

PPQG - MIG 2023 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

MANTER TODOS OS ENUNCIADOS, INCLUSIVE ESTE, E NUMERAR AS PÁGINAS.

LIMITE DE PÁGINAS COM OS ENUNCIADOS DO FORMULÁRIO PREENCHIDO/: 7 páginas numeradas (inclui Glossário e Bibliografia), usar folha A4. Fonte Arial, tamanho 10. (em tabelas e figuras opcionais, o tamanho deve ser Tabelas Arial 8 e figuras Arial 6). Apenas o conteúdo relatado será avaliado, não havendo fatores estéticos. **A adição de glossário e bibliografia é opcional.** Salvar arquivo em formato PDF para ser anexado e enviado, com o nome "MIG Clássico 2023 e nome do Case. Não é permitida a alteração no nome do Case submetido à Elegibilidade. Caso isso ocorra, o IPEG não se responsabiliza pela não localização da Ficha de Elegibilidade aprovada, e, por consequente, perda da submissão do Case ao MIG. Não são aceitos documentos além da Descrição da prática e hiperlinks e páginas excedentes serão ignorados.

No caso de dúvidas de preenchimento, entrar em contato com o IPEG, pelo e-mail ppqg@ppqg.org.br ou cida.oliveira@ppqg.org.br.

“PPQG 2023 MIG CLÁSSICO”

NOME DA PRÁTICA DE GESTÃO: Estratégia inovadora na Gestão dos Contratos de Manutenção e Crescimento Vegetativo na SABESP Guarulhos – PEO

NOME DA ORGANIZAÇÃO: Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp

NOME DO AUTOR (A): Edson Geraldo Vitorino de Souza

A. OPORTUNIDADE (peso 20)

A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada?

A.1.1 Origem da oportunidade

A Organização quando assumiu a gestão do município contava com uma força de trabalho heterógena composta de colaboradores da SABESP e cedidos pela Prefeitura de Guarulhos além de um cenário complexo, em especial ao nível de satisfação dos clientes decorrentes da qualidade dos serviços prestados pela extinta autarquia SAE.

Foi necessário o desenvolvimento de um diagnóstico em relação ao cenário apresentado, onde foram identificadas vulnerabilidades na gestão dos processos, que impactavam o atendimento aos requisitos das partes interessadas, tais como: a imagem de uma empresa do porte da SABESP, uma das maiores empresas de saneamento do mundo, assumindo os serviços em Guarulhos, segundo maior município do Estado com 1,4 milhões de habitantes, população maior como por exemplo a Maceió, capital de Alagoas.

Diante do cenário se fez necessário acelerar o processo de assunção, com foco na eficiência operacional; qualidade dos serviços; cumprimento de prazos e metas contratualizadas com o Poder Concedente, em especial a situação de abastecimento de água no município, que a tempos adotava o rodizio no fornecimento impactando diretamente no bem estar da totalidade da população; a imagem e o não atendimento às demandas regulatórias.

Olhando estas oportunidades a Sabesp fundamentou suas ações para melhorar a imagem da empresa na cidade.

A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização

A pratica é relevante para o setor, pois considera a assunção do segundo maior município de SP e essa migração tem se tornado frequente com as privatizações e mudanças com o Marco legal do saneamento. A Sabesp assumiu a gestão do município com um nível de atendimento aos clientes muito aquém dos aceitáveis, e necessitava se promover ações afim de proporcionar a melhoria dos serviços e atendimento dos requisitos pactuados com o poder concedente proporcionando um melhor atendimento à população com consequente a melhoria da imagem junto à população. empoderar da estrutura de saneamento da cidade.

Na busca pela universalização e atendimento ao marco regulatório, assunção do municípios possibilitou a SABESP o aumento da carteira de ligações na ordem de 435 mil, e incremento de faturamento na ordem R\$ 693 milhões ano, alinhado com a visão e missão da SABESP, a mudança de cultura se faz necessária para buscar a qualidade dos serviços e eliminar o problema de rodizio no abastecimento de água no prazo de 01 ano, cenário impensável para uma metrópole do porte de Guarulhos que afetava diretamente a totalidade da população, além de elevar o nível de tratamento de esgoto que no momento da assunção era de 3% para 21% em 2023, com meta estabelecida de 100% para ser atingida em 2030, para coleta e tratamento de todo esgoto gerado no município.

