

Nome simplificado da prática de gestão implantada:**Transformação Digital - mudança na forma de ser, pensar e agir**

Procurar utilizar máximo de 60 caracteres, baseado no nome informado na respectiva Ficha de Elegibilidade ou no nome pelo qual a Prática implantada tornou-se conhecida na organização. Informar o ano de implantação aqui ao lado.

Resumo da prática de gestão e de seus resultados: (até 20 linhas)

Alinhado ao Planejamento Tático e Operacional da Diretoria Metropolitana, o Departamento Administrativo e Financeiro iniciou em 2019 a prática de transformar a mentalidade das equipes por meio de ações planejadas para a implantação da transformação digital, mobilizando equipes e esforços, como capacitação, tecnologia e sensibilização para mudar a gestão e processos com o propósito de engajar e preparar as equipes do Departamento para embarcar num novo cenário e apoiar as estratégias da Unidade de Negócio. A prática foi planejada a partir do Project Model Canvas, acompanhada nas reuniões de análise crítica e trouxe impactos positivos na satisfação dos clientes internos, além de subsidiar a transformação digital nos processos principais da UN.

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

Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp

Trata-se de:
 Empresa, instituição, autarquia, fundação, órgão público ou similar
 Subdivisão de uma organização acima
Atividades principais da organização candidata:

Distribuição de Água e Coleta de Esgoto

Qtde de funcionários da org. candidata (porte):

870

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

Ramo de atividade:

Saneamento

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

Departamento Administrativo e Financeiro Leste - MLD

Endereço principal da organização candidata resp. pela Prática:

Rua Najatu, 72 Penha – São Paulo - SP

Nome do Autor, para se obter informações adicionais:

Gabriela Zugaib Figueira

Email do Autor:

gfigueira@sabesp.com.br

Fone:

(11) 2681-3706

Cel:

(11) 97176-9726

Nome do dirigente responsável que autoriza a candidatura:

Maycon Rogério Abreu

Email do dirigente:

mabreu@sabesp.com.br

Razão social responsável pela organização candidata:

Sabesp - Unidade de Negócio Leste - ML

CNPJ da organização responsável: 43.776.517/0619-95**DECLARAÇÃO**

A organização candidata concorda em responder consultas remotas dos Examinadores do IPEG, regidos pelo Código de Ética, para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser finalista ou vencedor, autoriza a sua divulgação para fins educacionais. O dirigente responsável acima autoriza a remessa do Case para o IPEG e ao fazê-lo, responsabiliza-se pela autenticidade das informações fornecidas. Esta declaração é firmada automaticamente por meio da Inscrição do Case e pagamento da "Cota de Inscrição de Case".

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

A descrição da prática abaixo é realizada por meio do preenchimento dos espaços reservados em texto Arial 10 e deve ser simples e objetiva para responder as questões propostas nos Critérios A, B e C, focando os fatores de cada Questão a serem avaliados pelos Examinadores do IPEG. Tabelas (texto Arial 8) e Figuras/Gráficos (texto Arial 6) podem ser utilizados livremente. Este documento, até o final das respostas ao Critério C, deve respeitar **limite de páginas previsto** para o Porte da organização, **especificado no final deste formulário**. Apenas o conteúdo relatado será avaliado, não havendo fatores estéticos. Não são aceitos documentos adicionais a este Formulário para descrever o Case. O conteúdo do Critério D será apresentado presencialmente somente pelas organizações responsáveis pelos Cases selecionados como finalistas (nota igual ou maior que 7,5 na média dos Critérios A, B e C) no Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão, no mês de Novembro. Nesse evento, os Juízes presentes avaliarão os Fatores relativos a esse Critério para compor a pontuação final. Com base nela os Juízes selecionarão a(s) vencedora(s) - as maiores pontuações do certame, por categoria.

Após preenchimento enviar para ppqg@ppqg.org.br juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).**A. A OPORTUNIDADE (peso 15)****A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada?**

Informar de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada.

