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: Interfórum da Estratégia - Análise de desempenho e revisão estratégica em tempo ágil.
NOME DA ORGANIZAÇÃO: Sabesp – Unidade de Negócio Leste - ML
NOME DO AUTOR (A): Adriana Messias Nunes

A. OPORTUNIDADE (peso 20)

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

(redigir de forma que o leitor possa entender como foi feito e como funciona)

A.1.1 Origem da oportunidade

A oportunidade surgiu no período de mudança de liderança na gestão, levantamento de novas premissas para o planejamento operacional como agilidade e inovação e o novo patamar de entendimento de metas e causas de problemas. O planejamento da unidade é operacional no contexto da Sabesp (Estratégico), e Diretoria (Tático). O ciclo de planejamento está estruturado em etapas que tem como objetivo ser participativo e colaborativo, com participação de partes interessadas como fornecedores, essas etapas contemplam a formulação (incluindo análise de cenários internos e externos), implementação, acompanhamento e controle das estratégias, permeado pelo orçamento empresarial, diretrizes empresariais e o produto final desse ciclo se define pela metodologia Balanced Scorecard (BSC),, denominado na unidade como Mapa Nosso Compromisso trazendo todas as metas e indicadores drivers e outcomes, projetos e ações em kanban, para alcance de metas e mudanças de patamar dos processos, a fim de gerar inovação.

O acompanhamento e controle sempre se fez por reuniões de analises críticas denominadas ACDG – Análise Crítica do Desempenho da Gestão pautada por procedimento PE 0006 que inclui a tratativa dos indicadores operacionais e demais estratégias. As reuniões tratavam todos os indicadores do Mapa, presencial e ao longo do tempo se tornou demasiadamente informativa. De acordo com avaliação dos Relatórios de Avaliação (RA), das participações em prêmios na unidade, podemos verificar a positividade da prática, já considerada diferencial no mercado, contudo para atender as premissas de agilidade e inovação foi instituído o Interfórum da estratégia.

Desde 2020, de forma pioneira na Unidade Leste o planejamento ocorre em ciclos curtos que permitem a gestão ágil, com colaboração e tomada de decisão no tempo requerido pelo contexto atual, de forma proativa, colaborativa, participativa, integrativa, entre pessoas, processos e tecnologia; com participação da alta administração, responsáveis por metas e projetos, riscos empresariais e envolvidos nos processos. E para avaliar esse novo planejamento ágil foi instituído de forma participativa com a alta, e média liderança, uma de forma de tornar as reuniões mais produtivas e eficazes, além de trazer mudanças significativas para todo o planejamento em sua concepção e controle,

o Interfórum da Estratégia permite a avaliação e gestão de todo ciclo de planejamento trimestralmente e com medição pelo indicador de eficácia da gestão.

A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização

A prática organizacional está alinhada com a diretriz de sustentabilidade da organização e diretamente ligada aos objetivos operacionais definidos no Balanced Scorecard (BSC), também conhecido como "Mapa Nosso Compromisso". Essa prática envolve uma análise trimestral abrangente de todos os objetivos, seus indicadores de resultados, drivers, projetos e planos de ação, relacionando-os de forma transversal.

Além disso, essa análise também está relacionada aos fatores estratégicos, como riscos empresariais, fundamentos da excelência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Ela envolve a participação de partes interessadas, incluindo a força de trabalho da organização, e contribui para o indicador tático "IMG" (Índice de Maturidade da Gestão), e é avaliada mensal e trimestral pela avaliando a eficácia da gestão.
Essa prática visa promover a transversalidade (integração entre diferentes áreas), visão sistêmica e adaptabilidade na gestão com impacto positivo no crescimento da unidade como um todo e busca garantir que todas as áreas e partes interessadas estejam envolvidas na consecução dos objetivos estratégicos, enquanto se mantém atenta à sustentabilidade, excelência operacional e responsabilidade social.

