

**Nome simplificado da prática de gestão implantada:**Programa de Gestão da Inovação – **GeMTe que Cria****Resumo da prática de gestão e de seus resultados:**

Para atendimento aos requisitos do MEG foi desenvolvida na Organização Candidata – OC – uma prática para gestão de inovação e novas ideias denominada “Programa GeMTe que Cria”. Esse programa consiste em uma estrutura de gestão e um sistema informatizado no qual todos os empregados, estagiários e aprendizes podem cadastrar livremente ideias, visando promover atualização tecnológica e otimizar os processos da cadeia de valor da OC. As ideias são inscritas em quatro categorias: **Sustentabilidade, Processos operacionais, Ambiente de trabalho e Processo de gestão.**

**GEMTE  
QUE CRIA**

As ideias são pré-avaliadas por um comitê multidisciplinar e multidepartamental, que verifica a aderência das ideias cadastradas aos objetivos do programa. As ideias viáveis para implementação que apresentam os resultados mais expressivos e relevantes para a OC são analisadas por bancas avaliadoras compostas por especialistas, que indicam os trabalhos a serem premiados. Desde o início da prática houve um **aumento de 200%** na participação dos colaboradores, chegando a abranger mais de **35% da força de trabalho** da OC.

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

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp - Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana - MT)

**Trata-se de:**

( ) Organização completa ou  
( X ) Unidade autônoma ou Divisão de outra organização

**Atividades principais da organização candidata:**

Interceptação, Tratamento de Esgoto e Produção de água de reuso - Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana - MT

**Qtde de funcionários da org. candidata (porte):**

511

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

Coleta, Interceptação, Tratamento de Esgoto e Produção de água de reuso

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

Comitê de Inovação

**Endereço principal da organização candidata:**

Avenida do Estado, 561 - São Paulo - SP

**Nome do resp. pela candidatura da organização candidata:**

Flávio Silva Machado

**Email:** flamachado@sabesp.com.br**Fone:** (11) 3388 7032**Cel:** (11) 99180 2794**Nome do principal executivo da organização candidata:**

Nivaldo Rodrigues da Costa Junior

**Email:** nivaldorodrigues@sabesp.com.br**Fone:** (11) 3388 6994**Cel:** (11) 98684 6547**Razão social responsável pela organização candidata:**

Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana - MT

**Endereço principal da organização responsável:**

Avenida do Estado, 561 - São Paulo - SP

**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 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](mailto: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?

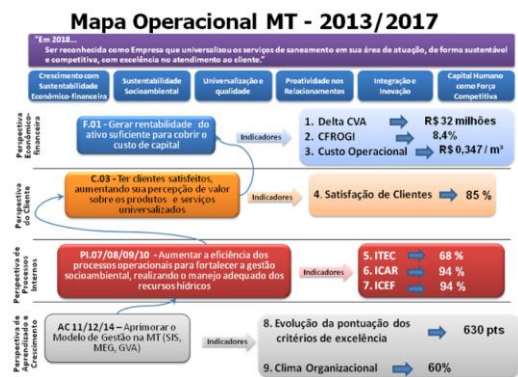
Informar de que forma o problema foi identificado. Apresentar resultado ou situação adversas ou não satisfatórias, constatados no período anterior à implementação da prática, explicando-os. Descrever a ligação do problema com os objetivos estratégicos da organização. Informar como esse problema afeta 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.1.1 - Desde 2001 a OC adota o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), o qual promove o aprendizado organizacional e inovação, um dos fundamentos, que tem como premissa a busca pela maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de novos patamares de competência para a OC e sua força de trabalho por meio da promoção de ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.



Buscando a melhoria contínua do desempenho da gestão no ciclo de planejamento operacional 2013/2017, alinhado ao planejamento estratégico e tático da Sabesp, a etapa de análise de cenários mostrou a **necessidade de estimular o aprendizado e a inovação de processos e produtos**, tendo como foco o atendimento das diretrizes estratégicas de “Universalização e Qualidade” e “Sustentabilidade Socioambiental”, na qual a OC tem como papel o tratamento de esgotos em uma região metropolitana com aproximadamente 17 milhões de habitantes. Para isso, definiu ação para aprimorar o modelo de gestão com base nos critérios do MEG. Na perspectiva Aprendizado e Crescimento, do Balance Score Card (BSC ao lado), foi desdobrado na OC o objetivo operacional “AC11/12/14 – Aprimorar o Modelo de Gestão na Unidade de Negócio (SIS, MEG, GVA)”.

