

Nome simplificado da prática de gestão implantada:

Modelo de Gestão da Inovação - MGI

Resumo da prática de gestão e de seus resultados:

O MGI foi desenvolvido para fomentar a cultura da inovação na OC, atuando em três pilares específicos: 1). Fomento do ambiente inovador; 2). Mecanismo estruturado de sustentação do Modelo; 3). Gestão do Modelo de Inovação. O Modelo consiste na atividade sistematizada e organizada de planejamento e avaliação da evolução da criatividade dos empregados, tendentes a elevar o índice de implantação de soluções inovadoras apresentadas num modelo de aprendizado ágil, informal e de alta performance, com foco na consolidação da cultura da inovação.

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

Cia de saneamento Basico do Estado de São Paulo - Sabesp

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

Distribuição de Água e Coleta de Esgoto.

Qtde de funcionários da org. candidata (porte):

870

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

Ramo de atividade:

Saneamento

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

Unidade de Negócio Leste - ML

Endereço principal da organização candidata:

Rua Najatu, 72 Penha – São Paulo - SP

Nome do resp. pela candidatura da organização candidata:

Mariangela Garcia Trevizan

Email: mtrevizan@sabesp.com.br**Fone:** (11)2681-3706**Cel:** (11)98684-5769**Nome do principal executivo da organização candidata:**

Maycon Rogério Abreu

Email: mabreu@sabesp.com.br**Fone:** (11)2681-3702**Cel:** (11)98689-7880**Razão social responsável pela organização candidata:**

Sabesp - Unidade de Negócio Leste - ML

Endereço principal da organização responsável:

Rua Najatu, 72 Penha – São Paulo - SP

CNPJ da organização responsável:

43.776.517/0619-95

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 pelos Examinadores voluntários regidos 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 pelos Examinadores. 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****Descrição da Prática de Gestão**

A descrição da prática 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 de cada Questão a serem avaliados pelos Examinadores do IPEG. Tabelas (texto Arial 8) e Figuras/Gráficos (texto Arial 6) podem ser utilizados livremente. Este documento, até o final das respostas ao Critério C, deve respeitar **limite de páginas previsto** para o Porte da organização, **especificado no final deste formulário**. Apenas o conteúdo relatado será avaliado, não havendo fatores estéticos. O conteúdo do Critério D será apresentado presencialmente somente pelas organizações responsáveis pelos Cases selecionados como finalistas (nota igual ou maior que 7,5 na média dos Critérios A, B e C) no Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão, no mês de Novembro. Nesse evento, os Juízes presentes avaliarão os Fatores relativos a esse Critério para compor a pontuação final. Com base nela os Juízes selecionarão a(s) vencedora(s) - as maiores pontuações do certame, por categoria.

Após preenchimento enviar para ppqg@ppqg.org.br juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).**A. A OPORTUNIDADE****A.1. Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada?**

Informar de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada. Destacar eventuais sistemáticas de análise/avaliação de desempenho ou de estímulo à inovação (atividades ou programas de sugestão ou experimentação ou outros) que levaram à identificação da oportunidade. Complementar com resultados ou ocorrências adversas ou insatisfatórias ou ainda, com o potencial avaliado de ganhos com a adoção de abordagem original ou inusitada em relação ao status existente, constatados no período anterior ao desenvolvimento da ideia e de implementação da prática, que justificaram a iniciativa, explicando essas constatações. Descrever a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização. Informar como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.1.1 Origem da oportunidade em sistemática de análise/avaliação ou de indução de inovações

A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização

A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor

A.1.1 O Modelo de Gestão da Inovação foi idealizado em 2014, após o reconhecimento em 2013 da Unidade de Negócio Leste como vencedora no Prêmio Nacional da Qualidade, da FNQ / MEG. Mesmo sendo uma unidade inovadora, reconhecidamente pioneira em muitas das práticas adotadas no setor, durante a avaliação do RA ao final

do ciclo de 2013, na pontuação do fator aprendizado foram feitas referências à confirmação de práticas exemplares, mas não houve referência à atuação sistemática para alcance da inovação.

A.1.2 O Modelo de Aprendizado da ML considera como uma das entradas para o PDCL; a análise do RA, e foi a partir das observações do Relatório de Avaliação que a ML identificou a OPORTUNIDADE de desenvolver um modelo de gestão da inovação estruturado para potencializar o estímulo, identificação, implantação, compartilhamento, reconhecimento e a sistemática de avaliação das inovações, reforçando, inclusive a cultura da inovação.

