



Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão – PPQG ESG 2023 Mérito da Inovação em Gestão - MIG ESG 2023

Modalidade: Clássico

Case: "Interfórum da Estratégia" - Análise de desempenho e revisão estratégica em tempo ágil

Autor(a): Adriana Messias Nunes

Empresa: Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP

Oportunidade

Redução de Perdas

Consolidação GVA

Gestão Ágil



melhores

causas

Premissas: Inovação e Agilidade **❖** Agilidade, inovação e o novo patamar de entendimento problemas resultados, culminando com a criação da **Estratégia** prática Interforum da Estratégia. Visão Tomada de **Sistêmica** decisão



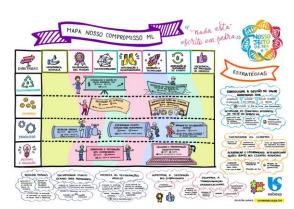


de

foco

metas,

nos



Desafio





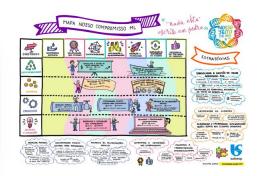


O desafio dar agilidade na análise do previsto x realizado dos indicadores estratégicos e do negócio, análise do potencial de seu alcance (metas futuras), considerando: RPIs, projeção dos RC, nível atual dos indicadores, planos de ação e cenários; se antecipando a problemas e intensificando a correção de rumo, para o alcance das metas e estratégias da Sabesp e da Unidade.



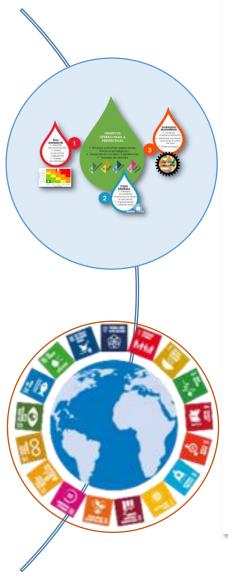






Relevância para Organização e para o Setor





- □ Destaca-se a relevância da prática inovadora para organizações e para o setor, disponibilizando com maior clareza e agilidade, dados transparentes e assertivos para tomada de decisão, de forma sistêmica e com transversalidade de resultados competitivos, que transparecem evolução importante na maturidade da organização, visto que se faz necessário a adaptação aos novos cenários on time, a exemplo da diretriz condicionante do Novo Marco Legal do Saneamento, com metas guiadas pelo objetivo de alcançar o acesso universal e equitativo à água potável e segura para todos, especialmente daqueles em situação de vulnerabilidade até 2033, além de manter a conexão com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com temas relevantes para a sociedade e meio ambiente.
- □ A prática é pioneira na Diretoria, objeto de benchmarking de outras Unidades de Negócio e da própria Sabesp, nos faz referência na empresa, além de concorrer ao Prêmio Empreendedor Sabesp, sendo finalista em 2023, bem como, finalista do prêmio Inovação da Gestão de Saneamento Ambiental IGS da ABES, neste ciclo.





Informações de outras fontes de referência





Interfórum da Estratégia

A obtenção das informações de outras fontes de referência segue o **PO-QA107** *Benchmarking ML*



Método Ágil (SCRUM)



Indústria 4.0 Inovações Tecnológicas

Benchmarking no ano de 2019 com a Companhia Paranaense de Energia - Copel, do setor de energia, localizada no Paraná "Fundamentos de Excelência da Gestão®" da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Foco nos melhores resultados

Norma ISO 56.002:2019 de Gestão da Inovação "Guia dos ODS para Empresas"

"Conceitos de ESG"

Planejamento e Gerenciamento do Projeto





Funcionamento da prática



Interfórum da Estratégia



Foco

OBJETIVOS OPERACONAIS e **PERSPECTIVAS**

<u>Risco</u>

priorizado ML ✓ Inserção

de novas ações; ✓ drivers

e outcomes

mitigadores

✓ Analise

de criticidad

- ✓ Drivers e outcomes operacionais, táticos e estrategicos.
- √ impactos do contexto e tendências;
 - ✓ Tomada de decisão