Aprimorando as necessidades identificadas na análise de cenários no processo de planejamento operacional e com base no objetivo estratégico, para verificar a aderência das práticas de gestão já existentes na OC aos requisitos do MEG, bem como identificar oportunidades de aperfeiçoamento, foi definida uma ação que incluiu um **diagnóstico com base nos fundamentos da excelência** preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. Um desses fundamentos na época - Cultura de Inovação, visava promover um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a OC, também passou por esse diagnóstico e deu origem ao **Programa GeMTe que Cria**, considerando-se que a força de trabalho é formada por técnicos altamente capacitados e reconhecidos no setor e não eram estimulados a gerar ideias e nem tinham o devido reconhecimento quando isso acontecia, daí a oportunidade explorada pela prática de gestão.

A.1.2 - A relevância pode ser evidenciada em virtude da natureza de sua missão na companhia que é a de tratamento de esgotos na Região Metropolitana de São Paulo e Bragantina e dos desafios futuros, que indicam que a **demanda para a universalização do tratamento de esgotos** dobraria de tamanho até 2030 e precisaria de melhorias e inovações para ser cada vez mais eficaz em sua atuação, além do caráter incremental que a inovação pode proporcionar, é importante salientar que requisitos normativos cada vez mais restritivos em um ambiente regulado, aliados à premência da OC em se reposicionar no mercado, resultam na necessidade de focar na gestão de inovação da forma mais estruturada e abrangente, garantindo uma ampla participação da força de trabalho.



O **Programa GeMTe que Cria** foi compartilhado no seminário do Programa Melhores Práticas da Diretoria Metropolitana da Sabesp, em que foi um dos vencedores na categoria apoio (foto ao lado), que tem objetivo de reconhecer e disseminar as práticas que fazem a diferença no alcance de resultados e fortalecer a gestão do conhecimento. Seu conteúdo foi disponibilizado no portal da Gestão do Conhecimento e está disponível para toda a Sabesp.

A.1.3 - O setor de saneamento, e propriamente o tratamento de esgotos, necessita de **constante atualização tecnológica**, além de reformulações em suas práticas de gestão administrativa e de segurança e saúde ocupacional, além disso, o âmbito de atuação também confere importância ímpar em relação às questões de sustentabilidade. O nível de exigência da sociedade em relação ao tratamento de esgotos e melhoria do meio ambiente é cada vez maior.

Ter um sistema de gestão para inovação, comprometimento e valorização dos empregados na solução dos problemas agrega valor ao setor e impulsiona seus resultados. A prática contribui para que organizações do setor evoluam na sua **gestão e promovam a criatividade, cooperação, inovação e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas**.



Destacando-se a importância para o setor, o **Programa GeMTe que Cria** foi selecionado para apresentação no Congresso Abes/Fenasan 2017 (foto ao lado), maior evento nacional no setor de saneamento em sessão de compartilhamento com grande interesse do público presente e foi também finalista no Inovações em Gestão do Saneamento IGS-PNQS 2017.

O diagnóstico realizado pela consultoria foi desenvolvido com grupos focais envolvendo lideranças e força de trabalho da OC, utilizando métodos de análise de causa baseado em Análise de Porquês, Diagrama de Ishikawa, Brainstorming, etc., bem como análise criteriosa das práticas existentes na OC.

A situação demonstrava que a cultura de inovação não permeava toda a unidade e algumas pessoas tinham resistência em expor ideias. Além do diagnóstico, o resultado da pesquisa de clima organizacional apontava que apenas 47,1% dos empregados percebiam que as pessoas eram encorajadas e as ideias e sugestões eram

aproveitadas e 31,7% afirmavam que recebiam reconhecimento justo pelas ideias e sugestões dadas, resultados que não eram favoráveis para percepção de valorização das pessoas.

O desenvolvimento do **Programa GeMTe que Cria** reverteu essa condição para patamares de favorabilidade se transformando efetivamente num impulsionador para a criatividade e geração de ideias com liberdade de criação e oferecendo local para registro com sistemática de avaliação por equipe de profissionais multifuncionais e reconhecimento na própria OC.