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

PPQG - MIG 2023 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO

A forma de assunção do município foi muito particular em Guarulhos, podendo-se afirmar que foi inédito e até motivo de Benchmarking por outras unidades da própria organização. Neste contexto a necessidade de estruturação da gestão com foco na eficiência operacional, da mudança cultural para os colaboradores cedidos e dos resultados (curto, médio e longo prazo) se mostraram perfeitamente alinhados com os objetivos estratégicos da organização, que prevê em sua missão: (...) “Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente”, e em sua visão: (...) “Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente”. A larga experiência da organização no saneamento é de amplo conhecimento pela sociedade e a sua preocupação com as questões socioambientais uma realidade no dia a dia. Podemos destacar dentre os pontos aqui apresentados a importância da assunção do município é de suma importância para o atendimento do marco regulatório em conformidade com a Diretrizes da ARSESP, em especial no tocante a universalização dos serviços de saneamento.

Outro ponto de relevância que merece destaque se refere a contribuição que a melhoria do sistema de tratamento e coleta de esgoto está impactando diretamente no projeto de despoluição do rio Tietê, considerando o número 01 do ranking de cursos d’águas mais poluídas do Brasil.

B. IDEIA (peso 45)

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

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

A partir da análise de cenários e avaliação desenvolvida pela organização, corpo gerencial e demais colaboradores, identificou-se no processo de planejamento a oportunidade para implementar práticas para promover a adoção de metodologias que proporcionassem a avaliação dos processos e resultados em ciclos curtos, utilizando o aprendizado adquirido no desenvolvimento do Projeto “ UGR Ágil”, que adotou o framework SCRUM com principal ferramenta de gestão dos processos.

O PEO até então intitulado com Projeto, se iniciou com a identificação das principais fonte de dados necessários para o acompanhamento em ciclo curtos dos resultados, em especial aos dados relativo ao nível de satisfação e experiência dos clientes, fiscalização dos serviços, manifestações das partes interessadas nos meios de comunicação disponíveis, tais como: Atendimento presencial ou virtual, Poder Concedente, Lideranças Comunitárias, Rede Sociais, WhatsApp, contatos telefônicos, força de trabalho próprias ou terceirizada.

A partir desta etapa, foi instituído reuniões semanais com os fornecedores, com duração de aproximadamente 90 min.

A evolução dos resultados, culminaram no desenvolvimento de outras práticas apresentadas na identidade visual, passando o então intitulado “Projeto” para “Programa de Eficiência Operacional”, garantindo desta forma a perenização da mesma amparada pelos resultados auferidos e entendimento pelos envolvidos que o PEO, agrega valor ao produto final ao produto.

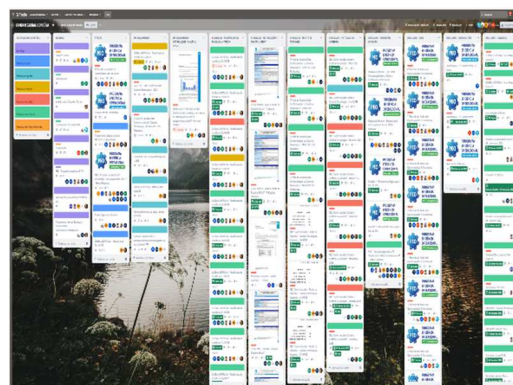
Dentre os principais riscos e obstáculos enfrentados podemos destacar: Perfil da força de trabalho, devido ao modelo mental e cultura organizacional com viés de administração pública; Recursos escassos; Resistências das lideranças em relação a mudança comportamental e organizacional; Carga de serviços decorrentes inerentes ao desenvolvimento de serviços de cunho operacional; interferência política; perfil dos clientes; idade e conservação dos ativos, entre outros.