Entregas

do trimestre: e outcomes: ransversalidad

Fundamento de excelência

✓ Produtos e desenvolvimento; Impactos nos drivers, outcomes e outros

✓ Próximos passos



Metodologias e Projetos para assuntos Estratégicos

Agilidade na Tomada de Decisão

Aprendizado

- Project Model CANVAS (2020/21: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, encerramento, sendo estabelecido Grupo de Projeto e elaborado os planos de ação, gerenciada por método ágil framework SCRUM,
- □ Reuniões virtuais, envolvendo gerencias e fóruns, e excelência da sob coordenação gestão planejamento Operacional









<u>Projeto</u> <u>Estratégico</u>

mpactos nos drivers **Impedimentos** e alinhamentos,

Funcionamento da prática

Instituto Paulista de Excelência da Gestão

INOVAÇÃO NO SETOR - CICLO CURTO DE PLANEJAMENTO ÁGIL NA TOMADA DE DECISÃO



Planejamento ML4.0 ESTRATÉGIA E GESTÃO ÁGIL

Jornada de **Planejamento Trimestral**

PLANEJAMENTO ML 4.0

FOCO

Eficiência Operacional

Despoluição dos principais afluentes do Rio Tietê e

Expansao da Coleta e Tratamento de Esgoto

⁄⁄⁄ነ Gestão dos CTs com Municípios e atender Marco legal

Fortalecer ESG

Gestão de Ativos Gestão de Ativos

2021-2025

MÊS 1



DESEMPENHO



Qualidade nas Análises de Desempenho











Planejamento Operacional ML 2023-2027

MÊS 3



Interfórum da Estratégia



INTERFÓRUNS DE

INTERFÓRUNS DE **DESEMPENHO**

Originalidade



ML | INOVAÇÃO NO SETOR - CICLO CURTO DE ANÁLISE E TOMADA DE DECISÃO









O método empregado para gerir a prática adota uma abordagem **inovadora e original**, utilizando uma plataforma digital chamado **painel de bordo p**ara o acompanhamento e controle de metas, projetos e planos de ação, incorporando ferramentas digitais amplamente reconhecidas no mercado, como **SCRUM, SPRINTS, KANBAN, Padlet, Dashboard e Power BI.**



O ineditismo e exemplaridade da pratica, é constatado, pois no mercado não foi verificado algo parecido, como também, em nenhuma publicação de veículo de comunicação em relação a esse tema. A aplicação coordenada dos fundamentos de excelência na prática também estimula a introdução de novos produtos e processos na gestão da unidade, reforçando ainda mais a abordagem inovadora que adotamos

Proatividade / Agilidade na resposta







Interfórum da Estratégia



O Interfórum da Estratégia por si só, possui aspecto proativo, proporciona maior rapidez na entrega dos resultados se antecipando as demandas/necessidades e problemas, especialmente durante as mudanças de contexto, por meio de análises concisas que identificam problemas potenciais e possibilita ajustar as ações antecipadamente.

Proativamente atua em **reuniões de ciclo curto trimestrais** com todo o grupo, para analises de desempenho de metas e indicadores usando métodos ágeis; **Em reuniões semanais** para acompanhar as equipes nos planos de ação digital e nos objetivos operacionais;

Acompanhamento diário, tornando possível fazer ações imediatas entre as áreas estratégicas e operacionais para obter o melhor resultado.

A prática envolve abordagem altamente organizada e com ênfase na gestão ágil em planejamentos e análises em ciclos curtos contribui para uma abordagem assertiva e adaptativa, garante a eficiência operacional, a antecipação de desafios e adaptação celere, permitindo correções de rumo rápidas e prevenção de problemas no atendimento respostas rápidas.

Abrangência/ Controle





Interfórum da Estratégia



Abrangência

 Abrange a superintendência, todos os departamentos, divisões e as áreas envolvidas e os controles necessários foram relacionados de modo a possibilitar a incorporação da melhoria contínua no processo.