*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** - Ao final do diagnóstico, foi constatado que, embora existissem na época canais que permitiam aos empregados expressarem suas ideias para as lideranças, os mesmos não estavam estruturados para prover um acompanhamento e garantia de que as sugestões fossem acatadas e transformadas em ações. Muitas vezes, o processo se dava de maneira puramente verbal e não havia a garantia de um feedback para o autor da ideia. Também ficou evidente que havia um certo receio por parte de alguns empregados em expor ideias e as mesmas serem apropriadas por colegas com maior influência e rede de relacionamentos internos. Essa situação gerava uma resistência à mudança por parte de uma parcela considerável da força de trabalho.

A maneira estabelecida para reverter essa condição adversa foi a proposta de criação de um programa de gestão da inovação, incluindo um banco onde os empregados pudessem registrar livremente suas ideias, esse banco disporia de uma sistemática de avaliação e reconhecimento das ideias que fossem implementadas e gerassem um resultado positivo para a OC.

O **grupo de análise do diagnóstico** foi dividido em **6 subgrupos** para aprofundamento da análise que incluiu utilização de ferramenta de brainstorming e posterior identificação de soluções e priorização das ações de curto prazo. Um desses subgrupos apresentou proposta no tema inovação que foi validada pela alta direção que definiu o líder do grupo, assim foi criado o grupo de melhoria de inovação. A partir da aprovação da proposta o grupo elaborou um plano de trabalho, baseado no 5W2H.

## 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** No **planejamento operacional** da OC foi concebida a Ação 15: Estruturar e implementar grupos de melhoria de processos. Foram então montados grupos de trabalho multidisciplinares e multidepartamentais, que receberam a denominação de “**grupos de melhorias**”. Dentre eles, foi estabelecido o “**grupo de inovação**”, dedicado ao desenvolvimento de ações para viabilizar a construção de um sistema de gestão da inovação, incluindo desenvolvimento de ferramenta para apoiar essa gestão na OC.

**B.1.2** - O **grupo de inovação** foi composto por seis profissionais oriundos dos departamentos de operação, engenharia, administrativo, informática, recursos humanos e comunicação, escolhidos por terem um perfil voltado à cultura da inovação, com características de iniciativa, envolvimento, visão sistêmica e trabalho em equipe, serem de diferentes níveis hierárquicos, desde a categoria técnica até a cargo gerencial, garantindo um **sinergismo de competências e conhecimentos**: o membro da área de informática foi responsável pelo desenvolvimento de um sistema informatizado para apoiar o programa, os membros das áreas de operação, engenharia e administrativa eram responsáveis por processos onde foram identificadas diversas oportunidades para implementação de novas ideias, os membros das áreas de recursos humanos e comunicação contribuíram no suporte necessário de informações do cadastro de empregados e divulgação para a força de trabalho do desenvolvimento da prática.

**B.1.3** - Uma vez constituído o **grupo de inovação**, foi estabelecido um cronograma de encontros para discutir e definir as ações necessárias para estruturar o programa de gestão de inovação. As ações foram definidas e registradas em um sistema corporativo que gerencia as ações preventivas, corretivas e oportunidades de melhoria (sistema DocAction). Foi montada uma planilha de 5W2H com todas as ações necessárias, responsáveis, prazo para execução, recursos necessários e a metodologia a ser adotada.

Foi elaborada uma minuta para procedimento operacional que detalhava a prática, posteriormente aperfeiçoada e em fevereiro de 2014 o Procedimento Operacional PO-RH0651 – Programa de Gestão de Ideias e Inovação (disponível para consulta à força de trabalho no sistema DocAction) foi aprovado e entrou em vigência. Paralelamente iniciou-se o desenvolvimento de um sistema informatizado de acesso simples, para facilitar a participação dos empregados, que constitui a principal ferramenta da prática. Antes do lançamento do programa, o sistema foi testado e validado pelo grupo de inovação, que passou a ser denominado “**Comitê de Inovação**”.

Uma vez validada a criação do programa de gestão de inovação, recebeu a denominação de **Programa GeMTe que Cria** e foram apresentadas três sugestões de logomarca à força de trabalho, que por meio de um concurso interno foi convidada a opinar. A utilização das letras “M” e “T” na composição do nome do programa foi realizada dessa forma para criar uma identidade da prática com a OC onde foi implementada.