A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor ou mercado
A oportunidade identificada e a criação da pratica “Interfórum da Estratégia” pode servir de exemplo para outras empresas do saneamento, com analise assertiva para tomada de decisão, sistêmica e com transversalidade de resultados competitivos para as organizações e para o setor, visto que que se faz necessário a adaptação ao novos cenários, a exemplo da diretriz condicionante do novo Marco Regulatório do saneamento, ter conhecimento de dados e análises assertivas para decisão. Destaca-se que a prática inédita foi apresentada a outras Unidades de Negócio da Diretoria Metropolitana, e a própria Sabesp no programa de melhores práticas para implantação em toda a organização.

B. IDEIA (peso 45)

B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada ou concebida para superar obstáculos identificados?
(redigir de forma que o leitor possa entender como foi feito e como funciona)

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto
Desde 2019, adotamos uma abordagem metodológica de projetos para definir indicadores que avaliam o sucesso de nossas estratégias, assim como estabelecer metas de curto e longo prazo para nossa Unidade. Essas definições ocorrem durante as etapas de elaboração do Planejamento Operacional da unidade, que incluem o Pre-Work e o Workshop de metas. Durante essas fases, contamos com a participação ativa de nossos gerentes e gerentes. Nesse processo, os planos de ação correspondentes são delineados de maneira colaborativa, utilizando a ferramenta 5W2H, sob a responsabilidade dos tutores de metas e planos de ação. Isso ocorre após a definição dos indicadores e metas específicas.
Essa abordagem metodológica nos permite não somente estabelecer as etapas, funções, orçamento e cronograma para as práticas delineadas no planejamento, mas também introduzir um acompanhamento e controle rigoroso.
Além de nossa ampla experiência prática na análise dos indicadores operacionais programados periodicamente nos ciclos de planejamento, atendidos através da gestão diária do acompanhamento e controle das metas e ações, fomos inspirados pelas premissas de inovação e agilidade, bem como pela prática da sala da criticidade da empresa Rhodes. Inspirados por esses princípios, discutidos pioneiramente realizam um fórum de análise, apoiados por consultoria externa, com o objetivo de mapear os melhores indicadores a serem avaliados de maneira abrangente, considerando dados atuais e encaminhados. Essas informações foram cruciais para aprofundar nosso entendimento das questões envolvendo os dados analisados.
Os Fóruns da unidade a serem abordados eram comerciais de esgoto e de água, revelaram uma lacuna de apoio por parte de outros fóruns. Isso dificultou a conclusão ágil e assertiva das análises devido à falta de compartilhamento de respostas e informações entre os diversos fóruns.
Para explorar e testar essa prática, realizamos o primeiro fórum, focado inicialmente no aspecto comercial. Os resultados do primeiro piloto de análise por fóruns após aplicação da metodologia PDCL (Plan, Do, Check, Learn) com o grupo de superintendente, gerentes e gestores, avaliou e percebeu que um fórum não funciona sem o outro devido a correlação de ações e resultados fundamental para o sucesso desse processo que dificultou a conclusão ágil e assertiva das análises devido à falta de compartilhamento de respostas e informações entre os diversos fóruns. Nesse sentido, concluímos que a colaboração entre os fóruns é essencial para uma análise eficaz e completa. Esse nosso aprendizado nos impulsionou a refinar abordagem, assegurando uma integração mais holística e esclarecido em nossos futuros esforços analíticos por meio de fóruns de discussão

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto
A sistemática de trabalho é estruturada após a construção dos planos de ação é elaborada por método ágil framework SCRUM vinculado ao fundamento pensamento sistêmico contendo apenas as ações com responsáveis diretos e indiretos para execução.
O método Kanban com entregas de produtos, é vinculado diretamente as melhorias da gestão e ao indicador de Índice de maturidade da gestão (IMG), tático na diretoria e estratégico na unidade. Os recursos financeiros, humanos e materiais para execução dos planos estão detalhados no próprio kanban e ficam disponíveis em painel de bordo. **A avaliação dos recursos financeiros** ocorre todos os anos, durante a revisão orçamentária e no ciclo do planejamento e o acompanhamento ocorre por meio das reuniões do CQG e pela Área Financeira na gestão do processo financeiro e controladoria.

