



PNQS
Formulário IGS 2025
Prêmio da Inovação da Gestão em Saneamento Ambiental

ID Case
038

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

MANTER TODOS OS ENUNCIADOS, INCLUSIVE ESTE, E NUMERAR AS PÁGINAS.

LIMITE DE PÁGINAS DO FORMULÁRIO PREENCHIDO: 13 páginas (não inclui Glossário e Bibliografia), formato tamanho A4. fonte Arial ou Times New Roman, tamanho 10. Tabelas Arial 8, Figuras Arial 6. Apenas o conteúdo relatado será avaliado utilizando o “Quadro de Notas IGS” da publicação “Critérios IGS 2025”, não havendo fatores estéticos.

Salvar arquivo em formato PDF para ser carregado no SINP, com o nome “IGS 2025 XXX - YYYYYYYYYY”, onde “XXX” é o ID do Case e “YYYYYYYYYY” é o nome do Case. O ID é o número dado pelo SINP ao preencher a Ficha de Inscrição e o nome do Case é o que foi informado *nela*. Não é permitida a alteração no nome do Case submetido à Elegibilidade. Caso isso ocorra, o CNQA não se responsabiliza pela não localização da Ficha de Inscrição aprovada, e, por consequência, possível perda da submissão do Case. Consultar os Critérios IGS 2025 para enquadramento no tema apropriado. No caso de dúvidas de preenchimento, entrar em contato com cnqa@abes-dn.org.br.

RESUMO DO CASE

Nome do Case (prática de gestão implantada) - o mesmo da Ficha de Elegibilidade, máximo 60 caracteres PRE 2.0: A arte de comunicar para informar e inspirar Informar o ano de implantação ao lado.	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	Ano implant. (ult 3 anos)
--	--	-------------------------------------

Tema central da Prática de gestão

- Pessoas ESG Comunicação Segurança digital Financeira
 Suprimentos Inteligência Artificial Gestão Avançada (outros)

Resumo da prática de gestão e de seus resultados: (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Inscrição)

Em dezembro de 2022, a SANASA realizou uma análise crítica do seu Planejamento Estratégico com o suporte da Jornada da Excelência (JE), identificando desafios significativos na comunicação interna, como a falta de comunicação eficaz entre a força de trabalho e os setores e foco na individualidade e no não coletivo. Além disso, foram considerados os resultados da Pesquisa de Clima de 2022, que indicaram níveis insatisfatórios em torno de 50%. Para superar esses obstáculos, foi desenvolvido o Plano de Melhoria da Gestão (PMG) 2 – Valores Culturais, alinhado ao Planejamento Estratégico e JE, destacando a comunicação como elemento central. O PMG 2 implantou ações estruturadas, incluindo Jornadas Metodológicas e eventos específicos, para fortalecer a comunicação interna e promover a valorização cultural. Com base nisso, implementou-se o Programa Rumo à Excelência (PRE), focado na mudança cultural e na internalização do conhecimento, potencializado por ferramentas digitais como Microsoft Office 365 e vídeos com inteligência artificial. Também compõe o PRE 2.0 também integra diversas iniciativas de engajamento e fortalecimento da comunicação, como Rodas de conversa, Live com a Qualidade, Cases em Foco, Integra, Café com o Diretor e o Elas Protagonizam.

O PRE 2.0 criou um ambiente inclusivo e colaborativo, promovendo diálogo aberto entre os colaboradores e efetiva disseminação da informação, o que resultou na redução gradual das resistências e na melhora do clima organizacional. Os resultados foram expressivos: índices de satisfação do PRE 2.0 superiores a 80% nas edições dos anos 2023 e 2024, e índices de clima organizacional, cultura e liderança acima de 70% em 2024 e 2025. Houve também um aumento na maturidade da gestão, evidenciado por melhorias significativas na comunicação interna e no engajamento dos colaboradores, fortalecendo o sucesso organizacional e contribuindo para a consolidação dos objetivos estratégicos da SANASA.

No caso de Case já submetido em ciclo anterior, mesmo com outro nome, incluir acima aspecto que evoluiu na Prática ou Resultados desde então.

A QUALIDADE DO RESUMO ACIMA É PONTUADA NAS QUESTÕES “B.2” – RESUMO DA PRÁTICA E “C.1” – RESUMO DO RESULTADO

Na descrição dos Critérios A, B e C, consultar, como referência, os fatores de pontuação da questão a ser respondida.

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Denominação da organização candidata: Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A - Sanasa Campinas	Atividades principais da organização candidata: A SANASA é uma Sociedade de Economia Mista constituída com a finalidade principal de planejar, executar, fiscalizar, operar e manter os serviços públicos de saneamento básico (abastecimento de água e esgotamento sanitário) no município de Campinas.	Trata-se de: <input checked="" type="checkbox"/> Organização completa <input type="checkbox"/> Unidade Autônoma <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio ... de Operador direto ou indireto de: <input checked="" type="checkbox"/> Abastecimento de água <input checked="" type="checkbox"/> Esgotamento sanitário <input type="checkbox"/> Manejo de águas pluviais <input type="checkbox"/> Manejo de resíduos sólidos <input type="checkbox"/> Manejo de efluentes industriais <input type="checkbox"/> de Fornecedor de operador <input type="checkbox"/> de Regulador
Quantidade de empregados próprios da org. candidata (porte): 2004	Endereço principal da organização candidata: Avenida da Saudade, 500, Ponte Preta, Campinas-SP, CEP: 13041-903	

Razão social responsável pela organização candidata: Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A	CNPJ da organização candidata: 46.119.855/0001-37
Nome do Autor, para se obter informações adicionais: Jacqueline Kássia Menezes Inocente Caselli Ana Lúcia Floriano Rosa Vieira	Email Autor: jacqueline.caselli@sanasa.com.br Fone Comercial Autor: (19) 37356627 Celular Autor: (19) 994676547
Dirigente responsável que autoriza a candidatura Manuelito Pereira Magalhães Junior – Diretor Presidente	
DECLARAÇÃO A organização candidata concorda em responder a eventuais consultas do Especialista para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser finalista, concorda em responder a eventuais consultas de interessados, para compartilhar seu conhecimento em prol do saneamento ambiental.	AUTENTICAÇÃO O dirigente responsável pela organização candidata autoriza a submissão do Case à ABES e responsabiliza-se pela autenticidade das informações fornecidas, bem como autoriza sua análise pelos Especialistas designados pelo CNQA e a divulgação do Case.
A. A OPORTUNIDADE (peso 15)	
<p>A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada?</p> <p>Informar de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada.</p> <p>Destacar eventuais sistemáticas de estímulo à inovação (atividades ou programas de sugestão, de experimentação, de benchmarking ou similares) ou de análise/avaliação de desempenho, que levaram à identificação da oportunidade e desenvolvimento da ideia.</p> <p>Complementar com informações sobre o potencial de ganhos que foi estimado com a adoção de nova abordagem ou reversão de resultados adversos identificados em análises/avaliações de desempenho realizadas no período anterior ao desenvolvimento da ideia.</p> <p>Descrever a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização, incluindo os relacionados ao desenvolvimento sustentável ou ODS's¹.</p> <p>Informar como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas.</p>	
<p>Fatores de avaliação</p> <p>A.1.1 Origem da oportunidade</p> <p>A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização</p> <p>A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor e para sociedade ou meio ambiente</p>	

A.1.1

A **oportunidade** tratada pela prática de gestão implementada foi a necessidade de aprimorar a comunicação interna na SANASA, identificada durante a reunião anual de análise crítica do Planejamento Estratégico (PE) e da Jornada da Excelência (JE) em dezembro de 2022. A análise do clima organizacional na SANASA revelou índices insatisfatórios de comunicação interna e baixos níveis de suporte da liderança, engajamento e inovação, resultando em um ambiente de trabalho com alto risco de desmotivação e resistência a mudanças. Esta situação foi diagnosticada por meio de ferramentas como pesquisas de clima e indicadores de desempenho vinculados ao Planejamento Estratégico.

