

Nome simplificado da prática de gestão implantada:

Gestão do Ambiente de Inovação- Programa Melhores Práticas

Resumo da prática de gestão e de seus resultados:

Programa Melhores Práticas objetiva promover a troca de experiências e o compartilhamento do conhecimento, por meio de um programa de benchmarking interno, aberto a todos os empregados da diretoria Metropolitana, que participam através da inscrição de práticas de gestão (d_2012) ou projetos (m_2013), nas categorias Água, Esgoto, Clientes, Apoio e Sócio Ambiental, com base nos critérios do IGS – Inovação na Gestão do Saneamento, utilizando o Relatório Descritivo da Prática de Gestão (RDPG) ou o Relatório Descritivo de Projeto (RDP) (m_2013), com apresentação pública (pontuada durante a apresentação dos casos) para os trabalhos finalistas. Este tipo de registro garante que o conhecimento adquirido, desenvolvido e aplicado pelos integrantes da equipe de trabalho seja retido pela empresa e possa ser disseminado e replicado por outras pessoas ou organizações, visando a perenidade do Sistema de Gestão e o alcance dos resultados planejados. Em 2016 como melhoria da prática, a realização do seminário de compartilhamento e a cerimônia de premiação foi transmitida ao vivo para 40 pontos internos na empresa

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO**Denominação da organização candidata:**

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp

Trata-se de:
 Organização completa ou
 Unidade autônoma ou Divisão de outra organização
Atividades principais da organização candidata:

Tratamento de água,
 Distribuição de água,
 Coleta de esgoto,
 Tratamento de esgoto,
 Atendimento ao Cliente

Qtde de funcionários da org. candidata (porte):

6.613

Consulte o limite de páginas para este Case, conforme o Porte, ao final deste documento.

Ramo de atividade:

Saneamento Básico

Area resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização:

MIS - Serviço Administrativo Integrados

Endereço principal da organização candidata:

Rua Costa Carvalho 300

Nome do resp. pela candidatura da organização candidata:

Marcia Regina Barbosa Aires

Email: mrbares@sabesp.com.br**Fone:****Cel:****Nome do principal executivo da organização candidata:**

Adriana Oliveira Manicardi

Email:**Fone:****Cel:****Razão social responsável pela organização candidata:**

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp

Endereço principal da organização responsável: Rua Costa

Carvalho 300

CNPJ da organização responsável:

43.776.517/0319-05

Declaração de idoneidade:

O principal executivo da organização candidata, acima informado, declara para fins de direito, que:

- 1) são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes;
- 2) está de acordo com a avaliação do Case por Banca Examinadora voluntária e independente regida pelo Código de Ética do IPEG e
- 3) concorda com a divulgação do Case para fins educacionais visando ao desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo, caso ele seja considerado finalista pela Banca Examinadora. Neste caso, o IPEG aceitará a substituição do Case por nova versão de divulgação ao público até a data do Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão e respectiva Cerimônia, no qual a candidatas finalistas apresentam seus Cases.
- 4) esta declaração é firmada automaticamente na formalização da Inscrição do Case ao PPQG – Modalidade Mérito de Inovação em Gestão por meio do pagamento do patrocínio na forma de "Cota de Inscrição de Case" conforme o respectivo Regulamento.

Critérios PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão**e****RDPG – Relatório de Descrição da Prática de Gestão**

A descrição do Relatório abaixo é realizada por meio do preenchimento dos espaços reservados em texto Arial 10 e deve ser simples e objetiva para responder as questões propostas nos Critérios A, B e C, focando os fatores a serem avaliados pela Banca Examinadora na resposta. Tabelas (texto Arial 8) e Figuras/Gráficos (texto Arial 6) podem ser utilizados livremente. Apenas o conteúdo apresentado será avaliado, não havendo fatores estéticos. O Critério D será apresentado presencialmente somente pelas organizações responsáveis pelos Cases selecionados como finalistas pela Banca Examinadora voluntária do IPEG no Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão, no mês de Novembro. Neste evento a Banca avaliará os Fatores desse Critério, que comporá a pontuação das finalistas, para seleção da(s) vencedora(s), que alcançar(em) a maior faixa de pontuação do certame. Este documento, até o final das respostas ao Critério C, deve respeitar a quantidade de páginas prevista para o Porte da organização especificado no final deste documento.

A. A OPORTUNIDADE

A.1. Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão – problema, desafio, dificuldade – solucionada pela prática de gestão candidata?