O Sistema de comunicação é disponibilizado no portal da intranet as atas de reuniões de análise crítica e os indicadores de desempenho no painel de bordo, na jornada do planejamento na Intranet, onde é possível avaliar o potencial de alcance de metas associadas, ao acompanhar a evolução dos resultados que pode ser consultado por qualquer empregado da Sabesp.
Para **capacitação da equipe** a Unidade realiza o Levantamento das Necessidades de Treinamento - LNT, considerando as diferentes categorias profissionais, por meio das seguintes entradas: Planejamento Operacional e Programa de Desenvolvimento da Liderança. Para êxito do pratica foram realizados os seguintes treinamentos:
1- Planejamento Operacional: WORKSHOP DE INDICADORES – ANÁLISE ESTATISTICA DE PROCESSO (2020), sua importância é desenvolver as equipes em relação a definição de indicadores e seu acompanhamento.
- WORKSHOP DE ANALISE DE CAUSA RAIZ com objetivo de avaliar indicadores com metodologias de qualidade como Ishikawa, 5 porquês e PARETO
2 - Liderança: PROJECT MODEL CANVAS (2020) - Essa metodologia favorece uma nova abordagem para realizar a gestão dos projetos de inovação baseados em agrupamentos lógicos que facilitam a análise, simplicidade de preenchimento e estabelece bases de relacionamento entre os diversos envolvidos.

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência
Através do procedimento PO-QA0107 de Benchmarking a unidade realizou benchmarking no ano de 2019 com a Companhia Paranaense de Energia - Copel, do setor de energia, localizada no Paraná. Em comum, as duas empresas relataram as dificuldades e facilidades quanto aos trabalhos e grupos multidisciplinares e relação de indicadores correlacionados. Uma lição aprendida foi realizada a partir da organização visitada: a importância de uma ampla implementação em toda a estrutura da nossa empresa, visando promover a participação ativa da liderança, o engajamento dos colaboradores e, crucialmente, o respaldo da Alta Direção.
Além disso, recorremos a diversas fontes literárias, incluindo os "Referenciais de Exemplaridade da Primazia da Gestão" do Gauss Consulting Group, os "Fundamentos de Excelência da Gestão®" da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o "Guia dos ODS para Empresas " e os princípios dos "Fundamentos de Excelência da Gestão®". Também exploramos a norma ISO 56.002:2019 de Gestão da Inovação (projeto de norma) e abordamos outros treinamentos, como análise de causas-raiz, estabelecimento de limites de controle de indicadores e aplicação de métodos ágeis como o SCRUM. Uma das fundamentais extraídas dos treinamentos, da análise comparativa e das literaturas literárias foi a importância de conectar os efeitos nas operações da organização com os resultados almejados pelas metas estabelecidas.
Vale ressaltar que a iniciativa inovadora resultou foi compartilhada com outras Unidades de Negócio da Diretoria Metropolitana, tornando-se uma referência e um ponto de comparação tanto nas diretorias Metropolitanas quanto na Presidência da empresa.

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

(redigir de forma que o leitor possa entender como foi feito e como funciona)

