadania das pessoas, a USIDL D (d2015) participa do Comitê Integrado do PUBS na GGND, visando disseminar conceitos, padronizar ações, buscar o comprometimento individual e coletivo para atitudes capazes de tornar mais agradável o ambiente de trabalho, garantir maior qualidade nas atividades e serviços, preservar o meio ambiente e promover projetos sociais. A USIDL D foi certificada externamente em 2005, a certificação tem validade por três anos sendo que, anualmente ocorrem auditorias internas de manutenção. Outra forma de desenvolvimento da cidadania nas pessoas se dá também com a participação voluntária em



processos de auditoria e avaliação, tais como auditorias da NBR ISO 9001(d2004), ISO 14001 (d2015), MASP-P (d2008), PUBS (d2011), do MEG (d2015) e em grupos de trabalho e comitês. A USIDL D incentiva a participação dos empregados em ações de voluntariado, por meio dos projetos sociais e ambientais verificados em 4.1. Essas atuações permitem desenvolver as pessoas de forma integrada promovendo ações de sustentabilidade em consonância com a Missão da organização. Buscando a melhoria das práticas de benchmarking, a USIDL D efetua visitas técnicas e participa de eventos interestaduais e até internacionais do setor de saneamento, como exemplo a participação no Congresso ABES e Fenasan.

O Controle das práticas de desenvolvimento das pessoas ocorre por meio do cumprimento do cronograma de aplicação dos programas PCCR, GRH/GTS e também pelo Sistema de Reuniões.

A Tabela 6.2.c.1 aponta outras práticas de desenvolvimento das pessoas.

Tabela 6.2.c.1 - Outras práticas de desenvolvimento das pessoas como cidadãos e profissionais		
Empregabilidade e Desenvolvimento de Carreira	Readaptação Funcional	Desde 2011, quando é verificado que o empregado precisa ser realocado em outra função, devido ao seu baixo desempenho e insatisfação no cumprimento do trabalho, a USIDL D por meio do RH das Unidades e estratégia da Alta Direção identifica o perfil compatível com a sua atividade e realiza a realocação do empregado visando maximizar seu desenvolvimento e melhorar os resultados para Organização.
	Escola da Qualidade	De 1999 ate 2014, Programa Corporativo em parceria com Universidades que desenvolve os empregados para serem facilitadores da Qualidade.
	Visitas Técnicas	Por meio da prática de <i>benchmarking</i> , verificada em (1.1.f.), a USIDL D promove o desenvolvimento dos empregados direcionando a participação dos mesmos em feiras, congressos, seminários que permitem o conhecimento de novas tecnologias, práticas e aperfeiçoamento de processos na Organização.
	Programas de capacitação e Desenvolvimento Profissional	A USIDL D desenvolve as pessoas profissionalmente em suas carreiras e também como cidadão, por meio dos diversos programas de capacitação da Organização verificados em (6.2.b), inclusive com desenvolvimento de novos líderes.
Orientação/Aconselhamento	Atendimento Social	Desde 2011 quando há dificuldades na execução do trabalho devido a problemas de natureza psicológica (familiares, financeiros, relacionamento), a USIDL D utiliza o serviço de acompanhamento psicossocial do empregado pela assistente social da USRH. Quando há ocorrências a Alta Direção indica/solicita o acompanhamento, que também pode ser solicitado pelo próprio empregado.
	Programas da Fundação Sanepar	Desde 2011, Programa de medicina Preventiva “Viva com mais Saúde”: prevenção contra o câncer, “Respire” (contra o tabagismo), “Sorridente” (saúde bucal) “Sintonia (doenças Crônicas) e Programa “Reescreva sua história”: (Saúde física e financeira).

6.3 Qualidade de vida

6.3.a) A USIDL D atua na identificação e tratamento de riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia, utilizando metodologias e programas conduzidos pelo SESMT, Fundação Sanepar e CIPA (tabela 6.3.a.1).

Tabela 6.3.a.1- Identificação e tratamento dos Fatores de Risco			
Prática/Programa	Descrição / Objetivo	Revisão	Metas
Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA	Preservar a saúde e a integridade dos trabalhadores através da antecipação, reconhecimento, avaliação e controle da ocorrência de riscos ambientais no ambiente de trabalho e processos. São elaborados planos de ação para minimizar ou eliminar o risco, conforme IT/RHU/0072.	Anual	Realizar PPRA em todas as unidades da USIDL D
Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional - PCMSO (Exames Periódicos)	Promover a saúde dos empregados, considerando o perfil epidemiológico de cada indivíduo. São realizados exames médicos ocupacionais com caráter preventivo permitindo o controle das condições de saúde dos empregados, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde que estão relacionados às atividades laborais e de doenças crônicas ou degenerativas. A USRH realiza avaliação dos resultados e, em caso de existência de restrições (inapto) solicita as Unidades a adequação da atividade do empregado, visando mantê-lo na atividade laboral.	Anual	Realizar exames periódicos para toda a FT
Inspeção de Segurança do trabalho – IST	Levantamento efetuado pelos técnicos de segurança da USRH, em locais de risco, para identificação de condições inseguras. A IST é encaminhada para a Coordenação pertinente para as providências e eliminação dos riscos.	Quando solicitado	Manter atualizadas as inspeções de trabalho
Laudo Técnico de Condições Ambientais do trabalho – LTCAT	Documento Exigido pela legislação previdenciária para avaliação de “aposentadoria especial” pelo INSS. Levantamento efetuado pelos técnicos de segurança e engenheiros de segurança do trabalho, visando analisar e identificar os riscos (gravidade/exposição) que cada função está submetida.	Quando solicitado	Manter atualizados os laudos técnicos
Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA	Formada por representantes dos funcionários eleitos e indicado pelo empregador que se reúne mensalmente em reunião ordinária para discutir e encaminhar propostas de ações para promover a segurança e saúde dos empregados, analisar acidentes e incidentes ocorridos no período, elaborar o Mapa de Risco das edificações ocupadas, promover a SIPAT e demais atribuições das Normas Regulamentadoras.	Reunião mensal	Manter atualizado o cronograma da CIPA
Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – SIPAT	Realizada pela CIPA, visa conscientizar os empregados nas questões relacionadas à segurança no trabalho, por meio de palestras, gincanas, apresentação de peças teatrais, dentre outras.	Anual	Realizar SIPAT
Mapa de Riscos	Mantidos atualizados em todas as dependências das Unidades, com representação gráfica dos fatores que podem representar riscos à saúde dos trabalhadores, com o objetivo de prevenir, informar e conscientizar as pessoas.	Anual	Manter atualizado os mapas de risco
Programas de Medicina Preventiva da Fundação Sanepar	Programas: Saúde da Mulher (lançado 2008); Saúde do Homem (lançado em 2009); Novos Ares antitabagismo (lançado em 2010). Programa reescreva sua história lançado em 2014.	Anual	Incentivar a FT para participação nos programas da Fundação



Tabela 6.3.a.1 – Identificação e tratamento dos Fatores de Risco

Prática/Programa	Descrição / Objetivo	Revisão	Metas
Programa Use o Bom Senso	Programa sistematizado que tem como base os 5 Ss, 3 Rs e responsabilidade social visando melhorias no ambiente de trabalho com atitudes individuais e coletivas voltadas para saúde, segurança, meio ambiente e organização. Para controle das não conformidades apontadas nas auditorias internas as ações estão registradas no SISWeb e são acompanhadas.	Constante	Manter a certificação do programa Use o Bom senso

Desde 2004, os riscos identificados são tratados por meio de planos de ação inseridos no PE. Os treinamentos são implementados de acordo com as necessidades e oportunidades disponibilizadas pelos programas corporativos, e promovidos pelas próprias unidades. Com objetivo de orientação, quanto ao desenvolvimento seguro das atividades, desde 2006, é repassado a todos os empregados, inclusive os recém-admitidos, o procedimento IT/RHU/0120 descrito do SNS sobre as Instruções de Segurança, Saúde Ocupacional e Serviço Social, e quando ocorrem atualizações no documento por parte do RH, o Sistema Normativo comunica aos gestores do sistema de cada unidade automaticamente. A USIDL D busca identificar, corrigir, tratar e prevenir as situações de perigo ou riscos que possam ameaçar a integridade física ou psicológica de seus empregados, em consonância com a CIPA. A atuação da CIPA de cada Unidade é efetiva, com reuniões mensais, abrangendo todas as localidades acima de

Tabela 6.3.a.2 – Tratamento à saúde ocupacional

Principais riscos	Tratamento
Ambientais: Físicos, Químicos e Biológicos	Orientação constante aos funcionários pelos técnicos de segurança do trabalho, utilização de EPIs e EPCs, Plano de ações do PPRA.
Dependências químicas	Trabalho conjunto com a Assistência Social da USRH, identificando necessidade de encaminhamento do empregado e familiar com dependência química a clínicas de recuperação e acompanhamento da evolução
Espaço confinado	Treinamento NR-33 e atuação somente conforme previsto na norma.
Vazamento de Gás Cloro	Treinamento e reciclagem para prevenção e controle de vazamentos; uso EPI's e EPC's e dispositivos de segurança em caso de emergência.
Incêndio	Treinamento e disposição de extintores adequados nos ambientes de trabalho.
Altura	Treinamento NR-35 e atuação somente conforme previsto na norma.

20 empregados. Após as reuniões, as Coordenações e as Gerências envolvidas recebem a cópia das ATAs de reuniões em meio físico e, desde 2015, em meio eletrônico, para tratamento adequado das condições de risco relatadas, que são discutidas entre Gerentes e Coordenadores para solução. Anualmente treinamentos, voltados à prevenção de acidentes e riscos à saúde ocupacional e segurança. Quando ocorre algum acidente de trabalho, o RH das Unidades providencia a emissão da CAT – Comunicado de Acidente de Trabalho e encaminham uma cópia para a CIPA, que emite o Relatório de Investigação de Acidente de Trabalho, e encaminha ao SESMT, com o objetivo de identificar as causas e eliminar novas ocorrências. Outro exemplo é a avaliação preventiva nos veículos das Unidades através de inspeção, para análise e tomada de ação pela área pertinente, se for o caso. Isso gera manutenções preventivas, corretivas e melhorias constantes. Outras ações são desenvolvidas com o objetivo de identificar, corrigir, tratar e prevenir as situações de risco à saúde ocupacional pode ser verificado na tabela 6.3.a.2.

Essas práticas estão alinhadas ao objetivo estratégico “Promover a Satisfação das Pessoas” e os indicadores, metas e planos de ação são lançados no SISWeb para acompanhamento das ações. O controle de acidentes e análise das ocorrências é realizado pelo Sistema de Reuniões da CIPA e pela USIDL D.

Outra forma de monitoramento são os PPRA's, que anualmente são atualizados pelo SESMT, podendo gerar necessidades de melhorias nos locais de trabalho, as quais são planejadas e acompanhadas no Sistema de Reuniões (1.2.b.1) pelo SISWeb, nas auditorias do PUBS e SGA.

6.3.b) As necessidades e expectativas das pessoas são identificadas por meio do ACT – Acordo Coletivo de Trabalho realizado entre Sanepar e Sindicatos, como exemplo, em 2016 a USIDL D adotou a implementação do horário móvel, atendendo uma necessidade e expectativa da FT, aplicável às atividades que admitam flexibilidade. A Sanepar, já em 2015, visando atender a legislação trabalhista e promovendo o

Tabela 6.3.b.1 – Benefícios Oferecidos

Benefício	Descrição
Plano Previdenciário	Renda mensal vitalícia normal
	Renda mensal vitalícia diferida
	Renda mensal por invalidez
	Renda mensal por auxílio doença
	Renda mensal de pensão
	Abono anual
Plano de Saúde	Pecúlio
	Assistência médico hospitalar
	Assistência odontológica
	Assistência farmacêutica
	Assistência oftalmológica
Benefícios Assistenciais	Assistência médica para agregados
	Auxílio deficiente
	Auxílio funeral
Serviços Prestados aos Empregados	Auxílio aquisição de próteses e órteses
	Serviço social
	Biblioteca e videoteca
	Restaurante, cantina e fornecimento de lanche
Benefícios Pecuniários	Seguro de vida em grupo
	Garantia da remuneração para empregados afastados
	Auxílio invalidez/morte acidental
	Vale alimentação / refeição
	Auxílio creche
	Reabilitação profissional
	Programa de dependência química
	Programa de atendimento e integração social
	Programa de preparação para a aposentadoria
	Programa de gestão financeira
	Olimpíadas Sanepar
	Jogos do SESI/SESC
	Empréstimo pessoal, Programa de Empréstimos emergenciais e empréstimos consignados.
	Programa de Auxílio à Educação
	Participação nos lucros e resultados
	Abono de férias
	Auxílio material e uniforme escolar
	Kit natalino
	Vacinação contra gripe
	Auxílio Transporte



controle da flexibilização do horário móvel, passou a utilizar o registro ponto através de controle biométrico com impressão de comprovante. Outra forma de identificação é por meio da Pesquisa Fale Francamente (6.3.c), que após a divulgação do resultado, é realizada a análise das necessidades e expectativas por meio da “devolutiva” com a participação dos empregados, visando identificar as oportunidades de melhoria para a definição de planos de ação na USIDL. As Fundações Sanepar, gestoras do Plano de Aposentadoria Complementar e de Plano de Saúde dos empregados, recebem os resultados da devolutiva da pesquisa e incrementam seus benefícios com validação da Sanepar.

Para **identificação das expectativas do mercado de trabalho** foi realizado em 2009 um estudo comparativo com empresas públicas e privadas, visando identificar os benefícios oferecidos pelo mercado de trabalho. A tabela 6.3.b.1 demonstra **os principais benefícios oferecidos de forma comparativa ao mercado**. Visando atender as necessidades e expectativas das pessoas, Em 2016 a Fundação Sanepar, responsável pela administração do Sanesaúde, plano de saúde do sanepariano, foi avaliada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, como um dos melhores planos de saúde do Brasil, e recebeu pelo 6º ano consecutivo a premiação de Melhor Plano de Saúde na modalidade Autogestão do Brasil. O FusanPrev, plano de previdência complementar, apresentou TIR Nominal apurada foi de 11,33% em 2017, que deduzida da inflação no período, medida pelo INPC/IBGE de 2,07%, e o juro atuarial de 5,75% ao ano, resultou em uma rentabilidade positiva líquida de 3,14%.

Em 2015 a Sanepar foi também premiada pela Revista Valor 1000 – Valor Econômico

como melhor empresa de saneamento do País, já a Maiores e Melhores da revista Exame -no setor de infraestrutura, a Sanepar está em primeiro lugar na Região Sul e em segundo lugar em nível nacional. Entre as estatais de todo o Brasil, saltou da posição 25, em 2014, para a 21.ª colocação em 2015, ano de avaliação do ranking publicado em 2016, essas conquistas e prêmios é um instrumento valioso de satisfação para a expectativa das pessoas quanto a qualidade de vida.

O controle da prática de gestão se dá por meio do cumprimento do cronograma do plano de ação da Pesquisa Fale Francamente no Sisweb e pelo Sistema de Reuniões.

Os **principais requisitos e indicadores relacionados à força de trabalho** são apresentados na tabela 6.3.b.2.

TABELA 6.3.b.2 – PRINCIPAIS REQUISITOS E INDICADORES

Requisitos	Indicadores
Bem-estar e satisfação	Índice de satisfação com benefícios Índice de satisfação dos empregados
Saúde e segurança	Índice de frequência de acidentes Coeficiente de gravidade de acidentes
Treinamento e desenvolvimento	Índice de empregados com 20 horas de treinamento

6.3.c) Visando atender o Objetivo Estratégico “Promover a Satisfação das Pessoas”, a Sanepar **mede o grau de satisfação das pessoas**, desde 1999, por meio de pesquisa de clima organizacional, levando em conta os fatores que afetam o bem-estar e satisfação dos empregados, tendo como gestora a USRH.