O estímulo à **inovação** e o **desenvolvimento** da ideia ocorreram de forma estruturada e estratégica na SANASA. A concepção do Programa Rumo Excelência (PRE 2.0) foi impulsionada pelo Plano de Melhoria de Gestão (PMG2), que integrou diferentes metodologias para fomentar a inovação contínua. O Programa Jornada da Excelência que tem metodologia participativa passou a ser uma ferramenta importante na construção desse projeto e de outros para sanar lacunas. Com um diagnóstico participativo, onde os próprios colaboradores fazem a pontuação, o programa atua não apenas em detectar, mas também de apresentar análises comparativas. Para a construção do PRE 2.0 a mesma metodologia foi usada, adotando análises comparativas anuais e processos de feedback constantes, além de tomadas de decisão imediatas. Dentre as ações, destacaram-se sistemáticas de **benchmarking** com empresas do setor, como a SABESP, visitas técnicas, participação em eventos (Congressos do setor de saneamento, Nacionais e Internacionais), além da implementação de programas internos de sugestão, lives interativas, rodas de conversa e pesquisas digitais para captação de ideias e percepções dos colaboradores.

Esse ambiente participativo permitiu a experimentação de novas ferramentas digitais e o uso intensivo de tecnologias modernas, como Microsoft Office 365, Power BI e inteligência artificial, alinhadas à digitalização de processos e à análise periódica de indicadores de desempenho vinculados ao modelo MEGSA®ESG. O PRE 2.0 passou a ser realizado ao longo de todo o ano, com ciclos anuais dedicados ao aprimoramento contínuo das sistemáticas de cada ação, os quais são avaliados por meio de análises críticas do programa. Nestes ciclos de aprimoramento, também são considerados os feedbacks obtidos nas avaliações das ações.

Com a implementação do PRE 2.0, os **potenciais ganhos e reversão de resultados desfavoráveis** apontaram avanços significativos, como o crescimento do índice de satisfação dos empregados (IPe04), o indicador de Cultura Organizacional no mesmo período. Também se tratando de maturidade na gestão (IPa11), o indicador apresentou crescimento significativo de mais 15% já de um ano para o outro. Estes resultados comprovam a eficácia da nova abordagem, que também fortaleceu o compromisso institucional com a sustentabilidade, elevou a eficiência operacional

¹ Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para 2030, das Nações Unidas

e proporcionou reconhecimento de alto prestígio no setor, evidenciado pelo Troféu Transparência da ANEFAC e pelo Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS).

A.1.2

A Pesquisa de Clima em 2022 apontou resultados insatisfatórios, em torno de 50%. A SANASA reconheceu que uma comunicação eficiente entre os colaboradores é crucial para incentivar a participação nas decisões estratégicas, por meio de pesquisas, promovendo alinhamento e engajamento fundamentais para o cumprimento dos objetivos institucionais, adotando a sistemática apresentada em A.1.1. Essa prática não contribui apenas para a melhoria do clima organizacional, proporcionando um ambiente mais colaborativo e motivado. Os resultados positivos na melhoria do clima também foram sentidos em indicadores como o de Maturidade da Gestão (IPa11), importantes para o alcance das estratégias da empresa. A prática foi integrada como prioridade na Perspectiva 4 — Pessoas e Conhecimento do **Planejamento Estratégico** 2022-2035 da SANASA e na Missão, Visão e Valores, reforçando a comunicação como ponto estratégico para o desenvolvimento sustentável e alinhando-se diretamente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), como educação de qualidade, redução das desigualdades, trabalho decente e fortalecimento institucional. O fortalecimento da comunicação promovido pelo PRE 2.0 contribui significativamente para o alcance de resultados estratégicos essenciais, influenciando diretamente a elevação da produtividade, a redução dos custos operacionais e a retenção de talentos. A relevância dessa prática para a SANASA é evidenciada pelos indicadores de desempenho, que colocam a empresa entre as líderes no país, com universalização superior a 90% nos serviços de tratamento de água, esgoto, coleta e afastamento sanitário. Ademais, a prática é validada por avaliações externas independentes, como a certificação ISO 9001 e o Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS), que atestam a consistência, qualidade e efetividade das ações implantadas na organização

A.1.3

A relevância da oportunidade no **setor de saneamento** identificada na SANASA, relacionada ao aprimoramento da comunicação interna, é corroborada por estudos e benchmarks setoriais que evidenciam desafios semelhantes em outras organizações de saneamento. Relatórios do setor, em outras organizações, indicam que questões de comunicação, engajamento e cultura organizacional são recorrentes em companhias como SABESP, SANEAGO, SANEPAR, CORSAN e organismos como FUNASA e ASSEMAE, que apresentam tratativas específicas para o tema. Com isso, a resposta inovadora da SANASA em investir no capital humano em um mundo cada vez mais automatizado / digital pode servir de referência para o setor.

O reconhecimento da SANASA vai além dos prêmios, como o Troféu Transparência da ANEFAC (concedido em 2024 e 2025), o Troféu Ouro no AMEGSA pelo Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS), refletindo resultados mensuráveis para a comunidade e o meio ambiente, além do ACERTAR (do Consórcio ARES-PCJ) – metodologia que garante a padronização dos indicadores do SINISA por meio de auditorias e certificações. A comunicação eficiente contribui para maior transparência, fortalecimento da governança e estímulo à cidadania ativa, alinhando-se diretamente a objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), como educação de qualidade, redução das desigualdades, trabalho decente e parcerias para o desenvolvimento.

Além disso, a SANASA mantém parcerias e realiza benchmarking com importantes organizações do setor nacional e internacional, utilizando referências consolidadas para evoluir seu programa. A prática de comunicação é importante também para consolidar parcerias importantes com o meio acadêmico, como a UNICAMP E FESP, fomentando a educação; além de cursos internacionais e a presença na Missão Internacional da ABES. Essa integração de práticas reforça o caráter inovador e adaptativo da iniciativa, consolidando a SANASA como um modelo para o setor de saneamento, capaz de gerar impacto social, ambiental e econômico positivo sustentável.

A manutenção desses princípios é essencial para promover a transparência e fomentar uma cultura de inovação contínua. A comunicação transparente extrapola o ambiente físico da empresa, desempenhando papel estratégico crucial na informação das equipes, na melhoria do clima organizacional e na promoção dos valores e objetivos institucionais. Uma comunicação próxima e ativa humaniza as relações internas e reforça o senso de propósito e união entre os colaboradores (PINHEIRO, REIS; 2021).



Figura 1: Perspectivas do Planejamento Estratégico 2022 - 2035

B. A IDEIA (peso 50)

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

Informar quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da prática de gestão. Resumir a função de cada um deles nesse projeto.

Informar qual a sistemática de trabalho em projeto, citando a metodologia de projeto adotada.

Apresentar um ou mais objetivos da prática, com os quais os resultados de C.1 têm relação..

Resumir as principais etapas planejadas e os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime.

Informar os principais obstáculos identificados, antes ou durante a implantação, e a forma para superar as dificuldades.

Citar fontes de inspiração, internas e/ou externas, para apoiar o desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, consultorias, fornecedores, congressos, feiras, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras) e eventuais oportunidades identificadas ou lições aprendidas nessas fontes, incluindo sobre resultados possíveis ou alcançados por elas, informando quando as localizações das fontes forem decorrentes de práticas de busca de conhecimento disseminadas na organização. Se não houver lição aprendida nas fontes, declarar o fato.

Descrever qualquer atividade prévia de capacitação de pessoas, se houver, e sua abrangência.

Informar como a evolução do projeto foi controlada.