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros
A prática "Interfórum da Excelência" foi sistematizada em 2020 com o objetivo de revisitar e avaliar o Planejamento Operacional, o qual é definido com base na análise de desempenho dos indicadores dos Objetivos, bem como analisar o cenário no contexto da unidade com metodologia PESTAL e Analise SWOT. Além disso, possui como premissa principal a análise dos Projetos Estratégicos e dos Riscos Críticos, juntamente com suas estratégias de mitigação. O propósito é propor ajustes no planejamento, avaliar as entradas e saídas dos fundamentos da excelência, implementar e melhorias e mudanças na gestão. A tomada de decisões em relação às mudanças necessárias para a estratégia operacional é crucial nessa prática.
A prática ocorre trimestralmente com a participação da força de trabalho, gerentes e gerentes, com o apoio do superintendente que valida as decisões do grupo, confiante para o fortalecimento da prática na unidade. O controle dessa prática é realizado através de reuniões virtuais com listas de presença digital, com monitoramento dos resultados planejados e realizados nas reuniões dos Interfóruns de Desempenho.
O aprendizado é guiado pela metodologia do Sistema Aprendizado Organizacional ML, com o ciclo PDCL que norteia mudanças, responsabilidades, formas de trabalho, alterações de equipes e acompanhamento pela direção. A prática está vinculada ao processo de desempenho da gestão, conforme orientado pelo procedimento POPL0025.v1. As análises estratégicas estão interligadas aos objetivos operacionais, bem como a outros fatores estratégicos como projetos e projetos estratégicos. Os resultados das análises são disponibilizados em painéis de bordo, atas eletrônicas e follow-ups para acompanhamento de pendências e tarefas.
A metodologia de retrospectiva é aplicada ao final de cada Interfórum de forma abrangente, envolvendo todos os participantes. Foram feitas perguntas como "O que está indo bem?", "O que não está indo bem?" e "O que pode ser melhorado?". Todos esses questionamentos estão direcionados para o âmbito das reuniões. Os planos corretivos são

revistos de acordo com cada tomada de decisão e são registrados em um painel digital na ferramenta Kanban, acessível a toda a força de trabalho.
O responsável pela prática é o setor de Planejamento Operacional na unidade, que organiza e coordena os Interfóruns, com o auxílio dos tutores de metas, objetivos e diversas equipes da unidade. A prática está integrada em toda a organização de forma abrangente, integrando processos primários e de suporte aos padrões de trabalho.
Essa prática envolve uma variedade de profissionais e líderes, empregando várias metodologias e ferramentas para garantir o sucesso da estratégia da organização, com ênfase na análise constante, tomada de decisões embasadas e ajustes contínuos. Os indicadores associados à prática estão apresentados na categoria C.1.1 "Evolução de Resultados", incluindo o IMG - Índice de Maturidade da Gestão e o Índice de Eficácia da Gestão Estratégica.
O Aprendizado é continuo com implementação de melhorias e inovações fomentadas na unidade o ciclo abaixo:

