

Nome simplificado da prática de gestão implantada:**Programa Asfalto Rápido****Resumo da prática de gestão e de seus resultados:**

RESUMO: De forma sucinta, o Programa Asfalto Rápido consiste na integração das ações de planejamento, operação e controle do processo de reposições de pavimento asfáltico, de forma proativa e inovadora, por meio do controle tecnológico das intervenções, da disponibilização de informações gerenciais em tempo real, da implementação de soluções técnicas inovadoras e da capacitação customizada da mão-de-obra contratada, possibilitando a ação proativa dos gestores para correção dos desvios, garantindo a efetividade das práticas e a aplicação das ações preventivas e corretivas pertinentes com agilidade e rapidez / **RESULTADOS OBTIDOS:** *Evolução positiva do resultado dos indicadores:* **(1) Índice de Conformidade da Execução de Serviços:** 2013 = 56% / 2016 = 95% (Δ % = + 69,6%); **(2) Índice Total de Atendimento de Serviços:** 2013 = 88% / 2017 = 99% (Δ % = + 12,5%); **(3) Índice de Auto-Fiscalização PDA:** 2013 = 76% / 2017 = 90% (Δ % = + 18,4%); **(4) Índice de Satisfação dos Clientes - Pós Serviço:** 2013 = 84% / 2017 = 91% (Δ % = + 8,3%) / **(5) Índice de Desempenho do Fornecedor - FAC Global:** 2013 = 80% / 2017 = 93% (Δ % = + 16,3%); **(6) Índice de Reclamação de Problemas:** 2013 = 1,45 oc./1000 lig. / 2017 = 1,26 oc./1000 lig. (Δ % = - 13,1%).

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

Unidade de Negócio Norte da Diretoria Metropolitana da Sabesp)

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

Distribuição de água potável e coleta de esgoto na região norte do município de São Paulo e em mais 13 municípios. Também é responsável pela produção de água tratada nos sistemas isolados de 10 dos 13 municípios). Compreende a região norte do município de São Paulo e os municípios de Caieiras, Cajamar, Francisco Morato, Franco da Rocha, Mairiporã, Bragança Paulista, Joanópolis, Nazaré Paulista, Pedra Bela, Pinhalzinho, Piracaia, Vargem e Socorro

Qtde de funcionários da org. candidata (porte):

Total = 993, sendo 911 funcionários, 46 estagiários e 36 aprendizes

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

Saneamento Básico

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

Unidade de Gerenciamento Regional Extremo Norte

Endereço principal da organização candidata:

Rua Conselheiro Saraiva, 519 – Santana - São Paulo/SP

Nome do resp. pela candidatura da organização candidata:

Rômulo de Medeiros Negromonte Diniz

Email: rdiniz@sabesp.com.br**Fone:** (11) 2363-1628**Cel:** (11) 98684-2214**Nome do principal executivo da organização candidata:**

José Júlio Pereira Fernandes

Email: josejulio@sabesp.com.br**Fone:** (11) 2971-4001**Cel:** (11) 98685-0894**Razão social responsável pela organização candidata:**

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp

Endereço principal da organização responsável: Rua Conselheiro Saraiva, 519 – Santana - São Paulo/SP**CNPJ da organização responsável:**

43.776.517/0406-45

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 voluntária do IPEG na resposta. 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 a quantidade de páginas prevista 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 pela Banca Examinadora no Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão, no mês de Novembro. Nesse evento, a Banca avaliará os Fatores relativos a esse Critério para compor a pontuação final. Com base nela haverá a seleção da(s) vencedora(s), que alcançar(em) as maiores faixas de pontuação do certame.

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 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, do ramo ou em geral