**B.1.4 -** O comitê de inovação planejou a realização de **benchmarking**, inicialmente **interno**, em uma Unidade de Negócio, onde havia uma prática de gestão de inovação, e um benchmarking **externo** (foto abaixo), a empresa escolhida foi a Embraer, fabricante de aviões localizada na cidade de São José dos Campos – SP onde a inovação desempenha um papel vital à sua própria sobrevivência no mercado. Esta prática em ambos os casos possibilitou aos membros do grupo se inteirar dos passos necessários para a construção do programa.



A busca de referenciais comparativos trouxe muito aprendizado e permitiu atender às características da OC. Os objetivos do programa estão alinhados às diretrizes estratégicas: incentivar, valorizar, criar ambiente favorável, reconhecer a criatividade, captar e gerir as ideias dos empregados, estagiários e aprendizes, na busca da melhoria contínua dos processos e no desenvolvimento profissional com excelência dos resultados.

Foi feita uma divulgação para toda a força de trabalho, por meio das ferramentas de comunicação disponíveis na OC, importante para iniciar o **fomento da cultura de inovação**, o que estimula os empregados a estarem mais atentos às oportunidades de melhoria em seu próprio local de trabalho. Concomitantemente, foi realizado um trabalho junto às lideranças formais da

OC no sentido de sensibilizá-las quanto à importância da cultura da inovação e a motivação da força de trabalho.

**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.2.7 -** O Programa GeMTe que Cria está permanentemente aberto para inscrição de ideias. O cadastro das ideias é muito simples, feito através de um sistema informatizado (conforme figura abaixo) cujo acesso é através do portal de serviços do site corporativo da Unidade e tem facilidade de acesso rápido, não há necessidade de senha específica para o sistema, basta o usuário estar logado na rede corporativa. O cadastro de ideias é ilimitado por empregado, em todos os níveis hierárquicos, que pode cadastrar ideias para implantação em qualquer área, processo ou Unidade, e cada ideia pode ter até 3 autores. As ideias são cadastradas em quatro categorias:



**Sustentabilidade:** ideias que proporcionem redução de consumo de recursos naturais e insumos, podendo também resultar em economia de recursos financeiros e contribuir para a melhoria da sociedade. **Processos Operacionais:** ideias relacionadas com a otimização dos processos de operação, manutenção, laboratório e engenharia, geralmente consistem em solução de problemas detectados nas áreas operacionais ou na implementação de novas metodologias e inovações tecnológicas.

**Ambiente de trabalho:** ideias relacionadas à segurança e saúde do trabalho, ergonomia, qualidade de vida, segurança patrimonial, etc. **Processo de Gestão:** ideias que promovem novas metodologias e/ou suas revisões, adotada nos processos administrativos, planejamento, controladoria, tecnologia da informação, supervisão e controle, comunicação, gestão à vista, etc.

O programa está dividido em **ciclos anuais** e as ideias são avaliadas bimestralmente pelo **Comitê de Inovação** que verifica a aderência aos objetivos do programa de gestão de inovação. As ideias que não atendem a esse critério são encaminhadas para uma divisão específica do sistema denominado **“Banco de Ideias”**, onde permanecem disponíveis para consulta, para pesquisa e eventual implantação posterior. As ideias que atendem aos critérios do programa são encaminhadas para um profissional habilitado que irá avaliar a viabilidade de implantação em um prazo de dez dias úteis. Caso a ideia seja considerada viável, o avaliador deverá indicar uma previsão para implantação considerando um cenário de curto (até 3 meses), médio (3 a 12 meses) e longo prazo (acima de 12 meses), ou encaminha, quando necessário, para avaliação de outro profissional. A cada passo do ciclo de avaliação da ideia, seu autor **recebe feedbacks** imediatos, por meio de endereço eletrônico, enviado pelo próprio sistema.

No momento de **implantação da ideia**, será indicado um patrocinador, que será uma liderança formal (gerência) da área de aplicação. O patrocinador deverá prover todos os recursos e condições necessárias para implementação da ideia. Nas reuniões estruturadas os gerentes premiam os autores pelo cadastro e implantação de suas ideias, com a presença de toda a equipe. As ideias implantadas são divulgadas por meio das ferramentas de comunicação corporativa da OC (boletim eletrônico e jornal mural), como meio de incentivo à participação. As ideias que não apresentam viabilidade de implantação também são encaminhadas ao Banco de Ideias.