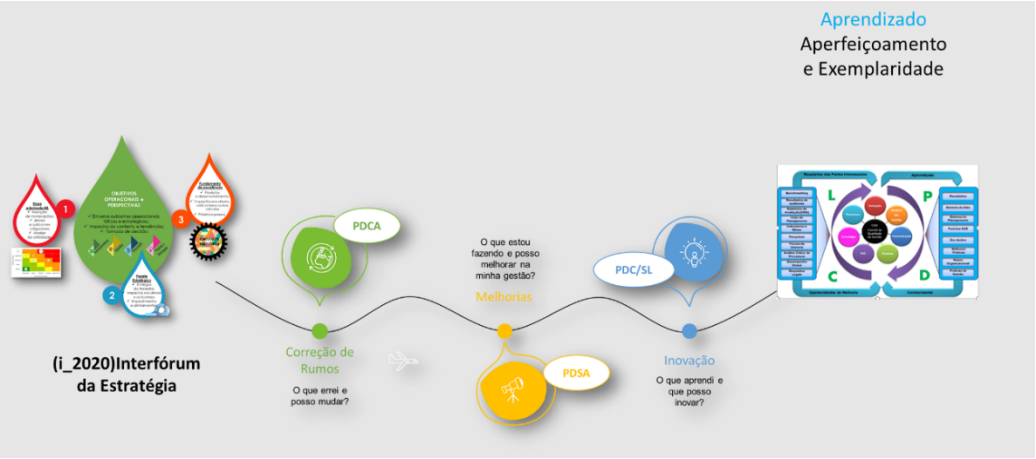

Figura B.2.1 - Aprendizado

B.2.2 Enfoque original ou inusitado

O método empregado para gerir a prática adota uma abordagem inovadora e original, utilizando uma plataforma digital chamada painel de bordo. Essa plataforma é utilizada para o acompanhamento e controle de metas, projetos e planos de ação, incorporando ferramentas amplamente reconhecidas no mercado, como SCRUM, SPRINTS e KANBAN. Esse conjunto de ferramentas possibilita uma ampla abrangência das informações.
Essa prática é pioneira dentro da Diretoria onde a unidade está situada, e o reconhecimento através do benchmarking realizado por outras diretorias nos coloca como referência dentro da empresa. Não foi identificado nenhuma abordagem semelhante no mercado externo. A metodologia desenvolvida por essa prática enfatiza uma gestão de melhorias ágil, colaborativa e participativa, que é compartilhada com todas as partes interessadas. Isso contribui de forma significativa para a gestão do conhecimento e a disseminação de conhecimentos essenciais que são relevantes para manter a competitividade.
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.

B.2.3 Enfoque inédito

Existe uma relação estreita entre ESG (Ambiente, Social e Governança) e saneamento básico, especialmente nos aspectos ambientais e sociais do conceito. Afinal, os serviços de saneamento visam à proteção e preservação do meio ambiente, com certeza, também, para a melhoria da qualidade de vida da população.
A prática "Interfórum da Estratégia" está diretamente associada ao desenvolvimento sustentável, com características e benefícios que evidenciam a importância do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável para a sociedade, o meio ambiente e sua governança.

B.2.4 Enfoque proativo estimulando a prevenção

Natureza Proativa: A prática é caracterizada por uma abordagem proativa, focada em prevenir problemas e ajustar a direção das ações antes que os problemas causem.
Antecipação de Necessidades: A prática é projetada para antecipar as necessidades, especialmente durante as mudanças de gestão, através de análises concisas que identificam problemas potenciais antes que eles se manifestem.
Reuniões Periódicas: São realizadas reuniões trimestrais com todo o grupo, analises de desempenho de metas e indicadores usando métodos ágeis mensalmente, e reuniões semanais para acompanhar as equipes nos planos de ação digital e nos objetivos operacionais.
Foco em Indicadores e Metas: As análises se concentram no desempenho das metas e indicadores, permitindo avaliar a progressão e identificar oportunidades de melhoria.

Prevenção de Problemas de Atendimento: Atenção é dedicada aos grupos de objetivos operacionais, visando a prevenção de problemas relacionados ao atendimento.
Em resumo, a prática seguida envolve uma abordagem altamente organizada e pró-ativa, que utiliza análises regulares e acompanhamentos frequentes para garantir a eficiência operacional, a antecipação de desafios e a correção rápida de rumos.

B.2.5 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida
A prática envolve uma abordagem altamente organizada, que utiliza análises regulares e acompanhamento frequente para garantir a eficiência operacional, a antecipação de desafios e a correção ágil de direção. A ênfase na gestão ágil e na prevenção de problemas contribui para uma abordagem assertiva e adaptativa.
Ela se concentra em evitar problemas e ajustar o curso das ações antes que estas sejam motivadas. A prática é projetada para antecipar necessidades, especialmente durante momentos de mudança na gestão. Isso é realizado através de análises concisas que identificam possíveis problemas antes que eles se materializem. Reuniões trimestrais com toda a equipe, encontros mensais analíticos com análises de desempenho de metas e indicadores, orientados por tutores de metas que empregam métodos ágeis, e reuniões semanais para acompanhar as equipes nos planos de ação digital, fazem parte desse processo.
As análises estão focalizadas no desempenho das metas e indicadores, permitindo a avaliação contínua do progresso e a indicação de oportunidades de melhoria. A característica central da prática é a adoção da gestão ágil, caracterizada pela criação de planejamentos de ciclos curtos. Isso possibilita uma adaptação ágil, permitindo correções de rumo rápidas e prevenção de problemas no atendimento.

