

I. PPQG MIG Superação

O Instituto Paulista de Excelência da Gestão - IPEG - anuncia, a partir de 2020, o Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão (PPQG) em mais um modelo da modalidade Mérito da Inovação em Gestão. Trata-se do MIG SUPERAÇÃO.

O PPQG foi instituído em 2001 a fim de estimular e reconhecer a melhoria da gestão das organizações que atuam no Estado de São Paulo e disseminar suas boas práticas de gestão. A entrega dos troféus e medalhas do PPQG nas suas modalidades é prestigiada pelo Governador do Estado de S.Paulo ou seu representante, conforme a Lei 11594/SP, em Cerimônia anual oficial, organizada pelo IPEG

O MIG Superação procura captar, reconhecer e disseminar, na forma de "cases", programas exitosos de superação de condições extraordinárias que desafiaram a organização. Trata-se de episódios inesperados que dificultaram o cumprimento de seus propósitos ou impediram a continuidade dos negócios, como eles eram, ou ainda, pelo contrário, que trouxeram aumento de demanda de seus produtos acima da capacidade de atender. Pode envolver readaptações temporárias ou que transformem definitivamente o modus operandi e a até a própria missão da organização, de forma ágil e criativa, visando à sobrevivência.

São exemplos de condições extraordinárias: emergência sanitárias, calamidades, acidentes de qualquer natureza, conflitos mundiais, ondas migratórias, crises econômica, greves, locautes, surgimento de concorrência disruptiva e outras mudanças drásticas, repentinas e imprevisíveis a longo prazo, de cenários macroambientais ou setoriais ou desdobramentos delas, que desafiam a gestão.

São elegíveis programas de superação conduzidos nos últimos três anos, encerrados ou vigentes, por empresa, instituição, autarquia, órgão público ou subdivisão formal destes, que já evidenciam resultados.

Não são elegíveis "cases" de sindicatos, associações religiosas ou político-partidárias ou condomínios residenciais, nem organizações com conduta delituosa sub judice ou transitada em julgado da organização ou de suas controladoras.

Há um limite de quinze "cases" para uma mesma organização controladora, incluindo ela própria, e apenas um por autor. Serão acatados os primeiros "cases" inscritos de uma mesma controladora.

AS INFORMAÇÕES DE ORGANIZAÇÕES E "CASES" CANDIDATOS SÃO CONFIDENCIAIS, DE ACORDO COM O CÓDIGO DE ÉTICA DO IPEG. SOMENTE OS FINALISTAS E VENCEDORES SERÃO ANUNCIADOS. TODAS AS CANDIDATAS RECEBERÃO FEEDBACK.

Os "Critérios MIG Superação" usados na avaliação se inspiram em Fundamentos da Excelência da modalidade Clássica do PPQG - As Melhores de Gestão em São Paulo e são apresentados na próxima seção deste Formulário.

A 1a. etapa de avaliação é realizada por Examinadores da Banca Examinadora voluntária do PPQG. A 2a. etapa de avaliação é realizada por Juízes voluntários convidados, de parceiros institucionais.

DUAS ETAPAS DE AVALIAÇÃO

ETAPA 1 - Avaliação preliminar do "case"

O autor deve sintetizar o programa de superação e seus resultados na última seção deste Formulário. Uma vez aceita a inscrição, após o pagamento da "Cota de Inscrição de Case", sua Síntese será pré-avaliada pelos Examinadores no mês de outubro de 2020. Até 2 de outubro este Formulário estará disponível para ser ajustado pelo autor, daí será bloqueado para alterações.

A síntese do programa aqui submetido receberá uma nota de 0 a 10 em alguns fatores e a média resultante, que será anunciada aos autores no final de Outubro, terá peso de 30% da pontuação geral do "case". Os fatores de avaliação da "Síntese do Programa de Superação" pela Banca, estão descritos nos "Critérios MIG Superação" na próxima seção deste Formulário.