Fatores de avaliação

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

B.1.1

O projeto do PRE 2.0 da SANASA envolveu **lideranças e profissionais** distribuídos entre funções estratégicas, operacionais e avaliativas. A Alta Direção definiu diretrizes e objetivos; o Grupo Gestor – com membros da Gerência de Gestão da Qualidade e Relações Técnicas (TG) coordenou e validou as etapas; Diretores, Gerentes e Coordenadores facilitaram a integração e comunicação junto às equipes; Líderes Setoriais supervisionaram ações locais e capacitação. Externamente, Consultores Independentes avaliaram e certificaram o programa, enquanto entidades como a ABES forneceram benchmarks e apoio metodológico.

A **sistematica** de trabalho do projeto PRE 2.0 da SANASA foi estruturada por ciclos anuais, baseando-se em metodologias participativas e benchmarking com empresas de referência no setor. A execução seguiu etapas definidas no Planejamento Estratégico e no PMG2, integrando Sprints de Conhecimento, análise crítica, formação e reuniões de grupos de trabalho, elaboração de cronogramas, eventos internos e lives, sempre utilizando ferramentas digitais como Microsoft Office 365, Power BI, pesquisas Google Forms e recursos de Inteligência Artificial para monitoramento, avaliação e comunicação. A principal **metodologia adotada** foi a Jornada da Excelência, com enfoque na gestão por processos e valorização cultural, inspirada no MEGSA®ESG e internacionalmente alinhada à NBR ISO 9001, incorporando ainda práticas oriundas da Agência de Iniciativas Cidadãs (AIC) que privilegiam colaboração, escuta ativa e engajamento ao longo do ciclo do projeto.

Tabela 1: PMG 2 - Valores Culturais Organizacionais - Sprint 1 - Conhecer e Valorizar a cultura organizacional

Num	Pré req.	Ações	Responsável	Inicio	Fim	Fim Previsto	Sit	Observação	(MOP - Mão de obra própria) em horas
1		Completar o modelo da pesquisa com os padrões estabelecidos no lote 1 (Diretores, Gerentes, Coordenadores) e homologar via simulação (3 a 4 pessoas de diferentes níveis).	Alessandro-TG	15/04/2023	15/04/2023	-	Verde	Modelo padronizado e homologado	2h
2	1	Aplicar a pesquisa lote 1 (Diretores, Gerentes e Coordenadores) com 100% de retorno	Alessandro-TG	15/04/2023	30/04/2023	-	Verde	Aplicada a pesquisa para os Diretores, Gerentes e Coordenadores - 100% de retorno.	20h
3	2	Analizar a pesquisa, resumir as conclusões mais relevantes e ajustar a pesquisa definitiva e devolver o relatório, sem interpretação, aos Diretores, Gerentes e Coordenadores.	Alessandro-TG	30/04/2023	15/05/2023	-	Verde	FUP de retorno	20h
4	3	Debater os resultados obtidos em um pequeno grupo de Gerentes (no mínimo 5 - pilotos dos CPGs) para verificar se há alguma medida que demande tratativa emergencial	Alessandro-TG	15/05/2023	30/05/2023	15/07/2023	Roxo	Compartilhar com os demais gerentes o resultado do debate	30h

5	4	Homologar com a Direção o plano de trabalho, incluindo as Campanhas de Comunicação para o lançamento da pesquisa definitiva à FT	Cristiane-PC	30/05/2023	30/05/2023	17/07/2023		Revisar o Plano de Trabalho com o Grupo de Gerentes, antes de apresentar à Diretoria	30h
6	5	Comunicação para o lançamento da pesquisa definitiva à FT	Cristiane-PC	15/06/2023	30/06/2023	17/07/2023		Comunicação da pesquisa definitiva para FT por meio de Whatsapp e e-mail institucional.	30h
7	6	Aplicar a pesquisa lote 2 (demais FT), conforme o cenário descrito	Alessandro-TG	30/06/2023	15/07/2023	21/07/2023		Aplicada a pesquisa para a FT através de link (Google forms)	45h
8	7	Analizar a pesquisa de forma segmentada (por nível e por Diretoria) e resumir as conclusões mais relevantes	Alessandro-TG	15/07/2023	30/06/2023			Analizados os dados da pesquisa (Google forms) e dispostos em apresentação (Power Point).	20h
9	8	Apresentar possíveis "Jornadas Metodológicas" para mudança cultural (Lives, Rodas de Conversas)	Alessandro-TG	31/08/2023	30/09/2023	02/10/2023		Realizadas "Jornadas Metodológicas" - Rodas de Conversa (19/07 à 02/10/2023) e Lives com a Qualidade (07/07 à 18/08/2023).	25h
10	9	Preparar e Realizar o 1 INTEGRA SANASA (apresentar as participações nos Congressos ABES, ASSEMAE e PNQS) e avaliar percepção do valor do evento com os participantes.	Jacqueline - TG	30/09/2023	31/12/2023	-		O evento 1 INTEGRA SANASA (12 e 13/12), primeiras ações: Benchmarking SABESP; Grupo de Facilitadores (Rodas de Conversa); Apresentação do Escopo à gerência; Comunicação e aplicação de Pesquisa de intenção.	60h

 Ação concluída no prazo inicial

 Ação concluída no prazo revisto

Os principais **objetivos da prática de gestão** do projeto do PRE 2.0 da SANASA, relacionados aos resultados de C.1, são:

- Promover a transformação cultural para fortalecer a comunicação interna, aproximar os colaboradores e criar um ambiente inclusivo na organização.
- Incentivar a participação ativa e o engajamento coletivo dos colaboradores, estimulando o trabalho em equipe e o alinhamento entre os setores.
- Valorizar e disseminar os princípios ESG (ambiental, social e governança), alinhando-se com a sustentabilidade e responsabilidade corporativa.
- Garantir a melhoria contínua por meio de avaliações periódicas, feedbacks e uso de indicadores que medem satisfação, clima organizacional, cultura e maturidade da gestão.
- Proporcionar processos de comunicação transparentes, ágeis e colaborativos, utilizando tecnologias digitais e metodologias participativas.

B.1.2

As principais **etapas planejadas** e os **principais recursos** (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime estão disponíveis na tabela 2.

Tabela 2: Etapas e Recursos do Projeto - PRE

Etapas Planejadas	Descrição das Atividades	Recursos Orçados	Recursos Realizados
Análise crítica e diagnóstico inicial	Avaliação do Planejamento Estratégico e Jornada da Excelência para identificação de melhorias	Não especificado	Alta Direção, Grupo Gestor
Construção do Plano de Melhoria (PMG2)	Definição e estruturação das ações prioritárias em Sprint de Conhecimentos	Orçamento R\$ 315.000,00	Valor integralmente pago
Formação e reuniões do Grupo Gestor	Formação multifuncional e reuniões para coordenação e execução do projeto	Horas de trabalho próprias alocadas	Atividades contínuas de planejamento e execução
Realização de pesquisa e eventos	Aplicação de pesquisas, rodas de conversa, lives, eventos internos para engajamento e disseminação	Material didático, ferramentas digitais	Oficinas, lives, transmissões remotas, eventos INTEGRA SANASA

Benchmarking e melhorias contínuas	Troca de experiências com outras empresas, análise de feedback e incorporação de melhorias	Ferramentas Power BI, IA, Google Forms	Monitoramento constante e adaptação via indicadores
Avaliações e certificação	Avaliações periódicas para certificação e ajustes	Consultoria externa para avaliação	Avaliações pela consultoria independente

Antes da implantação, os principais obstáculos enfrentados pela SANASA no projeto PRE 2.0 foram a falta de comunicação eficaz entre a força de trabalho e os setores e foco na individualidade e no não coletivo — aspectos evidenciados pela Pesquisa de Clima. Para superar tais desafios, a SANASA adotou estratégias como a implementação gradual das ações, promoção de eventos participativos (jornadas metodológicas, rodas de conversa, lives), utilização de plataformas digitais e inteligência artificial para ampliar a comunicação, incentivo à participação ativa dos colaboradores nas decisões e benchmarking com outras empresas do setor. Essas medidas resultaram em melhorias significativas na satisfação dos colaboradores, no clima organizacional e na maturidade da gestão, evidenciadas por indicadores de satisfação superiores a 80% e evolução contínua das iniciativas implantadas.