Controle

Controlada por meio de framework SCRUM, gravações digitais, atas, listas de presença digital, avaliação de reação e da aplicação da prática, está disponibilizada em sistema informatizado Painel de Bordo digital e remoto, que abrange todos os objetivos, indicadores e metas do Mapa Nosso Compromisso ML e considera o atendimento aos requisitos partes interessadas traduzidos no planejamento.



Metodologias Ágeis (SCRUM) e sistemas digitais e remotos

Disponibilizaçã o

e disseminação

• Na *Intranet* e *Workplace* à toda força de trabalho, aprendizes e estagiários para acompanhar se os cronogramas, metas, responsáveis pela prática de gestão estão cumprindo com o planejado.



Evolução e Melhoria



ML | INOVAÇÃO NO SETOR - CICLO CURTO DE ANÁLISE E TOMADA DE DECISÃO



Evolução e Melhoria



ML | INOVAÇÃO NO SETOR - CICLO CURTO DE ANÁLISE E TOMADA DE DECISÃO



Principais Fóruns de Aprendizado da prática:

Circulo de Excelência – mensal; Interfórum de Desempenho – mensal; PO ML – anual; Avaliação Externa – anual.



Quem participa:

Area de Planejamento Integrado, gerentes, gestores, tutores de metas, C&E, representantes da FT e envolvidos nos processos.

Como melhoria da prática Interfórum da Estratégia, cita-se:

- a) Aplicação de *Dashboard* com *Power BI* (m_2021) para geração de informações em tempo real em telas de *VídeoWaII* nas salas cognitivas estratégica e operacionais, que permite o acompanhamento dos indicadores em tempo real, antecipando a correção de eventuais problemas.
- b) Ferramenta virtual, dinâmica e interativa, online denominada Padlet (m_2022), que permite registrar sugestões, guardar, compartilhar e validar sugestões por outros participantes de maneira anônima. As sugestões apresentadas geram um plano de ação com melhorias que serão aplicadas imediatamente no próximo trimestre.

C.1.1 - Evolução de resultados x Comprovação de ganho

C.1.2 - Desempenho alcançado x Competitividade

A avaliação da efetividade da prática, ocorre trimestralmente no a fim de avaliar a consistência do indicador Índice de Eficácia da gestão estratégica (indicador principal)

O desvios, ações corretivas são tomadas e registrados em painel de bordo com acesso de leitura a todos da unidade.





Sentido	Medida		Competitividade COPASA - 2022			
		2020	2021	2022	UNOE	UNLE
•	%	68,38	78,4	91,28	85,11	76,31
A	%	77,30	80,0	89,0	54,5	70,1
	•	* %	2020 ▲ % 68,38	2020 2021 ▲ % 68,38 78,4	Sentido Medida 2020 2021 2022 A % 68,38 78,4 91,28	Sentido Medida 2020 2021 2022 UNOE 68,38 78,4 91,28 85,11



FONTE: RESULTADOS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO (GRMD) ORGANIZAÇÕES PREMIADAS NO PNQS -CTIDSA

C.1.1 - Evolução de resultados x comprovação de ganho



Os **ganhos** com a adoção da prática em questão, foi **agilidade** e **assertividade** na análise dos indicadores estratégicos e do negócio, contribuindo com os objetivos e ações estratégicas da Empresa e na potencialização do desenvolvimento sustentável, representados pelos indicadores impactados positivamente citados abaixo.

Nome do indicador	Sentido	Medida	Evolução			
			2020	2021	2022	
Índice de evolução do líder do futuro – MLI (Evolução da liderança)	A	%	19,0	33,0	92,0	
TE-ODS6 - Taxa de engajamento ao ODS 6 – ML	A	%	85,7	100	100	
Taxa de maturidade Digital	A	%	1/35	2/45	3/92	
Resultados de pesquisa comportamental do	grupo da	organização	, com questões	relacionadas	a prática	
Gestão de mudanças	A	%	65,0	70,06	84,8	
Liderança	A	%	64,5	66,5	84,8	
Visão Sistêmica	A	%	64,6	69,4	90,9	
Índice de engajamento da FT	A	%	60,0	76,0	84,1	
Eu conheço e compartilho dos valores e princípios da Sabesp – MLI (PCO)	A	%	100	100	100	
Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional - MLI	A	%	72	76	92	

C.2.1 - Partes Interessadas / Benefícios Intangíveis





Acionistas: Sustentabilidade da organização, atendendo às suas necessidades e expectativas.