Informar de que forma o problema foi identificado. Apresentar resultado ou situação adversas ou não satisfatórias, constatados no período anterior à implementação da prática, explicando-os. Descrever a ligação do problema com os objetivos estratégicos da organização. Informar como esse problema afeta o setor.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.1.1 Origem em sistemática de avaliação estruturada

A.1.2 Relevância do problema para a organização

A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor, organizações do ramo ou organizações em geral

A.1.1

No processo de Planejamento Tático da Diretoria, ciclo 2010-2011, na etapa da construção da Matriz SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, destacou-se, muito fortemente como Fraqueza, a perda de conhecimentos e habilidades pela modalidade de aposentadoria, considerando a idade média dos empregados. (Fig.1)

O diagnóstico organizacional apresentado destacou que:

Não havia metodologia para investigar e utilizar as boas práticas de gestão, assim como as lições aprendidas no apoio ao aprendizado, possibilitando a perda deste conhecimento. Diversas pessoas podem estar, ao mesmo tempo, estudando e avaliando alternativas para situações já resolvidas por outras Uns/Sups - Unidades de Negócio/Superintendências.

A geração de novas ideias estava presente de maneira não estruturada e restrita a algumas áreas. A criação de um processo estruturado que incentive a criatividade e as novas ideias abrangendo todas as áreas pode ser um diferencial importante para o segmento de atuação da organização.

Com base nesse cenário, em 2010, a diretoria definiu um Projeto de Gestão de Conhecimento com o desdobramento do Objetivo Estratégico, na perspectiva Aprendizado e Crescimento do *Balanced Score Card* (Mapa Estratégico obtido do Planejamento): *“Alinhar a gestão de RH e de prestadora de serviço ao desafio de tornar a empresa inovadora e competitiva”*.

Considerando o porte da Diretoria, 6.613 empregados, a prática de retenção e compartilhamento vinha ocorrendo em cada Un/Sup, aproximadamente há 10 anos. Cada Un./Sup. adotou metodologia diversa para realizar as melhorias dos processos, buscar novas tecnologias, melhorar o atendimento e serviços aos clientes, gerando estágios diferentes de desenvolvimento.

Um dos grandes desafios foi em adotar práticas de retenção e compartilhamento onde pudessem envolver todos os empregados, permitir a livre manifestação, obter comprometimento das Uns e Sups na realização de um projeto ÚNICO adotando as melhores práticas desenvolvidas internamente e, que aceitassem abdicar de suas práticas em prol de uma prática única e padronizada no âmbito da diretoria.

A.1.2

A retenção e o compartilhamento dos conhecimentos de forma estruturada é de extrema relevância para a Diretoria, considerando um cenário em que a saída dos empregados experientes (aposentadoria) poderia causar a perda do conhecimento interno, a despadronização de informações, não preservação do conhecimento organizacional, sob pena da organização ter sua imagem impactada pela perda da qualidade de serviços prestados, incapacidade de inovar tecnologicamente e, conseqüentemente, falta de competitividade. Outro fator fundamental é que a criação de um processo estruturado que incentive a criatividade e as novas ideias contribui para a empresa atenda às necessidades e expectativas dos clientes e acompanhe o desenvolvimento tecnológico.

A.1.3

Em função do contexto de atuação do saneamento na saúde pública, gerenciar os conhecimentos relevantes e criar uma cultura de inovação é de relevância para o setor de saneamento, considerando que a empresa é líder nacional em desenvolvimentos tecnológicos e inovações no setor, passando a atuar no âmbito internacional como parceira, contratada para alavancar o setor em países da América do Sul e central

Diretrizes OC	1	2	3	4	5	6	TOTAL
Fraquezas							
Perda de conhecimento, sem que haja um processo de retenção estruturado.	19	15	19	14	18	20	105
Falta de plano de contingência.	15	18	15	15	8	5	76
Falta de autonomia para a gestão de Recursos Humanos.	14	12	15	12	16	20	89
Obsolescência tecnológica na infra-estrutura e nos equipamentos.	19	19	19	10	18	12	97
Processo de comunicação interno deficiente.	11	11	13	18	15	14	82
Perda da qualidade dos serviços, impactando os clientes internos e externos.	17	16	18	16	13	14	94
Baixo desempenho dos contratados / Descontinuidade dos contratos.	19	17	19	17	11	10	93
Falta de preparo para atuar em ambiente regulado.	19	17	13	18	11	12	90
Falta de diretrizes para terceirizado / Política de terceirização inadequada e desatualizada.	17	12	18	15	12	13	87
Áreas funcionais distantes das Uns.	14	12	13	11	16	13	79
Política salarial.	15	12	14	11	14	20	86
Estrutura organizacional.	13	8	9	14	11	14	69
TOTAL	192	169	185	171	163	167	1047

Fig.1 Swot

- Qual a sua expectativa com esse trabalho?
- A macro ação foi desdobrada na UN? Há interesse em trabalhar em conjunto, âmbito OC, abrindo mão de experiências individuais?
- Para você o que é Gestão do Conhecimento?
- Aplicado na empresa, o que pode ser Gestão do Conhecimento ?
- Como esse programa/prprojeto deve ser na empresa?
- Que práticas existentes estão ligadas a Gestão do Conhecimento ?
- Com quais processos a Gestão do Conhecimento deve se relacionar ?
- O que espera da unidade funcional de Recursos Humanos?
- O que se espera do Fórum da OC? (Diretor +Sups)
- O que você espera do grupo de projeto?
- Como identificar os processos e conhecimentos críticos ?
- Como engajar as pessoas ?