(A.1.1) Desde 2.001, a OC (Organização Candidata) adota o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) para o desenvolvimento e implementação de práticas que auxiliem na mudança da Cultura Organizacional, bem como na melhoria da gestão e do desempenho de seus processos. A OC realiza anualmente seu Planejamento Operacional, onde são realizados os estudos dos cenários (externo e interno), que permitem analisar e avaliar o macro e o microambiente, bem como identificar as oportunidades de melhoria relevantes, de acordo com seu impacto nos negócios da Organização. Vale ressaltar que é no Planejamento Operacional que a OC promove a identificação das mudanças culturais e avaliação dos cenários internos e externos para definir sua estratégia. Anualmente, conforme procedimento *PO QA0038-Gestão de Aprendizagem*, as práticas são revisitadas e avaliadas dentro do ciclo de aprendizado da Organização. O “tripé”: pessoas, processos e resultados, que norteia a propositura e o desenvolvimento desta prática, foca, sobretudo, eficiência operacional, responsabilidade na fiscalização e gestão de contratos e excelência na prestação de serviços aos clientes. Desta forma, no setor de saneamento, a percepção negativa da população e do Poder Concedente quanto à reposição dos pavimentos danificados na execução dos serviços de manutenção dos sistemas de distribuição de água e coleta de esgotos, especialmente no que tange à qualidade dos serviços e ao atendimento aos prazos estabelecidos, sempre foram os principais dificultadores no processo de execução de serviços operacionais. Ressalta-se que na OC, estes serviços são realizados, quase que em sua totalidade, através de MOT (mão de obra terceirizada). Neste sentido, ao realizar a análise de cenários, a OC constatou vulnerabilidades nos processos voltados à gestão e fiscalização de contratos e controle de qualidade da execução de serviços que poderiam por em risco requisitos das partes interessadas (*stakeholders*), em especial: **Cientes, Sociedade, Fornecedores, Acionistas e Órgão Regulador**. Da mesma forma, estas poderiam comprometer a imagem da Controladora da OC e acarretar o não atendimento às demandas regulatórias, podendo ser impostas pesadas sanções pecuniárias pelo Órgão Regulador. Assim, o **Programa Asfalto Prático** tem como pressuposto básico visitar e os principais requisitos do processo de reposição de pavimentos, identificando, detalhando e documentando os vícios ou não conformidades que comprometam os resultados, adotando uma sistemática de verificação que abrange todas as etapas da prestação de serviços. A prática também prioriza a organização de todo o aprendizado obtido na fase de levantamento de necessidades e avaliação de cenários em uma proposta de capacitação customizada da mão-de-obra operacional para retenção do conhecimento e disseminação sistemática a todos os envolvidos. Serão apresentados a seguir os principais resultados adversos e/ou não satisfatórios constatados no período anterior à implantação da prática: **(a) Índice de Conformidade na Execução de Serviços (ICERP Similar) = 56,0% (2013) / RC = 83,0 %; (b) Índice Total de Atendimento de Serviços (ISAP Similar) = 88,0% (2013) / RC = 90,0 % (c) Índice de Satisfação dos Clientes – Pós Serviço = 84,0% (2013) / RC = 90,0%; (d) Índice de Reclamações de Problemas = 1,45 reclamações/1000 ligações ativas (2013) / RC = 1,49 reclamações/1000 ligações ativas.**

(A.1.2) A relevância do problema pode ser constatada à medida que a prática e seus resultados impactam nas estratégias da Organização. Em 2015, a Controladora da OC deu início à revisão do seu Mapa Estratégico e a OC permeia seus Objetivos Operacionais com as demandas estratégicas. Esta prática atende aos seguintes Objetivos Estratégicos e, em consonância, aos Objetivos Operacionais, conforme segue: **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: (a) Clientes e Sociedade:** Satisfazer o Cliente / Fortalecer a Imagem da Controladora da OC; **(b) Processos:** Assegurar a qualidade dos serviços; **(c) Pessoas e Inovação:** Fortalecer competências técnicas e de gestão / **OBJETIVOS OPERACIONAIS: (a) Clientes e Sociedade:** Manter a satisfação dos clientes com a Controladora da OC / Adequar processos para atender demandas do Órgão Regulador; **(b) Processos:** Assegurar a qualidade dos serviços **(c) Pessoas e Inovação:** Aprimorar a gestão e qualificação dos fornecedores.

(A.1.3) O **Programa Asfalto Rápido** foi desenvolvido com base em ferramentas da qualidade, possui análise de cenário e itens de controle da prática que contribuem para sua disseminação em qualquer processo ou área dentro ou fora da OC. Promove com sua estruturação, a possibilidade de revisão dos principais processos internos por meio do trabalho em rede, envolvendo requisitos de partes interessadas, atores internos e externos nos processos, *benchmarking* e análise bibliográfica de referenciais teóricos, customizados para a OC. Esta estruturação permite sua reprodução em cenários e atividades diferentes. Desta forma, a metodologia pode ser aplicada a qualquer empresa no setor de saneamento, ou fora dele, para promover gestão compartilhada da qualidade de serviços prestados. O **Programa Asfalto Rápido** têm como premissa a excelência e para tanto promove uma auto-avaliação das áreas por onde é aplicado, sendo avaliados sistematicamente os itens contratuais, o processo de aquisição de materiais e o relacionamento com os fornecedores. Regras de execução dos serviços são avaliadas e consideradas passíveis de mudança, se pertinentes. Assim, esta prática atende aos anseios e diretrizes da prestação de serviços em saneamento, sendo relevante para o setor. A relevância para a OC, para a Controladora da OC e para o setor também se evidencia pela própria abrangência da prática. Foi disseminada em toda a área de atuação da OC, que atua em 13 municípios, possui mais de um milhão de ligações ativas e população atendida estimada mais de 3,2 milhões de pessoas.