B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

A sistemática adota para a gestão do programa está estruturada e integrada com as estratégias, Objetivos Operacionais, Objetivos Departamentais, planos de ação e principais requisitos das Partes interessadas por meio da utilização do aplicativo Trello, Dashboard Painel de Bordo com base na metodologia BSC (Balance Scorecard = tradução dos fundamentos do planejamento estratégico em indicadores que possam ser monitorados e controlados).

A Organização desenvolve encontros semanais para análise do desempenho dos Contratos de Prestação de Serviços dentro do PEO,



PPQG - MIG 2023 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO

onde verifica-se o desempenho dos indicadores relacionados aos serviços prestados pelos Fornecedores, Fiscalização desenvolvidas pelo Contrato de Controle Tecnológico, Vistoria Prévia, Equipe SESMT e Própria, com o acompanhamento do desenvolvimento das ações feitas através do método Kanban na ferramenta de gestão Trello.

Os encontros são gravados em conformidade com Lei “LGPD” com registro de participação é efetuado através lista de presença virtual da ferramenta Google Form.

Diariamente através de grupo de trabalho criado no aplicativo WhatsApp, são enviados para as os envolvidos na administração dos Contratos, dados de desempenho dos serviços sob sua responsabilidade, o que proporcionam uma ação rápida por parte dos responsáveis no intuito de mitigar as não conformidades identificadas.

Desenvolve-se também encontros também semanais com as principais lideranças para análise de desempenho das ações dos objetivos e metas departamentais e operacionais e oportunidades de melhoria, denominado encontro da “Comissão da Gestão da Qualidade – CQG”, e mensais denominadas como Reunião de Análise de Oportunidades com a participação dos fornecedores que apresentam a evolução das atividades sob sua responsabilidade, então denominada – RAO – Fornecedores.

Para o gerenciamento do Programa, é utilizado a metodologia do o Framework SCRUM com as cerimônias de avaliação e atividades inerentes ao desenvolvimento do mesmo utilizamos a metodologia Kanban através do aplicativo Trello, que garante a agilidade, excelente visualização, adoção da lógica do fluxo entre outras.

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

Foi desenvolvido o Benchmarking em unidades da controladora e das organizações que se destacaram nas implementações das práticas de interesse da corporação, dentre elas podemos citar as Unidades de Negócio Leste e Norte, para conhecer e entender as ações desenvolvidas no processo de relacionamento com os clientes; na Embraer junto a Gerência de Qualidade da Organização, para conhecerem as práticas de gestão desenvolvidas, em especial: ao Planejamento Estratégico, Gestão dos processos e projetos, utilizando o Framework SCRUM. No ano de 2021 – dentro do compartilhamento de práticas e projetos – recebemos a SABESP Santo André, que demonstrou interesse em conhecer o projeto de “Olho no seu Caminho”.

Buscamos também o aperfeiçoamento do entendimento das melhores práticas, através da literatura especializada, entre as quais podemos citar as publicações:

- Treinamento de Equipes Ágeis – Autora Lyssa Adkins – Editora Alta Books;
- Avalie o que importa – Autor John Doer – Editora Alta Books;
- Projeto Modelo Canvas – Autor José Finocchio Junior – Editora Campus.

Também foi efetuada uma pesquisa de mercado, para identificarmos como agregar valor ao negócio da organização, culminando no desenvolvimento dos projetos listados neste relatório. Em relação a identificação e ao registro das lições aprendidas, houve a prática desenvolvida dentro do projeto UGR Ágil que deu origem ao PEO, na cerimônia de Retrospectiva da Sprint (etapas de desenvolvimento de um projeto), previsto na Framework Scrum, momento este que os colaboradores que integram o projeto e avaliam o desenvolvimento da etapa, onde são observados os pontos fortes e de melhoria, que são considerados no desenvolvimento da próxima Sprint.

B.2. Como funciona a prática de gestão? O Resumo do Case no Formulário deve sumarizar com clareza a abordagem inovadora ou exemplar relatada.

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

Para a implantação do Modelo de Gestão para desenvolvimento da prática, foram desenvolvidas 3 etapas

1 – Estruturação do PEO.