Fig.2 Pré Work

A.2 De que maneira as causas do problema foram identificadas?

Incluir a descrição da sistemática utilizada para analisar e identificar as causas. Mencionar ferramentas utilizadas para a análise do problema. Informar as lideranças e profissionais envolvidos no processo de investigação.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.2.1 Emprego de métodos de análise e solução de problemas

A.2.2 Trabalho em equipe na solução de problemas

A.2.1

A estratégia adotada para análise das causas do problema da perda do conhecimento e a estruturação de um processo de retenção e compartilhamento dos conhecimentos foi realizado com mão de obra própria, e para isso foi constituído um grupo de trabalho, coordenado pela Assessora de Diretoria, com representantes de cada Un/Sup, denominado como “grupo de facilitadores de GC “. Foi estabelecido um cronograma de reunião para a análise e solução do problema identificado, com a participação dos 10 facilitadores indicados pelas respectivas Uns/Sups . Utilizando-se da técnica de brainstorming foram definidas 5 ações iniciais para o diagnóstico e proposta de solução:

Mapeamento de todas as iniciativas de GC nas Uns./Sup's, utilizando formulário padronizado, por cada representante;

Análise do grau de utilização das práticas corporativas de Gestão do Conhecimento disponibilizada no portal corporativo da empresa (intranet) pelos empregados das respectivas unidades.

Levantamento da expectativa da alta administração da Diretoria em relação ao projeto, por meio de entrevistas individuais e preenchimento de um pré work (Fig 2)

Benchmarking externo em empresa de grande porte, IGS/ABES; realizado por 5 facilitadores do grupo de trabalho

Participação na SBGC-Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento em discussões sobre melhores práticas do mercado.

A.2.2

Cada representante do grupo de facilitadores assumiu a tarefa de realizar entrevistas com os respectivos Superintendentes, com os gerentes e empregados (por amostragem) registrando as informações no formulário pré-work, (Fig.2). E as demais etapas conforme definidas no cronograma

Os produtos das etapas acima foram avaliados pelo grupo de facilitadores,

utilizando a técnica de painel, com objetivo de definir o escopo do Projeto a ser apresentado ao fórum M (alta administração Diretor e Superintendentes) para aprovação, utilizando o formulário padrão 5 W e 2 Hs .(Fig3)

PLANEJAMENTO TÁTICO M 2011/2012 - FORMULÁRIO PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO																
Macroação:	Desenvolver e implementar processo de identificação, retenção e disseminação do conhecimento											Nº				
Descrição:	Identificar e mapear o conhecimento e habilidades críticas, reter e registrar, disseminar para a força de trabalho através de práticas correspondentes															
Objetivo(s) Estratégico(s):	AC-3	Recursos Orçamentários: R\$				Coordenador Mara Ramos										
Parte(s) Interessada(s):	Força de Trabalho, Acionista, Cliente, Sociedade										Unid: M					
Legenda	P = Previsto R = Realizado		Status													
			● Atrasado		● Em Andamento		● Concluído									
Nº	ACÕES	Responsável	P / R	Cronograma 2011												
				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Status
0.	Definir e Implantar Plano de Comunicação e Sensibilização sobre o Programa em todas as fases	Todos	P R					15								○
FASE I - Planejamento e Construção do Programa																
1.	Mapeamento de todas as iniciativas de GC nas Uns./Sup's	Facilitadores	P R													○
1.1	Análise do grau de utilização das práticas corporativas de Gestão do Conhecimento disponibilizada no portal corporativo da empresa (intranet)	Facilitadores	P R													○
2	Levantamento da expectativa da alta administração da Diretoria em relação ao projeto	Todos, conforme sugestão de divisão de tarefas	P R				15									○
2.1	Benchmarking externo em empresa de grande porte, IGS/ABES	Todos, conforme sugestão de divisão de tarefas	P R				15									○
3	Participação na SBGC-Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento em discussões sobre melhores práticas do mercado.	Todos, conforme sugestão de divisão de tarefas	P R				15									○
FASE II - Implantação do Programa																
4	Conhecer as práticas já existentes na diretoria	Todos	P R				15									○
5	Implantar melhor prática	Todos	P R				16									○

Fig.3 Plano de Ação

B. A IDEIA

B.1. De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada?