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 e A.2.2) A necessidade do desenvolvimento de ferramentas e do refinamento de metodologias que permitissem a atuação proativa na gestão e fiscalização dos serviços dificultava a atuação dos gestores da OC na adoção de ações preventivas e corretivas pertinentes, face à necessidade de permitir a identificação e atuação direta na gestão destes serviços. Assim, evidenciou-se que as ações para maximizar os resultados relativos à prática não possuíam padrão ou metodologia consistente de atuação. Visando corrigir esta lacuna, a Alta Administração da OC (superintendente e gerentes de Departamento), tendo em vista garantir o pleno atendimento às necessidades dos *stakeholders* pertinentes (*item A.1.1*), instituiu equipe de melhoria multidisciplinar, composta por especialistas (engenheiros, tecnólogos, técnicos e analistas de gestão) de todas as áreas pertinentes à prática (Unidades de Gerenciamento Regional, Pólos de Manutenção, Recursos Humanos e Comunicação), denominada *Equipe Multidepartamental – Asfalto Rápido*, com o objetivo de identificar os principais dificultadores e oportunidades de melhoria dos processos, bem como a necessidade de revisão de procedimentos operacionais, tendo em vista prevenir danos à imagem da empresa e aumentar a satisfação dos clientes. As práticas de gestão anteriormente utilizadas foram reavaliadas conforme o Sistema de Aprendizado da OC, estabelecido no procedimento *PO-QA0038-Gestão de Aprendizagem*. Esta equipe de melhoria, utilizando as ferramentas da qualidade e das ferramentas de gestão do MASP – Método de Análise e Solução de Problemas (matriz SWOT, análise 5W2H, matriz PESTAL, dados das pesquisas de satisfação dos clientes, demandas de partes interessadas, resultados de desempenho, *brainstorming* e o diagrama de *Ishikawa*), realizou a análise crítica das informações obtidas no Planejamento Operacional, nas reuniões de análise crítica, nas diretrizes estabelecidas pelo Órgão Regulador, sugestões dos fornecedores e demandas dos acionistas, efetuando o mapeamento dos processos com foco na identificação dos principais dificultadores, que acarretavam o atendimento insatisfatório aos requisitos dos *stakeholders* pertinentes (*item A.1.1*). Ressalta-se ainda que a análise crítica realizada pela *Equipe Multidepartamental – Asfalto Rápido* propiciou clima favorável à discussão e troca de experiências, acarretando a uniformidade do entendimento das principais causas do problema e suas respectivas correlações. Esse entendimento comum possibilitou a identificação da causa raiz do problema, onde se constatou que a **inadequação das metodologias de aplicação da base do pavimento, avaliação da compactação do solo, aplicação da capa asfáltica e fiscalização dos contratos** eram as principais causas do problema apresentado.

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

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 e B.1.2) O planejamento das ações e a definição das diretrizes de trabalho foram efetuados pela *Equipe Multidepartamental – Asfalto Rápido*, dada à abrangência do tema e seus impactos nos diversos segmentos da organização, tais como satisfação dos clientes e atendimento às demandas regulatórias, entre outros. Para o planejamento e gerenciamento dos projetos, a OC utiliza o sistema informatizado PAINEL DE BORDO, tendo como base a utilização da ferramenta 5W2H, onde são referenciados os vínculos com os Objetivos Operacionais, cadastradas as etapas de implantação e do desenvolvimento do trabalho, acompanhada a evolução dos indicadores e do cronograma do projeto, sendo efetuadas mensalmente as análises críticas com as devidas ações preventivas e/ou corretivas que se fizerem necessárias. Assim, identificou-se a necessidade de elaboração de uma estrutura permanente para acompanhamento de contratos e qualidade na prestação de serviços, sendo instituída uma equipe de projeto com representantes de todas as UGRs/Departamentos da OC e participação dos parceiros estratégicos, para a realização sistemática das análises que lhes são pertinentes e serem multiplicadores em suas áreas quanto aos padrões definidos pelo programa. Destaca-se que, na recorrência de não conformidades identificadas pelas equipes de fiscalização, estes representantes deverão elaborar conteúdo programático customizado para qualificação ou treinamento e delegar atividades sobre aquilo que transcende suas especialidades, conhecimento técnico ou atribuição de função. A prática acompanha as diretrizes **Governança Corporativa e Cultura Organizacional de Fomento à Inovação** da OC, onde se ressalta que a interação entre práticas que antecederam ao **Programa Asfalto Rápido** foram determinantes para sua existência. Isto porque a OC acredita que idéias e ações inovadoras que tenham por finalidade vencer o desafio de evolução perene não nascem sem lastro. A excelência na gestão não é um “ente” que nasce ao acaso ou instantaneamente e sim um conjunto de elementos que favoreçam a inovação. Desta forma, a oportunidade de melhoria atendida pela prática é resultado do amadurecimento promovido por práticas que deram início em 2011 a uma mudança cultural na gestão de contratos para melhor entender, acompanhar, controlar e atender as expectativas dos clientes e demais partes interessadas. Por esta razão, faz-se necessário um breve relato de práticas que incentivaram e cuja evolução tornou possível a elaboração e aplicação do **Programa Asfalto Rápido**: **(a) Célula de Fiscalização (d_2011)**: prática reconhecida como “Estado da Arte” no ciclo de avaliação do PNQ 2013, vencedora do Programa Melhores Práticas da Controladora da OC 2012 e finalista do PNQS IGS 2012 e do Prêmio Mário Covas 2012. As principais ferramentas e metodologias integradas à prática foram a apuração e disponibilização diária dos indicadores de desempenho contratual, promovendo melhorias nos controles dos contratos de prestação de serviços; **(b) PPSO-Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais (d_2013)**: prática reconhecida como finalista do Programa Melhores Práticas da Controladora da OC 2016. Esta prática tem como objetivo garantir a padronização da execução dos serviços operacionais por meio da elaboração e