B.1.3

As fontes de inspiração para o desenvolvimento do PRE 2.0 da SANASA foram variadas e integradas, abrangendo referências internas e externas. Internamente, o programa se alinha e se fundamenta na Jornada da Excelência da SANASA, incorporando a cultura e valores organizacionais. Externamente, contou com **benchmarking** importante em empresas do setor de saneamento, como a SABESP (reconhecida em vários ciclos do PNQS), que auxiliou na adoção de melhores práticas. Além disso, a SANASA contou com o apoio técnico e metodológico da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES) por meio do Programa Jornada da Excelência, além da utilização de literatura especializada e participação em congressos, seminários e feiras do setor para atualização e inovação.

Outras influências importantes vieram da metodologia da Agência de Iniciativas Cidadãs (AIC), que valoriza a comunicação participativa e colaborativa, direta à internalização de práticas de comunicação ativa e engajamento dos colaboradores nas Rodas de Conversa e Lives. Foi também um aprendizado contínuo, com a análise de resultados e feedbacks para ajustes constantes, fortalecendo o compromisso com a inovação e sustentabilidade.

Prévio à implementação do PRE 2.0 foram realizadas diversas **atividades de capacitação**, abrangendo lideranças, gestores, facilitadores e colaboradores em geral, com foco na comunicação, cultura organizacional e práticas participativas. Essa **capacitação** incluiu pesquisas de clima, rodas de conversa, lives, treinamentos presenciais e virtuais, e disseminação de cases e boas práticas para internalização dos conceitos e estímulo ao engajamento.

A **evolução** do projeto foi rigorosamente **controlada** por meio de indicadores claros de eficiência, eficácia e satisfação, mensurados continuamente por ferramentas digitais como Power BI, Google Forms e plataformas integradas. Foram realizados ciclos periódicos de avaliação, com coleta de feedbacks, análise crítica pela alta direção e grupos gestores, possibilitando ajustes ágeis e melhoria contínua do processo. O controle também incluiu certificação externa e uso de metodologias alinhadas às normas ISO e MEGSA®ESG para garantir repetitividade, maturidade e qualidade das ações implantadas.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Descrever a sistemática implantada, mencionando os usuários e os principais padrões gerenciais associados à prática (plano, procedimento, rotina, programa ou similar).

Elencar as características de originalidade e, se existirem.

Citar uma ou mais características promotoras de consequências positivas no meio ambiente, na sociedade ou na governança² (ESG) ou para os ODS's, resumindo as vantagens advindas dessas características e explicando quais delas representam novidade ou diferenciais de práticas conhecidas e quais representam ruptura radical na forma de gerir.

Descrever qualquer característica relevante de a) otimização ou simplificação, b) proatividade (que previnam problemas na gestão), c) agilidade (adaptação ágil a novas demandas), d) incorporação de tecnologia digital³, destacando, se houver, o emprego de IA, e) abrangência, f) integração ao sistema de padrões existente da organização (manuals, procedimentos, sistemas informatizados ou outros), g) ferramentas de controle e eventuais indicadores de monitoramento da eficiência, eficácia ou efetividade.

Fornecer informações sobre o ineditismo da prática de gestão implantada, se houver, na organização candidata, na sua controladora ou no próprio setor - no país ou no mundo.

Incluir uma ou mais metas almejadas para indicadores de monitoramento.

Informar eventuais capacitações ou instruções requeridas para realização da prática pelos usuários.

Informar como os padrões são aprendidos pelas pessoas nas áreas pertinentes.

O Resumo do Case no início deste documento deve summarizar com clareza a abordagem inovadora ou exemplar relatada.

Fatores de avaliação

² As características promotoras da governança estão associadas direcionamento e controles externos, à transparência, à ética, à avaliação da atuação ESG e afins.

³ Ver glossário “tecnologia digital” no MEGSA®ESG

- B.2.1 Enfoque sistemático, enxuto⁴ e com padrões gerenciais claros (Resumo do Case o sumariza)
- B.2.2 Enfoque original, inusitado ou inédito, com emprego de tecnologia digital e IA (Resumo do Case o sumariza)
- B.2.3 Enfoque promotor do desenvolvimento sustentável ou do alcance dos ODS's
- B.2.4 Enfoque proativo, prevenindo problemas na gestão
- B.2.5 Enfoque ágil, para resposta rápida
- B.2.6 Aplicação é suficientemente abrangente e controlada
- B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.1

A prática de gestão do PRE 2.0 da SANASA funciona com uma **sistemática estruturada** que inclui um plano claro e procedimentos definidos para garantir repetitividade, controle e evolução contínua. A sistemática foi implementada a partir do Plano de Melhoria da Gestão - PMG 2, com foco em valores culturais e comunicação interna fortalecida. O programa estruturou suas ações em ciclos anuais, com atividades como Jornadas Metodológicas, eventos específicos, rodas de conversa e lives que promovem diálogo inclusivo e internalização do conhecimento.

Os usuários principais da prática são a força de trabalho da SANASA em todos os níveis, lideranças e gestores que coordenam e participam das ações. O programa utiliza ferramentas digitais como Microsoft Office 365, vídeos com apoio de inteligência artificial e Power BI para monitoramento e análise dos indicadores.

Entre os **padrões gerenciais** associados estão o alinhamento com o Planejamento Estratégico, a Jornada da Excelência, o MEGSA®ESG e a ISO 9001, por meio de auditorias e avaliações. As auditorias externas da ISO 9001 no ciclo apontam não conformidades. As avaliações do PNQS também apresentam crescimento na pontuação de mais de 10% de 2023 para 2024. A prática inclui controles contínuos via indicadores de satisfação, cultura organizacional, liderança, clima interno e maturidade da gestão, possibilitando a identificação de melhorias e a adaptação rápida a novas demandas.

O programa é **original e inovador** por integrar comunicação ativa, engajamento participativo e o uso intensivo de tecnologias digitais, contribuindo para um ambiente inclusivo, colaborativo e focado na excelência e sustentabilidade. A prática é documentada internamente pelo SAN.P.IN.PR 96 — Programa Rumo Excelência PRE, e é aplicada de forma abrangente em toda a organização, garantindo replicabilidade e impacto positivo na cultura organizacional e desempenho.

B.2.2

As características de **originalidade** do Programa Rumo Excelência PRE 2.0 da SANASA incluem:

- Integração de comunicação ativa e engajamento participativo da força de trabalho como eixo central da prática, singular entre as empresas do setor saneamento.
- Uso intensivo e inovador de tecnologias digitais, incluindo Microsoft Office 365, Power BI e recursos de **inteligência artificial** para produção de vídeos explicativos e monitoramento contínuo.
- Estruturação do programa em ciclos anuais de ações com metodologias participativas, como Jornadas Metodológicas, Rodas de Conversa e Lives, que promovem a internalização progressiva do conhecimento.
- Benchmarking consistente com empresas referências no setor, como SABESP, para adaptação e incorporação de melhores práticas alinhadas ao contexto local.
- Alinhamento explícito com os modelos MEGSA®ESG e às normas ISO 9001, promovendo além da excelência, a sustentabilidade, diversidade e inclusão, por meio de ações como o evento "Elas Protagonizam".
- Processo ágil e adaptativo, com avaliação constante e incorporação de feedbacks, o que garante evolução estruturada e repetibilidade das ações.