Força de Trabalho: Valorização, reconhecimento, capacitação, desenvolvimento, orgulho e aprimoramento de habilidades



Clientes e Poder Concedente: Melhoria nos serviços entregues e nos compromissos firmados com a metas contratuais, o acompanhamento e controle dessas metas se faz eficaz nos Interfóruns.



Fornecedores: Processos ajustados para melhores resultados e cumprimento de compromissos.



Sociedade e Meio Ambiente: Ações alinhadas com as Metas da Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável e princípios de ESG (Ambiental, Social e Governança). Compromisso contínuo da organização em relação à ética, integridade e responsabilidade, a fim de alcançar os resultados desejados e manter a confiança das partes interessadas.

C.3.1 - Lições Aprendidas





Lições Aprendidas Favoráveis:

- Aplicação de Métodos Ágeis e de Qualidade mais inovadoras no mercado como Balanced Scorecard (BSC), Pareto e Ishikawa, Trello, Canvas, Miro, gestão de projetos e o manifesto ágil SCRUM.
- > Agilidade nas Informações e alcance das estratégias, disseminação ágil das informações em reuniões virtuais para diversos grupos de trabalho, incluindo os operacionais.
- Capacitação de líderes formais e informais para análise de causas e reuniões virtuais e ágeis.
- Integração e permeação do Desenvolvimento Sustentável em toda a cadeia de valor da unidade.
- Fortalecimento de ações e estratégias com foco na geração de valor para as partes interessadas.
- Ampliação da visão de sustentabilidade.
- ➤ **Desenvolvimento de competências** relevantes que contribuem para alcançar resultados e estabelecer a unidade como uma organização altamente competitiva.



Lições Aprendidas Desfavoráveis:

- Necessidade de reorganizar informações para criar novos indicadores, clinica de indicadores para sanar essa lição está sendo criada.
- Necessidade de uniformizar processos executados em mais de uma área.
- Propor indicadores de eficiência, os indicadores N1 estão cadastrados em painel de bordo com analises definidas.

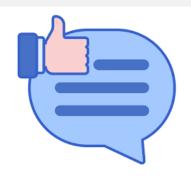


Depoimentos:

IPEG
Instituto Paulista de
Excelência da Gestão

"Olhando para frente, a gente tem que realmente pensar numa evolução mais rápida, visando o futuro para 2023, e parabéns pela forma de como está sendo preparado esse processo até agora, a gente vê os esforços das equipes."

Marcio Goncalves de Oliveira - Superintendente ML





"Boa prática implementada pela ML "Interfórum da Estratégia", que tivemos a oportunidade de conhecer através da avaliação de iniciativas captadas pelo processo N2 da Cadeia de Valor - Aprendizado Organizacional, praticas potenciais para implantação em toda corporação. Por meio da troca de conhecimento iremos fortalecendo e criando bagagem para otimizar a Gestão da Estratégia da Sabesp." <u>Janaina Barbosa – Planejamento Estratégico</u>

Sabesp

Encerramento:







prática adota uma abordagem abrangente à considera diversos aspectos relacionados sustentabilidade, responsabilidade social eficiência operacional. Ela visa não apenas beneficiar os acionistas, mas também fortalecer a organização em termos de sua equipe, relacionamentos com clientes e fornecedores, bem como contribuir para metas mais amplas de impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.



Agradeço pela atenção!

Contato:

Unidade de Negócio Leste - ML Adriana Messias Nunes amnunes@sabesp.com.br (11) 99587-5582