B.2.6 Aplicação é abrangente suficientemente e controlada
A prática de gestão "Interfórum da Estratégia" foi **inscrita no sistema de melhores práticas** de gestão do portal Sabesp e escolhida para análise de especialistas, que tem o objetivo de compartilhar e implantar boas práticas na empresa, visando integração e uniformidade da gestão e é responsável por disseminar as boas práticas e aplica-las na organização.
A prática **abrange todos os departamentos e suas divisões**, todas as áreas envolvidas e os controles necessários foram relacionados de modo a possibilitar a incorporação da melhoria contínua no processo. As principais partes interessadas foram identificadas e a prática foi desenvolvida com o propósito de atender aos seus requisitos.
A prática é **controlada por meio gravações digitais, atas, listas de presença digital, avaliação de reação e da aplicação** da pratica e são disponibilizados em **sistema informatizado** denominado painel de bordo que abrange todos os objetivos, indicadores e metas do Mapa Nosso Compromisso (figura A.1.2), a jornada do planejamento na Intranet e toda força de trabalho tem acesso para acompanhar se os cronogramas, metas, responsáveis pela prática de gestão está cumprindo com o planejado.

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização
A prática de gestão está **integrada ao sistema de padrões da organização** por meio de documento de Instrução de Trabalho. **A prática foi padronizada e incorporada no sistema da organização** e disponibilizada no portal da Unidade para que sejam assegurados o controle e a padronização da prática de gestão. **O procedimento** para análise de desempenho mensal está descrito no PO-PL0025v.2, disponibilizado para consulta de toda empresa. Todos os Procedimentos Operacionais – PO descrito estão disponíveis no Sistema GEDOC – Sistema de Gerenciamento de Documentos da Organização.
A segurança da informação na Sabesp é orientada pelas diretrizes corporativas descritas na PI0006, pelo **procedimento empresarial** de Segurança de Informação PE-TI0024 (m_2014) e pelo Plano Diretor de Segurança da Informação - PDSI, que são aderentes ao Código de Ética e Conduta da Sabesp e à SOX. Essa infraestrutura, interligada e interdependente é avaliada seguindo as novas demandas de aplicações, de serviços e das atualizações tecnológicas onde contempla as ações que atenderão corporativamente aos requisitos de funcionalidade, integridade, confiabilidade e disponibilidade de dados e informações.
De modo abrangente o "Círculo de Orientação por Processos" que interage de forma direta e sinérgica no Interfórum da Estratégia e coerente com os Fundamentos de Excelência da Gestão® aos padrões organizacionais e procedimentos operacionais dos processos primários e de suporte, documentados e disponíveis as partes interessadas, quando pertinente, nos sistemas GEDOC, DOCNIX, MAXDOC.

B.3. Como a avaliação e melhoria da prática de gestão é ou foi realizada após implementada?
(redigir de forma que o leitor possa entender como foi feito e como funciona)

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

A avaliação das melhorias da prática de gestão ocorre mensalmente durante uma análise de desempenho, com a participação de todos os envolvidos, tais como gerentes, gerentes e tutores de metas. Essa avaliação mensal nos permite embasar melhorias contínuas, as quais são intercaladas até culminar na avaliação trimestral. Nesta avaliação, os mesmos envolvidos participam. A metodologia empregada é virtual e é denominada Padlet. Essa plataforma possibilita a inserção de texto e a validação de sugestões por outros participantes de maneira anônima.
As questões apresentadas na avaliação têm como objetivo avaliar a prática no momento atual, considerando o ocorrido, e gerar um plano de ação com melhorias que serão aplicadas imediatamente no próximo trimestre.