As ideias que não apresentam viabilidade no momento da avaliação, mas que podem ser implantadas futuramente, são assinaladas com o status “**Implantação futura**”.

Desde 2017, **é realizado um evento para apresentação** dos resultados das ideias implantadas durante o ciclo vigente para uma **banca avaliadora**, composta por um gerente de Departamento mais três profissionais que não possuem ideias cadastradas no programa, habilitados a julgar os trabalhos em cada categoria. Há critérios de avaliação pré-definidos: melhorias de processo, qualidade de vida e relação com os clientes, impactos na segurança, meio ambiente e imagem da empresa, relação custo x benefício e aumento de produtividade, e para cada categoria há diferentes pesos. Em 2018, a apresentação dos resultados para a banca avaliadora será aberta à força de trabalho da OC, como forma de compartilhamento de conhecimento e estímulo a participação.

Após essa etapa os três trabalhos que receberem as melhores pontuações em cada categoria estão automaticamente inscritos no programa **Profissional Destaque**, integração que ocorre desde o primeiro ciclo, que tem o objetivo de reconhecer e premiar os trabalhos mais relevantes desenvolvidos no período de um ano. Durante o evento do Profissional Destaque também são reconhecidos: o “**empregado inovador**” e a **área que mais cadastrou ideias**, além do gerente que patrocinou mais ideias implementadas, denominado “**gerente incentivador**”.



Reconhecimentos e premiação da área com mais ideias premiadas no Profissional Destaque, Empregado Inovador e Gerente Incentivador

A partir de 2017 as ideias premiadas no Profissional Destaque são apresentadas, pelos autores, para o restante da força de trabalho em uma prática existente na OC denominada “**Troca de Experiência**”, que tem objetivo disseminar internamente práticas inovadoras para todos os Departamentos e possibilitar que as ideias implantadas e premiadas possam ser replicadas e compartilhadas. Esse conjunto de atividades inter-relacionadas integram a Gestão do Conhecimento da OC.

Nas reuniões do Comitê de Inovação, ou quando é verificada a necessidade, é realizado o aprendizado da prática, avaliação e discussão das oportunidades de melhoria. A disponibilidade do sistema permite ao Comitê de Inovação controlar a realização de **feedback dos avaliadores para os autores** e ter uma atuação proativa em relação a eventuais intercorrências que poderiam comprometer a credibilidade do programa.

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** - Ao final de cada ciclo é realizada **análise crítica da prática** e os resultados são apresentados e validados pela alta direção em reunião de CQG. Além disso, nas reuniões bimestrais de análise de ideias são registradas em atas as oportunidades de melhoria que vão sendo incorporadas à prática, como melhorias no sistema informatizado, nos reconhecimentos bimestrais, no procedimento e na própria dinâmica das reuniões, conforme abaixo:

#### PRINCIPAIS MELHORIAS

<p><b>1º Ciclo</b> Jan/14 à Abr/15</p>	<p><b>Implantação da Prática e do PO-RH0651:</b> área de aplicação; objetivo; nome do programa; público alvo; periodicidade; funcionamento do programa: inscrição e avaliação de ideias; formação do comitê de inovação; indicação de patrocinador; reconhecimentos: autor de ideia cadastrada, autor de ideia implementada, área com maior número de ideias indicadas para o Profissional Destaque e patrocinador com maior número de ideias indicadas para o Profissional Destaque (gerente incentivador); apresentação das ideias com resultados para a alta administração; ideias com resultado: migração automática para o Profissional Destaque; itens de controle: nº ideias cadastradas / nº efetivo do final do ciclo x 100.</p> <p><b>Implantação do Sistema:</b> cadastro das ideias: autores, título, descrição e local de implantação; status de ideias: cadastrada, em análise e banco de ideias.</p>
<p><b>2º Ciclo</b> Mai/15 à Abr/16</p>	<p><b>PO-RH0651:</b> inclusão das categorias para cadastro das ideias: Sustentabilidade, Processos Operacionais, Ambiente de Trabalho e Processo de Gestão; inclusão do reconhecimento: autor com maior número de ideias indicadas para o Profissional Destaque (empregado inovador); apresentação padrão das ideias com resultados para a alta administração; inclusão dos itens de controle: nº participantes / nº efetivo do final do ciclo x 100; nº ideias implementadas / nº efetivo do final do ciclo e nº ideias indicadas para o Profissional Destaque / nº ideias cadastradas; inclusão de metas para os indicadores.</p> <p><b>Sistema:</b> inclusão do status de ideias: implantação em andamento e indicadas para o Profissional Destaque e vencedora do Profissional Destaque.</p>
<p><b>3º Ciclo</b> Mai/16 à Fev/17</p>	<p><b>PO-RH0651:</b> alteração do período do ciclo para a integração ao Profissional Destaque e Planejamento da OC inclusão da banca avaliadora multidepartamental, por categoria; definição dos indicadores: nº participantes / nº efetivo do final do ciclo x 100; nº ideias cadastradas / nº efetivo final do ciclo; nº ideias implementadas / nº ideias cadastradas x 100 e nº ideias indicadas para o Profissional Destaque / nº ideias implementadas x 100.</p> <p><b>Sistema:</b> inclusão do status de ideias: implantação futura.</p> <p><b>E-mail:</b> criação do e-mail para o Comitê de Inovação: inovacaomt@sabesp.com.br</p>
<p><b>4º Ciclo</b> Mar/17 à Fev/18</p>	<p><b>PO-RH0651:</b> apresentação das ideias para a banca avaliadora aberta à força de trabalho da OC e apresentação das ideias vencedoras no Profissional Destaque no Troca de Experiência.</p> <p><b>Sistema:</b> cadastro das ideias alinhado ao IGS: autores, título, oportunidade, descrição da ideia, resultados esperados e local de implantação.</p>