A pesquisa Fale Francamente, realizada anualmente de 2012 a 2016, passou a ser aplicada a cada dois anos, como uma melhoria apontada na revisão da metodologia, pois o ciclo anual afetada a análise, devolutiva e elaboração do plano de ação efetivo pela a Sanepar. Atualmente é a **ferramenta oficial de avaliação de satisfação dos empregados**. O índice de satisfação dos empregados é mensurado por meio da média dos resultados dos aspectos verificados, demonstrado no critério 8.4.

A pesquisa, desde 2007, é disponibilizada a todos os empregados efetivos, via Intranet, com acesso por senha individual, visando garantir a credibilidade e a confidencialidade do processo.

Como melhoria, em 2013, as questões da pesquisa foram adequadas tornando-a mais sucinta. No ano de 2016 a participação foi de 83,44% dos empregados da USIDL, com nota média de 7,39 pontos, numa escala de 0 a 10. A pesquisa é implementada em todas as Unidades da corporação e traz subsídios para identificar o índice de satisfação, dividido em dois requisitos:

- **Estrutural:** mede a satisfação em relação à remuneração, benefícios oferecidos, condições de trabalho, qualidade do ambiente, imagem da empresa, rumo da empresa e desenvolvimento profissional e pessoal;
- **Relacional:** mede a satisfação em relação à liderança, relacionamento entre os colegas, gestão no processo, comunicação, integração, crescimento, reconhecimento e ética.

Após a conclusão da pesquisa, a USRH apresenta os resultados às gerencia e coordenações das unidades da USIDL. Posteriormente, os resultados são apresentados a todos os empregados, através de “devolutiva”, para análise crítica de cada item da pesquisa e levantamento dos fatores que estão afetando o bem-estar e satisfação da FT. Como **forma de desenvolvimento de melhorias**, todos os fatores elencado na

Tabela 6.3.c.1 – Ações implementadas para o bem-estar e satisfação das pessoas	
Perspectiva da Pesquisa Fale Francamente	Exemplos de Ações Adotadas nos Planos de Ação da USIDL - 2017
Condições de Trabalho	Substituição dos veículos utilizados nas coletas. Realizar melhorias na infraestrutura administrativa (computadores, móveis, condicionadores de ar etc.).
Relacionamento	Realização de treinamentos na área comportamental
Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Disponibilização do EAD
Liderança	Participação no CAGE em 2016 de 04 funcionários. Em 2017, como melhoria, aconteceu o processo seletivo ofertando 225 vagas no âmbito da empresa para os empregados interessados, foi ampliada a
Comunicação	Implantar e-mail para todos os empregados
Gestão no Processo	Realização de reuniões mensais nas coordenações e reunião semestral integrada com as coordenações.



devolutiva são repassados à alta direção, que em conjunto com as coordenações elaboram os planos de ação, registrados no SISWeb para acompanhamento através da análise crítica e Sistemas de Reuniões, subsidiando o processo de Planejamento Estratégico.

A tabela 6.3.c.1, demonstra alguns exemplos de ações implementadas para tratamento de necessidades de melhoria levantadas na Pesquisa Fale Francamente.

Como forma de promover a **qualidade de vida fora do ambiente de trabalho**, a Sanepar possui programas permanentes que tem como objetivo a prática de esportes, saúde e relacionamento, sendo desenvolvidos pelas USRH, USEA, Fundação Sanepar e associações de empregados da Sanepar. Na tabela 6.3.c.2 estão apresentados alguns desses programas.

Tabela 6.3.c.2 – Eventos Fora do Ambiente de Trabalho			
Evento / Programas	Objetivo	Gestor	Desde
Plano de Previdência Complementar	Plano previdenciário, administrado pela Fundação Sanepar. Visa complementar a previdência oficial, assegurando maior conforto financeiro a família após a aposentadoria. A adesão é facultativa.	FUSANPREV	1986
Educação Financeira	Auxiliar os funcionários para organização das finanças pessoais	FUSANPREV	2013
Programa Antitabagismo	Auxílio aos empregados que querem parar de fumar.	Fundação Sanepar e Assistência Social	2010
Jogos de Integração da Sanepar	Promover integração entre empregados. Evento promovido pela Assesa – União das Associações de Empregados da Sanepar, com a realização de palestras motivacionais e práticas esportivas.	ASSESA	1992
Hoje Também Vou Conhecer a Sanepar	Programa destinado aos familiares, principalmente filhos, de empregados, aproveitando as férias escolares, onde são realizadas palestras educativas sobre o meio ambiente e visitas as instalações da Sanepar.	USRH / USEA	2006
Concurso Cultural de Fotografia	Promover uma reflexão sobre a história da empresa e da importância dela através do olhar dos próprios saneparianos.	USCS/USRH/USEA	2010
Dia do Trabalhador	Proporcionar integração entre empregados e familiares, associações, sindicatos, com realização de almoço e atividades em geral.	Sanepar e Associações	2012
Ecobike	Realização de passeios ciclísticos para integração de empregados e sociedade.	USIDL / USEA	2011
Outubro Rosa	Sensibilizar, de forma proativa, os empregados sobre a importância da realização de exames preventivos para o câncer de mama.	USRH	2012
Novembro Azul	Sensibilizar, de forma proativa, os empregados sobre a importância da realização de exames preventivos para o câncer de próstata.	USRH	2013
Programa Viva Mais	Identificar precocemente o câncer de mama ou de colo de útero nas mulheres e o câncer de próstata nos homens. Durante os meses de outubro e novembro a Fundação reduz a coparticipação de 30% para 10% nas mamografias, no papanicolau. Em 2017, ampliou o benefício também para o mês do aniversário dos beneficiários titulares e dependentes.	Fundação Sanepar	2015 (m2017)
Eventos de confraternização anual (d2004)	Promoção, junto a Associação de Empregados, de eventos de confraternização entre os empregados e familiares, encerramento do exercício e comemoração ao Natal.	Sanepar e Associações	2004



Processos



7.1 – Processos da cadeia de valor

7.1.a – Para definir os requisitos aplicáveis a seus produtos e processos a USIDL (d2004) leva em conta um dos seus objetivos estratégicos que é “Buscar a Excelência dos Produtos e Serviços” sendo um dos compromissos da Política da Qualidade que é o “Cumprimento das Normas e Disposições Legais”. Para tanto, os processos da cadeia de valor são mapeados em processos principais e de apoio (Perfil) e foram estabelecidos conforme o modelo de Gestão da Sanepar - modelo idealizado para permitir um perfeito planejamento de suas atividades, com vistas na oferta de produtos que atendam as necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas (Perfil). Desta forma, agrega-se valor à organização e propicia-se o “crescimento da empresa

Tabela 7.1.a.1 – Áreas Gestoras dos processos	Objetivo: Definir, controlar e orientar requisitos aplicáveis a produtos e processos
Unidade de Serviço Processo Água - USAG	Processo Água
Unidade de Serviço Processo Esgoto - USES	Processo Esgoto
Unidade de Serviço de Avaliação de Conformidade - USAV	Conformidade do produto Água e Esgoto
Unidade de Serviço de Gestão Ambiental - USGA	Meio Ambiental
Unidade de Serviço Recursos Hídricos - USHI	Recursos Hídricos
Unidade de Serviço Hidrogeologia - USHG	Hidrogeologia
Unidade de Serviço de Regulação - USRG	Regulação do Saneamento

no mercado”, o que atende a mais um dos “Compromissos da Política da Qualidade”.

A tradução das necessidades e expectativas das partes interessadas em especificações para os produtos e processos acontece por ocasião do Planejamento Estratégico, com a participação de áreas gestoras dos processos e representantes da USIDL, que analisam a incorporação de tecnologias em razão da obsolescência de equipamentos e instalações; da expansão da capacidade de produção, reservação, transporte e distribuição de água

necessários para atender o aumento de demanda; alteração de insumos que podem interferir nos processos; necessidade de alteração de concepção visando maior eficiência; redução de custos e melhoria da qualidade do produto ou serviços; introdução de novas leis, regulamentos ou resoluções que obrigam mudanças de procedimentos. Assim, as áreas gestoras são responsáveis por levantar, através de pesquisas em literaturas, participação em câmaras técnicas, fóruns, seminários, reuniões e visitas técnicas, as demandas legais e outras necessidades das partes interessadas e por traduzir estas necessidades em requisitos, **estabelecendo padrões para os processos da cadeia de valor** e indicadores de desempenho. Os representantes da USIDL, por sua vez, contribuem com o levantamento de tais necessidades e expectativas, através dos canais de interação descritos no perfil. Como **melhoria** na definição dos requisitos foi criada a USRG (m2014) que trouxe novos conceitos de gestão, atendendo, assim, os critérios estabelecidos na Lei 11.445, que exige maior eficiência e transparência nas atividades do setor de saneamento. Outra melhoria que destacamos partiu do compromisso da USIDL (m2017) em implementar a ISO 14.001:2015 trazendo, com isso, melhorias aos processos, através do levantamento dos requisitos ambientais e o estabelecimento de padrões ambientais, citamos como exemplo a IT/AMB/0140, IT/AMB/0141. A Sanepar é **exemplar** na definição de requisitos por estabelecer, nos Planos de Controle Analíticos dos produtos Água e Esgoto, limites mais restritivos em comparação aos da legislação, proporcionando maior agilidade na correção de desvios e menor possibilidade de extrapolar os limites legais. Os principais requisitos estabelecidos para produtos e processos e os respectivos indicadores de desempenho, além dos mecanismos de controle estão demonstrados na tabela 7.1.a.2.

Tabela 7.1.a.2 – Principais requisitos relativos aos produtos e processos da cadeia de valor

Tip	Process	Principais requisitos	Indicador de desempenho	Formas de controle
Processo principal	Produção de Água	Qualidade da Água e Cumprimento do Plano de Amostragem conforme Portaria 05/17.	ICP Isp01 Isp18	Plano de controle analítico da água produzida nas ETA's; Boletim Diário de Tratamento (SCI); Controle dos prazos de vencimento das outorgas e licenças ambientais; Avaliação MASP-P;
		Regularidade no abastecimento com água tratada	* Intermitência no abastecimento de água acima de 4 horas	Controle e análise diária de volume de produção; Análise mensal de consumo de energia elétrica, com ajustes na demanda contratada;
		Atendimento às outorgas de uso da água de mananciais.	Indicador de outorgas Indicador de Licenças Ambientais	Controle de consumo de produto químico; Controle diário dos níveis dos reservatórios; Controle de funcionamento em horário de ponta nas unidades com o Contrato Horosazonal;
		Controle no custo de produção	IPL – Índice de perdas Eficácia Energia Água (IPa04a) Custo de produto químico aplicado na produção de água	Controle contínuo dos sinais operacionais dos reservatórios e Elevatórias, via telemetria pelo CCO. Auditorias ISO, MASP-P e Gestão Sistema de reuniões
	Tratamento de esgoto	Conformidade do Esgoto Tratado (Resolução CONAMA 357/2005,e 430/2011. Portaria IAP 019/2016.	ICE – Índice de Conformidade de Esgoto Tratado (Isp24)	Cronograma de coleta e análise de efluentes; Boletim Diário de Operação;
			Indicador de Licenças ambientais de Operação de esgoto	Operação diária das Estações Elevatórias; Controle de consumo de produto químico; Análise mensal de consumo de energia elétrica;
			Indicador de outorgas Indicador de Licenças Ambientais	Controle de Licenças Ambientais; Auditorias ISO, MASP-P e Gestão; Sistema de reuniões.



Tabela 7.1.a.2 – Principais requisitos relativos aos produtos e processos da cadeia de valor

Tip	Process	Principais requisitos	Indicador de desempenho	Formas de controle
		Controle de custo no tratamento	Custo de produto químico aplicado no tratamento do esgoto Eficácia Energia Esgoto (Ipa04b)	
		Gerenciamento de lodo (resolução CONAMA 375/06)	IRL – Índice de remoção de lodo	
Apoio	Planejamento, Administrativo e Recursos Humanos	Planejamento e controle dos resultados	EBITDA Evasão de Receitas Perdas de faturamento	Cronograma de planejamento anual; Controle dos indicadores e custos; Alerta do SISWeb; Controle de saldo financeiro e prazo; Acompanhamento do Sistema de Licitação; Controle no Sistema Financeiro; Cronograma das avaliações do ambiente de trabalho (PPRA) Cronograma do PCMSO; Atualização do mapa de risco; Cronograma de reuniões da CIPA; Controle de eliminação das condições inseguras; Matriz de Capacitação; Fator RHWEB; Cronograma de atendimento aos planos de melhoria no ambiente; Controle do quadro de pessoal; Sistema de reuniões.
		Treinar e Desenvolver Empregados	Eficácia dos treinamentos Nº de empregados > 20 horas treinamento	
		Pagar os fornecedores dentro do prazo	IFr01	
		Satisfação dos Empregados Promover a Segurança e Saúde Ocupacional	Índice de satisfação dos empregados Índice Acidentes de Trabalho	
		Promover a qualidade do ambiente de trabalho	Indicador de Absenteísmo	
		Promover o comprometimento da força de trabalho com as diretrizes	Comprometimento da FT com as diretrizes	
		Controlar o quadro de pessoal	Índice de produtividade	
		Controlar as horas extras	Indicador de horas extras	
		Redução do passivo ambiental, intervenção socioambiental, proteção de mananciais.	ISc04 indicador de mitigação de impactos ambientais	

* A Portaria de Consolidação 05/2017 considera intermitência no abastecimento as interrupções acima de 6 horas, a Sanepar trabalha com valor mais restritivo, ou seja, 4 horas.

As ideias referentes a melhorias de produtos e processos, com possibilidade de se tornarem inovações (d2004), eram registradas em planilhas eletrônicas e no BIS - Banco de Ideias Sanepar. Como melhoria desse processo de gestão a **Sanepar aperfeiçoou o sistema que passou a ser denominado Banco de Ideias e Práticas – BIP** (m2013), para que as ideias cadastradas pelos empregados pudessem ser avaliadas por Grupos Gestores e validadas ou não pelo Gerente da Unidade. Em 2018 o sistema passou por nova atualização, sendo concebido de acordo com o Modelo do IGS – Inovação na Gestão do Saneamento disponibilizado pela ABES. Caso necessário, os recursos para implementação das ideias são inseridos no planejamento do ano seguinte.