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar o desempenho da prática de gestão
O Planejamento Operacional é responsável por organizar as reuniões do Interfórum da Estratégia. Este planejamento é fundamental para garantir que todos os aspectos da estratégia sejam discutidos e avaliados regularmente. As reuniões do Interfórum da Estratégia ocorrem trimestralmente e contam com a participação do Superintendente, líderes, tutores de objetivos e metas, e demais envolvidos nos processos estratégicos. Isso garante uma ampla representação das áreas relevantes. Durante essas reuniões, é feita uma análise detalhada de todos os indicadores e metas presentes no mapa estratégico. Essa análise inclui a comparação com os resultados anteriores, bem como a dinâmica com outros fatores estratégicos, como riscos empresariais, projetos estratégicos e fundamentos da excelência. Os resultados dos indicadores apurados são utilizados para avaliar o desempenho da estratégia tanto em nível mensal quanto trimestral. Isso permite monitorar o progresso em relação às metas protegidas, além da avaliação do desempenho, também é feita uma avaliação da maturidade da gestão anual que envolve uma análise mais profunda das práticas de gestão e da implementação da estratégia. Os resultados das análises e das reuniões são compilados e disponibilizados através de um painel de bordo digital, essa ferramenta visual fornece um panorama rápido do progresso estratégico.
As atas das reuniões são mantidas eletronicamente, o que permite um histórico acessível e preciso das discussões e decisões tomadas durante o processo de gestão estratégica. Caso seja necessário, ações preventivas e corretivas são realizadas com base nas análises e discussões feitas durante as reuniões. Isso ajuda a garantir que a estratégia suprida no caminho certo. A metodologia de estabelecer ações e monitorar seu progresso, bem como a frequência das análises e reuniões, é mantida para garantir um processo contínuo de melhoria e ajuste estratégico.

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

Nome do indicador	Sentido	medida	Evolução		
			2020	2021	2022
Índice da Maturidade da Gestão	▲	%	77,30	80,0	89,0
Índice de Eficácia da gestão estratégica (indicador principal)	▲	%	68,38	78,4	91,28
Índice de evolução do líder do futuro – MLI (Evolução da liderança)	▲	%	19,0	33,0	92,0
TE-ODS6 - Taxa de engajamento ao ODS 6 – ML	▲	%	85,7	100	100
Taxa de maturidade Digital	▲	%	1/35	2,45	3/92
Resultados de pesquisa comportamental do grupo da organização, com questões relacionadas a prática					
Gestão de mudanças	▲	%	65,0	70,06	84,8
Liderança	▲	%	64,5	66,5	84,8
Visão Sistêmica	▲	%	64,6	69,4	90,9
Índice de engajamento da FT	▲	%	60,0	76,0	84,1
Eu conheço e compartilho dos valores e princípios da Sabesp – MLI (PCO)	▲	%	100	100	100
Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional - MLI	▲	%	72	76	92
Nota: Índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional – MLI, em 2022, evoluiu de 76% para **92%**, tornando-se referencial de Excelência.					

O referencial comparativo do Índice de Eficácia da Gestão Estratégica é a COPASA UNOE, com base nas características de porte, excelência, competitividade e referência às melhores práticas em gestão. Já para o Indicador de Maturidade da Gestão, utiliza-se como referência a COPASA UNLE, considerando as mesmas características de porte, competitividade e excelência em referência às melhores práticas em gestão.
Além dos indicadores mencionados, realizamos medições da realização da estratégia, que calculam o que foi previsto para ser realizado em comparação ao que efetivamente foi alcançado, com os seguintes resultados:80,4% em 2021 e92,5% em 2022. Esses indicadores englobam a concretização dos planos de ação.

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

A prática adota uma abordagem abrangente e considera diversos aspectos relacionados à sustentabilidade, responsabilidade social e 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.
Seguem os benefícios intangíveis e tangíveis para várias partes interessadas a partir da prática desenvolvida e aplicada na unidade:
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). A implementação eficaz dessas práticas exige um 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. 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
A aplicação da prática possibilitou diversos aprendizados, pois exige uma constante busca por inovações em estratégias de gestão e tecnologias. Nesse contexto, construímos ações com características originais que propiciaram aprendizados significativos. Podemos listar lições aprendidas favoráveis e/ou desfavoráveis apontadas nas análises de retrospectiva mensais e trimestrais, bem como nos processos de aprendizado prático, que devem ser consideradas.
Lições Aprendidas Favoráveis:

- Aplicação de Metodologias 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 a partir do N2 (nível 2), os indicadores N1 estão cadastrados em painel de bordo com analises definidas.

Reconhecer e refletir sobre essas lições é fundamental para aprimorar os processos e garantir um desenvolvimento contínuo e bem-sucedido.

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).