Informar quais foram as lideranças e profissionais envolvidos no planejamento da prática, internos e/ou externos, e descrever o seu grau de mobilização. Apresentar as etapas principais e os recursos financeiros, humanos e/ou materiais envolvidos no desenvolvimento da prática até a solução final e entrada em regime. Incluir as principais origens ou fontes de inspiração, internas e/ou externas, para desenvolvimento da ideia. Destacar como ideias originais das pessoas, que poderiam dar resultados, foram estimuladas e/ou incorporadas buscando inovação. Descrever atividades de treinamento necessárias e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada até a implantação definitiva.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta B.1.1

Planejamento e gerenciamento de projeto/planejamento B.1.2

Sistemática de trabalho em equipe de projeto/planejamento

B.1.3 Emprego de mecanismos de fomento da inovação no projeto/planejamento da prática

B.1.4 Uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência (benchmarking) no projeto/planejamento da prática

B.1.1

O Plano de ação aprovado pelo Fórum M foi composto por 02 fases (Fig. 3)

Definir e implantar Plano de Comunicação e Sensibilização sobre o Programa em todas as fases

FASE I - Planejamento e Construção do Programa

FASE II – Implantação do

Programa

FASE I – Planejamento e

Construção do Programa

Com o objetivo de conhecer as práticas já desenvolvidas nas 10 Uns/Sup's que compõem a Diretoria foi realizado um evento de Compartilhamento de Práticas de GC existentes nas respectivas unidades. Cada Unidade apresentou a prática de Retenção e Compartilhamento existente na respectiva Un/Sup, o final das apresentações o grupo avaliou os pontos fortes e pontos fracos de cada prática

Dentre as práticas existentes, contou-se a realização de uma

prática implantada desde 2007 em uma das Uns, que possibilitava trazer a tona ideias inovadoras e que faziam diferença para os resultados da unidade, bem como pela metodologia utilizada ser semelhante à prática do Seminário de Benchmark – Cases IGS da ABES.

ACÇÃO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
MELHORES PRÁTICAS						
Reunião Fórum M	29					
Reunião de Partida		12				
Reunião com Juizes Elegibilidade		17				
Divulgação		12				
Inscrição da Elegibilidade		15				
Avaliação Elegibilidade		22				
Treinamento Escrita relatório - T1			14			
Treinamento Escrita relatório - T2			15			
Treinamento Escrita relatório - T3			16			
Envio dos Trabalhos			21			
Treinamento Juizes			17			
Avaliação dos trabalhos				11	4	
Reunião de Consenso					11 a 13	
Apresentação dos finalistas no Fórum "M"					16 a 20	
Divulgação Finalistas						23
Treinamento Falar em Público						1 a 3
Entrega Apresentações e Banners						15
Seminário e evento						20 a 21
Análise Fóruns das praticas e Projetos						
Implantação das praticas e Projetos						

Fig 4

B.1.2

Considerando os resultados apresentados, definiu pela implantação do **Programa Melhores Práticas** na Diretoria o projeto da unidade Leste. Este foi considerado como piloto, sendo avaliados os pontos fortes e pontos fracos e definidas as etapas para implantação do programa na diretoria.

Como melhoria da prática do piloto foi implantado a etapa de Premiação com troféus Ouro, Bronze e Prata, a entrega de medalhas para toda a equipe finalista e para o primeiro colocado participação em congresso ou curso externo.

A cada ciclo do programa é definido um “cronograma” detalhando as etapas de realização (Fig 4) que fica disponível no portal de GC, garantindo a divulgação das etapas para todos os empregados. O gerenciamento do projeto é realizado com base na análise crítica da execução das etapas do “cronograma” em três instâncias:

- Coordenador do grupo de facilitadores por meio de reuniões e realização das ações;
- Coordenador do Programa Gestão do Conhecimento a que o grupo de facilitadores estava subordinado.
- Fórum da Alta Administração (Fórum M),

B.1.3

Como mecanismo de fomento de inovação no planejamento da prática foi adotado a apresentação dos trabalhos já existentes na diretoria e do benchmarking realizado no IGS, além de que o próprio programa tem como objetivo estimular a criatividade e a inovação.

B.1.4

Foram realizados benchmarking na ABES, na Cagese, na Sanepar e na Copasa quanto a programas de incentivo a geração de ideias e retenção.