**B.3.2** - Para avaliar a **evolução da prática** foram definidos indicadores quantitativos que demonstram a penetrabilidade da prática dentre a força de trabalho e qualitativos que permitem uma avaliação da qualidade das ideias cadastradas, ao demonstrar quantas foram implementadas e geraram resultados positivo, conforme abaixo:

- **Índice de Participantes no Programa – IPP** ( $n^{\circ}$  participantes /  $n^{\circ}$  efetivo ao final do ciclo) x 100;
- **Ideias Cadastradas por Participante – ICP** ( $n^{\circ}$  ideias cadastradas /  $n^{\circ}$  efetivo ao final do ciclo);
- **Índice de Ideias Implementadas – III** ( $n^{\circ}$  ideias implementados /  $n^{\circ}$  ideias cadastradas no ciclo) x 100
- **Índice de Resultado do Programa – IRP** ( $n^{\circ}$  ideias indicadas para Profissional Destaque /  $n^{\circ}$  ideias implementadas) x 100.

## 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

**C.1.1 a C.1.3** – Em relação aos **indicadores quantitativos**, que demonstram o nível de participação dos colaboradores, no primeiro ciclo a participação (IPP) foi de 15% da força de trabalho da OC o que corresponde a 0,19 ideia/empregado (ICP). Para o segundo ciclo, foi proposta uma meta de 19% na participação e 0,25 ideia/empregado e os resultados obtidos foram, respectivamente, 20% e 0,25 ideia/empregado. No terceiro ciclo, houve um incremento bastante expressivo na participação, e o programa atingiu 36%, superior à meta de 25% e total de ideia/empregado chegou a 0,55 superando a meta de 0,33. No quarto ciclo houve amadurecimento do programa com ênfase na qualidade das ideias para o negócio, e as metas propostas foram 28% para o IPP e 0,36 para o ICP, ambas alcançadas.

Em relação aos **indicadores qualitativos** (III e IRP), é possível constatar que também houve uma melhoria significativa na qualidade das ideias propostas. No primeiro ciclo, 19% das ideias cadastradas foram implantadas, com 82% de resultado positivo. No segundo ciclo, 36% das ideias foram implantadas, com 89% de resultado. O terceiro ciclo, o III superou a meta estabelecida de 33%, com resultado de 44% e o IRP atingiu 68%. No quarto ciclo o III continuou em ascensão, atingindo o índice de 48%, superando a meta proposta de 33% e o IRP ainda não foi apurado porque o ciclo está em andamento, na etapa de apresentação das ideias para a banca avaliadora.

Com a implementação do **Programa GeMTe que Cria** e a crescente participação dos empregados, conforme resultados dos indicadores, há clara evolução no ambiente de criatividade e inovação na OC.