B.2.3

Uma característica promotora de consequências positivas na SANASA, alinhada ao ESG e aos **ODS**, é o foco na comunicação interna ativa e participativa, que promove inclusão, valorização da diversidade e engajamento da força de trabalho. Essa prática utiliza ferramentas digitais avançadas, como inteligência artificial e plataformas colaborativas, para ampliar o alcance e a eficácia da comunicação, fortalecendo o clima organizacional e a cultura de sustentabilidade.



Figura 2: Ações do PRE 2.0

⁴ Ver nos Critérios MEGSA®ESG o fator “Enxuto”, usado para avaliar processos gerenciais, para melhor compreensão

Vantagens dessa característica incluem melhoria do clima organizacional, maior integração entre equipes e setores, aumento do engajamento e satisfação dos colaboradores, além de maior transparência e governança. Essa abordagem representa uma novidade no setor de saneamento, especialmente pelo uso integrado de tecnologia digital e metodologias participativas para internalização e disseminação dos princípios ESG.

Tabela 3: ODS relacionadas as ações do PRE 2.0

Ação/ iniciativa	Descrição Breve	ODS	Justificativa
Lives das Áreas	Divulgação ágil de conteúdo das áreas, integração e compartilhamento	4 EDUCAÇÃO 8 TECNOLOGIA INOVADORA 17 PARCERIAS INSTITUCIONAIS	Educação continuada, trabalho decente, parceria e colaboração no ambiente organizacional
Rodas de Conversa	Encontros breves para discussões, avisos e divulgação de ações do programa	4 EDUCAÇÃO 8 TECNOLOGIA INOVADORA 16 PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES	Educação, trabalho decente, promoção da paz e instituições eficazes
Cases em Foco	Preparação e apresentação de cases para eventos externos e internos	8 TECNOLOGIA INOVADORA 9 INOVAÇÃO, INVESTIMENTOS E INSTITUIÇÕES 17 PARCERIAS INSTITUCIONAIS	Inovação, trabalho decente, parcerias estratégicas
Integra SANASA	Seminário anual para compartilhar conhecimentos e ações relacionadas à Excelência	4 EDUCAÇÃO 8 TECNOLOGIA INOVADORA 16 PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES	Educação, trabalho decente, fortalecimento institucional
Café da Manhã com o Diretor	Encontros para troca de experiências, temas estratégicos e reconhecimento	5 IGUALDADE DE GÊNERO 8 TECNOLOGIA INOVADORA 16 PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES	Igualdade de gênero, trabalho decente, instituições eficazes
Elas Protagonizam	Evento para valorização do protagonismo feminino e diversidade	5 IGUALDADE DE GÊNERO 10 DIVERSIDADE, INCLUSÃO E DIVERSIFICAÇÃO	Igualdade de gênero, redução das desigualdades

Em termos de **ruptura radical**, o programa PRE 2.0 vai além das práticas tradicionais ao incorporar avaliações contínuas por meio de indicadores digitais, uso de feedbacks e a adoção sistemática de ações de inclusão, diversidade e sustentabilidade, alinhando-se aos ODS de forma estrutural e estratégica dentro do modelo de gestão da SANASA. Em se tratando de um mundo cada vez mais automatizado, a prática é inovadora por estar investindo nas pessoas. Essa mudança de paradigma promove uma gestão ágil, responsável e responsável, com impacto direto e positivo na sociedade, meio ambiente e governança corporativa.

B.2.4

A **otimização e simplificação** do PRE 2.0 da SANASA está estruturado em ciclos anuais que empregam métodos participativos, como Rodas de Conversa, Lives, Integra, Elas Protagonizam, Café com o Diretor; aliados ao uso de ferramentas digitais como Microsoft Office 365 e Google Forms, facilitando a organização, comunicação e execução das ações, o que minimiza burocracias e torna os processos mais ágeis.

A **proatividade** do programa conta com monitoramento constante por meio de indicadores semanais gerenciados no Power BI, além de análises mensais que possibilitam a identificação precoce de problemas para adoção imediata de

medidas corretivas. Destaca-se a integração das informações provenientes das auditorias ISO 9001 e dos processos de avaliação e disseminação, que asseguram a rápida adaptação e prevenção de riscos. A participação ativa em congressos, seminários e simpósios, assim como o benchmarking contínuo com outras organizações, reforça essa abordagem proativa. Um exemplo prático é a ação "Elas Protagonizam", lançada em 2025, que valoriza a inclusão e contribui para a melhoria do clima organizacional, saúde mental e bem-estar dos colaboradores.



Figura 3: Power BI - PRE 2.0

B.2.5

O PRE 2.0 é estruturado para uma adaptação rápida e eficiente às novas demandas, por meio de um processo metodológico que inclui análises críticas constantes conduzidas pela Alta Direção, reuniões frequentes dos Grupos de Trabalho, definição de cronogramas, benchmarking com empresas do setor, além de ações participativas como lives, rodas de conversa e eventos internos (ex: Integra SANASA). Esse modelo permite ajustes contínuos e respostas ágeis a feedbacks e mudanças de cenário, promovendo evolução estruturada e melhoria contínua. Como principais

respostas ágeis destaca-se o monitoramento de indicadores semanais e as análises críticas mensais, detalhados no item B.2.4.

O programa faz uso intensivo de diversas **ferramentas digitais**, destacando o emprego de **inteligência artificial** na produção de vídeos explicativos curtos para otimizar a comunicação interna. A plataforma Microsoft Office 365, o Outlook, Google Forms e principalmente o Power BI são utilizados para organização, comunicação e análise detalhada de indicadores do programa, assegurando controle efetivo, transparência e capacidade analítica avançada para suportar a gestão da prática.

A prática de gestão implantada no PRE 2.0 da SANASA apresenta um **ineditismo** significativo tanto na própria organização quanto no setor de saneamento, nacional e internacionalmente. Entre os aspectos inéditos destacam-se: 1) A integração robusta entre comunicação interna participativa, engajamento dos colaboradores e uso intensivo de tecnologia digital, incluindo inteligência artificial aplicada na produção de vídeos explicativos e análise de dados no Power BI; 2) Estruturação do programa em ciclos anuais com metodologias participativas que promovem a internalização gradual do conhecimento e a mudança cultural de maneira sistematizada; 3) Alinhamento estratégico ao MEGSA®ESG e à NBR ISO 9001, somado a ações inovadoras de inclusão, diversidade e sustentabilidade, como o evento “Elas Protagonizam”, que são incorporadas de forma contínua e adaptativa com base em feedbacks e novas demandas e 4) Um modelo pioneiro no setor de saneamento que junta processos organizacionais, ferramentas digitais de ponta e cultura participativa, promovendo uma gestão ágil e sustentável. Essas características proporcionam uma gestão inovadora que fortalece a SANASA como referência no setor, apresentando uma ruptura na forma tradicional de gerir práticas de comunicação, cultura organizacional e sustentabilidade em saneamento ambiental.

B.2.6

A prática de gestão do PRE 2.0 da SANASA tem **abrangência** em todas as áreas, processos, produtos e partes interessadas relevantes da organização. Ela é aplicada de forma consistente em toda a companhia, promovendo a disseminação do conhecimento, a integração entre equipes e o fortalecimento da cultura da excelência com foco em ESG. As partes interessadas inseridas na prática do PRE 2.0 da SANASA abrangem toda a força de trabalho da organização, incluindo lideranças, gestores, colaboradores de todas as áreas e níveis hierárquicos. Além disso, a prática também envolve parceiros externos, fornecedores e o público atendido pela SANASA, promovendo comunicação inclusiva e colaborativa. A participação ativa dessas partes interessadas é estimulada por meio de eventos, pesquisas, rodas de conversa e canais digitais, fortalecendo o engajamento, alinhamento estratégico e a cultura organizacional voltada à excelência e sustentabilidade.