Adotou-se os critérios de avaliação dos cases do IGS/ABES e o indicador da Criatividade de Pessoal da COPASA. A demais empresa a prática é muito diferenciada da realizada da nossa empresa.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Explicar a sistemática de funcionamento da prática de gestão e mencionar os principais padrões gerenciais (regras de funcionamento), incluindo periodicidade e responsáveis. Incluir padrões relativos a metas almejadas. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Destacar qualquer aspecto que torna a prática proativa, ágil e inovadora. Informar como os padrões gerenciais da prática se integram aos demais padrões gerenciais da organização. Informar a abrangência da prática de gestão bem como mecanismos de controle de sua correta aplicação.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões de trabalho claros

B.2.2 Enfoque inovador, incorporando características originais que trazem benefícios

B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a flexibilidade e resposta rápida

B.2.5 Enfoque enxuto, visando à simplicidade e ao baixo custo

B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.7 Aplicação é abrangente e controlada

B.2.1

As etapas do **Programa Melhores Práticas** constam no Procedimento Operacional PO-RH 0660 disponível no sistema SOE – *Sistema de Organização Empresarial da empresa*, com acesso a todos os empregados. Além de que, a cada ciclo, as melhorias aprovadas e implementadas são registradas no regulamento específico do programa e disponibilizado no sistema para divulgação a todos os empregados. Estas melhorias são divulgadas em todos os veículos de comunicação da diretoria (Boletins eletrônicos, murais, páginas da Intranet etc)

O programa é composto por 11 etapas (Fig 5)

1. Definição da Estratégia de implantação

Composição da equipe técnica do ciclo (facilitadores de DH, das áreas de Qualidade, Polo de Comunicação e Juizes para avaliação dos trabalhos)

Definição das categorias para inscrição dos trabalhos do programa (Água, Esgoto, Clientes, Sócio ambiental e Apoio), definição das modalidades (de 2012 a 2013 somente práticas de Gestão a partir de 2014 inclusão da modalidade Projetos de Práticas de Gestão), definição das datas de realização das etapas do programa no ciclo, e as melhorias a serem implementadas com base no ciclo de aprendizado

Aprovação do cronograma, equipe técnica, categorias com base nos processos da diretoria e Melhorias do ciclo pela Alta Administração da Diretoria (Fórum M composto pelo Diretor Superintendentes e assessores)

2. Definição do Regulamento do Ciclo

Adequações nos formulários de inscrição dos Trabalhos (RDPGs – Relatório descritivo de Práticas de Gestão e RDPs – Relatórios Descritivos de Projetos de Gestão) com base nas melhorias aprovadas e com o regulamento do IGS/ABES do ciclo.

Melhorias no sistema Informatizado para a inscrição e avaliação dos trabalhos

3. Etapa de elegibilidade (verificação, por parte de 02 Juizes especialistas de cada categoria, se a pré-inscrição atende ao regulamento) Melhoria implantada em 2014.

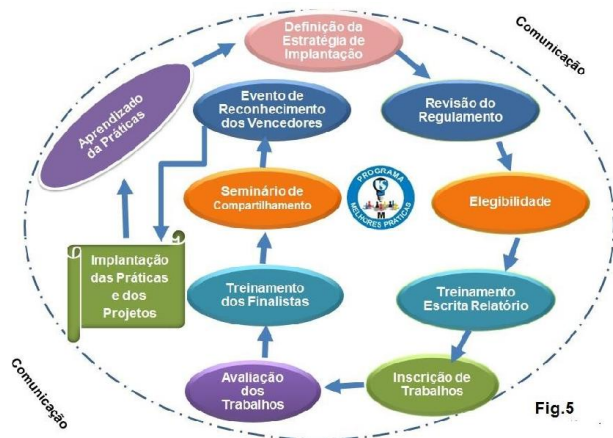


Fig.5

4. **Treinamento escrita dos trabalhos** para os monitores e autores (melhoria implantada em 2013).
5. **Inscrição de Trabalhos no sistema.** São disponibilizados em PDF diretamente pelos autores,
6. **Avaliação dos Trabalhos.** Em 2012 eram 03 juízes para cada categoria, a partir de 2013 ampliação para 04 juízes, com a contratação de 01 juízes externo para cada categoria. Em 2016 como melhoria, contratação de 01 juízes externo para todos os trabalhos com objetivo de fazer o alinhamento entre as categorias.
7. **Treinamento dos Finalistas** com relação aos aspectos de apresentação em público. Melhoria a partir de 2013
8. **Seminário de Compartilhamento**
9. **Evento de Reconhecimento dos Vencedores**
10. **Avaliação das práticas e dos Projetos finalistas** quanto a viabilidade de Implantação no âmbito da Diretoria pelos fóruns de processo de Água, Esgoto Clientes, Sócio Ambiental e Apoio (estes fóruns de processos são compostos por representantes de cada Un/Sups, que discutem melhorias nos respectivos processos. Melhoria implantada em 2014.
11. **Aprendizado da prática** realizada a partir de 2012 de forma presencial com os facilitadores, juízes, e equipe técnica. A partir de 2014 realizada também on line por meio de questionário disponível no sistema, contendo questões abertas e comentários rodando o PDCA. Estas melhorias são avaliadas e aprovadas pelo fórum M e incluídas no próximo ciclo.