Destacar eventuais sistemáticas de estímulo à inovação (atividades ou programas de sugestão ou de experimentação ou similares) ou de análise/avaliação de desempenho, que levaram à identificação da oportunidade e desenvolvimento da ideia. Complementar com informações sobre o potencial de ganhos avaliado com a adoção de abordagem original ou inusitada ou sobre resultados ou ocorrências adversas ou insatisfatórias provenientes da análise do desempenho, que foram levantadas no período anterior ao desenvolvimento da ideia e implementação da prática.

Descrever a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização.

Informar como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.1.1 Origem da oportunidade

A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização

A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor ou do mercado

A.1.1

O Planejamento Tático da Diretoria Metropolitana da Sabesp 2019-2023 trouxe como desafio o tema da Transformação Digital, o qual foi inserido no Planejamento Operacional da Unidade de Negócio por meio da Macroação: Estruturar a Transformação Digital com foco em Governança de Dados.

Sabendo que a Transformação Digital é estruturada em três pilares: Processos, Tecnologia e Pessoas, no desdobramento do Planejamento Operacional, o Departamento Administrativo e Financeiro como área estratégica de apoio, enxergou a oportunidade de preparar as equipes para apoiar a estratégia da Unidade de Negócio.

Partindo do pilar Pessoas (Fig. A.1.1), o maior desafio era mudar o mindset das equipes e aumentar o número de iniciativas e ações com base na transformação digital, contribuindo com a melhoria da satisfação dos clientes internos.

PILARES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

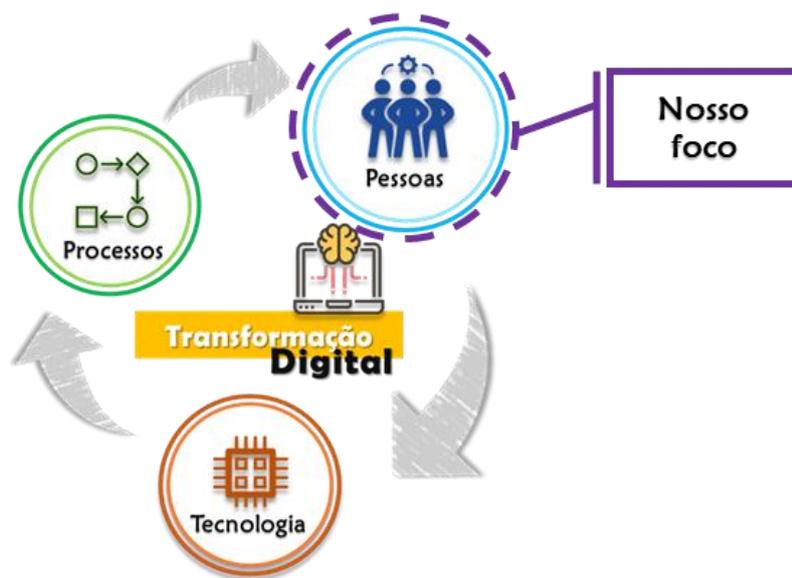


Figura A.1.1 – Priorização do pilar de pessoas entre os pilares da transformação digital.

A.1.2

A formulação da estratégia com foco na transformação digital contribui para o desenvolvimento da Sabesp uma vez que uma das diretrizes empresariais refere-se a Tecnologia e Inovação a qual é validada anualmente no Planejamento Estratégico, considerado a análise de cenário externo e interno (Fig. A.1.2).

A.1.3

Destaca-se que atualmente a Transformação Digital é um desafio não só da Sabesp, mas de todas as empresas, independente do porte ou setor para que possam se manter competitivas no mercado e mais que isso, é uma questão de sobrevivência.

Conforme Pedro Guimarães, sócio da McKinsey no South Hub, no Brasil. “Basta ver a lista das maiores empresas do Fortune 500 de 60 anos atrás e compará-la com a atual: 88% das empresas não existem mais. Empresas que não se transformam enfrentam mais chances de sumirem ou de serem adquiridas”.

Ainda conforme pesquisa da McKinsey, 70% das empresas falham em suas estratégias de transformação digital, e um dos fatores que impactam nesse fracasso relaciona-se as pessoas, “[...] se os funcionários da empresa não mudarem mentalidade e comportamentos, dificilmente os ganhos se tornarão estruturais[...]”.