No contexto do PRE 2.0 da SANASA, as **metas** almejadas para indicadores de monitoramento incluem:

- Alta satisfação dos colaboradores com ações internas, com índices superiores a 80%, refletidos em pesquisas de clima e engajamento.
- Evolução consistente dos índices de cultura organizacional e liderança, buscando alcançar e superar 70% de avaliações positivas.
- Cumprimento rigoroso dos cronogramas de ações, monitorados semanalmente via Power BI, com metas de reduzidas discrepâncias e rápida adoção de medidas corretivas.
- Atingir as metas institucionais de universalização do saneamento estabelecidas no Plano Municipal, incluindo atendimento total de água acima de 99% e redução das perdas de água para menos de 20%.
- Avanços contínuos em indicadores relacionados aos princípios ESG, como inclusão, diversidade, sustentabilidade e governança.

B.2.7

A prática do PRE 2.0 da SANASA está integrada ao **sistema de padrões** já existente na organização, como manuais, procedimentos e sistemas informatizados, alinhando-se às diretrizes da NBR ISO 9001 e do MEGSA®ESG. Essa integração é formalizada por meio de documentação interna (SAN.P.IN.PR 90) que consolida processos e rotinas, garantindo que as ações do programa estejam incorporadas ao cotidiano da organização. As ferramentas digitais utilizadas, como Microsoft Office 365, Google Forms e Power BI, facilitam o monitoramento e controle dessas práticas dentro do sistema gerencial da SANASA. Com essa integração, os colaboradores **aprendem os padrões** por meio de capacitações progressivas, jornadas metodológicas, rodas de conversa, treinamentos específicos, uso de materiais didáticos e contínuos feedbacks, o que assegura a internalização e aplicação efetiva dos padrões nas atividades diárias da empresa.

Caso necessário, solicitar cópia junto ao Setor de Qualidade.	
ISO 9001	S/N: 11.01.0004 Data: 01/06/2022 Validade: 01/06/2025
Programa Rumo à Excelência	
Presidente P. _____	
1. SUMÁRIO	
1.1. JURISDIÇÃO 1.2. JURISDICAÇÃO 1.3. CONCEPÇÃO DA QUALIDADE 1.4. DIRETRIZES 1.5. RESPONSABILIDADES 1.6. HISTÓRICO 1.7. ANEXOS	
2. FINALIDADE	
Estabelecer o Programa Rumo à Excelência e as ações relacionadas ao seu Planejamento, Execução, Avaliação e Lógica Aprendizagem.	
3. AMBITO DE APLICAÇÃO	
Aplicar-se às equipes envolvidas nos processos associados ao Programa e a todos os processos associados ao SGQ.	
3.1. CONCEPÇÃO DE QUALIDADE	
Programa Rumo à Excelência. Promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental – ABES, que conduz o processo de aprimoramento da gestão e melhoria contínua da organização, visando a obtenção da certificação da norma técnica contrata: MEGSA - Modelo de Excelência em Gestão no Saneamento Ambiental.	
• ESG: Sigla em inglês que significa Governança Ambiental, Social e Corporativa; • PQG: Princípios Teóricos de Qualidade no Saneamento, promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental – ABES.	
4. O PROGRAMA	
O Programa Rumo à Excelência define-se como um conjunto de ações que de forma orgânica, integrada e contínua, descreve a estratégia e o processo de melhoria contínua. Visa a internalização do conceito de que todo empreendimento/organização faz parte de um sistema integrado, em busca da Excelência. Fazem parte do Programa Rumo à Excelência: • MEGSA: Modelo de Excelência em Gestão no Saneamento Ambiental. • ESG: Sigla em inglês que significa Governança Ambiental, Social e Corporativa; • PQG: Princípios Teóricos de Qualidade no Saneamento, promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental – ABES.	
Impresso não autorizado	

Figura 4: Informação documentada no SGQ – PRE 2.0

B.3. Como funciona a sistemática de avaliação da efetividade⁵ e de melhoria da prática de gestão depois de implementada?

Informar a frequência e participantes da avaliação e como ela é conduzida.

Mencionar indicador(es) e outras informações utilizadas para avaliar o desempenho da prática de gestão, depois da implantação.

Exemplificar eventuais melhorias incorporadas em função das avaliações iniciais.

Citar atividades relacionadas à replicação ou disseminação da prática em outras áreas da organização e os ganhos conhecidos ou em outras empresas..

Fatores de avaliação

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

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar a efetividade da prática de gestão

B.3.3 Potencial de replicação

B.3.1

A avaliação da efetividade e a melhoria do PRE 2.0 da SANASA são realizadas de forma contínua e estruturada ao longo do ano. A **frequência** dessa avaliação compreende monitoramentos semanais via Power BI, análises mensais de indicadores e avaliações específicas após eventos e ações do programa, que incluem pesquisas digitais por meio de formulários.

Os **participantes** da avaliação incluem a alta direção, gestores das áreas, membros da Gerência de Gestão da Qualidade e Relações Técnicas (TG), multiplicadores, consultores independentes e a própria força de trabalho envolvida nas ações. A condução do processo é feita por meio da coleta de dados quantitativos e qualitativos, seguida de reuniões para análise crítica dos resultados, definição de ajustes e planejamento de melhorias para ciclos subsequentes.

O PRE 2.0 tem **incorporado melhorias** com base nos feedbacks coletados por meio de formulários de avaliação. Esses formulários permitem medir a satisfação com as práticas, a utilidade das informações apresentadas e as sugestões dos participantes. Além disso, a escuta ativa durante os encontros proporciona aprendizado e impacto nas atividades cotidianas.

Para avaliar a eficácia do programa, foram desenvolvidos indicadores que medem a satisfação com as práticas, a utilidade das informações discutidas e as solicitações dos participantes. Indiretamente, o PRE 2.0 também contribuiu para a melhoria do índice de maturidade da gestão e influenciou positivamente a mudança cultural, refletindo nos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional.

Entre as principais **melhorias incorporadas** às práticas, destacam-se:

- **Lives com as áreas:** Em 2024, o programa passou a incluir diversos setores, promovendo um maior intercâmbio de experiências entre as áreas.
- **Cases em Foco:** Em 2024, foram apresentadas as experiências concorrentes ao Seminário de Benchmarking PNQS 2024 na SANASA por meio de transmissão remota.
- **Integra SANASA:** Em 2024, foram implementadas visitas técnicas para os colaboradores da companhia, além da transmissão do evento pelo YouTube e de realizar o Dia do Compromisso (compromisso dos gestores com as estratégias da empresa).
- **Café com o Diretor:** Em 2025 foi incorporado no PRE 2.0, inicialmente, na diretoria Técnica, já está em todas as diretorias, encontros entre a força de trabalho e o diretor da sua área, onde são compartilhadas as suas experiências, vivências; quebrando barreiras entre a alta direção e a FT. A prática também conta com avaliação;
- **Elas Protagonizam:** Em 2025 foi incorporado no PRE 2.0, ação que acontece em março e outubro, valorizando a jornada Feminina em forma de painéis, palestras. O evento é inclusivo, aberto para todos os gêneros e conta com uma avaliação, garantindo o feedback para aprimoramento contínuo.
- **Uso de Inteligência artificial:** em 2024 para análises críticas e em 2025, em vídeos curtos;
- **Incluso na Pesquisa de Clima** uma pergunta direcionada as ações na mudança cultural, em 2025.

B.3.2

Para validar as ações, o principal **indicador operacional** utilizado é a Satisfação dos Participantes, medida por meio de um formulário que, desde sua implementação, tem demonstrado alta aderência, superando os 90% de satisfação. Com a implementação das melhorias detalhadas no item B.3.1, observou-se também um aumento significativo na utilidade das informações apresentadas. Além disso, houve um incremento de 14 pontos no indicador de maturidade da gestão, passando de 2023 para 2024.