7.1.b – A Sanepar, ao longo dos seus cinquenta anos, incorporou a inovação tecnológica à sua própria identidade, quer pelo conhecimento adquirido na própria operação de seus sistemas de água e esgotos, quer pelo investimento em seu capital intelectual. Com novas ideias e novos conceitos, conquistou posição de destaque na esfera nacional e internacional. Para acompanhar os avanços técnico-científicos no setor de Saneamento, que sinalizam a necessidade de alterações constantes na concepção dos produtos e processos, a Sanepar criou a “Assessoria de Pesquisa e Desenvolvimento – APD”, responsável, corporativamente, por buscar inovações tecnológicas para os processos da cadeia de valor. Muito embora não tenha autonomia para **desenvolver novos produtos**, a USIDL relata suas necessidades à GPDO que, juntamente com a APD e outras áreas corporativas, realiza estudos técnicos em busca de novas tecnologias e melhorias dos produtos e processos. As pesquisas desenvolvidas pela GPDO/APD são para aplicabilidade ampla (corporativamente) ou restrita (casos isolados, específicos e projeto piloto) e são publicadas no Portal da Diretoria de Operações e/ou no Drive “Comum Corporativo”. Como forma de controle, as informações são lançadas no SISweb para que possam ser verificadas pela diretoria e unidades envolvidas nos projetos. A APD também melhorou a busca pela inovação com a criação do “Centro de Tecnologia Sustentável Sanepar - CETS”, um espaço com sala administrativa, laboratório de protótipos, sala de reunião, estações piloto de água e esgoto e biblioteca. Em suma, um ambiente idealizado para facilitar o bom andamento dos trabalhos técnico-científicos e desenvolvimento de novas ideias e/ou produtos. Na busca de inovações para produtos e processos, citamos o projeto “SANEPAR Sem Fronteiras” (m2015), que busca estabelecer parceria técnica, ampliando a capacidade de resposta da área de pesquisa. Com característica exemplar, esse projeto dispõe de um espaço denominado de “Sala dos Continentes”, criado para receber os “pesquisadores parceiros” durante o desenvolvimento da pesquisa, facilitando, desta forma, sua integração com a empresa e internalizando com mais efetividade as ações geradas. Atualmente a Sanepar mantém parcerias com a Universidade Autônoma do México (UNAM), a Universidade de Stuttgart, na Alemanha, e com a UNESCO-IHE da Holanda. Para incentivar a busca por melhorias e inovações, a USIDL dissemina a ferramenta corporativa “BIP”, no qual os empregados podem cadastrar **ideias criativas**, que serão avaliadas por grupos gestores e, caso haja



viabilidade e aprovação da gerência, a sugestão será divulgada em todas as unidades da empresa para que, de acordo com recursos disponíveis, seja implementada de imediato ou inserida no planejamento.

7.1.c – As necessidades de elaboração de **projetos dos processos da cadeia de valor** são **identificadas** pela USIDL D em diversas situações, entre elas: expandir a capacidade de produção, transporte, reservação e distribuição de água com base no aumento na densidade demográfica; alterações ou inclusões de novos requisitos especificados por exigências legais; reclamações de clientes; demandas do meio ambiente e da sociedade, identificadas nos canais de interação (Perfil); necessidades de incorporação de novas tecnologias em razão da obsolescência de equipamentos e instalações; manutenções eletromecânicas realizadas pela USEMND; necessidades apontadas pela Força de Trabalho (BIP) e pelos mecanismos de gestão adotados pela gerência, entre eles: reunião de análises crítica, auditorias, avaliação de desempenho operacional, efetuados pelos técnicos e especialistas, entre outros. **As necessidades** identificadas são analisadas pelas Coordenações, que definem, juntamente com o Gerente, a forma mais viável de atendimento. Demandas de grande porte são inseridas no planejamento estratégico da Gerência devido ao alto investimento necessário para adequação do processo, que podem exigir a obtenção de recursos financiados. As de menor porte são projetadas e executadas pelos técnicos da própria gerência, podendo ser tomada como exemplo a melhoria dos ativos de infraestrutura operacional, comercial e administrativa (substituição de insumos troca de equipamentos e mudança dos padrões operacional, administrativo e comercial). A USIDL D tem perfeita integração com as áreas gestoras corporativas e, sempre que necessário, busca orientações para a concepção destas melhorias. Como áreas parceiras, podem-se citar as seguintes: GPDO, USAG, USES, USTI, USHI, USHG, USIA e USCM. As demandas de grande porte, como ampliação de SAA e SES, são encaminhadas à USPE e USPOND, através de Formulário de Apresentação de Demanda (FAD's) para inclusão das demandas no planejamento e elaboração conjunta dos projetos que, uma vez aprovados, serão conduzidos e administrados por esta última. A **metodologia** utilizada, neste caso, permite, em cada fase da elaboração dos projetos, a realização de fóruns para debater e definir concepções, com participação da Alta Direção e dos técnicos da USIDL D, que acompanharão a implantação das obras. Este método assegura que, no projeto, haja a definição dos papéis dos executores de cada um dos processos (atividade a ser realizada, os responsáveis por ela, suas competências, além dos requisitos e insumos necessários). Os projetos necessários para a validação das conformidades da água produzida e do esgoto tratado são de responsabilidade da USAV, que tem quatro laboratórios instalados no estado. A concepção do laboratório central da Sanepar em Curitiba, inaugurado em 2015, tem características exemplares, sendo considerado o melhor laboratório de saneamento do país, conferindo, à Sanepar, autossuficiência em todas as análises exigidas pela legislação, incluindo as de lodo (uma demanda apontada nos diagnósticos operacionais e ambientais). Este laboratório é responsável pela execução do IA/LAB/1008 (plano de amostragem das unidades, incluindo da USIDL D), realizando as análises de metais, agroquímicos, físico-químicos entre outras. No planejamento deste laboratório, foi considerado, o atendimento à NBR ISO 17.025/2005, demanda apontada na Portaria 05/2017, que descreve a necessidade de que as análises laboratoriais, para controle e vigilância da água, devem ser realizadas em laboratórios que contemple este sistema de gestão da qualidade, por conferir acreditação nos resultados. Podemos reconhecer, também, o comprometimento da USIDL D na elaboração de novos projetos que contemplem as necessidades e expectativas da sociedade com a ampliação do Sistema Produtor Tibagi (m2015), beneficiando 620 mil pessoas de Londrina e Cambé. A segurança do abastecimento foi um dos fatores decisivos na renovação do contrato entre a Sanepar e a Prefeitura da cidade de Londrina, firmada no ano de 2016, através de um contrato de programa. *“Esta obra traz a tranquilidade à população e coloca Londrina em condições vantajosas para a atração de investimentos” Kireeff, Alexandre (prefeito de Londrina em 2016).*

7.1.d – Ciente de que um dos compromissos da Política da Qualidade é o “Cumprimento de normas e disposições legais”, a USIDL D assegura o **atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor** através da **padronização** das suas atividades, estabelecendo Manuais (MN), padrões de funcionamento (PFs), Instruções de Trabalho (ITs) e Instrumentos de apoio (IAs). O **controle destes padrões** é o SNS (d1998), garantindo, desta forma, a execução adequada das atividades e as práticas de gestão. Na Busca permanente pela “Excelência de seus produtos” preconizado na Política da Qualidade, todos os procedimentos normativos utilizados nas análises para aprovação/validação dos produtos água e esgoto são descritos conforme normas de referências nacional e internacional, como o “Standard Methods”, a “EPA - Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos”, a “American Society for Testing and Materials – ASTM”, a “ABNT”, além das normas validadas pela CETESB, ABNT NBR ISO 9001:2015. Como melhoria (m2013), o SNS foi revisado e adequado às novas demandas da organização, passando a contar com um autogerenciamento dos documentos normativos que informa à área/colaborador proponente a necessidade de atualização dos documentos. A validação dos procedimentos normativos utilizados na verificação dos requisitos de produtos e processos tem característica exemplar e é considerada ponto forte nas auditorias de gestão. Atuando com proatividade e agilidade, a USIDL D analisa a necessidade de ações preventivas para impedir que ocorra desvios que extrapolem os limites legais. Uma das formas é através do SCI (m2014), onde são controladas as análises realizadas para aprovação do produto “água”. O sistema foi concebido com parâmetros mais restritivo em comparação ao da legislação e, uma vez extrapolado o limite estabelecido pela Sanepar, o sistema aponta a necessidade de ações preventivas no processo para evitar que o produto saia da faixa de especificação legal. Os relatórios disponíveis no SQA, ACQAP e ACQAD também apontam a necessidade de ações preventivas e/ou corretivas através do Status “Necessita de ações preventivas” ou “Necessidade de Ações Corretivas”. A Necessidade de ações corretivas também é identificada através de auditorias ISO 9001:2015, ISO 31.000:05, Auditoria do Programa Use o Bom Senso,



análise de desempenho das unidades, sistemas de reuniões e auditorias de gestão pela área corporativa GCIA, que passou por melhoria (m2014) com a criação do *Audithor*, que permite às unidades auditadas o cadastramento on-line de seus planos de ação para que a GCIA faça acompanhamento. Os requisitos não atendidos e, portanto, apontados como “**não conformes**”, são tratados através do estabelecimento de plano de ação (SISweb), abertura de Relatório de Ocorrência - RO e de Relatório de Ação corretiva – RACP (Sistema da Qualidade Sanepar – SQS). Quando a situação requer recursos específicos ou interferência junto a outras partes interessadas, é realizada reunião de análise crítica com a USIDLD, que analisa a necessidade de envolver a GGND, GPDO e DO para a resolução do problema. Como melhoria, em 2016, a USIDLD implantou o “Registro Eletrônico de Ocorrências – REO”, uma ferramenta de gestão que permite a visão sistêmica dos processos, trazendo transparência e acessibilidade às informações a todos os interessados da cadeia de valor, um método que permite o registro e controle das atividades operacionais, buscando-se a cooperação entre áreas e agilidade na tomada de decisão para a correção de anormalidades. O REO está sendo motivo de *benchmarking* para outras unidades da Sanepar. O controle dos prazos estabelecidos nos planos de ação é realizado pelos gestores dos processos em que as ações estão sendo executadas. Caso os prazos não sejam atendidos, a unidade fica passível de não conformidade no processo de Gestão da Qualidade.

7.1.e – A USIDLD adota (d2011) várias práticas de gestão que permitem a **análise e proposição de melhoria para os produtos e processos da cadeia de valor** em consonância com o Mapa Estratégico (Fig. 2.1.d.1) entre elas, as descritas na Tabela 7.1.e.1:

Práticas	Análise e proposição
Sistema de reuniões	A participação dos gestores de processos, onde são definidas oportunidades de melhoria para aumentar a performance dos processos e agregar valor para os produtos.
Ferramentas da qualidade	Utilização de ferramentas da qualidade com metodologias disponíveis no SNS (5W2H, PDCA, Diagrama de causa e efeito, MASP-P) que permitem as unidades levantar as causas dos problemas, priorizar as ações de melhoria e com isso definir e/ou melhorar padrões de trabalho na busca constante da excelência dos produtos e serviços.
Avaliações dos processos	Avaliações dos processos pelas equipes de trabalho (Per.22) que propõem melhorias para os produtos e processos através dos relatórios de avaliação assegurando, com isso, o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Para investigar **práticas inovadoras** em **organizações de referência** que possam trazer benefícios para produtos e processos, a unidade promove a prática de *Benchmarking* com metodologia especificada em procedimento normativo ((PF/NEG/0052), que a partir de 2016, foi aperfeiçoado com o preenchimento de registros da visita de Benchmarking (IA/NEG/0256 e IA/NEG/0257). Essa padronização permitiu que as investigações em concorrentes ou organizações de referência pudessem ser avaliadas pela coordenação e/ou gerência, para conferir a viabilidade de aplicação na unidade. As ideias já implementadas através de *Benchmarking* estão descritas na tabela 7.1.e.2.

Além das práticas acima relatadas, a USIDLD faz uso do Banco de Ideias e Práticas – BIP, permitindo que as **ideias criativas** compartilhadas pela força

de trabalho, sejam avaliadas pelos coordenadores e/ou gerentes e possam se converter em inovações para os produtos e processos.

Referencial	Melhoria	Benefício ou resultado obtido	Processo	Ano
Espanha - Murcia	Micro setorização dinâmica do sistema de distribuição de água.	Nova metodologia no combate as Perdas de Água.	Perdas de Água	2014
Campinas - SP	Enclausuramento dos reatores anaeróbicos da ETE Esperança.	Redução na emissão de gases de efeito estufa por perdas na atmosfera.	Esgoto	2014
Espanha - Murcia	Geração de Energia Elétrica em linhas de transporte de água.	Incorporação no Projeto da nova Adutora Cafezal para a geração de Energia através da Água transportada para a	Água	2014
Alemanha	Tecnologia para aproveitamento de gases para as ETE's Norte e Sul	Coleta e tratamento de esgoto.	Esgoto	2013 / 2014
Japão / JICA	Projeto do Dique da Captação Tibagi, Filtros Biológicos das ETE's.	Gestão de barragens e Tratamento de esgoto.	Tratamento de Água, Esgoto e Meio Ambiente	2011
Sabesp	Tecnologia de controles da planta de produção	Maior eficiência na Central de Controle Operacional	Água	2016
Eletropaulo	Tecnologia de controles da planta de produção	Maior eficiência na Central de Controle Operacional	Água	2017
SAMAE- Ibiaporã	Captação em Aquíferos Profundos e Plano Diretor Região Metropolitana	Visão sistêmica dos Recursos Hídricos em Região Metropolitana	Água	2017
Usina Hidroelétrica Maua	Mitigar impactos de algas e mexilhão dourado	Projeto de aplicação de dióxido	Água	2016
CASAN/ Canaveira	Conhecimento de novas tecnologias (ETE Compactas FQ)	Estudo de viabilidade de implantação em Distritos	Esgoto	2018
Belo Horizonte	Tecnologia em várias aplicações em utilização do Lodo de Esgoto	Mitigação de impactos ambientais	Esgoto	2018



Na tabela 7.1.e.3 tem-se as principais melhorias implementadas na USIDL e GGND.

Tabela 7.1.e.3 - Principais melhorias nos processos				
Processo	Melhoria	Benefício ou resultado obtido	Resp.	Ano
Produção de Água	Implantação do Sistema de controle industrial – SCI.	Disponibiliza dados referentes à produção de água, bem como aplicação de produtos químicos e energia elétrica.	CPA	2014
	Automação dos produtos químicos	Incorporação de Sistema de Automação na Dosagem de Produtos na ETA Tibagi	CPA	2016
	Instalação do laboratório hidrobiológico	A descentralização das análises hidrobiológicas da USAV Maringá, permitiu à Coordenação de Produção de água uma resposta mais ágil em relação a continuidade ou não da operação em decorrências de alterações de caráter hidrobiológico.	CPA	2011
	Calibração de vidrarias	A descentralização desta atividade permitiu a Coordenação de Produção de água maior agilidade na calibração de vidrarias, requisito obrigatório para validação dos resultados analíticos.	CPA	2010
	Realização de contagem de Coliformes Totais e <i>E. coli</i>	A descentralização desta atividade melhorou a gestão dos mananciais superficiais e subterrâneos, uma vez que a emissão do resultado na forma quantitativa - e não qualitativa - já no momento da coleta possibilitou que a coordenação de produção de água agilizasse a tomada de decisão em caso de contaminação.	CPA	2014
Tratamento de Esgoto	Implantação do sistema de Peróxido de Hidrogênio na ETE Norte	Diminuição de Cheiro na Estação, devido a proximidade com a comunidade da ETE.	CTE	2015
	Aprisionamento de gases na ETE Esperança.	Captação e tratamento do gás gerado no processo.	CTE	2012
	Implantação de queimadores de gás metano	Com a canalização e queima do gás metano há redução da emissão do gás que possui potencial de aumentar o efeito estufa.	CTE	2013
	Aplicação de nitrato de cálcio na ETE Limoeiro	Eliminação de cheiro devido reclamações de moradores vizinhos.	CTE	2016
	Adequação das centrífugas	Melhoria no processo de tratamento do Lodo.	CTE	2012
	Monitoramento eletrônico dos extravasores de esgoto	Controle de vazamentos de esgoto no meio ambiente	CTE	2011
	Desassoreamento das lagoas com Dragas e Bags	Melhoria do processo na ETE São Lourenço e ETE Cafezal	CTE	2014
	Desinfecção de efluente da ETE Caçadores	Garantia da qualidade do efluente lançado no meio ambiente	CTE	2010
USIDL	Implantação metodologia ISO 9001:2008 e migração para a versão 2015	Controle e eficiência para a operação.	Todos os processos	2010
	Implantação da metodologia ISO 31.000:2005	Gestão nos Riscos Operacionais	Água e Esgoto	2014
	Gestão dos desperdícios e controle de consumo de energia elétrica.	Empregado exclusivo para gestão de faturas de energia elétrica.	USIDL	2011
	Implementação da ISO 14.001:2015 (cronograma em andamento)	Gestão ambiental	Água e Esgoto	De 2017 a 2018 (Cert)
	Criação do comitê integrado do Programa Use o Bom Senso	Melhoria na Gestão dos recursos	Todos os processos	2010
	Sistema moderno de videoconferência	Permite a discussão em tempo real com diversas áreas da Sanepar promovendo agilidade na solução dos problemas.	USIA	2012
	Implantação no Portal Londrina do Sistema de Ocorrências - REO	Disponibiliza registros referentes a ocorrências em unidades do processo água e esgoto que possam interromper ou comprometer o sistema, tais como: falhas ou quebras de equipamentos, falhas nos sistemas de comunicação entre unidades, quedas de energia, extravasamentos, falta d'água, alteração nos níveis dos mananciais, furtos e vandalismos entre outras.	USIDL - CCO	2016
	Criação da sala de situação	Permite à gerência discutir com outras unidades da corporação, em tempo real, questões sobre o "Fator X" (requisito da regulação) e outros assuntos gerenciais.	USTI GGND e USIDL	2017

A Sanepar Londrina tem a certificação na NRB ISO 9001:2015 em todos os seus processos, culturalmente conhecida como "certificação do rio ao rio", sendo que o processo esgoto é o único da Sanepar com certificado nesta norma. Desta forma, a USIDL tem características de exemplaridade para as outras unidades da empresa e tem recebido visitas de *Benchmarking*.