1.1 Análise de Cenário – Desenvolvimento de diagnóstico junto as partes envolvidas (SABESP, Fornecedores), utilizando para a ferramenta SWOT ou Matriz FOFA, onde verificou-se as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

1.2 Desenvolvimento do Projeto PEO, com a definição das cerimônias, cronograma, atores, ferramentas, etc., com posterior aprovação do Administrador dos Contratos.

1.3 Gestão junto aos fornecedores (Controle Tecnológico e Vistoria Prévia) e equipes SABESP (Polos de Manutenção, SESMT, etc.), para obtenção dos dados, forma de envio, prazos, etc..

PPQG - MIG 2023 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO



2 – Desenvolvimento PEO – Linha do Tempo

4 - Método de Trabalho

Utilizado o aprendizado adquirido no Projeto UGR Ágil, desenvolvido utilizando a Metodologia Ágil – Framework SCRUM, com o acompanhamento do desempenho através de ciclos curtos com a gestão das ações através da Metodologia Kanban através da ferramenta Trello.

B.2.2 Enfoque original ou inusitado

O principal enfoque que caracteriza a originalidade da

prática e a adoção de metodologias e ferramentas de gestão comumente utilizados na iniciativa privada, e pouco exploradas no setor de saneamento.

Dentro as principais ferramentas utilizadas destacamos:

- Metodologia Ágil através da utilização do Framework SCRUM, que é uma estrutura ágil de gestão de projetos.
- Metodologia Kanban online através da ferramenta de Gestão Trello;
- Zoom Meeting, que é um serviço de videoconferência baseado em nuvem que permite a realização de reuniões virtuais de maneira muito simples, tanto pelo celular, desktop ou notebook.
- Grupo de trabalho no aplicativo WhatsApp, possibilitou o processo de comunicação ágil junto aos envolvidos no PEO.
- Projeto “Fala MN GRU”, desenvolvido com o objetivo de melhorar o nível de comunicação interna, incluindo aí os fornecedores.
- Programa de “De Olho no seu Caminho”, canal a disposição do colaborador, onde através dos canais disponíveis, aplicativo WhatsApp, Organização e do Sabesp Mobile, informa os serviços que encontra pelo seu caminho quando em trânsito pelas ruas do Município.

B.2.3 Enfoque inédito *Enfoque promotor do desenvolvimento sustentável*

As atividades que integram o escopo do PEO, estão aderentes aos fatores que compõe a ESG, no tocante as questões de Governança, ambiental e Social, conforme demonstrado a seguir:

Governança

A Organização através do PEO, proporciona uma gestão dos processos de forma justa, transparente, equilibrada é ética, com o desenvolvimento da análise de desempenho e atendimento dos requisitos contratuais, desenvolvidos diariamente através das cerimônias previstas no Programa. Quando identificados não conformidades, decorrentes da mal prestação dos serviços, é aplicado de imediato o rito de sanções previstos contratualmente. A verificação da aplicação das Políticas Institucionais, Legislações e Procedimentos aderentes as modalidades de serviços prestados, são verificados periodicamente através vistorias e fiscalizações realizadas através de mão de obra própria ou contratada, e avaliadas nos encontros semanais programados com as partes envolvidas (Adm. SABESP e Contratos).

Social e Ambiental

A organização em parceria com os fornecedores, alinhado ao atendimento aos fatores Social e Ambiental e ao objetivo de atender as ODS 6 – Água potável e Saneamento, implantou inúmeros projetos em destaque podemos citar:

- Container DEIXAKI (Automatização da Coleta de Recicláveis) – Instalado em parceria com a empresa gestora das obras do programa Água Legal no bairro Sítio São Francisco; o container gera retorno em benefícios para cada tipo de material reciclado. Operado por aplicativo, remunera automaticamente o coletor, que pode escolher como usará seus créditos.

- Ensinando a Pescar, no formato de Ensino a Distância (EAD), potencializou o alcance da formação oferecida pelo curso Ensinando a Pescar (noções de hidráulica e conserto de vazamentos, meio ambiente, uso racional). Com o conteúdo disponível, o participante escolhe o horário e período para cursar. A plataforma digital avalia o aproveitamento e emite o certificado.