ETAPA 2 Seleção e apresentação dos Finalistas potenciais e premiação ("LIVE")

Os 15 "cases" com maior nota na síntese, acima de 7,5, serão considerados Finalistas potenciais e serão repassados aos Juízes. Na "live" gratuita anual do Mérito da Inovação em Gestão - SUPERAÇÃO - em novembro, os autores deverão apresentar os seus "cases" em 15 minutos aos Juízes, espectadores e internautas, fazendo juz a Placa de Finalista. Os Juízes poderão fazer perguntas limitadas. O evento transmitido via "live" será aberto à participação presencial, com vagas limitadas. Pela apresentação, cada "case" receberá uma nota dos Juízes em alguns fatores, cuja média terá peso de 70% da pontuação geral. Os fatores de avaliação da "Apresentação Pública" pelos Juízes estão descritos nos "Critérios MIG Superação" na próxima seção deste Formulário. Os "cases" com maior nota geral escolhidos pelos Juízes serão anunciados Vencedores da Medalha MIG SUPERAÇÃO, durante a Cerimônia anual do PPQG, não cabendo recurso.

As despesas da Cerimônia, são cobertas pelas "Cotas de Inscrição" dos "cases" e outros patrocínios. O autor e o dirigente responsável receberão convites para participar da Cerimônia, independentemente se forem finalistas ou não. Cada "case" finalista terá direito a mais um convite. Haverá convites adicionais à venda, limitados.

Ao inscrever-se, a organização candidata autoriza, no caso de o "case" ser Finalista ou Vencedor, o IPEG a divulgá-lo, bem como o contato do autor, para fins educacionais. O dirigente indicado neste Formulário é responsável pela autenticidade das informações fornecidas. Esta declaração é firmada automaticamente por meio da submissão do "case" e pagamento da "Cota de inscrição".

COTA DE INSCRIÇÃO POR "CASE"

Ao submeter um "case" por meio deste Formulário, se ele for considerado elegível, o autor receberá um email do IPEG com instruções para pagamento. Se for inelegível, ele receberá um email informando o motivo da "inelegibilidade". O "case" só será considerado inscrito após o pagamento.

A cota é cobrada a título de patrocínio da Cerimônia de Premiação. Há fotos da cerimônia do último ciclo no site www.ppqg.org.br.

Valores da Cota de Inscrição por "case"
(por porte da organização):

Porte	Qtde pessoas	Cota até Ago20	Cota em Set20
Micro	- até 20.....	R\$ 499,00.....	R\$ 665,00
Pequenas	- até 50.....	R\$ 559,00.....	R\$ 745,00
Médias	- até 100.....	R\$ 899,00.....	R\$ 1199,00

Grandes	- até 250.....R\$ 1099,00.....R\$ 1465,00
	- até 500.....R\$ 1299,00.....R\$ 1732,00
	- até 1000.....R\$ 1499,00.....R\$ 1999,00
	- até 3000.....R\$ 1699,00.....R\$ 2265,00
	- acima de 3000..R\$ 1899,00.....R\$ 2532,00

20% de desconto para organizações Associadas do IPEG

Há limite de inscrição de 15 (quinze) "cases" de uma mesma organização controladora

O endereço de e-mail abaixo deve ser o do Autor do Case e ele será usado para comunicação com o IPEG e para garantia da unicidade do "case" e do Autor . O Formulário só será enviado ao final do preenchimento com o botão ENVIAR e poderá ser alterado até 2 de outubro de 2020.

EM CASO DE DÚVIDA LIGAR PARA IPEG telefones em www.ppqg.org.br ou enviar email para ppqg@ppqg.org.br

E-mail *

deboratorres@sabesp.com.br

II. Critérios MIG Superação

Saiba como serão avaliadas a síntese do Programa de Superação descrita neste Formulário e depois, a Apresentação Pública dele na "live" do PPQG Mérito da Inovação em Gestão - SUPERAÇÃO, antes da Cerimônia de Premiação, caso o "case" venha a ser selecionado como Finalista potencial.