7.2 – Processos relativos a fornecedores

7.2.a – Em consonância com sua Política da Qualidade (Busca da Excelência para os Produtos Adquiridos) e por estar ciente de que o desenvolvimento de seus produtos e processos da cadeia de valor são influenciados diretamente pela qualidade dos produtos e serviços adquiridos, a USIDL seleciona e qualifica seus fornecedores. Para tanto, é feita a divisão dos mesmos em duas grandes categorias: externos e internos. **Os principais critérios utilizados para qualificação e seleção dos fornecedores externos**, assegurando a transparência, qualidade e redução de custos nas contratações de obras, serviços, materiais, equipamentos e insumos, são:

- Apresentação da documentação legal, a qual é avaliada pelo pregoeiro, comissão julgadora e de apoio;
- Produtos e serviços homologados quando do cadastramento dos fornecedores por parte da USAQ, conforme o PF/AQS/0005;



- Atendimento ao Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios - RILC (d2017), nos termos do Artigo 40 da Lei Federal 13.303 de 30 de junho de 2016;
- Atendimento de técnica/preço ou preço, dependendo do objeto licitado, desde que atenda todos os requisitos descritos no edital.

O pregão eletrônico (d2006) está implementado, possibilitando a todas as partes interessadas o monitoramento em tempo real dos processos licitatórios, demonstrando ainda mais transparência e idoneidade nos procedimentos. Visando agilidade e maior cooperação (m2016) foi disponibilizado no site da Sanepar o Sistema de Licitações, permitindo aos fornecedores monitorar os processos de licitação, assegurando transparência, integração entre as áreas e qualidade nas contratações. Para o registro das aquisições e contratações descentralizadas realizadas dentro dos limites da USIDLD (d2013), é utilizado o SCD via Intranet. Esse sistema proporciona a padronização e controle das contratações, facilita e agiliza a instrução dos processos, assim como permite o envio de informações aos órgãos fiscalizadores e possibilita à Governança a gestão das contratações sob os aspectos legais e econômicos. Para os **fornecedores internos**, o modelo de gestão da SANEPAR não permite sua seleção e qualificação. Denominados parceiros (Perfil), estes fornecedores prestam atendimentos especializados que possibilitam, à USIDLD, manter a regularidade operacional dos processos "produção de água" e "coleta e tratamento de esgoto". As reuniões gerenciais constituem-se o canal de relacionamento da USIDLD com as unidades parceiras. Nelas, são sugeridas melhorias na forma de atendimento, cumprimento de prazos, dentre outras necessidades. Além disto, também se faz uso de "e-mails", "comunicados internos" e "contatos diretos" para discussão e solução de problemas. Todo o processo de qualificação, de seleção e de contratação de fornecedores é controlado por meio das auditorias de gestão e através do sistema de reuniões.

7.2.b - A avaliação de desempenho dos fornecedores externos de natureza contínua e que estejam vinculados aos processos principais da USIDLD é realizada por intermédio de áreas gestoras que utilizam instrumentos próprios de avaliação. Como exemplo, citamos a avaliação de desempenho dos fornecedores de produtos químicos, cujos materiais são avaliados de acordo com especificações técnicas definidas pela área gestora "USAG". Quando do recebimento de produtos químicos, as unidades selecionam amostras e as encaminham para análise (USAV), de acordo com procedimentos normativos PF/MAT/0005 e IT/MAT/0016, cujos resultados são registrados no Sistema de Materiais – SAM, de acesso às áreas corporativas, obtendo-se assim, o status "aprovado" ou "reprovado". Em decorrência disto, é esperado o empenho dos fornecedores para oferecer produtos de qualidade e com confiabilidade garantida. Outros exemplos: IA/LAB/0017, para avaliação de fornecedores de serviços de calibração e ajuste de vidrarias; IA/LAB/0018, para avaliação de fornecedores contratados para realização de análises laboratoriais quando da impossibilidade de realização das mesmas pela Sanepar. **O monitoramento e a comunicação de eventuais não conformidades** ficam a cargo das áreas gestoras destes processos e se dão através de e-mail, telefones e reuniões, buscando-se, sempre, a correção dos desvios. Caso isso não aconteça, as empresas ficam sujeitas às penalidades cabíveis e, em casos extremos, à ruptura de contratos. A Sanepar possui uma sistemática que permite a identificação e rastreabilidade durante os estágios de produção de água e tratamento de esgoto. Os principais indicadores relativos a fornecedores estão descritos na tabela 7.2.b.1. Desde 2010, a USIDLD, em atendimento aos requisitos especificados na Norma ISO 9001:2015 faz uso de procedimento documentado (IT/NEG/0135), que permite classificar e avaliar o desempenho dos fornecedores internos e externos (identificados, no Manual da Qualidade – MQ/NEG/0001, como críticos para os produtos e processos). Como **melhoria** (m2015), a metodologia foi padronizada para todo o escopo. Assim, foram atribuídos pesos que levam em conta a relevância de cada item na totalidade do processo. Dentre os fornecedores avaliados, podem-se citar os seguintes: "Copel", "USPOND", "USEMND", "Serviços de Preparação e Manuseio de Produtos Químicos" que são avaliados pela IT/NEG/0135; além do Serviço de Manutenção de Esgoto – SME, com um formulário específico de avaliação previsto no Termo de Referência. Para **indicar o desempenho** de tais fornecedores, as unidades utilizam os seguintes critérios: caso o índice obtido variar entre 71% a 100%, considera-se que os serviços relacionados a ele "atendem as necessidades"; se o índice estiver entre 51% a 70%, a unidade deverá abrir "Relatório de Ocorrência" e propor ao fornecedor ações para melhoria; na hipótese de o índice obtido oscilar entre 0% a 50%, será necessária a realização de uma análise crítica setorial e a elaboração de plano de ação para tratar dos problemas junto ao fornecedor. A USIDLD estimula seus fornecedores a melhorarem constantemente a qualidade dos serviços prestados, seja através das próprias avaliações ou por intermédio de contatos na rotina da operação. Como exemplo de **melhoria implantada pelo fornecedor**, citamos as seguintes: disponibilização de dados da Usina de Mauá (administrada pela Copel), dada a possibilidade de seu reservatório afetar a vazão e a qualidade da água captada no Rio Tibagi, em Londrina. Foi disponibilizado, também pela Copel, o Sistema de Gestão de Faturas – SGF, permitindo uma melhor gestão do consumo de energia elétrica por parte da Sanepar.

Tabela 7.2.b.1 – Monitoramento, avaliação e comunicação com Fornecedores

Serviços	Fornecedor	Requisitos	Avaliação	Monitoramento e indicadores	Comunicação
Serviços de Fornecimento de Energia Elétrica	COPEL	Regularidade no fornecimento de Energia	Avaliação mensal das faturas de Energia Elétrica; Avaliação Semestral IT/NEG/0135	Análise de supressões no fornecimento de energia elétrica via CCO	Contatos constantes com representantes do fornecedor.



Fornecedores de produto químico	Fornecedores cadastrados pela USMA	Especificações estabelecidas USAG e USES	Avaliação por lote de produtos químicos PF/MAT/0005 e IT/MAT/0016	Indicadores: IFR01, IFR02 e IFR02a	A comunicação é feita pela USAQ aos fornecedores
Serviço Manutenção em ETE e EEE (SME)	Podolak	Requisitos conforme Edital de Licitação	Avaliações mensais	Medições e fiscalizações em campo / indicadores: IRL, IRS, ICE, IFR07	Contatos constantes com representantes da empreiteira.
Manutenção pq. Eletromecânico	USEMND	Regularidade, Tempo e Qualidade nos serviços	Avaliação Semestral	Atendimento a solicitações, prazo, execução. Indicadores: IRL, ICE, ICP, Interrupção Abastecimento	Reuniões, e-mail

7.2.c – Tendo por visão “Ser uma empresa de excelência”, a USIDL se empenha para que todos estejam **comprometidos com os valores e princípios organizacionais**, incluindo, neste contexto, os **fornecedores externos e internos** (parceiros). Para tanto, os valores e princípios da organização são disseminados aos prestadores de serviços que atuam diretamente nos produtos e processos da cadeia de valor, o que se dá de diferentes formas, entre elas: reuniões, treinamentos e cartazes. O "Programa Use o Bom Senso" é uma referência na disseminação dos valores e princípios da organização. Desde 2011 os empregados terceirizados, em especial os que prestam serviços de limpeza, são orientados a atender os “sensos” de reciclagem, reutilização, limpeza, ordenação, saúde e responsabilidade socioambiental. Nos editais de licitação, também se exige dos fornecedores o comprometimento com os valores e princípios da organização. Incluem-se, entre tais exigências, as relacionadas **à segurança e saúde**, como: fornecimento de EPIs e EPC's (PF/RHU/0076 e IT/RHU/0116); manutenção do seguro; condições adequadas de higiene e segurança necessárias à integridade física dos empregados, do patrimônio do contratante e de outrem; atendimento a Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho (como a NR18 que determina a elaboração e cumprimento do PCMAT - Programa de Condições de Meio Ambiente de Trabalho). Por fazerem parte dos contratos de prestação de serviços, o cumprimento de tais prerrogativas é assegurado por meio de fiscalizações e avaliações durante a vigência dos mesmos. Os fornecedores recebem ainda, informações sobre as condutas corretas e o **combate à corrupção** especificados nas normas da empresa como o RILC e o Código de Conduta e Integridade. O controle das práticas referentes ao envolvimento dos fornecedores com os princípios organizacionais é realizado por áreas Gestoras. Inspeções de segurança promovidas pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), auditorias da ISO 9001:2015 e fiscalização de obras e serviços de manutenção. Como **melhoria** (m2016), a USIDL, em com a USEA, promoveu em Londrina uma palestra para funcionários prestadores de serviços de vigilância, limpeza, manutenção predial e SME, cujo intuito foi assegurar que houvesse, por parte dos treinandos, o perfeito entendimento do impacto de suas atividades no cumprimento dos compromissos da Sanepar com o meio ambiente, uma vez que sua política ambiental declara “Buscar a Sustentabilidade Ambiental, Social e econômica das suas atividades”.

7.2.d – Por entender que o atendimento das **necessidades e expectativas** dos **fornecedores externos** influencia seu desempenho na organização, e em atendimento aos editais, que permitem, ao fornecedor, solicitar todos os esclarecimentos necessários a respeito da licitação, a USIDL, com a cooperação da área gestora “Aquisições”, identificam suas necessidades já na fase inicial da licitação dos serviços e/ou produtos. Caso haja ausência de propostas para licitações, a Sanepar busca entender junto aos fornecedores que adquiriram o edital, o motivo da não participação no processo licitatório para que, em posse destas informações, possam readequá-lo de acordo com a expectativa destes fornecedores. Na assinatura do contrato também são abordadas as necessidades, expectativas, direitos e obrigações de ambas as partes. Durante a vigência do contrato, a USIDL permite aos fornecedores solicitar informações formais ou informais em relação aos serviços constantes no contrato, que podem ser esclarecidas pelo próprio gestor do contrato ou encaminhadas às áreas pertinentes para que emitam pareceres para que sejam sanadas as dúvidas. Não obstante, a Sanepar também disponibiliza em seu site na aba Fornecedores, informações a respeito de cadastro, informações técnicas, licitação, tabela de preços, informações financeiras, RILC, pré qualificação de marcas, permitindo, desta forma, que os fornecedores tenham acesso a informações relevantes, que agrega qualidade e transparência aos mesmos. No site encontram-se, ainda: Manual de Obras de Saneamento – MOS/Sanepar, Manual de Projetos e Obras Elétricas e de Automação – MPOEA/Sanepar, Manual de Projetos e Obras de Instalações Mecânicas – MPOIM/Sanepar, Manual de Projetos de Saneamento – MPS/Sanepar, Manual de Obras de Poços Tubulares Profundos - MOP, que definem os padrões exigidos pela Sanepar para a execução de projetos e obras. Como "pagamento em dia" é uma necessidade expressa do fornecedor, a Sanepar criou o Portal Extranet um atendimento personalizado que permite a consulta completa do processo de pagamento. No que tange aos **fornecedores internos**, a USIDL identifica suas **necessidades e expectativas** através de reuniões específicas, onde são abordados e tratados os assuntos de interesse comum ou de uma das partes. Uma vez que as necessidades abranjam assuntos corporativos, são realizadas reuniões envolvendo as diretorias das respectivas áreas. Os principais requisitos e indicadores são apresentados na tabela 7.2.d.1.

Serviços	Principal requisito	Indicador de desempenho
Fornecimento de Energia Elétrica	Pagamento no prazo	IPa01
Fornecedores de produto químico		
Serviço Manutenção em ETE e EEE (SME)		

7.3 – Processos econômico-financeiros

7.3.a - O monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do



negócio é realizado pela USIDL D com o fim de atender ao objetivo estratégico “Buscar a Sustentabilidade Econômico-Financeira e Socioambiental”. Desde 2004, a Sanepar define, a cada ano, os requisitos de desempenho durante o processo de PE por meio das seguintes diretrizes estabelecidas pela Diretoria:

- Aprimorar a gestão das receitas, custos, despesas, perdas, inadimplências e pendências;
- Realizar investimentos que proporcionem resultados operacionais e que estejam de acordo com os estudos de viabilidade econômica e adequabilidade dos projetos; e
- Buscar a rentabilidade e o equilíbrio econômico-financeiro.

Os aspectos que impactam na sustentabilidade econômica da Sanepar são controlados, monitorados e avaliados, desde 2004, por meio do sistema de reuniões bimestrais e anual – atividades que, até o ano 2010, estavam sobre responsabilidade das Unidades de Negócio vinculadas à DO. A partir de 2011, com a criação da GGND, os resultados econômico-financeiros das seis unidades passaram a ser **monitorados, acompanhados e avaliados** pela GGND e pela DO por meio do SISWeb e de um sistema de reuniões. Os resultados econômico-financeiros constam no critério 8.1. Os parâmetros relativos à Análise Financeira, Estrutural, Econômica e Patrimônio Líquido são monitorados corporativamente. A USIDL D controla os indicadores que possuem ações diretas sob sua responsabilidade, apresentados na Tabela 7.3.a.1. Como forma de acompanhamento de prazos fiscais é observado pela data de emissão do recibo de transmissão da obrigação fiscal, que é anterior a data limite prevista pela legislação, eventual alteração de prazos, ocorre por meio de ações de acompanhamento da USCT, sendo que nas URs a incumbência é de verificar juntos aos órgãos municipais as datas de vencimentos dos referidos tributos.