Alinhado à missão e visão da Sabesp, a Inovação é uma diretriz empresarial e percebendo a importância e relevância estratégica do tema Inovação, com a criação e implantação do MGI em 2015, a ML inseriu (2016) em seu planejamento anual e no mapa do BSC ações atinentes a inovação, inserida no MGI, validando assim estrategicamente o tema. (Figura 1.a)

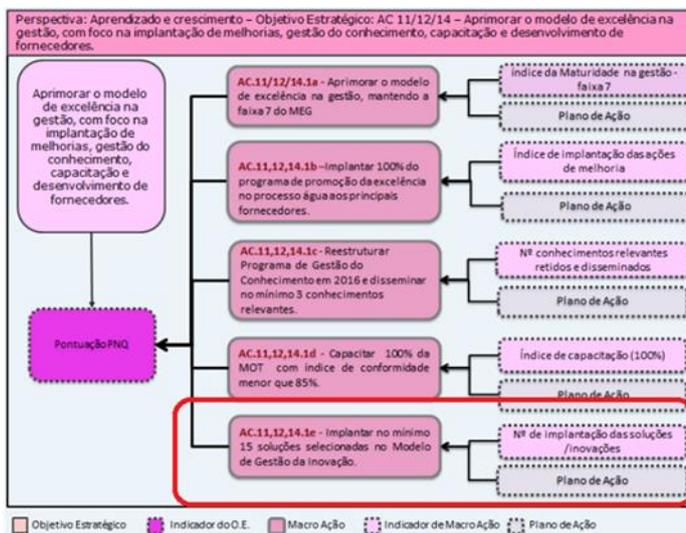


Figura 1.a – Identificação de macroação atrelado ao MGI

A.1.3 A implantação de um modelo sistemático para potencializar a inovação é relevante para todas as organizações, mas especialmente para o setor de saneamento um evento contemporâneo evidenciou como situações não previstas podem afetar o negócio e, somente com a inovação e reinvenção de soluções é que puderam ser superadas. Em 2014 e 2015, o Estado de São Paulo e mais recentemente o Nordeste e a região Central do Brasil, passaram por uma grande estiagem que exigiu, numa situação inesperada e de crise, a corrida pela busca de soluções rápidas e diferenciadas e inovadora, para possibilitar a entrega do produto maior da organização – ÁGUA – que passou a ser um bem escasso.

Sabemos, entretanto, que a Inovação não precisa e não é recomendável que seja buscada apenas em momentos de crise, ela deve ser perenemente perseguida.

A ML percebeu a necessidade como oportunidade para potencialização do ambiente inovador, criando uma sistemática de gestão com possibilidade de avaliação contínua, com retenção do conhecimento, compartilhamento, a integração entre os processos, valorização e reconhecimento de seus empregados, para fazer frente aos desafios pelos quais passa toda e qualquer organização nos dias de hoje.

Percebendo a importância e relevância estratégica do tema Inovação e após a implantação do MGI, a ML desde 2016, acrescentou ao seu planejamento estratégico, visualmente inserido no BSC, o MGI como elemento basilar para evoluir no modelo de excelência da gestão (Figura 1.a), para identificar, acompanhar e prototipar projetos de ideias dos empregados, potencializando a cultura da inovação, com reconhecimento e a valorização das pessoas

A.2. De que maneira a oportunidade foi estudada e os obstáculos ao seu aproveitamento foram conhecidos? Incluir a descrição de métodos utilizados para identificar os obstáculos e analisar as causas. Informar os principais obstáculos e causas principais. Informar as lideranças e profissionais envolvidos no estudo e suas competências mais relevantes para o estudo.

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 análise

A.2.1 A Alta Administração considerando a análise do RA do PNQ 2013, através do PDCL e análises críticas, com o apoio de um coaching coletivo, num exercício de brainstorming havido em 2014, identificou as lacunas e oportunidades de melhoria da inovação existente na ML através de ferramenta de *brainstorming* e *design thinking*, de onde se evidenciou toda a trajetória da Inovação da organização e as diversas práticas de incentivo à criatividade, inovação e excelência no desempenho.

A.2.2 O trabalho em grupo foi extremamente rico, na medida em que trouxe a visão das várias partes e processos da organização, integrada com o modelo de gestão da unidade.