- Programa Água Legal - Regularização do abastecimento de água em regiões de alta vulnerabilidade social, onde normalmente o abastecimento é precário, efetuado de forma irregular e por tubulações improvisadas e sujeitas à contaminação. O propósito é levar saúde e qualidade de vida para a população, preservar os recursos hídricos e



PPQG - MIG 2023 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO

promover

a

sustentabilidade

urbana.

B.2.4 Enfoque proativo estimulando a prevenção

A prática iniciou-se após a fase de maturidade no processo de assunção dos serviços de saneamento, sendo desenvolvido em 03 etapas

A prática se iniciou após a fase de maturidade no processo de assunção dos serviços de saneamento e fusão das organizações envolvidas. Foi desenvolvida em etapas, sendo a primeira a análise de cenário, onde foi identificado o fluxo dos processos e respectivo entendimento; indicadores, carteira de serviços; o nível de satisfação dos clientes; força de trabalho; cenário etc. Na sequência foi desenvolvido um diagnóstico, levando-se em consideração a análise inicial.

Após a conclusão da fase de estruturação, iniciou-se a fase de desenvolvimento do PEO, onde iniciou-se a desenvolvimento das cerimônias previstas, que através da adoção de ciclos curtos de avaliação propiciou a identificação e correção de desvio de forma rápida e assertiva garantindo a conformidade com os objetivos propostos pelo Programa.

Dentre os mecanismos de prevenção de problemas, destacamos o acompanhamento Diário e Semanal através das práticas e cerimônias previstas no modelo adotado visto que o objetivo da prática é aperfeiçoar o processo de gestão em vias ao atendimento das diretrizes empresariais e requisitos das partes interessadas.

Todos os este elemento (padrão de aprendizado, melhorias, lições aprendidas, mecanismos de prevenção de problemas, etc.) são avaliadas nas cerimônias previstas no modelo de gestão, semanalmente através das reuniões PEO e CQG onde são avaliados os indicadores Operacionais e que compõe os 03 Pilares (Arrecadação, Clientes e Clientes), e mensal através da RAO onde são avaliados os Objetivos Departamentais e indicadores que considerados estratégicos pela organização, encontros este que possibilitam o devido monitoramento e controle dos processos criando mecanismo para prevenção em relação a possível fatos que possam comprometer o atingimento das metas e diretrizes organizacionais.

B.2.5 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

A organização diante da melhoria dos principais processos e resultados auferidos, através do PEO, implantou a sistemática da criação de grupos de trabalho compostos pela força de trabalho própria, cedidas e de terceiros para agilizar a solução dos problemas em vias ao desenvolvimento das atividades relacionadas a execução dos serviços aos clientes.

Para efetuar o gerenciamento da atividade, a organização se utilizou no aprendizado auferido no projeto “UGR Ágil”, que utilizou para sua gestão ferramentas de gestão com foco na metodologia Ágil, através do framework SCRUM. O projeto se iniciou em 2022 com o a Gestão dos Serviços Prestados pelos principais fornecedores de serviços, agregando com a maturidade do seu desenvolvimento outros projetos em vias a aprimorar os serviços ao atendimento dos requisitos das partes interessadas.

B.2.6 Aplicação é abrangente suficientemente e controlada

As metas estabelecidas no Planejamento Estratégico e Operacional da SABESP e Controladora são desdobradas para os processos durante o Planejamento Departamental da UGR Guarulhos (d_2019). As estratégias definidas no PO MN são avaliadas nos processos Água, Esgoto, Clientes e Apoio e desdobradas no planejamento departamental, sempre se levando em consideração os requisitos dos processos e recursos disponíveis e com visão transversal, permitindo os ajustes necessários continuamente para a obtenção dos resultados almejados para o atingimento.

O acompanhamento e efetuado mensalmente na Reunião de Análise de Oportunidades com os Fornecedores. conhecida como Análise Crítica, por meio do Dashboard “Painel de Bordo” e o aplicativo “Trello”.

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

O processo de gestão do pratica esta aderente ao utilizado pela SABESP e segue as diretrizes empresariais utilizando para tanto a documentação que norteia o Sistema de Organização Empresarial – SOE, da controladora, em duas classes

- Procedimentos Empresariais – Abrangência em todas as unidades da Controladora;
- Procedimentos Operacionais – Abrangência na unidade emissora do documento.