Tabela 7.3.a.1 – Indicadores econômicos financeiros

Indicador	Requisitos	Forma de Monitoramento	Sistema de controle
Índice de desempenho financeiro	Maior possível	Acompanhamento mensal do indicador	SCT e SISWeb
Indicador de águas não faturadas por volume	Menor possível		
Despesas totais com serviços por m3 faturado			
Indicador da execução orçamentária dos investimentos	Eficiência na aplicação e execução dos investimentos.		
Indicador de dias de faturamento comprometidos com contas a receber	Eficiência no recebimento das contas a receber.		
Índice de evasão de receitas	Redução na evasão de receitas.	Acompanhamento mensal do indicador.	
Custo do tratamento da água	Otimizar os custos do tratamento de água mantendo a qualidade do produto.		

7.3.b - Na USIDL D, os recursos financeiros para atender as necessidades operacionais estão alinhados ao Objetivo Estratégico “Buscar Sustentabilidade Econômico-Financeira e Socioambiental” e são assegurados, desde 2004, de modo que atendam as necessidades operacionais dos processos principais e de apoio e, ao mesmo tempo, mantenham equilibrado o fluxo financeiro com base nos recebimentos oriundos das receitas (tarifas de água, esgoto e serviços). Em 2017, ocorreu a primeira revisão tarifária da Sanepar nos quais os parâmetros foram definidos pela AGEPAR (Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná). A principal melhoria com a revisão é que o modelo de tarifa por custos é substituído pelo de tarifa econômica, que identifica não apenas a variação dos custos, mas os investimentos e remuneração adequada de capital e reposição de ativos. A revisão tarifária garante que a Sanepar possa programar seus investimentos e **garantir os recursos necessários** para prestação de serviços. Através do Planejamento Estratégico Plurianual, a Unidade elabora seu orçamento de resultados (7.3.d) e define os recursos financeiros necessários (7.3.c). Durante esse processo são avaliadas as projeções de receitas com base nas seguintes variáveis: carteira de clientes atuais e potenciais, evasão de receitas, perdas na realização de créditos, além de outras necessidades constantes no orçamento de resultados, visando atender custos e despesas operacionais.

- **Orçamento de resultado:** o mesmo é aprovado pela DO desde 2004, após o planejamento e inclusão dos valores no Sistema de Custos (SCT), assegurando sua aplicação. O orçamento global da Corporação é sustentado pela integração dos valores consolidados de todas as Unidades. Após aprovação da Diretoria, o orçamento de resultado torna-se o limitador de desembolsos, o que levou a USIDL D ajustar sua gestão econômica aos recursos disponíveis, mantendo equilibrado o fluxo financeiro.

Recursos para investimentos:

- **Recursos próprios:** a Diretoria disponibiliza anualmente um montante de recurso financeiro, cujo valor é estabelecido com base na capacidade financeira da empresa. Como consequência deste processo, são desencadeadas as contratações de serviços e/ou aquisição de equipamentos e materiais, mediante análise de cada necessidade com validação da GGND e aprovação da Diretoria.
- **Recursos financiados:** após a identificação das demandas (apoio administrativo, empreendimentos de longo prazo e outros ativos de infraestrutura operacional), estas são avaliadas em conjunto com a GPDO, Diretoria de Operações e Diretoria de Investimentos, que as aprovam e as incorporam ao Planejamento Plurianual de Investimentos – PPI. Os recursos financiados são assegurados quando a Diretoria de Investimentos – DI, responsável pela captação desses recursos, define a fonte (Instituição Financiadora) de financiamento mais favorável para a Sanepar, conforme a aplicação do recurso, sempre visando a manutenção do equilíbrio do fluxo financeiro a longo prazo. O controle é de responsabilidade da Coordenação de Planejamento/ Administrativo da USIDL D, as quais avaliam mensalmente os desembolsos por meio do SCT, SCF e SISWeb.



7.3.c - No âmbito da USIDLD, a definição dos recursos financeiros e avaliação de investimentos é traduzida no Orçamento de Investimentos, que está alinhado ao OE “Buscar a Sustentabilidade Econômico-Financeira e Socioambiental” e “Investir no Desenvolvimento Institucional” e cujas origens remetem às estratégias de gestão. Este orçamento é subsidiado por recursos próprios da Sanepar e por linhas de financiamentos, conforme descrições:

- **Recursos Próprios:** são aplicações de recursos para a execução de melhorias operacionais nos sistemas de água e esgoto, identificadas na elaboração do Diagnóstico Operacional como: pequenas ampliações, aquisição de equipamentos, reformas de ETA's e/ou ETE's, pequenas ampliações de redes, entre outras adequações de ativos de infraestrutura operacional, que são incorporadas ao PPI. Para assegurar estas aplicações, a Diretoria disponibiliza anualmente um montante de recurso financeiro, cujo valor tem como base a capacidade financeira da empresa. As contratações de serviços e/ou aquisições de equipamentos são feitas mediante análise de cada necessidade e com aprovação da Diretoria. Todas as contratações e aquisições atendem os requisitos da RILC (d2017), nos termos do Artigo 40 da Lei Federal 13.303/16, que são encaminhadas à USAQ para elaboração do processo licitatório. Quando o valor da contratação, conforme definido no RILC, não ultrapassa os limites de contratação para o exercício, as próprias Unidades, sob autorização gerencial, efetuam, internamente, o processo.
- **Investimentos financiados:** as necessidades de recursos financiados visando a implantação e/ou ampliação dos SAA e SES são identificadas e avaliadas por meio de fontes de informações, tais como: Diagnósticos Operacionais, solicitações de clientes e cláusulas previstas nos Contratos de Concessão/Programa. Uma vez identificadas as demandas, estas são avaliadas em conjunto com a GPDO, Diretoria de Operações e Diretoria de Investimentos, e são incorporadas ao Planejamento Plurianual de Investimentos – PPI, para posterior captação de recursos. Os critérios para se definir a captação apropriada de recursos são: menor taxa de juros, maior prazo de carência e de amortização, garantias oferecidas pelo financiador e a TIR. Após as análises, a DI emite comunicado à DO que, por sua vez, priorizará os investimentos para projetos (melhoria operacional, ampliação e expansão dos sistemas, novos sistemas e desenvolvimento institucional) concluídos ou em fase de conclusão. A Sanepar capta recursos onerosos e não onerosos nos mercados interno e externo destinados ao setor de saneamento. Além dos órgãos financeiros governamentais, a Sanepar também capta recursos no mercado de capitais, o que se dá, desde 2011, por meio da emissão de debêntures. As fontes de recursos para investimentos bem como o processo de captação e aplicação dos mesmos, são controlados pelas Diretorias de Operações e Investimentos.

7.3.d - A elaboração e controle do orçamento são realizados pela USIDLD, desde 2004, através do plano de gestão, resultante do PE validado e aprovado pela DO. Elaborado anualmente, anteriormente com previsões para o triênio, passou a ser para o quinquênio (m2017), e considera, em suas etapas, as realizações históricas de receita, o custeio operacional e os investimentos, correlacionando-os com as expectativas futuras, baseadas nas diretrizes estratégicas da Sanepar. A Tabela 7.3.d.1 demonstra itens relevantes considerados na elaboração do plano de gestão. Na etapa de aprovação, a GGND, GPDO e DO, avaliam, ajustam e validam o orçamento da USIDLD, de modo a adequá-lo com as diretrizes organizacionais e objetivos estratégicos da companhia. Com base nos recursos próprios provenientes do sistema tarifário de água e esgoto e de acordo com a legislação das sociedades anônimas, são sustentadas as necessidades operacionais.

Item		Descrição
Orçamento de Resultado	Receitas	São estimadas a partir de análise e previsão de incremento de ligações de água e esgoto; volume micromedido; reajuste tarifário; inadimplência; investimentos para ampliações e crescimento populacional.
	Despesas	São estimadas a partir da previsão das necessidades de custeio operacional, melhorias operacionais e necessidades de infraestrutura.
Investimentos		São estimadas a partir das demandas de ampliação do SAA e SES, melhorias operacionais e necessidades de infraestrutura.

Desde 2004, a USIDLD, por meio da Coordenação de Planejamento e Administração - CPL formula e controla mensalmente o orçamento de resultado e, para tanto, utiliza-se de planilhas eletrônicas com dados extraídos do SCT, que permite, através das análises dos valores projetados em relação aos valores realizados, o monitoramento por localidade, assegurando, assim, o equilíbrio do fluxo financeiro, com vistas a tornar a empresa mais eficiente e garantir a apropriação social aos ganhos de produtividade definido como Fator X. As receitas, custos e despesas são traduzidos no plano de contas e os resultados apontam os indicadores de desempenho financeiro, verificados e analisados nos diversos níveis de reuniões. Outro método utilizado para controle do orçamento é o programa SISWeb, que encaminha, automaticamente, todos os meses, mensagem aos responsáveis pelo desempenho dos indicadores (Gerente e Coordenadores). O SISWeb permite que o responsável justifique, no próprio sistema, as razões dos desvios observados e programe ações de correção. É papel da USFI também assegurar as melhores opções de investimento e aplicação dos recursos financeiros com estudo de viabilidade, onde são verificados os prazos de financiamento, juros e amortizações, capacidade de pagamento, retorno do investimento e estudo de alternativas para maximizar este retorno. Também é procurada sempre a melhor taxa de mercado para as aplicações financeiras.

O controle das práticas de elaboração do orçamento se dá pelo acompanhamento sistemático do Planejamento Estratégico. Por sua vez, o controle do orçamento é realizado pelo Sistema de Reuniões.



Resultados



8. RESULTADOS

8.1.) RESULTADOS ECONOMICOS FINANCEIROS

GRML	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UN	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2015	2016	2017	VALOR	EMPRESA	
IFn01	FIN	Índice de Desempenho Financeiro	GRMD	↑	%	131,67	142,79	138,75	132,02	Média PNQS Nível II	-
	Obs. Em 2017 houve grande adesão ao Programa de Aposentadoria Incentivada, gerando alto valor de incentivo de abono indenizatório, o qual tem viabilidade econômica a médio prazo. Também houve desembolso pleno de Fundo Municipal de Saneamento devido a assinatura do Contrato de Programa por 30 anos assinado com o Município de Londrina, elevando assim os custos, mas garantindo um contrato de longo prazo, moderno, e atendendo a legalidade na prestação dos serviços										
IFn03	FIN	Despesas Totais com os Serviços por m3	GRMD	↓	R\$/ m3	2,37	2,61	3,05			-
	Obs. Resultado influenciado pelo aumento de preços superiores aos índices inflacionários e o Programa PAI (Aposentadoria Incentivada), mantido nos últimos três ciclos, além de desembolsos devido a assinatura do Contrato de Programa com o Município de Londrina, a exemplo Fundo Municipal de Saneamento de Gestão Ambiental Também houve desembolso pleno de Fundo Municipal de Saneamento devido a assinatura do Contrato de Programa por 30 anos assinado com o Município de Londrina, elevando assim os custos, mas garantindo um contrato de longo prazo, moderno, e atendendo a legalidade na prestação dos serviços. O Indicador apresenta competitividade frente ao referencial comparativo no período analisado.										
IFn04	FIN	Indicador da execução orçamentária dos investimentos	GRMD	→	~1	0,524	0,718	0,825	0,80	Cesan Premiada Nível II	-
IFn05	ECO	Margem Líquida com Depreciação	GRMD	↑	%	9,99	13,43	11,96	11,04	Sanepar URCA Nível II	
Observação: Idem ao IFn01											
IFn07	FIN	Indicador de Dias de Faturamento Comprometidos com Contas a Receber	GRMD	↓	Dias	22,85	20,9	21,12	39,42	Média PNQS Nível II	-
Sanepar	FIN	Evasão de Receitas II (Substitui o IFn15)	E	↓	%	-0,11	4,06	2,18	5,81	Média PNQS Nível II	5,86
RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa \ acionistas (atendido). LM - Melhor resultado entre a média das vencedoras do PNQS Nível II											
IFn17	FIN	Índice de Liquidez Corrente	GRMD	↑	%	352	361	367	135	Sanepar URCA Nível II	
Sanepar	FIN	Índice de Liquidez Geral	O	↑	%	83,25	176,32	182,3	25,85	Sanepar URCA Nível II	
IFn18	ECO	Custo da Produção da Água	GRMD	↓	R\$/ m3	1,02	1,01	0,95	1,00	Sanepar URCA Nível II	
IFn19	ECO	Custo do Tratamento de Esgoto	GRMD	↓	R\$/ m3	0,61	0,71	0,79	0,84	Média PNQS Nível II	
Obs. Os custos foram influenciados pelo incremento de novas unidades operacionais de esgoto, com instalação de elevatórias (bombeamento) em locais distantes. Este incremento foi necessário para atender a demanda da sociedade e garantir a eficiência no processo de tratamento.											
Sanepar	ECO	Custo com Produto Químico Aplicado Água	E	↓	R\$/ m3	0,068	0,074	0,068	0,083	USPD	
	Obs. No início de 2016 houve fortes chuvas na região de Londrina impactando todo o Sistema de Abastecimento de Água, foi registrado no dia 11/01/2016 274,8 mm de chuva (dia) diante de uma média histórica de 218,00 mm (mês). Houve alteração na qualidade da água in-natura, devido a vários desmoronamentos de pontes e margens dos rios/mananciais e, para atender os requisitos de partes interessadas com disponibilidade de água com qualidade e regularidade, foi necessário alterações no tratamento da água com maior dosagem de produtos químicos influenciando, desta forma o custo do tratamento. Londrina decretou situação de emergência cf. Decreto nº 40 de 12/01/16										
Sanepar	ECO	Custo com Produto Químico Aplicado Esgoto	E	↓	R\$/ m3	0,021	0,021	0,021	0,119	USEG	
Sanepar	FIN	EBITDA	E	↑	R\$/ m3	74,439	102,404	110,064	69,471	Sanepar URCA Nível II	102,872
RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa \ acionistas (atendido)											
Sanepar	FIN	Índice de Horas Extras da Força de Trabalho	E	↓	HR / FT	87,29	76,64	72,40	77,04	USPD	
Sanepar	FIN	Receita de Água por Ligação	O	↑	R\$/ LIG A	786,33	940,48	987,57	750,32	Sanepar URCA Nível II	
Sanepar	FIN	Receita de Esgoto por Ligação	O	↑	R\$/ LIG E	632,15	741,23	809,06	685,59	Sanepar URCA Nível II	

8.2.) RESULTADOS SOCIAIS E AMBIENTAIS

GRML	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UN	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2015	2016	2017	VALOR	EMPRESA	
ISc02	Social	Indicador de Sansões e Indenizações	GRMD	↓	%	0,50	0,46	0,28	0,91	Sanepar URCA Nível II	
ISc04	Social	Indicador de Mitigação de Impactos Ambientais	GRMD	↑	%	85,71	88,89	96,77	99,04	SABESP Billing Nível II	
ISc05	Social	Incidência de processos administrativos internos julgados como procedentes	GRMD	↓	%	0,00	0,00	0,00	1,13	Média PNQS Nível II	
ISc07	Social	Incidência de processos judiciais recebidos julgados como procedentes	GRMD	↓	ocor. ano / por 1000 hab	0,012	0,011	0,000	0,04	Média PNQS Nível II	
ISc08a	Social	Índice de Comprometimento do salário mínimo com a tarifa	GRMD	↓	%	1,526	1,510	1,408	1,408	Sanepar	
Sanepar	Amb.	Índice de Tratamento do Esgoto (Substitui o ISc10)	E	→	%	100	100	100	100	Sanepar URCA Nível II	100
RPI = Atendimento a Legislação (Atendido). LM = Referencial de Excelência Teórico											