As questões formuladas pelo grupo, como desdobramento do *brainstorming* e que continham as angústias, inquietações e expectativas frente o tema inovação foram estruturadas em dois blocos:

Bloco 1 - Análise de cenário atual da inovação na ML e as dores identificadas:

- A inovação existe na organização?
- Como queremos que surja a inovação?
- Todos os colaboradores têm oportunidades iguais de contribuir com inovações?
- Todos os colaboradores se sentem igualmente motivados a contribuir com inovações?
- Todos os colaboradores se sentem reconhecidos a respeito das inovações que apresentam?
- Temos um ambiente que potencialize na sua plenitude a criatividade e a inovação?
- Os líderes engajam as equipes para a inovação?
- Temos canais suficientes para entrada das inovações?
- Há garantia de que temas tidos como estratégicos tenham valor agregado em razão de inovações sugeridas e implantadas?
- Existe um único repositório de informações que pode ser acessado a qualquer instante e por qualquer pessoa contemplando todas as inovações propostas e/ou implantadas?
- Todos conhecem os resultados das inovações implantadas?

Bloco 2 - Criação de propostas de valor para a inovação sistematizada

identificando pontos que deveriam ser considerados:

- Potencializar o ambiente de criação de ideias para que a inovação surja de todas as categorias de empregados;
- Criar um ambiente de busca pela inovação que seja dinâmico, vivo e motivador;
- Criar mais um canal de entrada de inovação, de forma estruturada, para os temas tido como estratégicos para a organização;
- Manter as práticas de captação de criatividade e inovação já existentes, agregando com as demais propostas que surgirem;
- Potencializar a integração com a estrutura de redes e com o Programa Novos Líderes, desenvolvendo a liderança e potenciais líderes;
- Alavancar os resultados de inovações implantadas, com a criação de mecanismo de avaliação de eficácia e eficiência das inovações, potencializando a melhoria contínua;
- Criar um único repositório de informações para gestão do conhecimento da inovação;
- Com o **exercício de brainstorming participativo**, o grupo da alta administração, formado por sete pessoas, se dividiu para criação do protótipo de proposta de atuação que abarcasse os ganhos e valores agregados esperados com a melhoria do processo de inovação.

Com base nos modelos mentais desenhados, foi estruturado o projeto de implantação do MGI, com identificação das entregas macros e responsáveis, com prazos específicos e definição de avaliação de correções de rumo, a partir dos três pilares do Modelo (figura 2.b).

Como guardião do modelo, foi constituído o **CQGI** (Comitê de Qualidade de Gestão da Inovação) sob a coordenação direta do maior executivo da ML, com o principal objetivo de gerenciar a aplicação do modelo, o que aconteceu nos primeiros dois anos de implantação do MGI, em reuniões mensais.

B. A IDEIA

B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada para superar os obstáculos identificados?

Informar quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da prática de gestão (se for diferente da equipe de análise) e resumir a função de cada um no projeto. Apresentar as principais etapas planejadas e os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime. Citar fontes de inspiração, internas e/ou externas, para apoiar o desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, consultorias, 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. Descrever qualquer atividade prévia de capacitação necessária nessa fase, se houver, e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

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.1.1 O Modelo foi então idealizado e prototipado na estrutura de projeto, com responsáveis por ações, com cronograma e interfaces estabelecidas com entregas programadas conforme Figura 2.a, com o objetivo final de:

1. Criação ou potencialização de ambiente Criativo e Inovador, que considera a criação de evento anual onde os empregados apresentassem suas criações, ideias, propostas; a realização de reuniões periódicas onde a inovação fosse o tema específico e central; o desafio de temas estratégicos lançados aos empregados e o reconhecimento em evento específico aos que contribuíram com a criatividade;
2. Apoio ou Sustentação do Modelo de Inovação, que considera a comunicação contínua, a gestão do conhecimento para compartilhamento perene, a capacitação e envolvimento direto da liderança e dos participantes do programa de novos líderes e a participação de grupos da estrutura de redes internas da OC;
3. Gestão do MGI, com o gerenciamento para implantação do modelo quando do seu primeiro ciclo (como projeto de implantação) e posteriormente, com o acompanhamento de implantação dos projetos das ideias geradas a partir da concretização de todas as etapas dos pilares do MGI (figura 2.a) , além de rodar o aprendizado para o próprio modelo, ciclo a ciclo.