capacitação contínua da mão-de-obra operacional com utilização de recursos audiovisuais, em consonância com as melhores práticas de mercado; **(c) Fiscalização Ativa (d_2014)**: prática reconhecida como finalista do Programa Melhores Práticas da Controladora da OC 2016 e finalista do PPQG MIG 2016. A prática realizou adequações e melhorias nos processos operacionais, desde a logística para preparação dos materiais diários, comunicação com o cliente, respeito às regras de sinalização e finalização do atendimento para garantir que os serviços executados pelas prestadoras de serviço atendam às exigências legais e contratuais nos aspectos técnicos, de segurança do trabalho e meio ambiente; **(d) Fiscal Total (d_2014)**: prática reconhecida como finalista do Programa Melhores Práticas da Controladora da OC 2017. A prática realizou a integração de ferramentas de fiscalização dos contratos e capacitação customizada da mão de obra contratada, com foco no atendimento aos requisitos contratuais, dos clientes e às demandas do Órgão Regulador. Com base na análise da evolução dos resultados destas práticas e pela organização de ideias que elas promoveram, a OC traçou as etapas do **Programa Asfalto Rápido**, conforme segue: **(ETAPA 1 – Estruturar Metodologia da Prática)**: 1.1: O que fazer? → 1.2: Determinar equipe e gerência da prática → 1.3: Definir a abrangência → 1.4: Realizar priorização de processos; **(ETAPA 2: Desenvolvimento da Prática conforme processo priorizado)**: 2.1: Envolver atores responsáveis pelo processo priorizado → 2.2: Determinar padrão de excelência → 2.3: Documentar padrão; **(ETAPA 3: Garantir retenção dos conhecimentos, aperfeiçoamento constante e sistemática de avaliação)**: 3.1: Aproximar partes interessadas e capacitar mão de obra → 3.2: Garantir participação plena → 3.3: Gestão de avaliação compartilhada. Na etapa 1 (**Estruturar Metodologia da Prática**), foi necessário viabilizar a infraestrutura necessária para a implantação do projeto, através da disponibilização dos **recursos financeiros, humanos e materiais necessários**. Neste sentido, os recursos empregados à realização das atividades propostas estão demonstrados a seguir: **(a) Recursos humanos**: 35 colaboradores; **(b) Recursos materiais**: 08 microcomputadores, 25 equipamentos PDA (*Personal Digital Assistant*) e 12 veículos utilitários para locomoção das equipes; **(c) Recursos financeiros**: R\$ 599.000,00. O processo de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento da prática ocorre anualmente no Planejamento Operacional, considerando o pleno atendimento às demandas estratégicas (*item A.1.2*) e a disponibilidade de recursos. A partir das necessidades identificadas, de forma estruturada e com metodologia adequada, é elaborado o PCD (Plano de Capacitação e Desenvolvimento) dos colaboradores indicados pelos gerentes das UGR's da OC (*Equipe Multidepartamental – Asfalto Prático*), sendo realizados os treinamentos necessários à padronização da prática de gestão, capacitando estes à realização das atividades e promovendo seu desenvolvimento para o cumprimento das ações estabelecidas e consecução dos objetivos propostos, conforme segue: **(a) PPSO – Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais**: Unidades de Gerenciamento Regional → 20 colaboradores; **(b) Boas práticas na execução de serviços operacionais e atendimento a clientes**: Equipes operacionais das contratadas → 200 colaboradores; **(c) Utilização do PDA para autofiscalização dos serviços**: Equipes operacionais das contratadas → 200 colaboradores. A avaliação de eficácia destes treinamentos é realizada sistematicamente nos fóruns de Análise Crítica e anualmente no Planejamento Operacional, sendo que seus resultados e oportunidades de melhoria são utilizados como *inputs* no próximo ciclo de avaliação dos colaboradores, o que permite monitorar a evolução das competências e comportamentos, contribuindo para o desenvolvimento integral dos mesmos.