8.2.) RESULTADOS SOCIAIS E AMBIENTAIS											
GRML	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UN	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2015	2016	2017	VALOR	EMPRESA	
ISc11	Amb.	Índice de Unidades Operacionais dos SAA e SES Licenciados	E	→	%	100	100	100	100	Sanepar URCA Nivel II	100
	RPI = Atendimento a Legislação (Atendido).										
Sanepar	Amb.	Outorgas de Captações de água subterrâneas	O	→	%	100	100	100	100	Sanepar URCA Nivel II	100
	RPI = Atendimento a Legislação (Atendido).										
	Amb.	Outorgas de Captações de água superficiais	O	→	%	100	100	100	100	Sanepar URCA Nivel II	100
	RPI = Atendimento a Legislação (Atendido).										
	Amb.	Outorgas de Lançamentos de Efluentes (Esgoto)	O	→	%	100	100	100	100	Sanepar URCA Nivel II	100
RPI = Atendimento a Legislação (Atendido).											
Sanepar	Amb.	Indicador de Licenças Ambientais Água - ETAs	O	→	%	100	100	100	100	Sanepar URCA Nivel II	100
	RPI = Atendimento a Legislação (Atendido).										
	Amb.	Indicador de Licenças Ambientais Esgoto - ETES	O	→	%	100	100	100	100	Sanepar URCA Nivel II	100
RPI = Atendimento a Legislação (Atendido).											
Sanepar	Amb.	Educação Socioambiental (Visita em ETAs e ETES)	O	↑	QTDE	1.094	2.972	1.408	350	Sanepar URCA Nivel II	
Sanepar	Amb.	Tarifa Social (Economias Água)	O	↓	%	4,88	4,50	4,27	5,21	Sanepar URCA Nivel II	
Sanepar	Amb.	Tarifa Social (Economias Esgoto)	O	↓	%	4,76	4,42	4,20	3,76	Sanepar URCA Nivel II	

8.3.) RESULTADOS A CLIENTES E MERCADOS											
GRML	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UN	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2015	2016	2017	VALOR	EMPRESA	
Sanepar	Cli	Índice de Reclamações Totais (Substitui o ICm01a)	O	↓	Recl. /Lig.	0,176	0,123	0,088	0,13	Sanepar URCA Nivel II	
		Índice de Reclamações de Problemas – Água (Substitui o ICm01a)	O	↓	Recl. /Lig.	0,09	0,09	0,06	0,05	Sanepar URCA Nivel II	
		Índice de Reclamações de Problemas –Esgoto (Substitui o ICm01a)	O	↓	Recl. /Lig.	0,005	0,005	0,004	0,05	Sanepar URCA Nivel II	
		Índice de Reclamações de Problemas – Serviços (Substitui o ICm01a)	O	↓	Recl. /Lig.	0,17	0,07	0,04	0,06	Sanepar URCA Nivel II	
Sanepar	Cli	Índice de Satisfação dos Clientes Residenciais (Substitui ICm02)	E	↑	%	78,4	85,9	79,5	78,9	Sanepar URCA Nivel II	81,5
		Índice de Satisfação dos Clientes Não Residenciais (Substitui ICm02)	E	↑	%	75,5	92,3	85,7	87,3	Sanepar URCA Nivel II	
Obs. O Índice de Satisfação apresentou queda no ano 2017 tendo em vista alguns fatores determinantes tais como: obras com rede coletora de esgoto, adequação ao ambiente regulado com alteração no modelo tarifário; centralização do atendimento 0800; e diversas outras. RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionista (atendido)											

GRML	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UN	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2015	2016	2017	VALOR	EMPRESA	
Sanepar	Cli	Índice Satisfação do Cliente – Interno Observação: Cliente URLC	O	↑	%	80,59	85,71	90,29			
Sanepar	Merc	Índice de favorabilidade da imagem da organização (Substitui o ICm03)	GRMD	↑	%	65,4	78,1	72,8	64,20	Sanepar URCA Nivel II	
Obs. Correlacionado a observação do indicador ICm02/Sanepar											
Sanepar	Merc	Índice de Conhecimento dos Serviços e Produtos (substitui ICm04)	GRMD	↑	%	92,00	92,00	95,00	93,40	Sanepar URCA Nivel II	
Sanepar	Merc	Índice de Atendimento Urbano com Rede Distribuição de Água (IARDA) - Substitui o ICm05	E	↑	%	100,00	100,00	100,00	100,00	Sanepar URCA Nivel II	100
RPI = Metas definidas de acordo com os requisitos do Poder Concedente (Atendido). LM = Referencial de excelência teórico											

GRML	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UN	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2014	2015	2016	VALOR	EMPRESA	
SNIS / IN055	Merc	Índice de Atendimento total de água - Londrina	O	→	%	100,00	99,98	99,99	99,97	Sabesp Franca	
OBSERVAÇÃO: NO RANKING DA ABES 'UNIVERSALIZAÇÃO DO SANEAMENTO, O Referencial Comparativo consta entre os 14 Municípios na Categoria Rumo a Universalização, além de liderar por quatro anos seguidos no Ranking do Saneamento divulgado pelo Instituto Trata Brasil, – LM Indicador estabilizado em nível de excelência											



8.3.) RESULTADOS A CLIENTES E MERCADOS

GRML	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UN	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2015	2016	2017	VALOR	EMPRESA	
ICm06 / Sanepar	Merc.	Índice de Atendimento Urbano com Rede Coletora de Esgoto (IARCE) - Substitui o ICm06	E	↑	%	87,14	88,67	90,06	89,10	SABESP Billing Nível II	70
RPI = Metas definidas de acordo com o Poder Concedente (Atendido). o RPI da Sanepar 70% e no Contrato de Programa Prefeitura de 90,2+% sendo que a SANEPAR em Londrina alcançou 92,58% que é o maior na abrangência da USIDLD											
GRMD	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UM	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2014	2015	2016	VALOR	EMPRESA	
SNIS / IN056	Merc.	Índice de Atendimento total de esgoto referido aos municípios atendidos com água - Londrina	O	↑	%	97,58	100	99,99	99,62	SABESP - Franca	90,2+%
OBSERVAÇÃO: NO RANKING DA ABES 'UNIVERSALIZAÇÃO DO SANEAMENTO, O Referencial Comparativo consta entre os 14 Municípios na Categoria Rumo a Universalização, além de liderar por quatro anos seguidos no Ranking do Saneamento divulgado pelo Instituto Trata Brasil. RPI Contrato de Programa Município de Londrina											
GRMD	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UM	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2015	2016	2017	VALOR	EMPRESA	
Sanepar	Cli	Tempo Médio de Resposta à Reclamação dos usuários (substitui ICm010):									
		Falta de água	O	↓	h/Recla	04:18:00	05:49:00	04:17:00	02:01:00	Sanepar URCA Nível II	
		Falta de pressão	O	↓	h/Recla	03:25:00	03:14:00	04:05:00	03:24:00	Sanepar URCA Nível II	
		Qualidade	O	↓	h/Recla	05:37:00	06:10:00	08:43:00	03:22:00	Sanepar URCA Nível II	
		Média Ponderada	O	↓	h/Recla	04:23:56	05:29:35	04:54:40	02:55:00	Sanepar URCA Nível II	
Observação: O solo da região norte do Paraná é de origem basáltica e terra roxa estruturada, o que torna mais demorada as manutenções das redes de água e esgoto, influenciando o tempo de resposta as reclamações.											
Sanepar	Merc.	Concessões/Contratos Programa Vigentes	O	↑	%	66,66	100	100			100
Observação: Em meados de 2016 foi assinado com a Prefeitura do Município de Londrina o contrato de programa para prestação dos serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto por mais 30 anos, atendendo a Nova Lei do Saneamento 11.445/2007. RPI Sanepar – Meta Estratégica para a USIDLD considerando além do Contrato de Programa o PMSB											

8.4) RESULTADOS RELATIVOS A PESSOAS

GRMD	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UM	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2015	2016	2017	VALOR	EMPRESA	
Sanepar	6.1	Índice de Produtividade da Força de Trabalho para os Sistemas de Água e Esgoto (substitui IPe01)	GRMD	↑	Lig/ empr	956	980	1100	1000	Sanepar URCA Nível II	
IPe03	6.2	Índice de Capacitação anual da Força de Trabalho	GRMD	↑	h.ano / empr.	58,83	55,37	72,37	55,42	SABESP Billing - Nível II	55
Observação: O RPI de 55,0 Hr/média por empregado, é para as unidades que tem a Certificação ISO 9001.											
IPe03a	6.2	Índice de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento	GRMD	↑	%	138,21	110,29	125,81	108,12	Média PNQS Nível II	
GRMD	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UM	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2014	2015	2016	VALOR	EMPRESA	
Sanepar	6.2	Índice de eficácia de treinamento (substitui IPe03b).	GRMD	↑	%	90,71	90,18	89,18	91,10	Sanepar URCA Nível II	
Observação: A metodologia de análise da eficácia de treinamento, tem atributo extraído de questionamentos, dentre eles os constantes na pesquisa de satisfação dos empregados que não foi realizado em 2017.											
Sanepar	6.3	Índice de Satisfação dos Empregados (substitui IPe04).	E	↑	Conceito	7,39	7,65	7,39	7,27	Média Sanepar	7,50
		Índice de Satisfação de Benefícios	E	↑	Conceito	8,38	8,13	8,18	8,14	Média Sanepar	
		Índice de Satisfação dos Empregados Estruturais	E	↑	Conceito	7,92	7,92	7,73	7,57	Média Sanepar	
		Índice de Satisfação dos Empregados Relacionais	E	↑	Conceito	6,86	7,38	7,04	6,96	Média Sanepar	
Observação: A pesquisa de Satisfação dos Empregados feita anualmente até 2016, não foi realizada em 2017 uma vez que a Corporação estuda aperfeiçoamento. RPI corporativo pelos critérios da pesquisa Fale Francamente.											
GRMD	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UM	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2015	2016	2017	VALOR	EMPRESA	
IPe05/	6.3	Índice de Frequência de Acidentes	GRMD	↓	%	4,86	0,00	2,56	21,22	Média PNQS Nível II	
IPe06	6.3	Coefficiente de Gravidade de Acidentes	GRMD	↓	%	89,92	0,00	12,82	169,11	Média PNQS Nível II	
GRMD	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UM	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2014	2015	2016	VALOR	EMPRESA	
Sanepar	6.1	Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes (Substitui IPe09)	O	↑	Conceito de acordo com metodologia	7,91	7,79	7,15	7,00	Média da Sanepar	7,50
Observação: idem ao IPe04. RPI corporativo pelos critérios da pesquisa Fale Francamente											



8.4) RESULTADOS RELATIVOS A PESSOAS

GRMD	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UM	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2015	2016	2017	VALOR	EMPRESA	
IPE11	6.1	Índice de Produtividade de Pessoal Total (equivalente)	GRMD	↑	Lig./empr	512,84	536,99	601,19	494,28	Média PNQS Nível II	
Sanepar	6.1 e 6.3	Índice de Absenteísmo (substituído IPE12)	GRMD	↓	%	0,52	0,92	0,95	2,10	SABESP Billing – Nível II	
Sanepar	6.2	Índice de empregados com 20 horas de treinamento	E	↑	%	94,48	94,97	95,92	99,53	Sanepar URCA Nível II	91
RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionista (atendido).											

8.5.) RESULTADOS RELATIVOS AOS PROCESSOS

GRML	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UN	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2015	2016	2017	VALOR	EMPRESA	
ISp01	Efic. Proc.	Índice de Conformidade da Quantidade de Amostras para Aferição da Qualidade da Água Distribuída	GRMD	→	%	154	137	140	115,71	Média PNQS Nível II	100
RPI = Atendimento a Legislação (Atendido). LM: Referencial de Excelência Teórico											
ISp02	Qual. Prod.	Incidência das Análises de Aferição da Qualidade da Água Distribuída Fora do Padrão	GRMD	↓	%	0,01	0,16	0,08	0,81	Média PNQS Nível II	
ISp03	Efic. Proc.	Remoção de Carga Poluente do Esgoto Recebido na Estação de Tratamento	GRMD	↑	%	87,00	88,00	88,00	82,63	Média PNQS Nível II	
ISp04	Qual. Serv.	Tempo Médio de Execução de Ligação de Água	GRMD	↓	HR/ LIG	133,00	163,00	131,00	206,00	Média PNQS Nível II	
ISp06	Qual. Prod.	Tempo Médio de Execução de Ligação de Esgoto Sanitário	GRMD	↓	HR / LIG	342,00	448,00	448,00	264,00	Média PNQS Nível II	
ISp08	Qual. Prod.	Incidência de Reclamações sobre Qualidade da Água	GRMD	↓	%	1,82	2,09	2,56	3,62	Média PNQS Nível II	
ISp09	Qual. Serv.	Incidência de Reclamações sobre falta de água	GRMD	↓	%	7,73	12,74	10,90	5,97	Média PNQS Nível II	
ISp10	Qual. Serv.	Tempo Médio de Execução dos Serviços	GRMD	↓	HR/ SERV EXEC	46,13	59,42	54,73	50,82	Média PNQS Nível II	
Sanepar	Qual. Serv.	Interrupção no Abastecimento de Água Superior a 4 Horas - (Substituído ISp11)	O	↓	QTDE	50	76	44	72	Sanepar URCA Nível II	
Observação: O sistemas produtores e distribuidor de água são interligados de forma a permitir total flexibilidade de atendimento de água em caso de paradas parciais (corretiva / preventiva / melhoria) evitando desabastecimento generalizado no sistema metropolitano Londrina/Cambé que representa mais de 95% de todo o sistema											
GRML	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UN	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2015	2016	2017	VALOR	EMPRESA	
ISp13	Qual. Serv.	Incidência de Extravasamento de Esgotos Sanitários	GRMD	↓	EXTRAV /KM	0,003	0,002	0,002	0,923	Média PNQS Nível II	
Observação = Intensificação dos trabalhos preventivos na rede coletora de esgoto											
Sanepar	Efic. Proc.	IPL – Índice de Perdas Totais por Ligação (substituído ISp14)	E	↓	L / LIG DIA	313,29	355,59	369,23	329,14	Sanepar URCA Nível II	
Observação = Londrina no final de 2016 apresentava quadro de 68 aglomerados subnormais (invasões e assentamentos), sendo que em apenas um deles havia mais de 2.000 famílias instaladas. Na maioria destes aglomerados houve abastecimento de água através de torneiras comunitárias, apesar disso constatou-se muitas derivações com instalações ilegais influenciando nas perdas.											
ISp15	Qual. Prod.	Incidência das Análises de Cloro Residual Fora do Padrão	GRMD	↓	%	0,000	0,008	0,009	0,042	Média PNQS Nível II	
ISp16	Qual. Prod.	Incidência das Análises de Turbidez Fora do Padrão	GRMD	↓	%	0,052	0,061	0,043	0,324	Média PNQS Nível II	
ISp17	Qual. Prod.	Incidência das Análises de Coliformes Totais Fora do Padrão	GRMD	↓	%	0,000	0,000	0,000	0,287	Média PNQS Nível II	
Obs: Para ISp15 e ISp16. Devido a quantidade de análises superiores ao exigido pela legislação, amplia-se a probabilidade de desvios. Os resultados não conformes foram pontuais e não comprometeram a qualidade do produto disponibilizado, tendo o aceite da Vigilância Sanitária.											
ISp18	Efic. Proc.	Índice conformidade da Quantidade de Amostras para Aferição da Qualidade da Água Tratada	GRMD	→	%	168	179	174	149	Média PNQS Nível II	100
RPI = Atendimento a Legislação (Atendido). LM = Referencial de Excelência Teórico											
ISp19	Qual. Serv.	Efetividade da Redução de Carga Poluente do Esgoto Coletado na Rede	GRMD	↑	%	87	88	88	91	Média PNQS Nível II	
ISp20	Qual. Prod.	Incidência das Análises Fora do Padrão para Aferição da Qualidade da Água Tratada	GRMD	↓	%	0,037	0,057	0,061	1,982	Média PNQS Nível II	
Obs.: Idem a informação ISp15 e ISp16											
ISp23	Efic. Proc.	Índice De Conformidade da Quantidade de Amostras Para Aferição de Esgoto Tratado	GRMD	→	%	175	197	213	344	Média PNQS Nível II	100
RPI = Atendimento a Legislação (Atendido). LM = Referencial de Excelência Teórico.											