1) CRITÉRIOS PARA SÍNTESE DO PROGRAMA (Peso 30%)

I. DESCRIÇÃO DO ENFOQUE DO PROGRAMA (45% do peso)

Fator 1: Supervisão - estrutura de controle com participação de controlador, cenários potenciais e impactos esperados

Fator 2: Planejamento - plano de superação e de comunicação e método de definição desses planos

Fator 3: Agilidade de adaptação - sistema de trabalho, processos e produtos

Fator 4: Inovação - de produtos ou processos, incluindo de gestão

Fator 5: Tratamento de impactos - partes interessadas mais impactadas e impactos

Fator 6: Aprendizado - recomendações sobre o que Adotar e o que Evitar

Notas possíveis para cada Fator:

0: Não informa

1: Inteiramente superficial

4: Mais de um aspecto faltante ou superficial 7: Algum aspecto faltante ou superficial

10: Aspectos bem consistentes

II. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DO PROGRAMA (35% do peso)

Fator 1: Indicadores e informações aplicáveis ao programa: Econômicos, Clientes, Mercado ou Processos

Fator 2: Indicadores e informações aplicáveis ao programa: relativos às Pessoas, Sociais ou Ambientais

Notas possíveis para cada Fator:

0: Não informa 1: Incompleto 4: Faltam quantitativos

7: Resultados significativos 10: Resultados excepcionais

2) CRITÉRIOS PARA A APRESENTAÇÃO PÚBLICA (Peso 70%)

I. APRESENTAÇÃO DO ENFOQUE DO PROGRAMA (45% do peso)

Fator 1: Enfoque: Supervisão, Planejamento, Agilidade de adaptação, Inovação e Tratamento de impactos

Fator 2: Exemplaridade: Ensina lições sobre o que Adotar e o que Evitar

Fator 3: Qualidade da apresentação: Objetividade, Clareza e Domínio

Notas possíveis para cada Fator:

0: Não informa

1: Inteiramente superficial

4: Mais de um aspecto faltante ou superficial 7: Algum aspecto faltante ou superficial

10: Aspectos bem consistentes

II. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROGRAMA (35% do peso)

Fator 1: Indicadores e informações aplicáveis ao programa - Econômicos, Clientes, Mercado, Processos ou Produtos

Fator 2: Indicadores e informações aplicáveis ao programa - relativos às Pessoas, Sociais ou Ambientais

Notas possíveis para cada Fator:

0: Não informa 1: Incompleto 4: Faltam quantitativos

7: Resultados significativos 10: Resultados excepcionais

III. Síntese do Programa de Superação

Fornecer informações sobre a organização e sobre o seu "case" de superação, candidato ao MIG Superação. As informações poderão ser editadas e refinadas pelo Autor até 2 de outubro de 2020 .

1) INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO

Nome da organização *

Nome simplificado da organização impactada pela condição extraordinária e responsável pela superação.

SABESP - UGR INTERLAGOS

Tipo de organização *

Informar se é uma organização completa ou parte dela - subdivisão, repartição, unidade, filial ou similar.

- Empresa, instituição, autarquia ou órgão público ou organização afim
- Subdivisão, repartição, filial, unidade ou afim de uma das organizações acima

CONFIRMAR a atuação no Estado de SP *

Para ser elegível, a organização deve beneficiar diretamente alguma parte interessada estabelecida no Estado de S.Paulo - proprietário, mantenedor ou instituidor, cliente, usuário, fornecedor, sociedade, funcionário ou assemelhados.

SIM, CONFIRMAMOS

Razão social e CNPJ responsável *

Informar o número completo com pontos, barra e traço xx.xxx.xxx/xxxx-xx

CIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO SABESP - 43.776.517/0001-60

Endereço principal da organização *

Informar endereço completo (logradouro, cep, bairro, cidade, estado) onde ou de onde as principais atividades são realizadas.

AV. INTERLAGOS, 6395 - INTERLAGOS - CEP 04777-001 - SÃO PAULO - SP

Atividades principais *

O que a organização comercializa, produz ou presta de serviços, entrega ou distribui para os clientes.

OPERAÇÃO DE ÁGUA / OPERAÇÃO DE ESGOTO / VENDAS E ATENDIMENTO A CLIENTES

Qtde de pessoas na força de trabalho *

Trata-se da qtde de pessoas da organização

111

2) INFORMAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DE SUPERAÇÃO

Nome do programa de superação *

Denominação simplificada do programa, projeto, iniciativa ou solução para superar condição extraordinária.

SUSPENSÃO DOS SERVIÇOS DE COLETA DE ESGOTO POR DECISÃO DO TJSP

Tipo de programa de superação *

Os juízes avaliarão em separado os "cases" de cada tipo.

- Superação de condição extraordinária que PREJUDICOU o negócio
- Superação de condição extraordinária que FAVORECEU o negócio

Objetivo do programa de superação *

Informar quais os principais desafios do programa em termos qualitativos e quantitativos.