Os resultados da pesquisa de clima apontam que a prática de **estímulo à inovação** e geração de ideias, está integrada aos objetivos estratégicos da OC e influencia positivamente os resultados, destacando-se o **Objetivo “Aperfeiçoar a gestão de pessoas”**:

A evolução nos indicadores demonstra a efetividade do **Programa GeMTe que Cria** na alteração da condição inicial na OC, apresentada em A.1.3, que tinham resultados não favoráveis para percepção de valorização das pessoas e que foram revertidos após a implementação da prática. Os resultados, comparados a organização vencedora do PNQS nível IV - Rubi, demonstram grande evolução na OC.

INDICADORES DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
Indicadores	Unidades	2013	2015	2017	
Índice de encorajamento em apresentar novas ideias	OC	Resultado	47.1%	49.7%	82.3%
		Incremento	5.5%		65.6%
	Vencedora PNQS Nível IV – Rubi 2017	Resultado	66.8	75.8	88.2
		Incremento	13.5%		16.4%
Índice de reconhecimento pelas ideias e sugestões	OC	Resultado	31.7%	36.6%	71.7%
		Incremento	15.5%		95.9%
	Vencedora PNQS Nível IV – Rubi 2017	Resultado	58.7%	63.4%	83.9%
		Incremento	8.0%		32.3%

Abaixo, os principais resultados das **ideias vencedoras do Profissional Destaque 2017**, originadas do terceiro ciclo do **Programa GeMTe que Cria** estão alinhadas aos objetivos “Otimizar recursos”, “Aperfeiçoar a gestão de SST”, “Assegurar a qualidade de serviços”, “Aperfeiçoar o processo de Manutenção” e “Fortalecer programa socioambiental”:

<p><b>Sustentabilidade</b>          Redução de consumo de recursos naturais (ferro).          Contribuição no envio 45 l/s de esgotos de uma EEE da OC para tratamento.          Mitigação do risco de contaminação do solo com óleo em uma ETE da OC.          Melhoria na condição ergonômica para acessar os compressores de uma ETE da OC.          Eliminação de condições inseguras de duas ETEs e uma EEE da OC.          Economia de R\$ 137.600,00.</p>	<p><b>Ambiente de Trabalho</b>          Eliminação das condições inseguras e melhoria nas condições ergonômicas dos operadores e manutenedores de duas ETEs da OC.          Redução de 3h45min de hora homem com a automatização da comporta do canal de uma ETE da OC.          Eliminação nas paradas de produção de lodo para limpeza do pátio de uma ETE da OC: antes = 6/ano e depois = 0.          Economia de R\$ 24.000,00/ano para troca das mangueiras do filtro prensa de uma ETE da OC.          Eliminação das condições inseguras, melhoria nas condições ergonômicas dos operadores e redução de 50% de hora homem para a manobra das válvulas dos decantadores primários de uma ETE da OC.</p>
<p><b>Processo de Gestão</b>          Redução de 27% de desvios na pesagem dos caminhões de transporte de lodo de uma ETE da OC.          Redução de 3h30min/dia de hora homem na pesagem dos caminhões de uma ETE da OC.          Redução de 23 h/mês no tempo de conferência das notas de transporte de lodo de uma ETE da OC.          Maior confiabilidade nos editais de licitações da OC em função do aumento da disponibilidade dos números de preços.          Aumento da eficiência na elaboração dos pacotes da OC: antes = 85% e depois = 87% e melhoria no atendimento aos prazos da área de Suprimentos: antes = 52% e depois = R\$ 53%.</p>	<p><b>Processos Operacionais</b>          Aumento da vida útil da lagoa de uma ETE da OC em 1 ano, gerando a economia de R\$ 900.000,00.          Redução de 90% nas paradas para manutenção e limpeza do canal de flotação de uma ETE da OC.          Economia de 20% no consumo de produtos químicos em uma ETE da OC.          Redução de 50% de hora homem para operação de uma ETE da OC.          Redução de 83% de dias de trabalho, 90% de hora homem e 50% da mão de obra para a desobstrução de 96 lanças de recirculação de gás dos 8 digestores de uma ETE da OC, em função da adequação das instalações.          Garantia da conformidade do lodo em função do menor tempo de parada dos 8 digestores de uma ETE da OC.</p>

As ideias implantadas trouxeram resultados muito significativos para a OC em diferentes processos, haja vista o caráter heterogêneo dos tipos de ideias que são cadastradas. A implementação das ideias promoveu a incorporação de novas tecnologias, métodos de trabalho, revisão de processos administrativos e adequações que proporcionaram economia de recursos financeiros e materiais, além de melhoria das condições de segurança e saúde do trabalho. A OC passou a ser referencial comparativo na empresa em algumas práticas decorrentes de ideias cadastradas.