8.5.) RESULTADOS RELATIVOS AOS PROCESSOS

GRML	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UN	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2015	2016	2017	VALOR	EMPRESA	
Sanepar	Conf. Efluente	ICE – Índice de conformidade do esgoto tratado. (substitui ISp24)	E	↑	%	95,90	96,90	96,10	82,10	Sanepar USEG	90,50
IPa01	Efic. Proc.	Incidência de Atraso no Pagamento a Fornecedores	GRMD	→	%	0	0	0	0,47	Média PNQS Nível II	0
RPI = Atendimento a Legislação (Atendido).											
IPa02	Efic. Proc.	Índice de Hidrometração	GRMD	→	%	100,00	100,00	100,00	99,06	Média PNQS Nível II	100
RPI: Atendimento aos requisitos dos clientes e da Diretoria / Acionista (atendido).											
IPa03	Efic. Proc.	Índice de Macromedicação	GRMD	→	%	100,00	100,00	100,00	98,20	Média PNQS Nível II	100
RPI: Atendimento aos requisitos da Diretoria / Acionista (atendido).											
Sanepar	Efic. Proc.	Índice de eficiência no consumo de Energia Elétrica - Água (substitui IPa04a)	E	↓	kWh / m³	1,430	1,392	1,351	0,595	Sanepar USPD	
Sanepar	Efic. Proc.	Índice de eficiência no consumo de Energia Elétrica - Esgoto (substitui IPa04b)	E	↓	kWh / m³	0,18	0,19	0,17	0,24	Sanepar USEG	
Observação: Na região de Londrina, devido a geografia (espigão) estão instaladas 42 elevatórias de esgoto, visando o bombeamento e a inversão de bacias. Ocorre que em 2016 houve maior precipitação pluviométrica, o que exigiu mais o bombeamento de esgoto nessas unidades operacionais. Londrina em Janeiro/2016 decretou Situação de Emergência, cf Decreto nº 40 de 12/01/16, devido a danos pelo excesso de chuva											
IPa07	Efic. Proc.	Projetos estratégicos implantados no prazo	GRMD	↑	%	44,40	66,70	92,00	91,56	Média PNQS Nível II	
GRMD	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UM	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2014	2015	2016	VALOR	EMPRESA	
Sanepar	Sist. Trab.	Satisfação dos Usuários de Informações (substitui o IPa09)	GRMD	↑	%	7,12	7,00	6,45	6,94	Média Sanepar	7,50
RPI: Corporativo pelos critérios da pesquisa Fale Francamente											
GRML	CLASSE	INDICADOR	TIPO	SENTIDO	UN	PERÍODO			REF. COMPARATIVO		RPI
						2015	2016	2017	VALOR	EMPRESA	
IPa10	Efic. Proc.	Índice de Serviços Externos Executados Dentro do Prazo	GRMD	↑	%	97,24	93,42	95,60	91,90	Média PNQS Nível II	90
Observação: RPI através da Meta contratual estabelecida no Contrato de Programa, Indicador "IEPA – Índice de Eficiência nos Prazos de Atendimentos" é de 90%											
IFr01	Conf. Forn.	Índice de Atraso nas Entregas dos Fornecedores	GRMD	→	%	0,00	0,00	0,00	0,00	Média PNQS Nível II	0,00
IFr02	Conf. Forn.	Índice de Insumos Químicos Entregues Fora de Especificação	GRMD	→	%	0,00	0,00	0,00	0,00	Média PNQS Nível II	0,00
IFr02a	Conf. Forn.	Índice de Produtos e Insumos Críticos entregues fora de especificação	GRMD	→	%	0,00	0,00	0,00	0,00	Média PNQS Nível II	0,00
Sanepar	Conf. Forn.	Índice de Falhas de Fornecimento de Energia Elétrica	O	↓	hrs	21,73	19,82	19,82	21,55	Sanepar URCA Nível II	
Observação: Índice individual de Continuidade no fornecimento de Energia Elétrica por município apresentado por subdivisões das distribuidoras de Energia Elétrica. DIC (fonte ANEEL) Duração de Interrupção de unidade Consumidora maiores que 3 minutos.											
IFr07	Conf. Forn.	Índice de Desempenho de Prestadores de Serviço	GRMD	↑	%	92,70	94,50	96,40	89,91	Média PNQS Nível II	
Sanepar	Desemp. Financ.	Perdas de faturamento (Substitui IFn02)	E	↓	%	27,57	30,98	36,53	19,07	Média PNQS Nível II	
Obs: Idem a justificativa do ISp14											
Sanepar	Efic. Proc.	IRL – Índice de Remoção de Lodo	E	↑	%	2,12	2,08	2,36	1,29	Sanepar URCA Nível II	1,80
RPI: Atendimento aos requisitos da Diretoria / Acionista (atendido).											
Sanepar	Efic. Proc.	IRS – Índice Remoção Resíduos Sólidos (Areia+Escuma+Lixo)	O	↑	l/m3	0,38	0,32	0,36			0,23
Obs: Meta Operacional da ISO 9001 é de 0,23 litros por m3 de esgoto tratado											
Sanepar	Efic. Proc.	IPLP – Índice de Perdas por Ligação por dia no Sistema Produtor	E	↓	%	13	13	13	16	Sanepar URPB Nível II	16
Obs. Indicador demonstra a quantidade de água de uso operacional na limpeza de filtros, decantadores e floculadores para eficiência operacional. RPI: Meta Estratégica para a USIDL é de 16 litros por ligação dia para uso operacional em ETA.											
Sanepar	Qual. Prod.	ICP - Índice de Conformidade com a Portaria	E	↑	%	99,89	99,90	99,86	99,84	USPD	99,80
RPI: Atendimento aos requisitos da Diretoria / Acionista – 99,8% (atendido). No Contrato de Programa com a Prefeitura de Londrina a meta é de 95%.											



Anexos



Glossário



A

AAC	Assessoria Assuntos Corporativos
ABES	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACQAD	Avaliação da Conformidade da Qualidade da Água Distribuída
ACQAP	Avaliação da Conformidade da Qualidade da Água Produzida
ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
AGC	Assessoria de Governança Corporativa
AGEPAR	Agência Reguladora do Paraná
AMB	Ambiental
ANS	Agência Nacional da Saúde Suplementar
APD	Assessoria de Pesquisa e Desenvolvimento
APDA	Assessoria de Pesquisa e Desenvolvimento Ambiental
APE	Assessoria de Planejamento Estratégico
AQL	Alteração Quadro Lotação
AQS	Aquisição
AS	Atendimento de Serviços

B

B3	Brasil, Bolsa e Balcão (BM&BOVESPA e CETIP – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo)
BAR	Base de Ativos Regulatórios
BIS Online	Boletim de Informações da Sanepar Virtual
BIP	Banco de Ideias da Sanepar
BMF	Empresa de Infraestrutura de Mercado Financeiro
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social
BSC	<i>Balanced Score Card</i>

C

CAD	Conselho de Administração
CAGE	Programa de Capacitação e Atualização Gerencial
CAL	Controle e Avaliação da Legislação
CCO	Central de Controle Operacional
CETS	Centro de Tecnologia Sustentável Sanepar
CETESB	Companhia Ambiental do Estado de São Paulo
CEF	Caixa Econômica Federal
CGA	Comitê de Gestão Ambiental
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMTU	Companhia Municipal de Trânsito e Urbanização
CODOPE	Codificação Operacional
COHAB	Companhia de Habitação
COHAPAR	Companhia Habitacional do Paraná
COM	Comercial
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CONSEMA	Conselho Estadual de Meio Ambiente
COC	Contrato de Concessão
COP	Contrato de Programa
COPEL	Companhia Paranaense de Energia Elétrica
CR	Centro de Reservação
CRS	Comitê de Responsabilidade Socioambiental
CVM	Comissão de Valores Mobiliários

D

DA	Diretoria Administrativa
DC	Diretoria Comercial
DF	Diretoria Financeira
DI	Diretoria Investimento
DIPAT	Dia Interno de Prevenção de Acidentes
DMA	Diretoria Meio Ambiente e Ação Social
DMS	Desenvolvimento e Manutenção de Software
DO	Diretoria Operações
DP	Diretoria da Presidência



DQO	Demanda Química de Oxigênio
E	
EAD	Educação a Distância
EBITDA	Indicador que apura o resultado da Unidade antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações. Resultado direto da exploração do sistema.
EE	Energia Elétrica
EEE	Estação Elevatória de Esgoto
EET	Estação Elevatória de Água Tratada
EMATER	Empresa de Assistência de Técnica e Extensão Rural
EPC	Equipamento de Proteção Coletiva
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ETA	Estação de Tratamento de Água
ETE	Estação de Tratamento de Esgoto
F	
Fator	Sistema de Automação de Recursos Humanos
RHweb	
Fator X	Mecanismo que visa estimular a busca pela eficiência por parte das concessionárias
FGV	Fundação Getulio Vargas
FMMA	Fundo Municipal de Meio Ambiente
FT	Força de Trabalho
FUNASA	Fundação Nacional de Saúde
FUSAN	Fundação Sanepar de Previdência Social
G	
GCIA	Gerência Controle Interno e Auditoria
GEE	Gases de Efeito Estufa
GGML	Gerência Geral Metropolitana e Litoral
GGND	Gerência Geral Nordeste
GGNO	Gerência Geral Noroeste
GGRC	Gerência de Governança, Riscos e Compliance
GGSO	Gerência Geral Sudoeste
GHG	Registro e Publicação de Inventários de Emissões de Gases de Efeito Estufa
Protocol	
GPDO	Gerência de Planejamento e Desenvolvimento Operacional
GRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
GRMD	Guia Referencial de Medição e Desempenho
GTS	Gestão de Treinamento Sanepar
H	
HSS	Solicitação de Serviços Eletromecânico
I	
IA	Instrumento de Apoio
IAP	Instituto Ambiental do Paraná
IARCE	Índice de Atendimento com Rede Coletora de Esgoto
IARDA	Índice de Atendimento com Rede de Distribuição de Água
IBAMA	Instituto Brasileiro e Meio Ambiente
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICE	Índice de Conformidade do Esgoto Tratado
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
ICP	Índice de Conformidade ao Padrão de Potabilidade
INF	Informática
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
IPL	Índice de Perdas por Ligação
IPLp	Índice de Perdas por Ligação/dia no Sistema Produtor
IRL	Índice de Remoção de Lodo
IRS	Índice de Remoção de Resíduos Sólidos
ISAE	Instituto Superior de Administração e Economia
ISO	<i>International Organization For Standardzation</i>



IST Instrução de Segurança do Trabalho
IT Instrução de Trabalho

L

LAB Laboratório
LTCAT Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho

M

MAT Materiais
MASP Método de Análise e Solução de Problemas
MASP-P Método de Análise e Solução de Problemas de Perdas
MC-55 Micro coletor – utilizado para efetuar o registro das medições do consumo e emissão simultânea das faturas
MEG Modelo de Excelência da Gestão
MEGSA Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento
MOPP Movimentação Operacional de Produtos Perigosos
MOS Manual de Obras de Saneamento
MP Ministério Público
MQ Manual da Qualidade

N

NBR Norma Brasileira
NEG Negócio

O

ONU Organização das Nações Unidas

P

PAI Planilha de Identificação de Aspecto e Impactos Ambientais
PAM Plano de Auxílio Mútuo
PCCR Plano de Cargos e Salários
PCMSO Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional
PDCA Ciclo de Melhoria Contínua (Planejar, Desenvolver, Conferir e Agir)
PDCL Ciclo de Aprendizagem (Planejar, Desenvolver, Conferir e Aprender)
PE Planejamento Estratégico
PF Padrão de Funcionamento
PHS Projeto Hidrossanitário
PI Partes Interessadas
PIRA Planilha de Identificação de Riscos
PM Prefeitura Municipal
PMI Plano de Melhoria Individual
PML Prefeitura Municipal de Londrina
PMSB Plano Municipal de Saneamento Básico
PPI Planejamento Plurianual de Investimento
PPR Programa de Participação nos Resultados
PPRA Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PROCON Programa de Proteção e Defesa do Consumidor
PUBS Programa Use o Bom Senso
PUCPR Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Q

QCPD Quadro de Confronto de Produção e Demanda

R

RACP Relatório de Ações Corretivas e Preventivas
RAE Relatório de Auditoria Externa
RAI Relatório de Auditoria Interna
RALF Reator Anaeróbico de Lodo Fluidizado
RAQ Relatório Anual de Qualidade
RCE Rede Coletora de Esgoto
RDA Rede de Distribuição de Água
RDO Relatório Diário de Operação
REL Reservatório Elevado
REO Registro Eletrônico de Ocorrências



REDIR	Reunião de Diretoria
RILC	Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios da Sanepar
RO	Relatório de Ocorrência
RPI	Requisito da Parte Interessada

S

SAA	Sistema de Abastecimento de Água
SAM	Sistema de Administração de Materiais
SANERH	Sistema de Recursos Humanos
SAPIENS	Sistema de Análise e Soluções de Problemas de Perdas Sanepar
SAR	Solicitação de Ampliação de Rede
SCD	Sistema de Contratação Descentralizada
SCI	Sistema de Controle Industrial
SCN	Sistema de Controle de Numeração
SCT	Sistema Contábil
SCTWeb	Sistema Contábil via Intranet
SECAF	Setor de Produção Cafezal
SECAM	Setor de Tratamento de Esgoto Cambé
SEDIS	Setor de Distribuição
SEMA	Secretaria do Meio Ambiente
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEPRO	Setor de Produção Poços
SES	Sistema de Esgotamento Sanitário
SESI	Serviço Social da Indústria
SESMT	Serviço de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho
SETEN	Setor de Tratamento de Esgoto Norte
SETES	Setor de Tratamento de Esgoto Sul
SETESP	Setor de Tratamento de Esgoto Esperança
SETIB	Setor de Produção Tibagi
SFI	Sistema Financeiro
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SGC	Sistema de Gerenciamento Comercial
SGO	Sistema de Gerenciamento de Obra
SGM	Sistema de Gerenciamento de Manutenção
SGP	Sistema de Gestão Patrimonial
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SIA	Sistema de Informações Ambientais
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho
SIS	Sistema de Informações Sanepar
Siságua	Sistema de Informação de Vigilância da Qualidade da Água
SISWeb	Sistema de Informações Sanepar via Intranet
SMA	Sistema de Materiais
SMI	Sistema Manutenção Industrial
SMS	Mensagem de Texto
Sanegis	Sistema de Informações Geográficas da Sanepar
SNS	Sistema Normativo Sanepar
SOS	Sistema Ouvidoria Sanepar
SQA	Sistema de Controle e Vigilância da Qualidade da Água
SQS	Sistema da Qualidade Sanepar
SQTA	Setor de Qualidade Tratamento Água
SSU	Sistema de Solicitações de Serviços USTI
SWOT	Ferramenta utilizada para análise de cenário da gestão e planejamento estratégico. Sigla oriunda do inglês, acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)

T

TAC	Termo de Ajuste de Conduta
TDS	Trâmite de Documento Sanepar
TECPAR	Instituto de Tecnologia do Paraná
TIA	Taxa de Impacto Ambiental
TIR	Taxa Interna de Retorno