Modelo de Gestão da Inovação

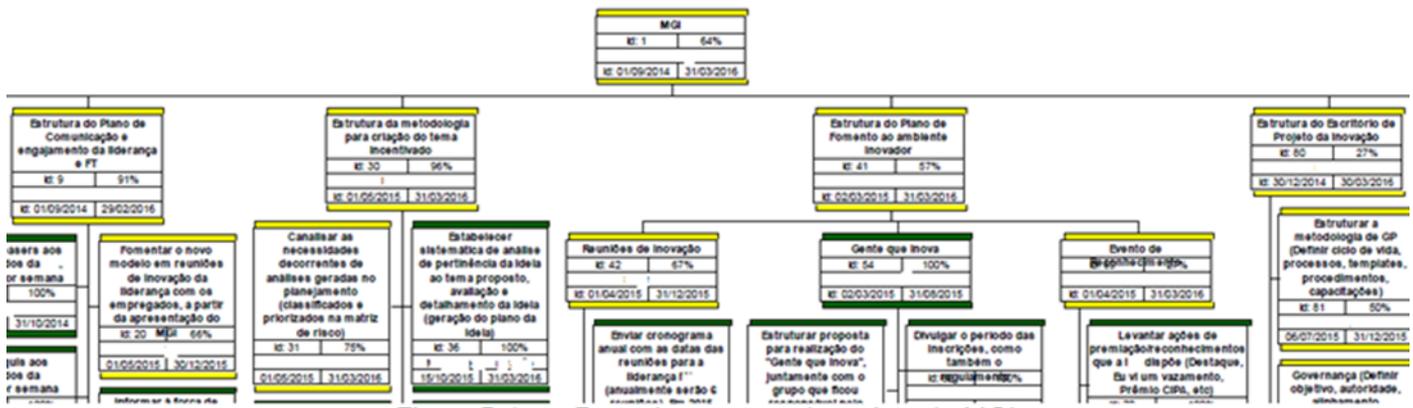


Figura 2.a – Parte da estrutura de projeto do MGI

B.1.2 A partir da idealização e da definição dos Pilares do MGI (Figura 2.b), com a posterior criação do CQGI – Comitê de Qualidade na Gestão da Inovação, formado pela alta administração (superintendente e departamentos), mais representantes da qualidade, comunicação, recursos humanos e controladoria, foi firmado o compromisso entre todos de implantar efetivamente o modelo idealizado.

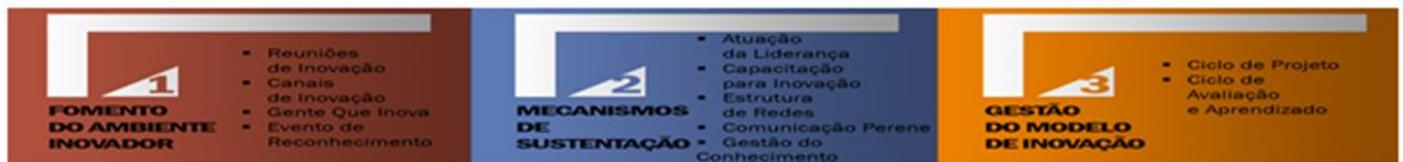


Figura 2.b – Pilares do MGI

B.1.3 Durante o processo de implantação do Modelo, e mais atualmente para rodar o PDCL do modelo, o que acontece anualmente, a ML participou de inúmeros *benchmarks em empresas representativas em modelo de inovação como a Bayer, a Siemens e a Totvs., para aproveitamento de inovações ou melhorias para o próprio MGI.*

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Descreva a sistemática, mencionando os usuários, seus principais padrões gerenciais, características de originalidade e valor adicionado por cada uma delas, características de proatividade e agilidade, abrangência, integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros), mecanismos de controle e eventuais indicadores de monitoramento da eficiência ou da eficácia. Incluir padrões relativos a uma ou mais metas almejadas para esses indicadores. Informar eventuais capacitações ou instruções requeridas para realização da prática pelos usuários. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Para melhor descrição da prática, pode ser usado como referência, os padrões de descrição de práticas de gestão, explicados nos Critérios de Avaliação PPQG – As Melhores de Gestão em São Paulo.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

B.2.2 Enfoque inovador (inclui ideias originais ou inusitadas com benefícios evidentes)

B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

B.2.5 Aplicação é suficientemente abrangente e controlada

B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.1 Durante o ano de 2015, o escopo primeiro foi o da implantação das etapas do modelo conforme o planejado no projeto. A implantação do MGI potencializou a Força “Capacidade de Inovar” da matriz SWOT, sendo selecionado para incorporar o BSC da organização, para o ano de 2016 (figura 1.a) com acompanhamento mensal pelo tutor das ações e trimestralmente com toda a liderança. Em paralelo, as demais etapas para rodar o ciclo seguinte do MGI continuaram sendo acompanhadas pelo CQGI em reuniões mensais.