B.2.2 e B.2.3

As melhorias implantadas a cada ciclo são decorrentes do Aprendizado da prática, atendendo as sugestões de todos os envolvidos (empregados, autores, juízes, facilitadores e lideranças). Durante o ciclo também são consideradas as sugestões obtidas nas reuniões de análise críticas e sugestões enviadas a equipe técnica, sendo quando possível já adotadas no próprio ciclo. Estas melhorias podem ser verificadas nas datas e versões publicadas do regulamento.

B.2.4

O sistema informatizado do Programa Melhores Práticas contribui para que os autores, os facilitadores e os gerentes acompanhem de forma ágil se o trabalho foi aceito na etapa de elegibilidade e permite aos juízes a avaliação dos trabalhos diretamente no sistema acompanhados com os feedbacks (pontos positivos e oportunidades e Melhoria) nas práticas e nos projetos inscritos.

No sistema, separados por ciclo, são disponibilizados para consulta a toda a força de trabalho, o regulamento e suas alterações, os formulários para escrita dos trabalhos, o guia do IGS/ABES, os trabalhos em pdf, cronograma de realização de todas as etapas, o quadro de juízes, as apresentações, a lista dos finalistas e dos vencedores.

B.2.5

O programa foi implantado com mão de obra própria, o sistema informatizado foi criado por profissional interno da empresa, o seminário de compartilhamento é realizado nas dependências da própria empresa, a avaliação é realizada por 03 juízes internos por categoria e 01 juiz externo contratado para avaliação dos “cases”

B.2.6

Toda a etapa do programa consta de regulamento próprio do ciclo e do Procedimento Operacional PO-RH0660, que ficam disponíveis no sistema Melhores Práticas e no SOE – Sistema de Organização Empresarial da empresa respectivamente. São utilizadas ferramentas padronizadas na empresa (5 W e 2 Hs , PDCA, Reuniões de Análise crítica, formação de grupos de trabalho etc.)

B.2.7

A inscrição de trabalhos é realizada por empregado ou por equipe independente do cargo, para os empregados operacionais os facilitadores de DH ou os encarregados e gerentes de divisão ajudam no registro da prática nos formulários. Para facilitar o acompanhamento de realização das etapas, foi definido um *check list*, constando as datas e os respectivos responsáveis pelas ações. Este acompanhamento é realizado pela coordenação do programa e pela equipe técnica. Periodicamente a Alta Administração é informada sobre os resultados das etapas, por exemplo: quantidade de trabalhos, inscritos por Un/Sup parcialmente e ao final do prazo de inscrição , quantidade de trabalhos finalistas, contratação do treinamento para os finalistas, critérios para definição das quantidades de participantes no evento de compartilhamento, definição dos Superintendentes que farão a abertura e fechamento e atuarão como mediadores do painel de perguntas ao final de cada período do seminário de compartilhamento. Outra forma de acompanhamento das ações previstas é por meio da participação dos representantes das Uns/Sups nas reuniões de alinhamento em todas as etapas, não somente com base no andamento das ações, como também trazendo percepções, sentimentos e dificuldades enfrentadas durante todo o processo.

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

Na resposta, mencionar indicador ou indicadores, quantitativos ou qualitativos, utilizados para avaliar o desempenho da prática. Exemplificar eventuais melhorias implantadas na prática em função de avaliações.

Fatores de avaliação da resposta

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

B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a eficácia da prática

B.3.1

Desde 2012 ao final de cada ciclo o aprendizado da prática é realizado presencialmente (facilitadores da área de RH, da área de comunicação, da área da qualidade, e os juízes) e também por meio de questionário on line disponível no portal de GC para todos os empregados e autores (a partir de 2014). O questionário é composto por 05 perguntas

abertas e um campo para comentários Estes questionários são tabulados, avaliados e as sugestões de melhorias são apresentadas a alta administração para aprovação

Exemplos de melhorias: Desmembramento da categoria Operação para categorias Água e Esgoto em 2013. Inclusão da modalidade Projetos em 2014. Ampliação da quantidade de trabalhos finalistas de 30 para 40 em 2014. Em 2013 e 2014 contratação de 5 juizes externos e em 2016 contratação de apenas um 01 juiz externo com objetivo de diminuir a subjetividade. Inclusão do campo feedback para os autores no sistema em 2015. Inclusão do critério para escrita e trabalho no IPEG de trabalhos finalistas em 2015 Treinamento da Escrita dos relatórios com profissional externo em 2016.