Adicionalmente, foi registrada uma melhoria no indicador que mede a mudança cultural, que evoluiu 7%. Esses resultados evidenciam o impacto positivo das ações implementadas e o comprometimento contínuo com a evolução da organização. E de forma específica foi analisado o desenvolvimento da cultura no critério 1, do MEGSA®ESG.

⁵ Ver nos Critérios MEGSA®ESG o fator “Efetivo”, usado para avaliar processos gerenciais, para melhor compreensão

A Pesquisa de Clima é a principal ferramenta que traz dimensões de Satisfação quanto ao clima, o principal indicador de Satisfação dos Empregados (IPe04), que também é um indicador estratégico. Esse indicador é importante, porque reflete como os colaboradores estão se sentindo em relação a diferentes aspectos da organização, o que pode ser importantes para revelar os pontos fortes e oportunidades. Ainda na Pesquisa Clima é importante considerar indicadores como de Cultura Organizacional e Satisfação quanto a Liderança (IPe16) - Indicadores operacionais. Mais especificamente, a Pesquisa de Clima também traz o indicador de Índice de Engajamento e Satisfação com as Ações do PRE. Dentro do GRMD, o Programa também considera o “Indicador de Maturidade da Gestão” (IPa11) - Estratégico. O Programa também mede ações e de forma global o “Índice de Satisfação - PRE”.

B.3.3

A prática do PRE 2.0 da SANASA conta com diversas atividades para **replicação e disseminação** em outras áreas da organização e em outras empresas do setor. Internamente, destacam-se ações como Lives das áreas, Rodas de Conversa, Cases em Foco, o evento Integra SANASA e o Café com o Diretor, inicialmente desenvolvido na Diretoria Técnica e já presente em todas as diretorias, que promovem a troca de experiências, o alinhamento cultural e a disseminação do conhecimento perante diferentes equipes. As ações também são divulgadas pelas ferramentas digitais do Outlook e do Whatsapp contando com o apoio da Gerência de Comunicações (PC). Essas iniciativas têm proporcionado **ganhos significativos**, como maior engajamento, melhor clima organizacional e fortalecimento dos valores de excelência e sustentabilidade.

Externamente, a SANASA compartilha seus resultados e cases no âmbito da Jornada da Excelência e do Prêmio Nacional da Qualidade no Saneamento (PNQS), que são reconhecidos no setor, permitindo a adoção de suas práticas por outras empresas, o que amplia o impacto positivo do programa para além da organização. A participação em eventos setoriais, projetos de benchmarking com outras companhias como SABESP, e parcerias institucionais também contribuem para o aprimoramento e a ampliação da prática, fortalecendo a cultura de inovação e qualidade no saneamento ambiental.

C. OS RESULTADOS (peso 35)

C.1 Apresentar um ou mais resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática.

A demonstração dos resultados de desempenho deve ser compatível com as descrições do ganho potencial ou da situação adversa mencionados em A.1 e dos objetivos da prática citados em B.1. Ex.: se os maiores impactos eram o custo elevado por reparo e a baixa produtividade por reparo e o objetivo reduzir custos, deveriam ser demonstradas reduções de custo por reparo e de tempo por reparo.

Se o resultado apresentado não decorreu preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

Os resultados podem ser expressos quantitativamente por meio de indicador(es) de desempenho⁶ com resultados “antes” e “depois” ou por comparação com grupos de controle relevantes em que a melhoria do desempenho de uma prática pode ser avaliada por comparação com outra organização que não implementou a prática e manteve o mesmo processo anterior que era comum a ambas.

A mudança significativa de patamar se configura quando o nível de desempenho após a implementação da prática mudar para patamar significativo acima do nível de desempenho do período anterior à prática.

O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza o principal resultado da Prática de Gestão desta questão.

Apresentar referenciais comparativos pertinentes (ver Glossário Critérios de Avaliação MEGSA®ESG), do setor ou do mercado, que permitam avaliar a competitividade do resultado alcançado pela prática. Se o resultado apresentado não decorrer preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

Fatores de avaliação

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho (Resumo do Case o sumariza)

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

C.1.1 e C.1.2

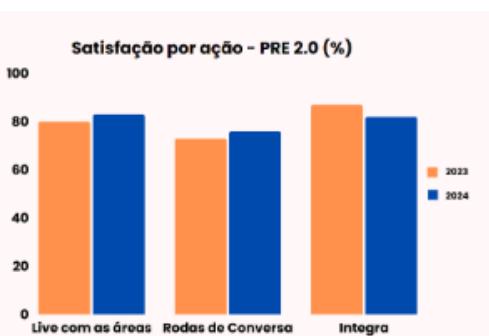


Figura 5: Índice de Satisfação do PRE 2.0 por ação

A análise detalhada do Índice de Satisfação do PRE 2.0 revela uma evolução positiva consistente em todas as ações entre 2023 e 2024. As lives com as áreas mantiveram um percentual elevado, próximo a 80%, com leve oscilação que indica estabilidade na qualidade percebida pelos participantes. As Rodas de Conversa registraram um aumento significativo, ultrapassando a marca de 70%, destacando-se como o evento com maior crescimento no índice de satisfação, o que sugere uma melhor aceitação ou melhorias na condução dessas rodas. O evento Integra apresentou os índices mais elevados, com aprovação superior a 90% em ambos os anos, confirmando sua posição como a ação mais bem avaliada do programa. Todos os eventos analisados apresentaram índices superiores a 70%, o que reforça a efetividade das iniciativas do PRE 2.0.

Esses valores também se refletem na Pesquisa de Clima, especialmente em uma pergunta específica: ações como Integra Sanasa, Lives com a Qualidade, Rodas de Conversa, entre outras, contribuem significativamente para a melhoria do

⁶ Ver glossário “Indicadores” no MEGSA®ESG.

Clima Organizacional e para a promoção da mudança cultural, com 66% dos respondentes indicando concordância total ou parcial. Além disso, o indicador de Cultura Organizacional apresentou uma evolução de 7 pontos percentuais, passando de 61% em 2023 para 68% em 2024. O Desenvolvimento da Cultura no Critério 1 teve um aumento de 20 pontos percentuais, passando de 76% em 2023 para 96% em 2024, reforçando a aderência do programa à metodologia MEGSA®ESG. A confiabilidade dos resultados é confirmada pela avaliação independente, evidenciando a efetividade do processo.

Ao final, os indicadores estratégicos de Maturidade da Gestão (IPa11) e Satisfação dos Empregados (IPe04), ambos contemplados no GRMD, assim como o indicador operacional de Satisfação quanto à Liderança, apresentam melhoria de 2023 para 2024, conforme demonstrado na tabela 6 abaixo. Essa tabela também estabelece a conexão entre as partes interessadas e os critérios do modelo MEGSA®ESG, fortalecendo a consistência e robustez da prática e evidenciando sua evolução continua.

Tabela 4: GRMD: Indicadores Estratégicos e Operacionais - Referenciais Comparativos

Parte Interessada	Critério	Nome do indicador	Unidade	2023	2024		Referencial Comparativo
Acionistas	2 - Estratégias	Maturidade da Gestão (IPa11)	%	28,5	42	67,5	MÉDIA TRUNCADA PNQS 2024
Força de Trabalho	6 - Pessoas	Satisfação dos Empregados (IPe04)	%	70,2	75,4	82,6	MÉDIA TRUNCADA PNQS 2024
Força de Trabalho	6 - Pessoas	Satisfação quanto à Liderança (IPe16)	%	65,05	66,86	78,68	MÉDIA TRUNCADA PNQS 2024

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos?

Resumir os benefícios para cada parte interessada alcançada, enfatizando o impacto transformador positivo decorrente da prática. Incluir a contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da organização que foram citados em A.1.