(B.1.3) Foram empregados no projeto, os seguintes mecanismos de fomento à inovação: **(1) brainstorming** (*item A.2*); **(2) participação dos colaboradores em equipes de melhoria** (*item A.2*); **(3) benchmarking** (*item B.1*); **(4) treinamento e capacitação dos colaboradores** (*item B.1*); **(5) elaboração de padrões de trabalho** (*item B.2*). Serão apresentadas a seguir, as principais inovações e melhorias implementadas oriundas do aprendizado adquirido (*item B.3.1*), que evidenciam o enfoque inovador da prática: **(1) Dia do Compromisso com o Fornecedor (m_2014)**: o principal objetivo deste fórum é reforçar o envolvimento, o comprometimento e garantir o entendimento por parte dos fornecedores quanto aos reflexos e grau de importância na obtenção dos resultados organizacionais. Neste fórum, foram disseminados aos fornecedores as diretrizes e os Objetivos Operacionais da OC, onde se ressaltou o comprometimento dos parceiros na consecução destes, sistematizando as ações e garantindo o cumprimento das obrigações contratuais e dos requisitos dos *stakeholders* da OC; **(2) Aplicativo CMAT-SAB (i_2016)**: sistema informatizado disponível nas plataformas *web* e *mobile*, desenvolvido em parceria com a empresa CONCREMAT ENGENHARIA para registro das inspeções realizadas *in loco* para verificação *on line* da conformidade dos serviços. Neste aplicativo, destaca-se a apuração dos resultados em tempo real, com a disponibilização e a estratificação das não conformidades por equipes e categorias, permitindo a atuação proativa dos gestores, bem como a customização de ações de capacitação das equipes operacionais para correção e prevenção de desvios; **(3) Aplicativo ADVIZOR (i_2017)**: sistema informatizado disponível no site da OC, que permite o acompanhamento, de forma *on line* e em tempo real, dos resultados dos indicadores de desempenho da prática, possibilitando a atuação proativa dos gestores para correção de eventuais não conformidades identificadas; **(4) Asfalto Prático (i_2015)**: desenvolvido em parceria com a empresa EBAM-DS2, por meio da inovadora aplicação de aditivo para retardar a cura (secagem) da massa asfáltica, o ASFALTO PRÁTICO propicia a realização da reposição dos pavimentos simultaneamente à execução das intervenções, ou seja, **a conclusão definitiva dos serviços (reparo + reposição) ocorre ao mesmo tempo**, minimizando os impactos no tráfego e o registro de reclamações e insatisfações dos clientes e do Poder Concedente; **(5) DCP (Dynamic Cone Penetrometer) (i_2016)**: a metodologia DCP, por meio da utilização do equipamento “penetrômetro dinâmico” e dos parâmetros estabelecidos na NBR 7182, permite a avaliação, em tempo real, do grau de compactação do solo nos diferentes tipos de materiais utilizados na aplicação da base do pavimento, garantindo a resistência e a durabilidade do pavimento; **(6) Campo de Prova de Repavimentação (i_2016)**: o campo de prova de pavimentação foi implementado com o principal objetivo de investigar novas tecnologias e verificar sua aplicabilidade ao setor de saneamento, viabilizando, por meio da utilização de tecnologia de vanguarda, a melhoria contínua da qualidade das reposições de pavimento.

(B.1.4) A OC organiza suas informações advindas de *benchmarking* (PO-QA0099-Gestão de Informações Comparativas) e oriundas das equipes de melhoria e da participação em feiras e eventos que promovem o compartilhamento do conhecimento, de forma sistematizada, por meio do aplicativo PAINEL DE BORDO, organizado por Objetivo Operacional, possuindo recursos tecnológicos para inserção de atas, pautas, apresentações e documentos pertinentes. A metodologia utilizada para o desenvolvimento da prática envolve também a observância de práticas relevantes (internas e externas à OC) com o mesmo propósito de excelência (**benchmarking de processos gerenciais**). Neste sentido, foram realizadas visitas de benchmarking direto e reverso da prática, conforme segue: **(a) COMPESA (Companhia Pernambucana de Saneamento)**: visita de *benchmarking* reverso para compartilhar informações sobre o acompanhamento de serviços, monitoramento dos indicadores de desempenho e resultados; **(b) FOZ DO BRASIL (Unidade Mauá)**: visita de *benchmarking* reverso para compartilhar informações sobre os processos de operação e ferramentas de controle da prática; **(c) CPTM e METRÔ**: visita de *benchmarking* direto para avaliar formas de controle de qualidade do atendimento e da prestação de serviços aos clientes; **(d) Superintendência de Planejamento e Gestão da Controladora da OC**: visita de *benchmarking* direto para verificar mecanismos para fiscalização e gestão dos contratos. As principais ferramentas/metodologias implantadas no projeto em decorrência do uso das informações comparativas obtidas nas visitas (**benchmarking de processos gerenciais**) realizadas foram: **(A OC Esteve Aqui)**: a utilização sistemática do formulário "A OC esteve aqui" é aplicada para os casos onde o cliente encontrava-se ausente no momento do atendimento à solicitação. Neste formulário são registradas informações relativas à solicitação realizada e o motivo da não execução, sendo ainda informados os Canais de Atendimento disponíveis para futuros contatos. As informações comparativas utilizadas para alavancar a competitividade dos resultados da prática (**benchmarking de resultados**), em conformidade ao disposto no procedimento PO-QA0099 – *Gestão das Informações Comparativas*, foram obtidas através de consultas realizadas aos **Relatórios de Gestão** < <http://abes-dn.org.br/pnqsnew/rgs-das-candidatas/> > **das organizações vencedoras do PNQS** (publicados no site do PNQS) e às informações disponíveis no portal **SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento** <www.snis.gov.br>, onde se destaca que as evidências relativas à sua aplicação na prática em referência estão demonstradas no item C.1.