B.3.2

Um indicador utilizado para medir a eficácia da prática é o **Índice de Criatividade de Pessoal** (quantidade de práticas (ações implantadas) e Projetos implantados dividido pelo número de empregados (Fig.6) e a Qte de trabalhos inscritos (Fig.7). Em 2013 o case “Gestão socioambiental focada na despoluição de córregos, redução do índice de perdas e aumento de faturamento” e em 2015 o case “Metodologia de identificação de trechos críticos de obstruções em rede coletora de esgoto para ações direcionadas na recuperação operacional do sistema de esgotamento sanitário” foram vencedores do IGS, sendo também uma forma de avaliar a eficácia da prática uma vez que foram finalistas no Programa Melhores Práticas nos respectivos ciclos. Quanto as etapas dos programas são avaliadas em análise crítica durante o ciclo por meio do acompanhamento do cronograma.

C. OS RESULTADOS

C.1 Há um ou mais tipos de resultados relevantes, com demonstração de favorabilidade, obtidos em decorrência da implementação da prática?

Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes obtidos em decorrência da implementação da prática, expressos, de preferência, quantitativamente, por meio de indicadores de nível de desempenho e demonstração de sua evolução (antes e depois). Apresentar, sempre que possível, resultado de referencial comparativo pertinente externo à organização (resultado de concorrente, de organização de referência no tema, organização líder em mercado mais desenvolvido, índices ou médias setoriais ou de mercado etc.), que permita avaliar a competitividade do resultado após a implementação. Se o resultado apresentado não decorrer exclusivamente da prática, justificar a correlação forte com a mesma.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.1.1 Relevância dos resultados obtidos

C.1.2 Evolução antes e depois comprova melhoria

C.1.3 Comparação com referencial demonstra competitividade

Em 2011 os resultados referem-se ao projeto implantado na Unidade de Negócio Leste, considerado como piloto. Nas demais unidades não havia projeto semelhante ao adotado a partir de 2012.

Em 2013, como resultante do processo de aprendizado da prática de 2012, foi incluída a modalidade “Projeto de Práticas de Gestão”, ou seja, ideia a serem implantadas. Esta Melhoria impactou no Índice de Criatividade de Pessoal, pois são consideradas neste indicador sugestões implantadas.

No ano de 2015 ocorreu no estado de São Paulo a Crise Hídrica, escassez de água nos mananciais, ocasionado por uma grande seca que atingiu o País. Todas as atividades da empresa foram redirecionadas para garantir o abastecimento de água a toda população, principalmente na região metropolitana de São Paulo.

Esta diretriz impactou diretamente na participação dos empregados na escrita de trabalhos no programa Melhores Prática, mas destacamos que a quantidade de trabalhos inscritos em 2015 superou a nossa expectativa diante do tamanho da crise. Percebe-se em 2016 um aumento de 200% em relação ao ano de 2014



C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em constatações, fatos, depoimentos ou reconhecimentos? Descrever eventuais reflexos positivos nas partes interessadas.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.2.1 Alcance de outras partes interessadas evidenciados

C.2.2 Relevância de benefícios intangíveis para outras partes interessadas

C.2.1

Depoimentos de Juízes e Autores

<i>“A experiência de avaliar os trabalhos e a oportunidade de conhecer as melhores práticas adotadas pelas Unidades foi gratificante, pois foi a materialização da evolução do processo de gestão na Diretoria.”</i>	<i>“Achei o processo de avaliação “intenso” e de muita responsabilidade, afinal são trabalhos referenciados dentro de sua respectiva Unidade. Profissionalmente foi gratificante, enriqueceu muito meu conhecimento.”</i>
<i>“Foi uma experiência muito interessante e enriquecedora, apesar de árdua. Conhecer o detalhe de projetos que só conhecia pela divulgação, me aproximou mais da realidade das Uns. São ações como estas que mantém a empresa viva.”</i>	<i>“A participação em um evento dessa importância nos traz um grande aprendizado e nos dá a oportunidade de compartilhar o conhecimento para toda a Diretoria.”</i>

ACIONISTAS

Os resultados estão demonstrando que a prática está contribuindo para consolidação da Cultura de Excelência, de inovação e propiciando o desenvolvimento do objetivo estratégico definido.

FORÇA DE TRABALHO

A retenção e o compartilhamento do capital intelectual, através do registro de metodologias aplicadas nos trabalhos inscritos;

A integração entre as pessoas das diversas Unidades, propiciando o compartilhamento das experiências

vivenciadas por cada região, com suas melhorias e *benchmarking*, tendo como resultado um ambiente colaborativo.

Esta integração gerou ambiente propício para novas ideias e melhorias contínuas nos processos, favorecendo o trabalho em equipe, a motivação individual e o refinamento das práticas já consideradas nos processos

SETOR DE SANEAMENTO (MERCADO)

Programa contribui para o desenvolvimento de inovações no setor de saneamento, melhorando a qualidade e quantidade dos serviços prestados

CLIENTES

Melhoria dos serviços prestados, por meio do aprimoramento da fiscalização dos serviços, na redução de perdas de água, despoluição dos córregos, nas tratativas das insatisfações dos Clientes, na redução dos tempos dos serviços etc.