### ÍNDICE DE CRIATIVIDADE DO PESSOAL

(Indicador IPe02 - GRMD - Guia de Referência para Medição do Desempenho - Câmara Temática de Indicadores de Desempenho para o Saneamento Ambiental CTIDSA - ABES Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental)

Ano	MT	Vencedoras PNQS Nível III (média)	Vencedoras PNQS Nível IV (média)	Vencedora PNQS Nível IV – Rubi
2015	0,040	-	-	-
2016	0,090	0,011	-	-
2017	0,240	0,065	0,021	0,040

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 a C.2.2** - A implementação de uma prática de gestão de inovação na OC promoveu uma maior interação entre equipes, além do desenvolvimento de habilidades como: relacionamento interpessoal, supervisão e controle de projetos, trabalho em equipe, técnicas de apresentação, etc. também é importante mencionar o orgulho dos autores das ideias concretizadas que geram benefícios para a OC e todas as partes interessadas. No geral, essas iniciativas melhoram o clima organizacional e a motivação. O reconhecimento do autor e da equipe que mais cadastrou ideias, além do gerente que patrocinou mais implementações, trouxe uma saudável competição que incentivou o aumento da participação no programa.

Em 2016, em reunião com grupo focal da pesquisa de clima organizacional foram identificados pontos fortes associados à prática: liberdade no cadastro das ideias, motivação para inovação, promoção da criatividade, participação de todos no cadastro de ideias, valorização, incentivo a boas ideias, reconhecimento, estímulo a melhorias no ambiente operacional e administrativo. A relevância de benefícios está na redução de recursos financeiros e naturais estão aderentes com expectativas dos acionistas e sociedade e melhoria nos processos operacionais e gestão impactam na satisfação dos clientes e demais partes interessadas.

### DEPOIMENTOS

“O Programa GeMTe que Cria é a principal ferramenta de incentivo a Inovação na nossa Unidade de Negócio. De uma maneira objetiva e organizada, propicia o desenvolvimento do pensamento criativo em nossas equipes, auxiliando no crescimento de toda a Organização. As ações de melhoria implementadas a cada ciclo, demonstram o amadurecimento da prática, que ano a ano tem aumentado seu alcance, tanto em número de ideias como de participantes. O GeMTe que Cria, tem meu total apoio pois é um dos pilares que fundamentam o progresso contínuo da Unidade” – Superintendente da Organização.

“O Programa GeMTe que Cria, é uma ferramenta grandiosa da nossa Superintendência, capaz de trazer ganhos para companhia com um custo muito baixo. Um programa democrático, que todos podem participar. Gera uma competição sadia, onde o maior ganhador é a Sabesp e a sociedade, por se tratar de uma ótima prática. Enfim, um programa que motiva e valoriza as pessoas” – Patrocinador.

“Os funcionários verem sua ideia reconhecida ou até premiada traz um sentimento de satisfação. Mas sabemos que essa ferramenta também tem o objetivo de perpetuar o conhecimento, pois a ideia e divulgada entre a Superintendência o que nos ajuda na Gestão do Conhecimento da Sabesp como um todo” – Autor de ideia vencedora na categoria Processos de Gestão.

## 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.*

**CQG** – Comitê da Qualidade da Gestão.

**DocAction** – Sistema informatizado para cadastro e acompanhamento de ações corretivas e sugestões de melhoria para os sistemas de gestão da qualidade.

**GeMTe que Cria** – denominação do programa de gestão de ideias e inovação da Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana da Sabesp.

**M** – Diretoria Metropolitana da Sabesp.

**MT** – Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Diretoria Metropolitana da Sabesp.

**Profissional Destaque** – evento anual de reconhecimento das ideias que são cadastradas, implantadas e apresentam resultados positivos em cada categoria (processos operacionais, processo de gestão, sustentabilidade e ambiente de trabalho) além do empregado e área que cadastrou mais ideias no **Programa GeMTe que Cria** e do gerente que patrocinou a implantação de mais ideias.

**Sabesp** – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo.

### 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 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](mailto:ppqg@ppqg.org.br) juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).**