B.2.2 Os Pilares do MGI (figura 2.b), consideraram proposições diferenciadas, mas também a integração de práticas e processos que já existiam. Na itemização abaixo, os elementos para fomento do ambiente inovador foram novidades para o contexto da organização, assim como a inclusão dos participantes do Programa de Novos Líderes como coordenadores de projetos selecionados, possibilitando desenvolverem-se na prática como líderes de projetos e de pessoas envolvidas neste contexto.

São estes os pilares e elementos, muitos deles criados especialmente após a análise do grupo em coaching coletivo:

1. Fomento do Ambiente Inovador com a valorização das Pessoas: Criação ou potencialização de ambiente Criativo e Inovador, com a realização de Reuniões de Inovação (reuniões periódicas entre a liderança e equipes); Evento Gente que Inova (em que os empregados são estimulados a apresentar suas ideias e trabalhos prototipados para compartilhamento e revisita para expansão em toda a ML; o lançamento de desafio aos empregados para apresentação de ideias inovadoras em assunto previamente selecionado pela Alta Administração, tido como Tema Incentivado e o Evento de Reconhecimento em que todos os participantes são reconhecidos e valorizados pela sua participação em algum momento do ciclo anual do MGI;

2. Mecanismo de Apoio ou Sustentação do Modelo de Inovação: que considera a Capacitação do público mais diretamente impactado pelo modelo, como a liderança e os participantes do Programa Novos Líderes da ML; a Comunicação Contínua para todos os empregados da ML; a Gestão do Conhecimento para retenção e compartilhamento perene de todo o conhecimento gerado; a participação de Grupos da Estrutura de Redes Internas da ML, responsáveis pela análise das ideias e trabalhos apresentados no Evento “Gente que Inova ML” e posterior seleção dos trabalhos para projetos mais relevantes para a ML e os participantes do Programa de Desenvolvimento dos Novos Líderes da ML, que foram envolvidos no MGI para aplicarem na prática a vivência de gerenciar pessoas e ações, a partir dos projetos selecionados no ciclo do MGI.

3. Gestão da Inovação: Acompanhamento da evolução do MGI, com a avaliação das ações inerentes ao modelo, bem como de sua capacidade de produzir inovação na Unidade de Negócio, materializado primeiramente no movimento da participação dos empregados com a retenção de suas ideias e propostas e num segundo momento, com o Filtro da Inovação para as propostas selecionadas e transformadas nos projetos que incorporam a macroação de Inovação e que geram os resultados mais aderentes às metas e maiores resultados esperados. Assim como o próprio MGI, os projetos selecionados também passam por um ciclo de avaliação sistematizada, no modelo das “Lições aprendidas e resultados alcançados”. Através de controles de implantação dos planos de ação para o cumprimento do planejamento anual do MGI, do Índice de Criatividade, que monitora a tendência e evolução da participação dos empregados nas propostas e ideias e da identificação dos resultados alcançados com os projetos selecionados, a Gestão da Inovação é feita para evoluir como cultura forte de Inovação.

B.2.3 O MGI prevê a possibilidade de lançar desafios aos empregados através da figura da “inovação incentivada” que é o lançamento de um tema específico e relevante para a organização, possibilitando direcionar esforços de criatividade e de ação para assuntos específicos, visualizados pela Alta Administração como de relevância estratégica para alavancar resultados ou situações problema, prestando-se a apoiar e elevar a gestão seja proativamente ou corretivamente.