POSSIBILITAR A SUSPENSÃO DOS SERVIÇOS DE ESGOTO POR ANADIMPLEMENTO DE FATURAS.
AUMENTAR A ARRECADAÇÃO E REDUZIR ESTOQUE DE DÉBITO DA EMPRESA

Nome do autor deste "case" *

O autor terá convite para a Cerimônia.

DÉBORA TORRES

Número do celular do autor *

O autor poderá ser contatado pelo IPEG em caso de necessidade. Colocar DDD e número.

Nome do dirigente responsável *

O dirigente responsável é aquele que endossa as informações prestadas e terá convite para a Cerimônia.

E-mail do dirigente responsável *

O IPEG copiará ao dirigente responsável as trocas de emails com o autor.

Síntese do enfoque do programa *

Deixar em branco este campo caso essa Síntese seja entregue em arquivo PDF ÚNICO via link da nuvem, a ser informado no campo após no próximo bloco, OU escrever a Síntese neste campo. Resumir o surgimento e a constatação da condição extraordinária, a avaliação de mudanças em cenários (político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal), as partes interessadas mais impactadas e os impactos positivos ou negativos esperados. Destacar a estrutura e sistema de supervisão da situação e do programa com acompanhamento do controlador. Citar os principais planos de superação e de comunicação elaborados até então e o método de planejamento, destacando as etapas mais críticas e as principais ações gerenciais implementadas. Destacar as principais reconfigurações da estrutura e das operações administrativas e de produção e de produtos realizadas e prazos envolvidos, destacando eventuais inovações e seus benefícios. Resumir, se houver, ações mitigatórias de impactos negativos a partes interessadas afetadas pelo programa e também, se houver, pela própria condição extraordinária. CONSULTE A SEÇÃO ANTERIOR DESTA FORMULÁRIO PARA CONHECER OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DESSA SÍNTESE. O limite desse campo equivale a 3 páginas de texto formato A4, fonte Arial, tamanho 10, espaço simples.

Após várias tentativas de cobrança, sem sucesso, realizamos a suspensão dos serviços de coleta de esgoto por motivo de inadimplemento das faturas relativas à cobrança pelos serviços de coleta de esgoto. O cliente, uma rede de mercados atacadista, se abastece por fonte alternativa (caminhão-pipa) e desde maio de 2014, vem acumulando débitos em 2 (duas) de suas lojas.

Numa primeira instância, o cliente obteve liminar e restabelecemos os serviços de coleta de esgoto. Entretanto, após recurso apresentado pela nossa Área Jurídica, obtivemos decisão favorável no TJSP (Tribunal de Justiça de São Paulo), autorizando a interrupção dos serviços de coleta de esgoto em razão do inadimplemento das faturas pela empresa. Realizamos nova supressão dos ramais de esgoto e o cliente acabou negociando seus débitos em Ago/19.

A nossa maior dificuldade em se cobrar clientes inadimplentes e que se utilizam de fonte alternativa é o fato de que eles não utilizam a água Sabesp e, portanto, as suas faturas são apenas com a cobrança da tarifa relativa aos serviços de coleta de esgoto prestados. Nesses casos, quando há a inadimplência, e o cliente não manifesta interesse em negociar, teríamos como ação imediata, suprimir o ramal de esgoto. Porém, este tipo de ação, até então, não estava assegurada por instrumentos legais.

Se não tomarmos esta ação de supressão do ramal de esgoto, corremos o risco de ter como alternativa, a ingressão de cobrança judicial, que pode levar anos para a definitiva decisão e não temos a certeza de que será favorável. Enquanto isso, a inadimplência aumenta, comprometendo a nossa Arrecadação. No caso deste cliente, já estava acumulado um total de débitos no valor de mais de R\$ 750.000,00 (considerando as 2 (duas) lojas da rede atacadista).

Ao passo que optando por realizar a suspensão dos serviços de coleta de esgoto, a reação do cliente é imediata, pois o refluxo de esgoto ao imóvel, causa um grande transtorno. É óbvio que essa ação só é efetivada quando esgotamos todas as possibilidades de negociação.