São considerados como processos principais no negócio da organização:

- Processo Água, Processo Esgoto, Processo Clientes e Processo Apoio.

PPQG - MIG 2023 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO

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

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

O modelo de Aprendizado adotado pela Organização esta aderente ao Diretrizes da Alta Administração em conformidade com o PO QA-00201 – Modelo de Aprendizado M, que está alinhado aos conceitos do Modelos de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

O modelo adotado tem por objetivo estruturar e sistematizar a análise, implementação e compartilhamento com das melhorias implementadas no PEO.

A partir das entradas, e efetuado a classificação dos principais elementos, utilizando para isso os métodos estruturados no modelo de Gestão adotado na Organização.

- Planejamento Departamental, Analises Críticas – RAO, Avaliação de Gestão, Auditorias, Pesquisas de Satisfação, Benchmarking, Fóruns e Inovação.

O processo de implementação de melhorias ocorre através da formação de grupos através de comissões, reuniões de trabalho, redes internas de diversos níveis, reuniões com a força de trabalho, canais de comunicação através do “Programa Fala MN GRU”, praticas essas alinhadas aos conceitos do MEGSA da FNQ.

As saídas do processo de aprendizado são produtos resultantes da implementação de forma estruturada que retroalimentam o modelo, dentro as quais destacamentos: Melhorias e Inovações, Resultados potencializados e conhecimento adquirido.

A análise de desempenho ocorre nas cerimonias do Modelo de Gestão adotado pela organização, através monitoramento e controle dos indicadores estratégicos e operacionais.

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

Os indicadores utilizados para avaliação da prática de gestão, estão alinhados com as Diretrizes e Metas Estratégicas, sendo desdobrados para o acompanhamento e monitoramento pela organização:

1. Faturamento líquido

Objetivo – Receita que a Organização decorrente da prestação de serviços de saneamento básico. os à sociedade

2. Arrecadação Total (R\$)

Objetivo: Receita que a Organização dispõe para manter sua estrutura e oferecer serviços à sociedade

3. Índice de Satisfação dos Clientes (%)

Objetivo: Mensurar o quão satisfeito os clientes estão sobre produtos e serviços oferecidos pela Organização

4. Novas ligações de esgoto – NLE

Objetivo – Medir o nº de novas ligações instaladas nos domicílios localizados na área de abrangência da Organização

5. Novas ligações de água – NLA

Objetivo – Medir o nº de novas ligações instaladas nos domicílios localizados na área de abrangência da Organização

6. Índice de Cobertura de Água

Objetivo – Medir o percentual de domicílios com disponibilidade de acesso ao sistema público de abastecimento de água.

7. Índice de Cobertura de Esgoto

Objetivo – Medir o percentual de domicílios com disponibilidade de acesso ao sistema público de coleta de esgoto.

8. IT - Índice tecnológico – MNO

Objetivo – Avaliação desenvolvida por equipe técnica nos Canteiros, Equipamentos, Serviços dos fornecedores.

9. Perdas Totais de Água (litros)

Objetivo – Medir as perdas totais por ligação na rede de distribuição de água

10. IORC - Índice de obstrução da rede coletora – MNO

Objetivo – Medir o percentual de obstrução nas redes coletores em relação ao total de redes implantadas.

11. Índice de Favorabilidade da Pesquisa de Clima (%)

Objetivo – Identificar a percepção dos funcionários sobre o ambiente interno.

C. OS RESULTADOS (peso 25)

C.1 Apresentar um ou mais resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática. O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza o principal resultado da Prática de Gestão desta questão.