Fig. A.1.2 – Atendimento a diretriz de tecnologia e inovação no Mapa tático

B. A IDEIA (peso 45)

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

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

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

Informar os principais obstáculos a serem superados.

Citar fontes de inspiração, internas e/ou externas, para apoiar o desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, consultorias, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras) e eventuais oportunidades identificadas ou lições aprendidas nessas fontes, incluindo sobre resultados possíveis ou alcançados por elas. Se não houve lição aprendida declarar o fato.

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

Informar como a evolução do projeto foi controlada.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

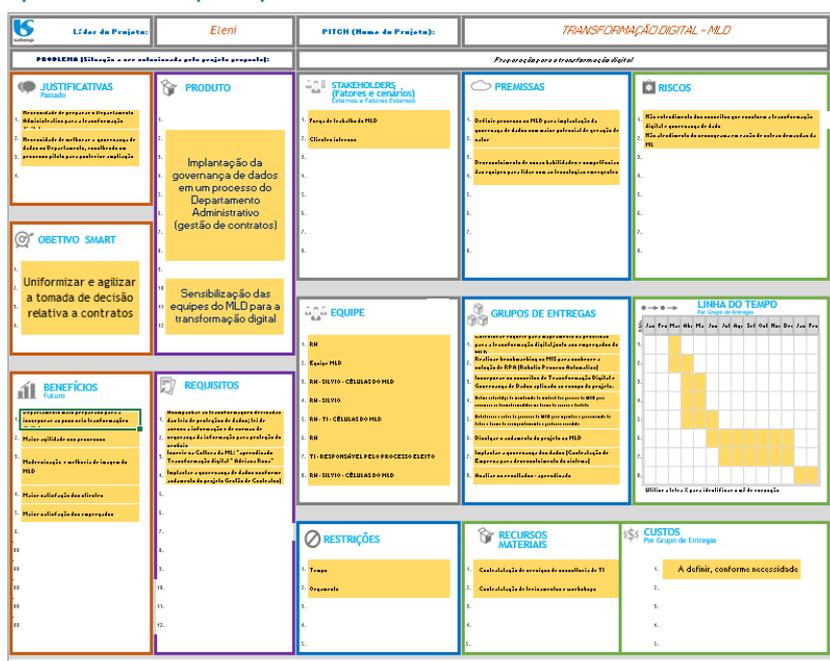
B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

B.1.1

No Planejamento do Departamento Administrativo realizado em 2019, com a participação dos gestores e pessoas-chaves das cinco células (jurídico, suprimentos e contratações, financeiro e contábil, tecnologia da informação e recursos humanos), o projeto foi concebido utilizando a ferramenta PROJECT MODEL CANVAS (Figura B.1.1) que apontou como principal obstáculo o não entendimento dos conceitos que envolvem a transformação digital e a governança de dados e a negação da necessária mudança cultural.



a governança de dados e a negação da necessária mudança cultural.

Para superação desse obstáculo, adotou-se como premissa o desenvolvimento de novas habilidades e competências das equipes para lidar com as tecnologias emergentes, o que traria como benefícios: Departamento mais preparado para a incorporar as possíveis transformações digitais; maior agilidade nos processos; modernização e melhoria de imagem do Departamento, maior satisfação dos clientes.

O gerenciamento do projeto foi efetuado pela Gerente do Departamento em reuniões trimestrais de análise crítica com a participação dos gestores.

Figura B.1.1 - PROJECT MODEL CANVAS utilizado para estruturação do Projeto de Transformação Digital

B.1.2

Conforme previsto no Project Model Canvas, o Departamento acompanhou as entregas descritas abaixo, com respectivos prazos, utilizando o sistema SAPA – Sistema de Acompanhamento do Plano de Ação

Entregas definidas no CANVAS:

- Realizar enquete para identificar a Prontidão dos Empregados para a Transformação Digital
- Realizar benchmarking
- Incorporar os conceitos de Transformação Digital e Governança de Dados por meio de capacitação
- Definir estratégia de mudança de mindset das pessoas do Departamento para alavancar as transformações na forma de realizar o trabalho
- Divulgar o andamento da prática junto a equipe do Departamento
- Avaliar os resultados - aprendizado