Fatores de avaliação

C.2.1 Benefícios intangíveis para as partes interessadas

C.2.1

Os **benefícios intangíveis** decorrentes da implementação do PRE 2.0 da SANASA refletem impactos transformadores positivos para diversas partes interessadas. Para a força de trabalho, destaca-se a melhoria do clima organizacional, o fortalecimento da cultura colaborativa, o aumento da participação nas decisões estratégicas, além do engajamento, satisfação e sentimento de pertencimento, o que contribui para um ambiente mais motivador e produtivo. Para a liderança, a prática favorece uma comunicação mais transparente e ativa, melhor alinhamento entre setores, redução de barreiras hierárquicas, incentivo à troca de experiências e práticas de liderança mais eficazes.

Para a empresa, o programa promove o desenvolvimento de ambientes inclusivos, a promoção da diversidade, maior maturidade gerencial, valorização da reputação institucional e fortalecimento dos pilares ESG, resultando em destaque em premiações nacionais e setoriais. A implantação de uma prática que tem a comunicação como fator determinante também contribui para resultados financeiros como contribuir na redução de custos operacionais, o que pode impactar em avanços e melhorias de indicadores como os voltados ao abastecimento de água (99,8%), tratamento de esgoto (94%) e de perdas (17%), colocando a SANASA como uma empresa universalizada dez anos antes.

Para a sociedade e o setor, a prática contribui para a disseminação de práticas inovadoras e transparentes, ampliação do impacto positivo do saneamento, fomento ao controle social e fortalecimento do compromisso público com a qualidade e sustentabilidade dos serviços prestados. As ações do PRE 2.0 como o “Elas Protagonizam” também contribuem para promover a inclusão e na melhoria dos indicadores da pesquisa de clima e satisfação dos colaboradores com as ações do programa.

Esses benefícios intangíveis têm base em fatos, depoimentos e reconhecimentos, inclusive na elevação dos indicadores de satisfação, clima organizacional, maturidade da gestão e aos princípios ESG. Além disso, contribuem diretamente para o alcance dos objetivos estratégicos da SANASA, alinhados as ODs e aos critérios do ESG, incluindo a excelência operacional, sustentabilidade e fortalecimento da cultura organizacional.



Figura 6: Fotos das principais ações do PRE 2.0

C.3. Quais foram as principais lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis⁷, com a implementação da prática e com o alcance de seus resultados?
 Citar as lições e resumir a importância delas, para outras organizações considerarem.

Fatores de avaliação

C.3.1 Lições aprendidas

C.3.1

As lições aprendidas com a implantação do PRE 2.0 podem ser claramente agrupadas em favoráveis (o que gerou resultados positivos e reforçou a prática) e desfavoráveis (desafios identificados, limitações, ou pontos que exigiram ajustes para evitar resultados indesejados).

Tabela 5: Lições Favoráveis e Desfavoráveis

Tipo de Lição	Descrição
Lições Favoráveis	
Engajamento coletivo aprimorado	O envolvimento da alta direção e estímulo à participação dos colaboradores fortaleceram a aceitação e comprometimento com o programa, tornando a mudança cultural mais sustentável.
Escuta ativa como vetor de aprimoramento	O uso contínuo de feedbacks, pesquisas digitais e avaliações em eventos agregou agilidade à adaptação das iniciativas, alinhando-as melhor às expectativas da equipe.
Tecnologia e digitalização	A adoção de ferramentas digitais (Microsoft Office 365, Power BI, formulários e vídeos com IA) ampliou o alcance, agilidade e controle das ações do PRE, viabilizando monitoramento permanente e comunicação assertiva.
Benchmarking estruturado	A referência a programas de sucesso em empresas como SABESP e COPASA permitiu a adaptação de soluções consolidadas ao contexto local, acelerando a maturidade do programa.
Inclusão & diversidade	Práticas como o "Elas Protagonizam" promoveram inclusão e valorização da diversidade, influenciando positivamente o clima organizacional e ampliando o senso de pertencimento.
Avaliação orientada a indicadores	O acompanhamento sistemático de satisfação, engajamento e maturidade de gestão fundamentou decisões estratégicas e demonstrou a efetividade do programa.
Lições Desfavoráveis	
Resistências iniciais à mudança	Baixa adesão e resistências em setores menos acostumados à participação ativa, destacando a necessidade de sensibilização, treinamentos e comunicação direcionada.
Limitação de visão sistêmica	Barreiras departamentais e foco excessivo na rotina de cada área dificultaram a integração, exigindo esforços para promover uma mentalidade mais transversal.
Ajustes incrementais nos eventos	Algumas ações (ex: evento Integra SANASA) precisaram ser readequadas em divulgação, formato e participação para garantir o impacto esperado.
Desafios de comunicação eficaz	Persistiram dificuldades para alcançar todos os públicos, exigindo planos de comunicação segmentados e múltiplos canais.

----- Limite de 13 Páginas aqui -----

Glossário (opcional)

Citar, se necessário, glossário para siglas e termos não usuais.

Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído contagem para limite de páginas.

ABES – Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental. Entidade que promove a qualidade e eficiência na área de saneamento ambiental.

ARES PCJ – Agência Reguladora dos Serviços de Saneamento das Bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiaí

ASEFA – Associação Sul-Americana de Engenharia Sanitária e Ambiental.

ESG – Environmental, Social and Governance. Estratégia e critérios de gestão voltados para sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e governança corporativa.

IPe04 – Indicador de Pesquisa de Satisfação dos Empregados, relacionado ao clima organizacional.

IPe16 – Indicador de Pesquisa de Satisfação quanto à Liderança.

IPa11 – Indicador de Maturidade da Gestão, referência estratégica de desempenho.

MEGSA®ESG – Modelo de Excelência em Gestão para o Setor de Água e Saneamento, que incorpora critérios ESG.

NBR ISO 9001 – Norma técnica que estabelece requisitos para Sistema de Gestão da Qualidade.

PNQS – Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento, premiação nacional destinada a reconhecer práticas de excelência no setor.

Programa PRE (Programa Rumo à Excelência) – Programa desenvolvido pela SANASA para transformação cultural focada em comunicação, engajamento e excelência.

⁷ Algo que não deu certo ou que poderia ter dado melhor resultado se fosse feito de forma diferente, requerendo cuidados ou atenção especial

Sprint – Ciclo intensivo e focado de trabalho para melhoria contínua.

SRO – Sistema de Registro Operacional (quando mencionado no contexto operacional).

TON – Frequência de medição por unidade de tempo, conforme metodologia aplicada.

ÚNICÓDIGO – Código identificador único usado em sistema de gestão de documentos ou processos internos.

Veiculação Inteligência Artificial (IA) – Uso de recursos tecnológicos automatizados para produção de conteúdos e análise de dados.

Referências Bibliográficas

Citar a bibliografia utilizada no âmbito do Case, exceto os Critérios MEGSA®ESG.
Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído na contagem para limite de páginas.

Agência de Iniciativas Cidadãs (AIC). AIC Lab: laboratório institucional de experimentação metodológica para fortalecimento de coletivos e organizações da sociedade civil. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://aic.org.br/atuacao/fortalecimento-da-sociedade-civil/aic-lab/>. Acesso em: 19 mar. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9001:2015 - Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXECUTIVOS DE FINANÇAS, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (ANEFAC). Institucional - Troféu Transparência. Disponível em: [site da ANEFAC, sem URL]. Acesso em: 12 set. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL (ABES). Jornada Excelência - Critérios e Guias. Campinas, 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU – Agenda 2030. Brasília, 2015.

COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO (SABESP). Programa Clube do Autor. São Paulo, 2024.

COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ (SANEPAR). Prêmios e certificações institucionais. Curitiba, 2024.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE (FUNASA). Relatórios institucionais. Brasília, [ano não informado]. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Transformar nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York, 2015.

*PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 1, p. 5333-5348, 2021.*

Revisores 2025 Ver página 2 Critérios IGS