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho e C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

PPQG - MIG 2023 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO

Indicador	Un.	MS	Evolução			Competitividade		Compromisso		Potencial (Metas)
			2.020	2.021	2.022	Ref.	Res.	PI	Res.	2022
Faturamento total (Líquido) - MNO	R\$/milhão	↑	582,351	693,245	810,886	MLN	604,91	AC	846,372	846,372
Arrecadação total - MNO	R\$/milhão	↑	528,4	610,135	721,711	MLN	579,62	AC	764,928	764,928
ISC - Índice de satisfação dos clientes - ppr - MNO	%	↑	83	80	83	MNL	78	AC	81	81
NLE - Novas ligações de esgoto - ppr - MNO	Qtde	↑	15.598	13.179	16.767	MNL	7.001	AC	16.130	16.130
NLA - Novas ligações de água - MNO	Qtde	↑	10.678	11.250	11.818	MNL	5.175	AC	10.434	10.434
ICA - Índice de cobertura de água - MNO	%	↑	98	98	100	MNL	94	AR / PC / AC	98	98
ICE - Índice de cobertura de esgoto - MNO	%	↑	92	92	92	MNL	79	AR / PC / AC	92	92
IT - Índice tecnológico - MNO	%	↑	-	91	99	MNL	82	FO	≥80	≥80
IPDT - Indicador de perdas totais de água - MNO	Litros/Ligação x Dia	↓	498	384	359	MNL	233	AR / PC	344	344
IORC - Índice de obstrução da rede coletora - MNO	Obst./1000lig	↓	232	141	155	MNL	104	CL / AC	168	168
IFPCO - Índice de favorabilidade da pesquisa de clima organizacional (pesquisa de clima SABESP e cedidos SAAE) - MNO	%	↑	83	Bienal	91	Média melhores GPTW - 89%	FT	80	80	80

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.

C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

Os resultados auferidos com o desenvolvimento das práticas junto as partes interessadas são representativas e os resultados auferidos demonstram o nível de aderência e entendimento do PEO junto a partes interessadas.

- Relacionamento com o Cliente – Elevação do nível de Satisfação do cliente com o melhor atendimento;
- Fornecedores – Desenvolvimento de parcerias com conseqüente melhoria da qualidade dos serviços;
- Marca – mediante o fortalecimento da imagem da Sabesp junto às partes interessada;
- Cliente – Percepção sobre o nível de Satisfação do cliente;
- Poder Concedente, - Percepção do nível de satisfação da população;
- Força de Trabalho Própria e Contratada - Melhoria das condições do ambiente de trabalho; Ampliação e melhoria da comunicação; Capacitação; Melhoria do clima organizacional.

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.

C.3.1 Lições aprendidas

O nível do comprometimento dos envolvidos, impulsionado pelo interesse e engajamento da Alta Direção da Organização, possibilitou a melhoria nos relacionamentos, comunicação, aprendizado, entre outros. Em decorrência deste aprimoramento as oportunidades surgiram, ocasionando o aperfeiçoamento da gestão dos processos de responsabilidade da organização.

A inovação teve um fator singular, promovendo o entendimento da necessidade de se atualizar em relação aos modelos de gestão atualmente utilizados pelas Organizações. O produto deste entendimento foi a adoção da Metodologia Ágil, através do Framework SCRUM, que possibilitou a adoção da gestão do processos e monitoramento dos resultados através de ciclos curtos. A adoção deste método possibilitou a Organização a promover o realinhamento dos processos, estabelecimento de novos itens de controle, melhoria na qualidade dos serviços e na tomada de decisões afim de efetuar correções de desvios de forma rápida e efetiva.

A realização de monitoramento e diagnósticos periódicos foi outra lição aprendida que possibilitou a identificação da necessidade de aprimorar a comunicação, (Fala MN GRU) junto a FT, capacitação relacionadas a qualidade dos serviços, segurança no trabalho e em especial da forma de se relacionar com os clientes, pois é sabido que a maior parte do contato é efetuado, através desta mão de obra, que nem sempre preparada para esta atividade.

Diante do cenário apresentado, entendemos que não poderemos caracterizar as dificuldades como insucessos, pois diante do comprometimento da Alta Direção da Organização os obstáculos foram gradativamente sendo superados. Destacamos a resistência inicial por parte dos fornecedores no atendimento ao estabelecido, o que foi gradativamente sendo superado através do monitoramento constante e aplicações de sanções administrativas quando necessária.



PPQG - MIG 2023 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO

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

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

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