B.1.3

Foi realizado um benchmarking na empresa TOTVS onde foi verificado que a empresa ganhou 35% de agilidade no primeiro ano de implantação da transformação digital e governança ágil, reforçando a importância do investimento na transformação digital. O aprendizado da visita trouxe como um ponto importante a necessidade de desenvolvimento das pessoas, demandando atitudes como colaboração, criatividade, agilidade, senso de equipe, comunicação horizontalizada, transparências e outras competências demandadas pela gestão moderna

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Descrever a sistemática, mencionando os usuários, seus principais padrões gerenciais, características de originalidade e valor adicionado por cada uma delas, características de proatividade e agilidade, abrangência, integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros), ferramentas de controle e eventuais indicadores de monitoramento da eficiência ou da eficácia.

Explicar quais características de originalidade representam novidade em prática já existente e quais representam ruptura radical na forma de gerir.

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

Incluir padrões relativos a uma ou mais metas almejadas para esses indicadores. Informar eventuais capacitações ou instruções requeridas para realização da prática pelos usuários.

Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes.

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

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

B.2.2 Enfoque original ou inusitado

B.2.3 Enfoque inédito

B.2.4 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.5 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

B.2.6 Aplicação é suficientemente abrangente e controlada

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.1

A prática está sistematizada da seguinte forma:

1. No Desdobramento do Planejamento Operacional, o Departamento Administrativo e Financeiro, responsável pela prática, traz para as células o tema Transformação Digital para direcionar os projetos e planos de ação a serem realizados no decorrer do ano, de forma alinhada ao planejamento da UN e Diretoria
2. A célula de RH identifica as necessidades de capacitação para atender os projetos e ações com foco na transformação digital
3. Os projetos e planos de ação são acompanhados na reunião de análise crítica bimestral, coordenada pelo Departamento e com a participação dos cinco gestores das células.
4. Na Reunião Estruturada Integrada (semestral), normalmente realizada entre Julho/Agosto, o Departamento divulga para todos os empregados sobre o cenário da empresa, estratégias da UN e os gestores posicionam as células sobre o andamento dos projetos e ações. O Gestor da TI apresenta as ações e informações da transformação digital e a área de RH apresenta o resultado da enquete realizada com os empregados sobre a Prontidão para a TD.
5. No final do ano, na última reunião de análise crítica é considerado os resultados obtidos das ações e projetos com registro dos aprendizados que serão incorporados no planejamento do próximo ciclo.

B.2.2 / B.2.3

A transformação digital é um tema relativamente novo e tem forçado as organizações a se estruturarem para esse cenário. O diferencial da prática implantada pelo Departamento Administrativo está no fomento à mudança de mentalidade das pessoas, saindo do pensamento analógico para o digital.

B.2.4

Considerando a Diretriz Estratégica, da Diretoria e da Unidade de Negócio, o Departamento se mostrou proativo ao preparar suas equipes para assumir uma mentalidade voltada ao digital, minimizando as dificuldades da força de trabalho quanto a adoção de novos processos e sistemas corporativos.

B.2.5

O enfoque da prática na mudança da mentalidade foi em preparar as pessoas para maior adaptabilidade, prontidão a fim de atender as demandas, porém destacando que o ser ágil pressupõe produzir entregas de valor agregado ao cliente, por meio de uma interação colaborativa com os mesmos e entre integrantes da equipe para responder as mudanças de cenários no tempo adequado.

B.2.6

A prática foi implantada em todo o Departamento Administrativo e o controle da abrangência ocorreu pelo atendimento das capacitações identificadas e da realização das Reuniões Estruturadas para garantir a participação de todos os empregados.

B.2.7

As capacitações identificadas para atender ao projeto foram incluídas no PCD – Plano de Capacitação e Desenvolvimento da Unidade, conforme procedimento de C&D.

B.3. Como a avaliação e melhoria da prática de gestão é ou foi realizada depois de implementada?

Informar a frequência e participantes da avaliação.

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

Exemplificar eventuais melhorias, requeridas em função das avaliações iniciais.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

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

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

B.3.1

A prática é avaliada pela coordenadora do projeto em reunião de análise crítica com a equipe e consolidada na reunião de análise crítica de aprendizado realizada com o Departamento e os gestores ao final do ciclo, conforme sistemática da prática. Por estar no segundo ciclo, não houve alteração em 2020, porém as informações obtidas na 1ª. enquete de prontidão possibilitaram o realinhamento das ações em 2019 como por exemplo: realização de pesquisas internas por meios eletrônicos como Survey Monkey; leitor de código de barras para BPs e projeto de rastreamento de bens patrimoniais operacionais.

B.3.2

Considerando que o desafio da prática era mudar o mindset das equipes e aumentar o número de iniciativas e ações com base na transformação digital, contribuindo com a melhoria da satisfação dos clientes internos, o desempenho da prática foi acompanhado pelos indicadores abaixo:

- Taxa de atendimento no prazo (Portal de Serviços Administrativo);
- Índice de Satisfação pós serviços (Portal de Serviços Administrativo);
- Índice de Prontidão dos empregados para TD;
- Ações/projetos desenvolvidos com base em TD.

C. OS RESULTADOS (peso 30)

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

A demonstração dos resultados de desempenho deve ser compatível com a descrição do ganho potencial ou da situação adversa mencionados em A.1. Ex.: se os maiores impactos eram o custo elevado por unidade e a baixa produtividade por unidade processada, deveriam ser demonstradas reduções de custo por unidade e de tempo por unidade processada.

Os resultados podem ser expressos quantitativamente por meio de indicador(es) de desempenho com resultados “antes” e “depois” ou por comparação com grupos de controle relevantes que não utilizam a prática de gestão, demonstrando mudança clara e significativa de patamar. A mudança significativa de patamar se configura quando o nível de desempenho após a implementação da prática se mantiver em patamar significativo acima do nível de desempenho do período anterior à prática.

A apresentação dos resultados deve ser compatível com a frequência de monitoramento da prática citada em B.2 ou de avaliação da prática mencionada em B.3.

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

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

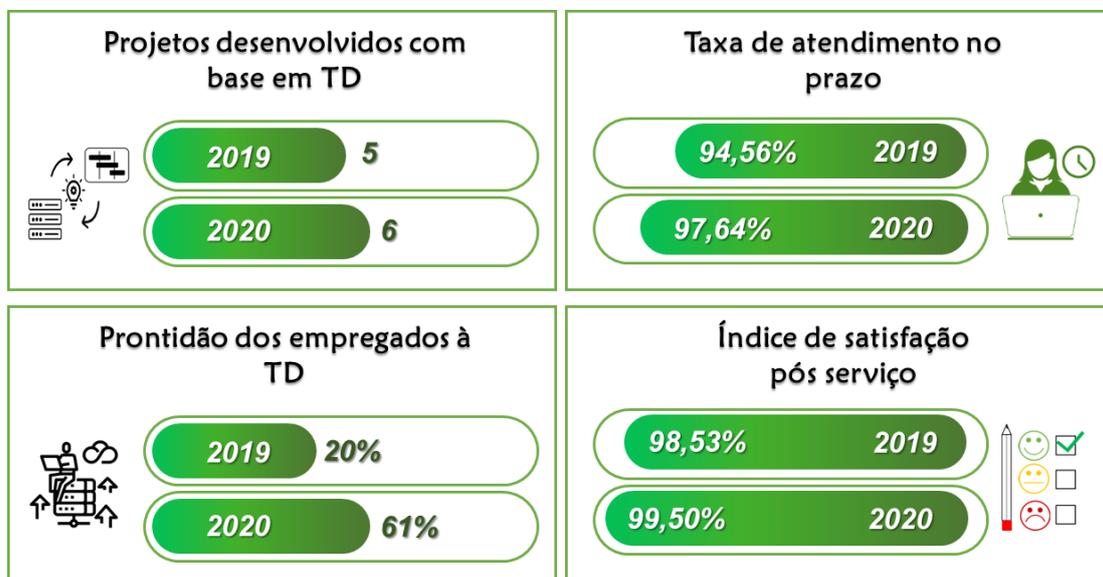
Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

C.1.1 .

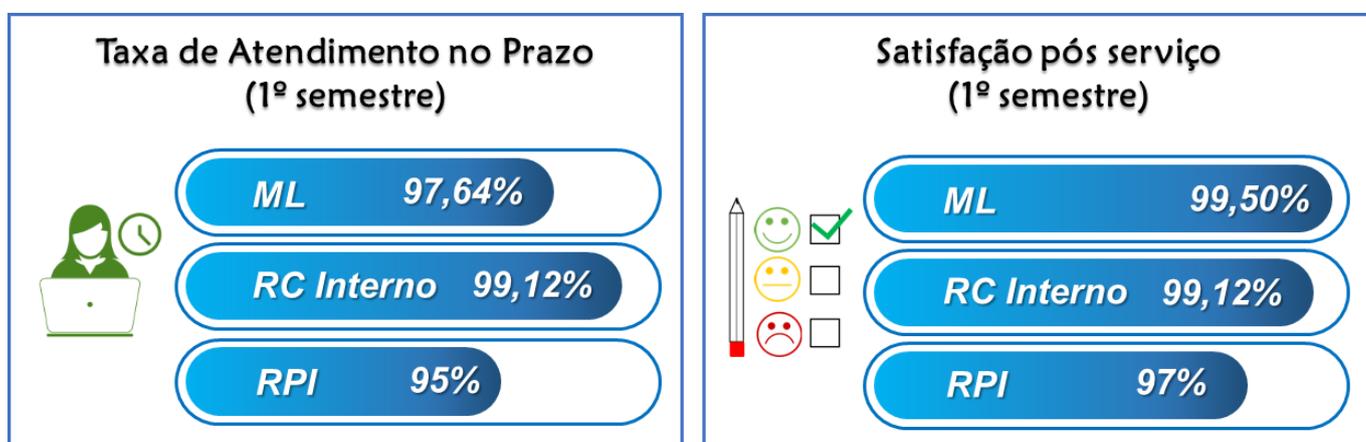
Os resultados apresentados se referem ao 1º semestre de cada ciclo e demonstram que o Departamento Administrativo evoluiu de forma favorável, evidenciando que a FT apresentou maior prontidão para a mudança de mentalidade com aumento das iniciativas voltadas para a transformação digital.



C.1.2. Competitividade .

A metodologia para avaliação da prontidão dos empregados é específica da prática e não possibilita comparação. Embora o índice de prontidão para a mudança de mentalidade apresentou evolução, é importante ressaltar que o principal direcionador para a gestão do Departamento Administrativo é promover entregas de valor ao cliente, sendo assim, avaliamos a competitividade do Departamento pelo acompanhamento da satisfação dos nossos clientes e prazo de atendimento às solicitações e, embora estejamos um pouco abaixo do nosso referencial comparativo, nosso índice supera o requisito estabelecido.

referencial comparativo:



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

Resumir os benefícios para cada parte interessada alcançada.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

C.2.1

- Força de Trabalho:** Além das capacitações realizadas em 2019 para os empregados do Departamento (Share Point Overview; Whow 2019 - Festival de Inovação; Fórum de Líderes Ágeis; Scrum; Fórum Digitalks 2019, Governança de Dados, MDM e Qualidade De Dados; Agile Team Facilitation; Agile Coaching E Silicon Valley Conference), na enquete sobre prontidão para a transformação digital, os empregados identificaram vários facilitadores como por exemplo: autonomia dada pelo Departamento para inovar, pensar e trazer elementos essenciais com o alvo de buscar a transformação da equipe; pré-disposição para a cultura digital com equipe receptiva às inovações digitais; suporte tecnológico e novos sistemas para otimização do trabalho.
- Clientes internos:** as ações implantadas pela célula jurídica do Departamento, decorrentes do fomento para a transformação digital, possibilitaram ampliar a abrangência em outras áreas da UN e Diretoria, como por exemplo:

- ✓ O desenvolvimento da ferramenta GED (Gestão Eletrônica de Documentos), implantada pela célula jurídica, foi adotada em 2019 pelos Escritórios Regionais de Itaquera e São Miguel e Célula de Contratos e Polo de Esgoto da UGR Alto Tietê, possibilitando um armazenamento mais seguro dos documentos, facilidade na localização, confidencialidade e conseqüentemente a diminuição de impressões. O sistema também foi aprimorado pela célula de serviços jurídicos originando o sistema LegalSis, o qual foi implantado em todos os Jurídicos da M, possibilitando a geração de um banco de conhecimento (respostas técnicas) para padronização e utilização em processos judiciais.
- ✓ A capacitação oferecida somada à qualificação e expertise da célula de TI está contribuindo para coordenar o atual Projeto Integra 4.0 da Unidade de Negócio que tem como objetivo maior controle da gestão; ganho de escala e de eficiência; maior vantagem competitiva; otimização dos recursos e maior satisfação dos clientes e empregados, por meio da implantação da gestão ágil com o apoio da inteligência artificial; e a experiência do Departamento como responsável pela prática do Fomento à TD a capacitou para coordenar a frente de gestão de mudanças e transformação organizacional do atual projeto na Unidade de Negócio.
- Sociedade/meio ambiente: A redução de impressões de papel a partir dos sistemas GED, Legal SIS, Contract RH, projeto Financeiro 100% Digital, além da cultura de digitalização incorporada pelas equipes traz benefícios para o meio ambiente e conseqüentemente para a sociedade.

C.3. Quais foram as principais lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis, com a implementação da prática e com o alcance de seus resultados?

Resumir a importância das lições para outras organizações.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.3.1 Lições aprendidas

C.3.1

A transformação digital não é a mesma coisa que adoção de tecnologia ou ferramenta. Ela acontece quando as pessoas mudam seu mindset analógico para digital e passam a compreender a complexidade das organizações reformulando seu modelo de negócio, processos e cultura, utilizando-se da tecnologia para alcançar resultados melhores e inovadores.

Considerando os três pilares para a Transformação Digital: Tecnologia, Processos e Pessoas, o foco da prática foi buscar o desenvolvimento e o engajamento das equipes por meio da comunicação e autonomia para implantar e testar ideias.

Com a enquete realizada no segundo ciclo, observou-se um avanço na prontidão das equipes, segundo a percepção dos empregados, mas que também foi confirmada pelos gestores em razão da flexibilidade e adaptabilidade demonstrada pelas células durante o período de distanciamento social e realização do teletrabalho com a manutenção das atividades e resultados

Há de se destacar ainda, que o conhecimento e prontidão das equipes do Departamento Administrativo e Financeiro tem sido a alavanca do principal Projeto da Unidade de Negócio que prevê a inserção da inteligência artificial para o controle e monitoramento dos indicadores dos processos principais do negócio.

O conteúdo a partir desse ponto não conta no limite de páginas e apenas orienta o teor da apresentação pública.

D. A APRESENTAÇÃO PÚBLICA (peso 10)

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

Este conteúdo será apresentado presencialmente pelos 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.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na apresentação

D.1.1 Objetividade e clareza

D.1.2 Pontualidade

D.1.3 Atenção do público

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.

C&D - Capacitação e Desenvolvimento

FT - Força de Trabalho

GED - Gestão Eletrônica de Documentos

M - Metropolitana

PCD – Plano de Capacitação e Desenvolvimento da Unidade

RC - Referência Comparativo

RH - Recursos Humanos

RPI - Requisito da Parte Interessada

SAPA – Sistema de Acompanhamento do Plano de Ação

TD - Transformação Digital

TI - Tecnologia da Informação

UGR - Unidade de Gerenciamento Regional

UN - Unidade de Negócio

Referencias Bibliográficas

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

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

GUIMARÃES, Pedro. *Companhias que não se transformam enfrentam mais chances de sumirem*. McKinsey&Company. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/companhias-que-nao-se-transformam-enfrentam-mais-chances-de-sumirem>.

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 - 8 páginas;

de 51 a 250 funcionários - 9 páginas e

Acima de 250 funcionários - 10 páginas.

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

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

Após preenchimento enviar em pdf para ppqg@ppqg.org.br renomeando Formulário preenchido com Nome da Organização - Nome do Case, simplificados, juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).