B.2.4 O estímulo à inovação e a criação de soluções ou melhorias de processos existentes faz parte de todo o contexto de aplicação do MGI, de maneira que os empregados têm autonomia para propor e implementar ações para solucionar situações problema ou de melhoria de processo. O MGI fortalece a tomada ágil de correção de rumos. E direciona os empregados a compartilharem suas ações inovadoras e diferenciadas no evento “Gente que Inova” (figura 2.c), ocasião em que o exemplo vivido pode ser replicado em maior escala ou combinado com outras medidas também apresentadas, elevando o patamar de visão sistêmica de toda a organização.



Figura 2.c – Gente que Inova

B.2.5 Permeando todos os pilares do MGI, a integração e a comunicação entre os participantes do modelo são constantes. Os líderes são responsáveis pelo especial estímulo para todos os empregados rumo à inovação; os empregados participam com suas ideias e registros de propostas de inovação e melhoria e, estimulados a compartilhar suas propostas no Evento Gente que Inova (Figura 2.c) e em outros eventos de compartilhamento internos e/ou externos, e, portanto, sentem-se estimulados e valorizados; os participantes do programa Novos Líderes, que tiveram seu escopo de desenvolvimento ampliado para além da mera capacitação, uma vez que passaram a liderar a implantação dos projetos selecionados, aplicando na prática os conhecimentos adquiridos no período e, por sua vez; os coordenadores de fóruns de processo da ML (água, esgoto, vendas, apoio e RSA) que passaram a avaliar sistematicamente as principais propostas advindas do Gente que Inova e, atuando como um filtro especializado para a Inovação, como especialistas que são, identificando as melhores ideias e projetos para alavancar resultados significativos para o negócio. É importante registrar que durante todo o ciclo, há autonomia na criação de ideias e propostas, mas especialmente com as Reuniões ou Oficinas de Inovação e o Evento Gente que Inova, esse estímulo é reforçado, com incentivos de toda a liderança para que as ideias de valor se implementem e sejam prototipadas; os times são livres para criar com suas lideranças, propostas de inovação e melhoria que, depois são canalizadas para compartilhamento e possível expansão para toda a organização, aí sim, através do Modelo de Gestão da Inovação, com o Filtro da Inovação realizado previamente pelos Fóruns de Processo e ratificado pelo CQGI – Comitê de Gestão da Qualidade na Inovação.

O Evento de Reconhecimento (figura 2.d), por sua vez, é o momento máximo de valorização e reconhecimento de todos aqueles que participaram e contribuíram com o grande movimento de busca de inovação que o MGI potencializou. Nos três ciclos de realização do evento de Reconhecimento Anual, 315 empregados foram homenageados com placas de troféus e depoimentos.

A capacitação com o foco da Inovação e suas ferramentas que apoiam o desenvolvimento dessa habilidade e atitude teve início também para dar suporte à engrenagem sistematizada do MGI, com capacitação em Gestão de Projetos, Design Thinking, Canvas, SCRUM, dentre outras ferramentas que totalizaram investimento de R\$106.000,00.



Empregados reconhecidos no Programa Destaque na categoria Ouro, Novos Líderes que concluíram os projetos em 2016 e autores e líderes de projetos das ações prioritizadas no tema incentivado e 1º Gente que inova

Figura 2.d – Evento de Reconhecimento

B.2.6 A Sabesp utiliza como forma de acompanhamento e gestão as mesmas ferramentas e métodos utilizados pela corporação, ou seja, reuniões de análise de crítica, fóruns, PDCL (ciclo de aprendizagem) e metodologias de projeto padrão da diretoria a que pertence (Canvas/Gestão de Projetos).

B.3. Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da prática de gestão, depois de implementada? Informar a frequência e participantes da avaliação. Mencionar indicador(es) e outras informações utilizadas para avaliar o desempenho da prática de gestão. Exemplificar eventuais melhorias, requeridas em função das avaliações iniciais.

Fatores de avaliação da resposta

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

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

B.3.1 O MGI é avaliado anualmente, considerando todas as ações e seus pilares estabelecidos, sempre com vistas ao fomento do ambiente inovador e a maturidade na implementação de projetos advindos da execução do ciclo do modelo. No mapa estratégico da ML são buscados resultados com base em dois indicadores específicos: índice de criatividade e a evolução da maturidade em projetos de inovação.

B.3.2 O índice de criatividade e a evolução da maturidade na conclusão de projetos prioritizados a partir das ideias geradas são monitorados no mapa do BSC, com análises críticas mensais.

Os resultados dos indicadores (figura 3.a) mostram a evolução pretendida.