C.2.2

Os benefícios intangíveis obtidos com a implantação das práticas são muitos. Podemos citar, entre eles:

FORÇA DE TRABALHO

Ampliação da visão sistêmica e estratégica da gestão e dos processos envolvidos nos trabalhos apresentados;

É importante salientar que o esforço dos colaboradores é fundamental na construção deste ambiente de aprendizagem e da mudança cultural e, o número de trabalhos inscritos nos cinco ciclos, demonstraram o comprometimento dos colaboradores com os objetivos do programa;

Nas reuniões de lançamento do respectivo ciclo, os finalistas se manifestam destacando o sentimento de reconhecimento, valorização e profissionalismo presente no Programa. Muitos se sentiram incentivados a apresentar os trabalhos em Congressos externos à empresa, no âmbito nacional e internacional, destacando o alto nível de organização do Programa Melhores Práticas e, sugerindo que fosse *benchmark* para algumas empresas de organização de eventos;

LIDERANÇA

Entendemos que não se constrói um programa, nem mesmo práticas de gestão, sem estabelecer uma base sólida nas relações, onde a confiança exista em todos os níveis da organização;

Depoimentos dos juízes contratados e do Sênior, classificando o Programa como “*Estado da Arte*”;

Sabe-se que ninguém compartilha o seu conhecimento se não houver clima de confiança e de respeito entre as pessoas da organização e, ninguém se empenhará “de corpo e alma” em produzir conhecimentos novos se não houver engajamento de todos em busca dos mesmos objetivos;

ACIONISTAS

A criação de um ambiente de ensino/aprendizagem depende da cultura organizacional. Por definição, cultura organizacional é o conjunto de crenças, tradições, valores, regras escritas e não escritas que podem impulsionar, comprometer, dificultar ou impedir mudanças e o desempenho da empresa. Assim, consideramos que um dos resultados intangíveis foi à contribuição para o compartilhamento dos conhecimentos para a construção de uma cultura de inovação na empresa, transpassando os muros invisíveis das Unidades;

SETOR DE SANEAMENTO (MERCADO)

Uma constatação interessante é que não basta transferir o conhecimento. Para que o processo de transferência de conhecimento seja eficaz e considerado cumprido em uma empresa é necessário que o colaborador esteja pronto e com vontade de colocar o novo conhecimento em ação. Nestas circunstâncias, devemos dizer que o sucesso da transferência do conhecimento é exatamente sua prontidão e aplicação efetiva. Percebeu-se o fortalecimento do *benchmarking* externo, sendo, os autores finalistas, convidados a fazer apresentações dos trabalhos em outras empresas

D. A APRESENTAÇÃO PÚBLICA

D.1 A apresentação pública do Case desperta interesse para a Prática de Gestão?

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na apresentação

- D.1.1 Objetividade e clareza*
- D.1.2 Pontualidade e método*
- D.1.3 Estímulo ao público*

Este Critério será apresentado presencialmente pelas finalistas no Evento do PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão e não precisa ser aqui relatado. A apresentação deverá ser preparada em formato "ppt" cobrindo os Critérios A, B e C em seus aspectos mais relevantes em 15 minutos.

Glossário

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

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

Brainstorming – técnica de estímulo à criatividade visando ao levantamento e agrupamento de ideias potencialmente inovadoras

DH – Área de Desenvolvimento Humano

GC – Gestão do Conhecimento

IGS\ABES – Inovação na Gestão de Saneamento\ Associação Brasileira de Saneamento

RDPGs – Relatório descritivo de Práticas de Gestão

RDPs – Relatórios Descritivos de Projetos de Gestão)

SUP - Superintendência

SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

Uns/Sups – Unidades de Negócio e Superintendências

UN – Unidade de Negócio

Referencias Bibliográficas

Citar, se necessário, as fontes bibliográficas que foram usadas nesse trabalho.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

1. ABES Associação Brasileira de Engenharia Sanitária.
2. Barney, J. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage. 2nd Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
3. Figueiredo, Saulo Porfírio. Gestão do Conhecimento – Estratégias Competitivas para Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa, 2005.
4. Guia PNQS Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento
5. Kaplan, Robert S. e Norton, David P. Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis – Rio de Janeiro: Campus, 2004.
6. Nonaka, I. e Takeuchi, H. Criação do Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Limite de páginas do Case, até o final do Critério C, incluindo Informações da Organização e Questões Formuladas, conforme o Porte.

De 1 a 50 funcionários - 5 páginas; de 51 a 250 funcionários - 6 páginas e Acima de 250 funcionários - 7 páginas.