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 a B.2.3) O Programa **Asfalto Rápido** está estruturado em 3 núcleos integrados e inter-relacionados, sendo estes o Núcleo de Gestão do Desempenho, o Núcleo de Fiscalização e Controle de Qualidade e o Núcleo de Capacitação e Qualificação, conforme segue: **(1) NÚCLEO DE GESTÃO DO DESEMPENHO**: o Núcleo de Gestão do Desempenho realiza a elaboração, padronização e disponibilização de informações gerenciais aos prestadores de serviços, fiscais e administradores dos contratos, através da aferição sistemática dos resultados dos indicadores de desempenho contratual. As informações gerenciais disponibilizadas são coletadas nos sistemas corporativos da OC, através da geração diária de informações gerenciais disponíveis nos sistemas e dos relatórios de fiscalização dos serviços (LV – listas de verificação). Estas informações são analisadas e disponibilizadas a todos os envolvidos por meio dos sistemas informatizados ADVIZOR e CMAT-SAB (item B.1.3), e apontadas em relatórios gerenciais específicos, sendo encaminhadas diariamente para os gestores das atividades pertencentes ao contrato, incluindo os fiscais do contrato, o administrador do contrato e os responsáveis pelas contratadas, para garantir a efetividade das práticas e a aplicação das ações preventivas e corretivas pertinentes com agilidade e rapidez. **(2) NÚCLEO DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE DE QUALIDADE**: o Núcleo de Fiscalização e Controle de Qualidade realiza a aferição da conformidade dos serviços executados pelas prestadoras de serviço aos padrões estabelecidos nos procedimentos empresariais e na legislação vigente, por meio de inspeções *in loco* e acompanhamento remoto das equipes operacionais através do PDA (*Personal Digital Assistant*) e do aplicativo CMAT-SAB (item B.1.3). Vale ressaltar que a fiscalização tem a responsabilidade de garantir à OC que os serviços executados por empresas contratadas atendam às exigências contratuais, com a atuação efetiva de profissionais certificados nesta área. É através desta atividade que a OC garante os requisitos técnicos, administrativos, de segurança do trabalho e meio ambiente pertinentes. **(3) NÚCLEO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO**: o processo de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das equipes operacionais participantes do programa ocorre continuamente, por meio das não conformidades identificadas nas ações de Fiscalização e Controle de Qualidade e no ciclo de planejamento da OC, considerando o pleno atendimento às demandas estratégicas, o atendimento aos requisitos contratuais e do Órgão Regulador. A partir das necessidades identificadas, de forma estruturada e com metodologia adequada, é elaborado o PCD (Plano de Capacitação e Desenvolvimento) dos colaboradores das Contratadas, sendo realizados treinamentos customizados às equipes operacionais (item B.1), tendo em vista viabilizar a correção e prevenção dos desvios identificados nas ações de Fiscalização e Controle de Qualidade, bem como o desenvolvimento profissional dos colaboradores para a consecução dos objetivos propostos.

(B.2.4) Para garantir o cumprimento dos padrões de trabalho, a OC realiza sistematicamente (periodicidade anual) as Auditorias Internas das Práticas de Gestão, conforme procedimento PO-QA0060 – *Auditoria Interna*, onde além da verificação dos padrões de trabalho, também é checada a disseminação da prática pelos processos e áreas

pertinentes, garantindo sua utilização efetiva no Sistema de Gestão. A prática de gestão é controlada por meio de um conjunto de indicadores de desempenho (*item B.3.2*) e metas que medem a satisfação das necessidades das partes interessadas e o nível de competitividade dos resultados, sendo que as metas vinculadas à prática estão apresentadas no item C.1. A validação destas informações é realizada pela *Equipe Multidepartamental Asfalto Rápido* (avaliação técnica/recomendação), pelas Gerências e pela Alta Administração da OC (tomada de decisão), através dos fóruns de Análise Crítica, conforme segue: **(1) Reuniões de Análise Crítica – Equipe Multidepartamental Asfalto Rápido:** no 1º nível, ocorre a reunião mensal de análise crítica da equipe multidepartamental, onde os representantes da UGRs da OC realizam a análise do desempenho dos indicadores com a utilização de ferramentas da qualidade, sendo verificados o nível de desempenho e a tendência dos resultados obtidos. A partir da análise destas informações são propostas ações de melhorias dos processos para corrigir eventuais desvios em relação às metas estabelecidas; **(2) Reuniões de Análise Crítica das Gerências:** no 2º nível, ocorre a reunião mensal de análise crítica das gerências, onde os gerentes de Departamento, gerentes de Divisão e pessoas chave das UGRs da OC realizam a análise do desempenho dos indicadores e das recomendações técnicas da *Equipe Multidepartamental Asfalto Rápido*. A partir da análise destas informações são implantadas ações nos processos para prevenir e/ou corrigir eventuais desvios em relação às metas estabelecidas; **(3) Reuniões de Análise Crítica dos Serviços Operacionais:** no 3º nível, com periodicidade bimestral, ocorre a Reunião de Análise Crítica dos Serviços Operacionais, onde são efetuadas as análises e evolução dos Objetivos Operacionais da OC, com a participação da Alta Administração da OC (superintendente e gerentes de departamento), representantes da área de Qualidade e todos os responsáveis pelos Objetivos Operacionais. Nesse fórum são discutidos e apresentados os resultados dos indicadores de desempenho da prática a todas as áreas pertinentes à aplicação da prática. Com base nesta avaliação, a Alta Administração da OC, delibera (tomada de decisão) quanto à implantação de ações preventivas e corretivas para maximizar os resultados.