Figura 3.a – Evolução do Ciclo de Projetos

C. OS RESULTADOS

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 a descrição da situação adversa ou ganho potencial mencionados em A.1. Ex.: se os maiores impactos eram o custo elevado por reparo e a baixa produtividade por reparo, deveriam ser demonstradas reduções de custo por reparo e de tempo por reparo.

Os resultados devem ser expressos quantitativamente por meio de indicador(es) de desempenho com série histórica demonstrando mudança clara e significativa de patamar. A apresentação dos resultados deve ser compatível com a frequência de monitoramento da prática citada em B.2 e de avaliação da prática mencionada em B.3. Apresentar referenciais comparativos pertinentes (ver Glossário Critérios de Avaliação PPQG – As Melhores de Gestão em São Paulo), 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 pela Banca Examinadora na resposta

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

C.1.1 Através das ideias e projetos desenvolvidos na ML, na estrutura do MGI, como grande motor para estímulo, desenvolvimento, criação, valorização e cultura da Inovação na nossa organização, muitas práticas e processos foram reformulados, outras foram criadas, sempre com a agregação do valor da inovação. Lembrando que as ações do MGI tem forte viés de valorização dos empregados pelas suas ideias e propostas. Todo o motor da inovação desencadeado e reforçado com a criação do MGI trouxe indicadores que demonstram a tendência de evolução para a percepção positiva dos empregados da ML nas pesquisas de clima dos últimos ciclos quanto a índice geral e de valorização. (Figura 4.a)

C.1.2 No Programa de Melhores Práticas da Diretoria Metropolitana, atual Prêmio Empreendedor Sabesp, a ML é a UN de Distribuição que mais teve trabalhos inscritos, resultado da cultura de incentivo ao compartilhamento das boas práticas de inovação (figura 4.b).

Pesquisa de Clima ML - Questões 2014 2015 2016 2017 2018

As pessoas são encorajadas a participarem e as ideias e sugestões são aproveitadas	73,5	75,8	74,1	88,2	92,62
Recebemos reconhecimento justo pelas ideias e sugestões que damos	62,5	63,4	63,9	83,1	86,03
Aqui as pessoas são reconhecidas pela contribuição que dão à organização	60,0	61,8	64,2	79,4	84,77
Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença	67,5	66,1	65,8	80,7	85,71
Índice de Favorabilidade Geral ML	75,1	74,0	74,4	87,1	89,84

Figura 4.a – 4 questões monitoramento do ambiente criativo

Total de inscrições de trabalho no Programa Prêmio Empreendedor



Figura 4.b – Inscrições de trabalhos no Programa Melhores Práticas e Prêmio Empreendedor

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.
 Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta
 C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

C.2.1 Além dos resultados tangíveis demonstrados no item C1, podemos destacar que o MGI gerou outros benefícios intangíveis relacionados às partes interessadas, dentre eles destacam-se:

Empregados (Pessoas): Fomento da cultura da inovação; Retenção e compartilhamento das inovações surgidas; Aplicação efetiva do PDCL nas inovações implantadas, Satisfação do clima com o reconhecimento e incentivo.

Sociedade: mantendo a ética nas relações com a sociedade e na utilização consciente dos bens e materiais da organização.

Clientes/Mercado: estímulo à inovação na operação/execução dos serviços; incorporação e ampliação de aplicação da inovação nos processos e nas rotinas;

Acionistas: Melhores resultados

Fornecedores: Alinhamento com a cultura da Inovação

O conteúdo a partir desse ponto não conta no limite de páginas.

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 Atenção do 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.

- BSC - *Balanced Scorecard*
- CQGI - *Comitê de Qualidade de Gestão da Inovação*
- FNQ - *Fundação Nacional da Qualidade*
- MEG - *Modelo de Excelência em Gestão*
- PNQ - *Prêmio Nacional da Qualidade*
- RA - *Relatório de Gestão*

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.

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.

O Sistema de Pontuação do PPQG - Modalidade Mérito de Inovação em Gestão, utilizado pelos Examinadores para avaliar os Fatores dos Critérios "A", "B", "C" e "D" com notas de 0 a 10, estão disponíveis a partir do Regulamento desta Modalidade no site do PPQG.

Os Critérios dessa Modalidade do PPQG estão baseados nos Critérios de Premiação da Inovação em Gestão®, copyright da Compumax®.

Após preenchimento enviar para ppqg@ppqg.org.br juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).