U

UASB	<i>Upflow Anaerobic Sludge blanket</i>
UBS	Programa Use o Bom Senso
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UMO	Unidade Móvel Operacional
UR's	Unidades Regionais
URAP	Unidade Regional de Apucarana
URAR	Unidade Regional de Araçongas
URCA	Unidade Regional de Cascavel
URCP	Unidade Regional de Cornélio Procopio
URIV	Unidade Regional de Ivaiporã
URLC	Unidade Regional Londrina Cambé
URPB	Unidade Regional de Pato Branco
URSP	Unidade Regional de Santo Antônio da Platina
USAG	Unidade de Serviço Água
USAQ	Unidade de Serviço de Aquisição
USAV	Unidade de Serviço de Avaliação da Conformidade
USCM	Unidade de Serviço Comercial e Marketing
USCS	Unidade de Serviço de Comunicação Social
USCT	Unidade de Serviço Contábeis
USDO	Unidade de Serviço de Desenvolvimento Operacional
USEA	Unidade de Serviço de Educação Ambiental
USEG	Unidade de Serviço de Esgoto
USHI	Unidade de Serviços Hídricos
USMA	Unidade de Serviço de Materiais
USEMND	Unidade de Serviço Eletromecânica Nordeste
USES	Unidade de Serviço Processo Esgoto
USGA	Unidade de Serviço Gestão Ambiental
USIA	Unidade de Serviço de Infraestrutura Administrativa
USIDLD	Unidade de Serviço Industrial de Londrina
USJU	Unidade de Serviço Jurídico
USPE	Unidade de Serviço de Projetos Especiais
USPOND	Unidade de Serviço de Projetos e Obras Nordeste
USRG	Unidade de Serviço de Regulação
USRH	Unidade de Serviço de Recursos Humanos
USTI	Unidade de Serviço de Tecnologia da Informação

V

VTA	Vistoria Técnica Ambiental
-----	----------------------------



Diagnóstico da Gestão

Diagnóstico de Gestão

Diagnóstico da Unidade									
Gerência Industrial de Londrina									
Critério	Item		PERCENTUAL DO FATOR					Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
			Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1	Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	100%	100%	100%	100%	100%	15	15
	1.2	Governança	100%	100%	100%	100%	100%	10	10
	1.3	Levantamento de interesses e exercício da liderança	100%	100%	60%	100%	90%	10	9
	1.4	Análise do desempenho da organização	100%	100%	0%	100%	75%	15	11
	Subtotal							50	45
2	2.1	Formulação das estratégias	100%	100%	100%	100%	100%	20	20
	2.2	Implementação das estratégias	100%	100%	100%	100%	100%	20	20
	Subtotal							40	40
3	3.1	Análise e desenvolvimento de mercado	100%	100%	80%	100%	95%	15	14
	3.2	Relacionamento com clientes	100%	100%	60%	100%	90%	25	23
	Subtotal							40	37
4	4.1	Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental	100%	100%	100%	100%	100%	20	20
	Subtotal							20	20
5	5.1	Informações da organização	100%	100%	60%	100%	90%	15	14
	5.2	Conhecimento Organizacional	100%	100%	100%	100%	100%	10	10
	Subtotal							25	24
6	6.1	Sistema de trabalho	100%	100%	100%	100%	100%	15	15
	6.2	Capacitação e desenvolvimento	100%	100%	60%	100%	90%	15	14
	6.3	Qualidade de vida	100%	100%	60%	100%	90%	10	9
	Subtotal							40	38
7	7.1	Processos da cadeia de valor	100%	100%	100%	100%	100%	25	25
	7.2	Processos relativos a fornecedores	100%	100%	60%	100%	90%	15	14
	7.3	Processos econômico-financeiros	100%	100%	60%	100%	90%	15	14
	Subtotal							55	52
Total (1 - 7)							270	255	
Critério	Item		Relevância	Melhoria	Competitivade	Compromisso	Resultante		
8	8.1	Resultados econômico-financeiros	100%	100%	100%	100%	100%	55	55,0
	8.2	Resultados sociais e ambientais	100%	100%	100%	100%	100%	30	30
	8.3	Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100%	100%	100%	100%	100%	55	55
	8.4	Resultados relativos às pessoas	100%	20%	80%	100%	75%	35	26,25
	8.5	Resultados relativos aos processos	100%	60%	100%	100%	90%	55	49,5
Total (8)							230	216	
TOTAL							500	471	



Indicadores Equivalentes

Tabela de Indicadores Equivalentes

8.1 RESULTADO ECONÔMICOS FINANCEIROS					
GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Un.	Sentido
IFn15 Sanepar	Desempenho financeiro, Receitas ou arrecadação	Evasão de Receitas II	$\frac{\text{Arrecadação Ano Atual}}{(\text{CV}+\text{CF} \text{ Ano Anterior}) + \text{ROP} - (\text{CV}+\text{CF} \text{ ano atual})} \times 100$	%	↓
SNIS IN062 Operacional	Desempenho financeiro – Capacidade de Pagamento	Índice de Liquidez Geral	$\frac{(\text{Ativo Circulante} + \text{Realizado longo Prazo})}{(\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante})} \times 100$	%	↑
Estratégico	Desempenho Financeiro Processo	Custo com Produto Químico Aplicado Água	$\frac{\text{Custo Produto Químico Aplicado Água}}{\text{Volume Produzido Água}}$	R\$/m3	↓
Estratégico	Desempenho Financeiro Processo	Custo com Produto Químico Aplicado Esgoto	$\frac{\text{Custo Produto Químico Aplicado Esgoto}}{\text{Volume de Esgoto Total Tratado}}$	R\$/m3	↓
Estratégico	Desempenho Financeiro Sustentabilidade	EBITDA	$(\text{Receita Líquida} - \text{Custo Prod e Serviços} - \text{DC} - \text{DA} + \text{Depreciações e Amortizações})$	R\$/1000	↑
Estratégico	Desempenho Financeiro Sustentabilidade	Índice de Horas Extras da Força de Trabalho	$\frac{\text{Nº de Horas Extras}}{\text{Nº de Empregados Efetivos}}$	HE/Emp	↓
Operacional	Desempenho Financeiro Sustentabilidade	Receita de Água por Ligação	$\frac{\text{Receita Operacional de Água}}{\text{Nº total de Ligação Água}}$	R\$/lig	↑
Operacional	Desempenho Financeiro Sustentabilidade	Receita de Esgoto por Ligação	$\frac{\text{Receita Operacional de Esgoto}}{\text{Nº total de Ligação Esgoto}}$	R\$/lig	↑

8.2 RESULTADO SOCIAIS E AMBIENTAIS					
GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Un.	Sentido
Isc 10 Sanepar	Assegurar a Gestão Ambiental	Índice de Tratamento de Esgoto	$\frac{\text{Volume Total tratado de Esgoto}}{\text{Volume total Coletado de Esgoto}} \times 100$	%	↑
Sanepar	Assegurar a Gestão Ambiental	Indicador de Licenças Ambientais/Outorgas -ETAs	$\frac{\text{Qtd. de Outorgas e Licenças}}{\text{Número de ETAs}} \times 100$	%	↑
Sanepar	Assegurar a Gestão Ambiental	Indicador Licenças Ambientais/Outorgas ETEs	$\frac{\text{Qtd. de Outorgas e licenças}}{\text{Número de ETEs}} \times 100$	%	↑
Sanepar	Assegurar a Gestão Ambiental	Educação Socio Ambiental (Visitas em ETAs e ETEs)	Nº de Visitantes em visitas e palestras em ETAs e ETEs	Nº	↑
Operacional	Gestão Social	Tarifa Social (Economia Água)	$\frac{\text{Nº de Ligações de Tarifa Social Água}}{\text{Nº de Economias Residências de Água}} \times 100$	%	↓
Operacional	Gestão Social	Tarifa Social (Economia Esgoto)	$\frac{\text{Nº de Ligações de Tarifa Social Esgoto}}{\text{Nº de Economias Residências de Esgoto}} \times 100$	%	↓

8.3 RESULTADO RELATIVOS A CLIENTES E MERCADOS					
GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Un.	Sentido
ICm01a Sanepar	Cliente: Reclamações	Índice de reclamações de problemas	$\frac{\text{Numero de Reclamações}}{\text{Nº de ligações}} \times 100$	Reclam.p /Ligação	↓
ICm 02 Sanepar	Elevar a Satisfação dos Clientes	Índice de Satisfação dos Clientes Residenciais / Não Residenciais	Resultado pesquisa Corporativa	%	↑
Operac.	Elevar a Satisfação dos Cliente Interno	Índice de Satisfação do Cliente Interno	Resultado pesquisa de Satisfação do Cliente Interno	%	↑

Tabela de Indicadores Equivalentes

ICm03 Sanepar	Mercado: Imagem	Índice de favorabilidade da imagem da organização	Resultado pesquisa Corporativa	%	↑
ICm04 Sanepar	Mercado: Comunicação	Índice de Conhecimento dos Serv. e Produtos	Resultado pesquisa Corporativa	%	↑
ICm 05 Sanepar	Mercado: Atendimento	Índice de Atendimento Urbano com Rede Distribuição de Água - IARDA	$\frac{\text{Economias com rede de Distribuição de Água Disponíveis}}{\text{Economias Residenciais dos Sistemas Operados pela Sanepar}} \times 100$	%	↑
SNIS IN055	Mercado: Atendimento	Índice de Atendimento Total de Água	$\frac{\text{Pop. Total Atendida c/ Abast. de Água}}{\text{Pop. Total Residente. Munic. c/ Abast. de Água}} \times 100$	%	↑
ICm 06 Sanepar	Mercado: Atendimento	Índice de Atendimento Urbano com Rede Coletora de Esgoto - IARCE	$\frac{\text{Economias residenciais atendidas com rede coletora de esgoto}}{\text{Economias residenciais dos sistemas operados pela Sanepar}} \times 100$	%	↑
SNIS IN056	Mercado: Atendimento	Índice de Atendimento Total de esgoto referido aos municípios atendidos com água - Londrina	$\frac{\text{Pop. total Atendida c/ Rede de Esgoto}}{\text{Pop. Total Resid. Munic. c/ Abast. de Água}} \times 100$	%	↑
ICm 10 SaneparOperac.	Cliente: Reclamações	Tempo Médio de Solução da Reclamação dos Cidadãos/Usuários	$\frac{\text{Tempo médio de soluções das reclamações}}{\text{Total de reclamações}}$	H/ Reclam.	↓
Estrategico	Mercado: Continuidade no Negócio	Concessões/Contratos de Programas Vigentes	$\frac{\text{Nº de contratos vigentes}}{\text{Total de contratos}} \times 100$	%	↑

8.4 RESULTADO RELATIVOS A PESSOAS

GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Un.	Sentido
IPe 01 Sanepar	Sistema de trabalho Produtividade	Índice de Produtividade da Força de Trabalho para os Sistemas de Água e Esgoto	$\frac{\text{Ligações de água + Ligações de Esgoto}}{\text{Número de empregados efetivos}}$	Lig./Emp	↑
IPe03b Sanepar	Aprimorar a Gestão do Conhecimento	Índice de Eficácia de Treinamento-IET	$(\text{Med. Ind. Treinamento} \times 50) + (\text{Med. Aval. de Desempenho} \times 25) + (\text{Med. Ind. de Resultados} \times 25)$	%	↑
IPe 04 Sanepar	Promover a satisfação das pessoas	Índice de Satisfação dos Empregados Nota Geral	Nota 1 a 10 Pesquisa Fale francamente	Conceito	↑
IPe09 Sanepar	Liderança – Engajamento da Força de Trabalho	Comprometimento da Força de Trabalho com as Diretrizes da Empresa	Nota 1 a 10 Pesquisa Fale Francamente	Conceito	↑
IPe 12 Sanepar	Qualidade de vida Saúde Ocupacional	Índice de Absenteísmo	$\frac{(\text{Nº de Dias de Afastamento} \times 8 \text{ horas})}{(\text{Nº de empregados efetivos} \times \text{Horas Trab Mês})} \times 100$	%	↓
Sanepar	Capacitação da FT	Índice de Empregados c/ 20 Hrs Treinamento	$\frac{\text{Nº de Empregados c/ 20 horas Treinamento}}{\text{Nº de empregados efetivos}} \times 100$	%	↑

8.5 RESULTADO RELATIVOS A PROCESOS

GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Un.	Sentido
ISp11 Sanepar	Melhorar a Eficiência dos Processos	Interrupção no Abastecimento de Água Superior a 4	Número de vezes com falta de água superior a 4 horas	Qtde	↓

Tabela de Indicadores Equivalentes

		Horas			
ISp14 Sanepar	Melhorar a Eficiência do Processo Transporte de Água	IPL - Indicador de Perdas Totais de Água	$\frac{((\text{Vol. Produzido em m}^3 \times 12 \text{ meses}) - (\text{Vol. Micromed em m}^3 \cdot 12 \text{ meses}))}{\text{Número de Ligações Água} \times 365 \text{ dias}} \times 1000$	Litros/ligação dia	↓
ISp24 Sanepar	Conformidade do efluente de esgoto	ICE- Índice de Conformidade do esgoto tratado	$\frac{(\text{n}^\circ \text{ Total de Amostras que Atenderam Padrão})}{(\text{n}^\circ \text{ Total de Amostras Analisadas})} \times 100$	%	↑
IPa 04 a Sanepar	Melhorar a Eficiência de Processo Produtividade Energética	Índice de Eficiência no Consumo de Energia Elétrica - Água	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de KWh Faturado}}{\text{Volume Produzido Água (m}^3\text{)}}$	Kwh/m3	↓
IPa 04 b Sanepar	Melhorar a Eficiência de Processo Produtividade Energética	Índice de Eficiência no Consumo de Energia Elétrica - Esgoto	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de KWh Faturado}}{\text{Volume tratado Esgoto (m}^3\text{)}}$	Kwh/m3	↓
IPa09 Sanepar	Sistema de Trabalho Satisfação dos Usuários com as Informações	Satisfação dos Usuários de Informações	Nota 1 a 10 Pesquisa Fale francamente	Conceito	↑
Sanepar	Melhorar a Eficiência dos Processos	Índice de Falhas no Fornecimento de Energia Elétrica	$\frac{\text{Duração da interrupção} > 3 \text{ minutos por UC}}{\text{N}^\circ \text{ de interrupções por UC}} \times 100$	%	↓
Sanepar	Melhorar a Eficiência dos Processos Qualidade	IRL - Índice de Remoção de Lodo	$\frac{\text{Volume de Lodo Retirado/Removido}}{\text{Volume de Esgoto Total Tratado}} \times 1000$	%	↑
Sanepar	Melhorar a Eficiência dos Processos Qualidade	IRS – Índice de Remoção de Resíduos Sólidos (Areia+Escuma+Lixo)	$\frac{\text{Volume(lts) de areia+lixo gradeado + escuma drenada}}{\text{Volume (m}^3\text{) de Esgoto Tratado}}$	l/ m3	↑
Sanepar	Melhorar a Eficiência dos Processos Qualidade	IPLP -Índice de Perdas no Sistema Produtor	$\frac{(\text{Vol. Água Aduzida} - \text{Vol. Água Produzida})}{(\text{Lig. A} * \text{Dias do Ano})} \times 1000$	L/lig/dia	↓
Sanepar	Buscar a Excelência dos Produtos e Serviços	ICP - Índice de Conformidade com a Portaria	Média Ponderada do percentual de amostras que atenderam o padrão em cada tabela com seus respectivos pesos.	%	↑
IFn02	Desempenho financeiro Perdas de faturamento	Perdas de Faturamento	$\frac{(\text{Vol. Produzido} - \text{Vol. Faturado})}{\text{Vol. Produzido}} \times 100$	%	↑