(B.2.5) Conforme destacado no item A.1.1, evidencia-se que os requisitos das partes interessadas foram incluídos na prática desde sua concepção. Neste sentido, as principais partes interessadas atendidas pela prática são: **Clientes, Sociedade, Fornecedores, Acionistas e Órgão Regulador**. Ressalta-se que anualmente, desde a implantação (início) da prática (d_ 2014), a cada ciclo de aprendizado, esses requisitos são revisitados no Planejamento Operacional da OC e as adequações/revisões pertinentes são incluídas no ciclo seguinte. Essa análise é feita em conjunto com a avaliação da matriz SWOT, garantindo a continuidade e a melhoria constante da prática. A disseminação da prática às áreas pertinentes (**Unidades de Gerenciamento Regional, Pólos de Manutenção, Recursos Humanos e Comunicação**) é garantida através da criação e disponibilização de um portal específico na página da Intranet da OC, onde são disponibilizadas informações relativas ao acompanhamento diário dos resultados e informações relativas à gestão e fiscalização dos contratos, entre outras informações. Estão destacadas a seguir as demais ferramentas de gestão utilizadas para garantir a disseminação da prática a todos os *stakeholders* pertinentes: **(a) Acionistas:** Reunião de Análise Crítica dos Serviços Operacionais e Fórum Metropolitano de Serviços; **(b) Sociedade (Órgão Regulador):** Reuniões quinzenais entre o Órgão Regulador e representantes da Controladora da OC; **(c) Fornecedores:** Reuniões Mensais com os Administradores de Contratos e Dia do Compromisso com o Fornecedor (item B.1.3); **(d) Força de Trabalho:** Reuniões Mensais Estruturadas: neste evento, são disseminadas aos colaboradores o mapa operacional do ano corrente, correlacionando em que objetivos e ações desmembradas onde suas atividades impactam diretamente. As metas da prática em questão também são disseminadas nesse evento; **(e) Clientes:** Site da Controladora da OC.

(B.2.6) A gestão dos serviços de reposição de pavimentos e dos contratos de prestação de serviços ocorria na OC de forma descentralizada, o que propiciava a perda da padronização e dificultava o entendimento e a aplicação correta dos procedimentos empresariais e operacionais nos contratos de prestação de serviços. Desta forma, a prática de gestão foi elaborada e implantada visando à padronização das atividades e disponibilidade das informações a todas as unidades da OC, subsidiando as tomadas de decisão pelos gestores das UGRs – Unidade de Gerenciamento Regional e dos Polos de Manutenção. Os padrões de trabalho da prática foram pautados no procedimento *PE-OR001–Instrumentos Organizacionais e Controle*, tendo como principais direcionadores os fundamentos e critérios do MEG e os requisitos das Normas ISO 9001/OHSAS 18001, estando estes integrados e disponibilizados no **sistema de padronização e gerenciador de documentos da Controladora da OC (GEDOC)**, conforme segue: **(a) PE-OR001–Instrumentos Organizacionais e Controle;** **(b) PO-QA0038–Gestão de Aprendizagem;** **(c) PO-SO004–Avaliação da Prestação de Serviços em Redes de Água e Esgoto;** **(d) PO-QA0027–Análise Crítica do Desempenho;** **(e) PO-RH0088–Programas de Reconhecimento;** **(f) PO-RH0182–Compartilhar o Conhecimento;** **(g) PO-QA0099–Gestão das Informações Comparativas;** **(h) PO-QA0041–Benchmarking;** **(i) PO-QA0060–Auditoria Interna;** **(j) PO-SO0088–Reaterro compactado e reposição de pavimento.**

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) O processo de avaliação e aprendizado da prática ocorre conforme a metodologia de Aprendizado Organizacional da OC, através da análise dos indicadores (fatores tangíveis), bem como pela percepção da força de trabalho, sugestões das partes interessadas pertinentes e informações de *benchmarking* (fatores intangíveis). É importante salientar que na OC, a gestão destas sugestões ocorre de forma estruturada e sistematizada, através do sistema informatizado **Sugestões On Line (SOL)**, que está disponível a todos os *stakeholders* pertinentes na Intranet da OC. A periodicidade e forma de análise dessas informações ocorrem da seguinte forma: **(1) Diária:** pelos responsáveis pelos processos nas UGR's, onde são acompanhados os resultados e a tendência diária dos