Todos os casos de inadimplência, incluindo este em questão, foram consultados junto à nossa Área Jurídica para entender quais as reais possibilidades de cobrança e quais os impedimentos jurídicos. Entendendo que, não haviam restrições jurídicas e que poderíamos iniciar uma cobrança administrativa, começamos a enviar cartas registradas e com Aviso de Recebimento dos Correios, onde mencionávamos a atual situação de inadimplência, quais os canais para negociação e as consequências da não regularização, que era a possibilidade de suspensão dos serviços de coleta de esgoto.

A nossa liderança juntamente com a nossa equipe técnica, avaliava os riscos e as chances de sucesso na atuação proposta para cada situação de cliente. Neste caso, em específico, foi demonstrado todo o histórico de negociação, onde verificou-se a indisponibilidade do cliente em qualquer tratativa do débito e quais eram as opções disponíveis na ocasião. Então, toda a ação de suspensão dos serviços de coleta de esgoto para esse cliente, foi muito bem planejada, com comunicação da prefeitura local e disponibilização de equipe operacional de apoio. A equipe operacional já havia visitado o local com antecedência e identificado quais eram os pontos ideais para a supressão dos ramais com a utilização do equipamento bloqueador com bolsa inflável, que facilita e agiliza o serviço, já que é apenas encaixado na tubulação, não necessitando de quebra de pavimentos.

Em RACs (Reuniões de Análise Crítica) que acontecem mensalmente, eram discutidas as possibilidades da nossa atuação e da inviabilidade de negociação amigável a curto prazo com este cliente. Entre as opções, tínhamos: ingressar com cobrança judicial que não apresenta expectativas de solução rápida ou favorável à Sabesp ou tentar algo novo, porém assumindo um certo risco do ponto de vista legal. Essa ação de suspensão dos serviços de coleta de esgoto foi a primeira que executamos neste modelo, mas entendemos que é o início de discussão para criar uma jurisprudência e proporcionar embasamentos legais que permitam cessar a prestação de serviços, para clientes inadimplentes, assim como acontece com todas as concessionárias e prestadoras de serviços essenciais. Todo serviço tem um custo para ser ofertado aos clientes e as prestadoras de serviço devem ser remuneradas pelo seu fornecimento.

A lição aprendida com esta ação, é que só teremos resultados diferentes, se fizermos de forma diferente. É preciso arriscar numa solução pouco usual, mas que apresente chance de dar certo, somente tomando cuidado de ter mapeado os riscos passíveis de acontecer e ter a liderança ciente de todas as etapas do projeto.

Essa ação foi abrangente e de impacto relevante, entendendo que o valor devido pelo cliente era significativo (mais de R\$ 750.000,00). Em função da repercussão e da decisão inédita do TJSP (Tribunal de Justiça de São Paulo) em autorizar a suspensão dos serviços de coleta de esgoto por inadimplemento das faturas das Sabesp, entendo que a ação realizada foi de fácil execução, baixo custo e eficaz. Ao passo que se não tivéssemos todas as ações planejadas e a argumentação necessária, este processo poderia se prorrogar por muitos anos e não teríamos o resultado de sucesso, que foi conseguir a negociação dos débitos pendentes.

As partes interessadas beneficiadas:

- os acionistas da nossa empresa, pois tivemos o incremento da Arrecadação;
 - os funcionários e colaboradores envolvidos, pois ficam satisfeitos que o serviço prestado tenha dado resultado positivo;
 - a sociedade de modo geral, que vê condições justas para todos. Todos, independentemente da sua condição financeira e status, devem pagar suas contas;
 - a rede de mercados e atacadistas que são prejudicados com a concorrência desleal, pois pagam suas contas e cumprem com seus deveres empresariais.
-