indicadores, para propiciar agilidade na adoção de medidas corretivas e preventivas pertinentes; **(2) Mensal:** nas Reuniões de Análise Crítica das Gerências e da *Equipe Multidepartamental – Asfalto Rápido*, onde são avaliadas as sugestões e experiências dos colaboradores e fornecedores das diversas áreas da OC, bem como os resultados obtidos e as informações oriundas de *benchmarking*; **(3) Bimestral:** nas Reuniões de Análise Crítica de Serviços Operacionais, com a participação da Alta Direção da OC. Neste fórum, são analisadas as metas e os indicadores pela Alta Administração da OC. **(4) Anual:** na ocasião do Planejamento Operacional da OC, onde são revisitados os Objetivos Operacionais. Este conjunto de informações subsidia a realização de ações preventivas e corretivas para tratamento de eventuais desvios em relação às metas estabelecidas, gerando oportunidades de melhoria da prática e propiciando clima favorável às inovações. Vale ressaltar que esta sistemática possibilita a análise integrada das informações, promovendo a realimentação contínua e a identificação das melhorias relevantes, garantindo o aprendizado contínuo da prática, conforme ciclo PDCL. O item B.1.3 exemplifica inovações e melhorias incorporadas nos últimos 2 anos que trouxeram melhorias na gestão da prática em referência, conforme segue: **(a) Asfalto Prático (i_2015); (b) Aplicativo CMAT-SAB (i_2016); (c) DCP-Dynamic Cone Penetrometer (i_2016); (d) Campo de Prova de Repavimentação (i_2016); (e) Aplicativo ADVIZOR (i_2017).** Destaca-se que após a implementação destas inovações, percebeu-se significativa melhora nos resultados dos indicadores de desempenho da prática, tais como a maximização dos resultados relativos à qualidade dos serviços executados e satisfação dos clientes. Os principais resultados tangíveis obtidos com a implementação destas ferramentas e metodologias estão demonstrados no item C.1.

(B.3.2.) Os principais indicadores utilizados para avaliação do desempenho da prática de gestão são: **INDICADORES DE DESEMPENHO DA PRÁTICA = (1) Índice Total de Atendimento de Serviços – ITAS (similar ISAP); (2) Índice de Conformidade na Execução dos Serviços (similar ICERP); (3) Índice de Auto-Fiscalização PDA (similar IFSP); INDICADORES ESTRATÉGICOS ASSOCIADOS = (4) Índice de Reclamações de Problemas; (5) Índice de Satisfação dos Clientes - Pós Serviço; (6) Índice de Desempenho do Fornecedor – FAC Global**

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

DESCRIÇÃO DO INDICADOR	UM	RESULTADOS OBTIDOS				Meta	Referencial Comparativo		Variação Δ % 2013 X 2016	RE/LM		
		2013	2014	2015	2016		EMPRESA	VALOR				
GRMD	INDICADORES DE DESEMPENHO DA PRÁTICA (drivers)											
IPa10 Equivalente	Índice de Conformidade da Execução de Serviços (ICERP Similar)	↑	%	56	64	87	95	83	SABESP MO	90	+ 69,6%	LM
	Índice Total de Atendimento de Serviços (ISAP Similar)	↑	%	88	91	94	99	90	SANEPAR GGNO	97	+ 12,5%	LM/RE
	Índice de Auto-Fiscalização PDA (IFSP Similar)	↑	%	76	78	83	90	90	Referencial Teórico	90	+ 18,4%	
GRMD	INDICADORES ESTRATÉGICOS ASSOCIADOS (outcome)											
ICm02 Equivalente	Índice de Satisfação dos Clientes - Pós Serviço	↑	%	84	86	89	91	90	SANEPAR	77	+ 8,3%	
IFr07 Equivalente	Índice de Desempenho do Fornecedor - FAC Global	↑	%	80	86	89	93	90	COPASA	91,9	+ 16,3%	RE
ICm01a	Índice de Reclamação de Problemas	↓	recl./1000 ligações	1,45	1,45	1,34	1,26	1,40	Média Premiadas PNQS	1,31	- 13,10%	
LM: Líder de Mercado			RE: Referencial de Excelência			Implementação da Prática						

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.e C.2.2) (a) Acionistas e Governo do Estado: a valorização da imagem da OC e do Governo do Estado, em virtude da maximização da satisfação dos clientes; **(b) Sociedade (Órgão Regulador):** atendimento as necessidades e requisitos regulatórios estabelecidos pelo Órgão Regulador que fiscaliza a OC; **(c) Fornecedores:** o estreitamento do relacionamento com os fornecedores, visto que os benefícios também foram perceptíveis às Contratadas, que puderam usufruir de maior controle e agilidade na obtenção de informações necessárias para melhorias em seus processos de trabalho; **(d) Força de Trabalho:** a retenção e o compartilhamento do Capital Intelectual, através do registro da metodologia aplicada em Padrões de Trabalho e da disseminação da prática, respectivamente; **(e) Clientes:** a intensificação da satisfação dos clientes, em virtude da percepção positiva destes quanto à melhoria do atendimento aos prazos e qualidade de execução dos serviços.

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.

GEDOC – Sistema Gerenciador de Documentos da OC

MOP – Mão de obra própria

MOT – Mão de obra terceirizada

MEG - Modelo de Excelência da Gestão

OC – Organização Candidata

PDCL – Ciclo de Aprendizado e Melhoria Contínua

PNQS IGS – Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento - Inovação em Gestão em Saneamento, promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES)

PPQG MIG – Prêmio Paulista de Qualidade na Gestão – Mérito em Inovação em Gestão, promovido pelo Instituto Paulista de Excelência na Gestão (IPEG)

RC – Referencial Comparativo

SWOT - sigla oriunda do idioma inglês, é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Esta ferramenta é utilizada para fazer análise de cenários (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. A análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

UGR – Unidade de Gerenciamento Regional

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.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência, 21ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016.

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 pela Banca Examinadora para avaliar os 26 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).