Síntese dos resultados do programa *

Deixar em branco este campo caso essa Síntese seja entregue em arquivo PDF ÚNICO junto com a Síntese do enfoque do programa (campo acima) via link da nuvem, a ser informado no campo do próximo bloco, OU escrever a Síntese neste campo. Informar resultados de qualquer natureza (econômicos, clientes, mercado, processos, produtos, pessoas, sociais, ambientais) já obtidos pelo programa que comprovem seu êxito, em termos quantitativos (em números) e qualitativos (descritivos), explicando se necessário. Por exemplo pode-se mostrar o aumento de ganhos ou a diminuição de perdas econômicas em relação ao que teria ocorrido sem o programa (não é necessário informar o faturamento, usar percentuais) e mostrar eventuais impactos, positivos ou negativos, sociais ou ambientais, com e sem o programa. Caso os resultados sejam ainda parciais, comentar sobre tendências esperadas. CONSULTE A SEÇÃO ANTERIOR DESTE FORMULÁRIO PARA CONHECER OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DESSA SÍNTESE. O limite desse campo equivale a 1,5 página de texto formato A4, fonte Arial, tamanho 10, espaço simples. Informar apenas "ver link" caso essa Síntese seja entregue em arquivo PDF ÚNICO via link no próximo bloco.

Com a ação em questão, foi possível negociar o montante de R\$ 757.197,27 referente aos débitos pendentes até o dia 27/8/2019. O cliente efetivou parcelamento com pagamento de entrada, à vista, no valor de R\$ 20.000,00. A partir do mês subsequente, teremos o recebimento mensal das parcelas no valor aproximado de R\$ 21.000,00. Essa ação proporcionou o incremento da Arrecadação e uma redução do estoque de débitos. Caso não tivéssemos realizado a ação e obtido a decisão favorável do TJSP, a única alternativa seria a cobrança judicial, que implicaria na espera de parecer definitivo que, geralmente leva muito tempo, além de não termos a certeza de que o parecer será a nosso favor.

Os benefícios intangíveis identificados foram:

- motivação da equipe de cobrança que até então não tinha ferramenta efetiva para cobrança de débitos relativos ao uso da rede coletora de esgoto devido a utilização de fonte alternativa de abastecimento. Cortar a ligação de água por débito, é prática conhecida e permitida legalmente. Já o corte do ramal de esgoto é inusitado e ainda requer mais amparos legais.
- conscientização do cliente quanto à obrigatoriedade de pagamento das contas de tarifa de esgoto relativas ao uso de fonte alternativa e que o não pagamento, sujeita o imóvel à suspensão dos serviços de coleta de esgoto.

Link OPCIONAL com "Case" editorado

É OPÇÃO da organização, disponibilizar seu "Case", com as duas Sínteses acima, em documento PDF ÚNICO na nuvem e informar seu link neste campo. Esse documento deverá ter o formato A4, totalizando 5 páginas, orientação retrato, uma ou mais colunas, com parágrafos em texto de fonte Arial tamanho 10 e pode conter figuras, quadros ou tabelas com texto tamanho 8. Se for indicado um link válido com um documento nesses parâmetros, ele será utilizado para avaliação em vez dos dois campos de Sínteses acima, deixados em branco. As informações fora de padrão ou acima do limite de páginas serão ignoradas. Se o link não for válido ou acessível a Inscrição poderá ser ignorada.

Declaração de ciência *

Ao submeter esse "case", declaro que eu e o dirigente responsável indicado estamos cientes e de acordo com o Regulamento do MIG Superação e da responsabilidade de realizar o pagamento da cota de inscrição para que o "case" seja considerado inscrito. Estou ciente de que uma vez paga a cota de inscrição e havendo desistência não haverá devolução.

SIM, ESTAMOS DE ACORDO

Créditos

RELATOR

Carlos Schauff

REVISORES VOLUNTÁRIOS DO NÚCLEO TÉCNICO

Ana Lucia Oliveira Scavassini Dos Santos

Anderson Aparecido Barbosa

Antonio João Correia Barata

Emerson Ricardo Furlaneto

Emerson Ricardo Marchi

Felix Ricardi

Frank Itinoce

Isabel Bekefi Kromek Cachapuz

João Francisco Alfonso Garcia Filho

Leonardo Ferreira

Mauricio Caio De Carvalho Loyolla

Ricardo Nicotari

Silvio Olivo

REVISORES VOLUNTÁRIOS CONVIDADOS

Rafael Kobren

Rosana Dias

DIRETORIA IPEG

Adriana de Oliveira Manicardi - Presidência

Carlos Schauff - Diretoria Técnica

Rita Soliguetti - Diretoria de Operações

O IPEG incentiva o uso dos "Critérios MIG Superação" e "Critérios MEG21 4em1" pelas organizações para reconhecimentos e avaliações internas. O IPEG também presta serviços de supervisão a prêmios internos.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários