

O PROGRAMA PRÊMIO EMPREENDEDOR SABESP PARA AMPLIAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

**THE SABESP ENTREPRENEUR PRIZE PROGRAM
TO ENHANCE CORPORATE INNOVATION**

Recebido em **18.9.2020**
Aprovado em **20.10.2020**

William Ferraz Ramalho de Sousa

Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Gerente de Desenvolvimento Humano e Social da Sabesp.

E-mail: wramalho@sabesp.com.br

Alexandre Nabil Ghobril

Doutor em Administração, professor do Mestrado Profissional

em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

E-mail: alexandre.ghobril@mackenzie.br

O PROGRAMA PRÊMIO EMPREENDEDOR SABESP
PARA AMPLIAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

RESUMO

O Prêmio Empreendedor Sabesp visa a estimular a geração de ideias e proposição de projetos inovadores pelos empregados da empresa e, com isso, reduzir ineficiências e propor novas soluções para o mercado, ampliando sua capacidade competitiva. As mudanças são estimuladas, por um lado, pela possibilidade de aumento da concorrência decorrente de mudanças no marco regulatório e, de outro, pela demanda crescente dos seus consumidores por novos produtos e melhor nível de serviços. Todavia, a constatação de uma cultura ainda incipiente de inovação na Sabesp poderia ser um fator restritivo que precisaria ser contemplado. A solução proposta foi materializada no Prêmio Empreendedor Sabesp, que recebe dos empregados ideias e boas práticas ou experiências técnicas. As soluções são avaliadas e as melhores são premiadas, sendo que as ideias qualificadas são submetidas a estudo de viabilidade para tornar-se projeto técnico e as práticas e experiências são compartilhadas às áreas da empresa para replicação. O programa é contínuo e aplicado em ciclos anuais. Como evolução, vislumbra-se que o programa adapte constantemente seu modelo de forma a reduzir os estímulos de compensação e elevar o engajamento natural e autônomo ao empreendedorismo. O trabalho reforça o papel estratégico que é possível ser exercido por uma área de gestão de pessoas, ao impulsionar resultados de negócio por meio de ações de transformação organizacional.

PALAVRAS-CHAVES

Inovação. Empreendedorismo Corporativo. Cultura Organizacional. Estratégia.

ABSTRACT

The Sabesp Entrepreneur Award aims to stimulate the generation of ideas and proposition of innovative projects by company employees and thereby reduce inefficiencies and propose new solutions for the market, expanding their competitive capacity. The changes are stimulated, on the one hand, by the possibility of increasing competition due to changes in the regulatory framework and, on the other, by the growing demand of its consumers for new products and a better level of services. However, the finding of a still incipient culture of innovation at Sabesp could be a restrictive factor that would need to be addressed. The proposed solution was materialized in the Entrepreneur Sabesp Award, which receives ideas and good practices or technical experiences from employees. The solutions are evaluated and the best ones are awarded, and the qualified ideas are submitted to a feasibility study to become a technical

WILLIAM FERRAZ RAMALHO DE SOUSA, ALEXANDRE NABIL GHOBRIEL

project and the practices and experiences are shared with the company's areas for replication. The program is continuous and applied in annual cycles. As an evolution, it is envisaged that the program will constantly adapt its model in order to reduce compensation stimuli and increase natural and autonomous engagement with entrepreneurship. The work reinforces the strategic role that can be played by a people management area, by boosting business results through organizational transformation actions.

KEYWORDS

Innovation. Corporate Entrepreneurship. Organizational Culture. Strategy.

O PROGRAMA PRÊMIO EMPREENDEDOR SABESP
PARA AMPLIAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

INTRODUÇÃO

Para Hashimoto (2006), as próximas décadas seriam marcadas pela inovação. Para Leonard e Straus (1998), inovar ou ficar para trás é o imperativo competitivo de praticamente todas as empresas. Para alavancar a inovação, as organizações precisam atuar em sua capacidade empreendedora. De acordo com Pinchot (1985), o intraempreendedorismo é orientado para o empreendedorismo baseado em comportamentos dos empregados de uma organização.

Para Portugal (2015), Pinchot (1989) e Hashimoto (2006), há dois tipos de intraempreendedorismo: o informal e o formal. No informal, as organizações não estão abertas à criatividade e inovação dos seus colaboradores, o que gera clima e cultura organizacional desfavoráveis à inovação. Já no formal, as organizações facilitam e estimulam o surgimento dos empregados empreendedores corporativos, com novas ideias e iniciativas, caracterizando assim um ambiente favorável à inovação. Diante da abordagem anterior, percebe-se como fundamental o desenvolvimento de uma cultura organizacional propícia ao empreendedorismo corporativo.

Parte integrante desse ambiente evolutivo da sociedade, a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp), nos últimos anos, tem empenhado esforços na melhoria da gestão, ampliação da base de alternativas de negócios, desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento de pessoas, entre outros. Como objetivos, há a elevação da eficiência operacional e da capacidade competitiva, que são fatores críticos de sucesso para atender às demandas da sociedade por novos serviços de saneamento e atender também às novas determinações do projeto de lei em aprovação, que atualiza o marco regulatório do saneamento básico e versa sobre novos focos de atuação, como lixo urbano, e sobre concorrência obrigatória na concessão dos serviços pelos Municípios (BRASIL, 2020).

A oportunidade vislumbrada para o referido desafio é utilizar a competência técnica dos empregados e a experiência acumulada da empresa para acessar novas tecnologias e desenvolver novas soluções e oportunidades de negócio. Para que isso ocorra, o Prêmio Empreendedor Sabesp, objeto deste artigo, tem como objetivo promover a cultura do empreendedorismo e da inovação para o desenvolvimento de negócios mediante a gera-

WILLIAM FERRAZ RAMALHO DE SOUSA, ALEXANDRE NABIL GHOBRIL

ção de ideias e proposição de novos projetos com foco nos desafios atuais e futuros do negócio, que são oriundos das demandas da sociedade e do contexto de concorrência avistado. Em consequência, gera valor agregado à população.

O programa busca estimular uma cultura organizacional na qual os empregados da empresa desenvolvam sua capacidade empreendedora e sejam percebidos como grandes impulsores de melhoria contínua e inovação. Quanto mais a cultura desejada estiver arraigada, maior será a probabilidade de obtenção dos resultados para o negócio. Será possível observar que o modelo proposto está aderente ao contexto da empresa observado, com base no diagnóstico realizado.

CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

A Sabesp – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – é uma sociedade anônima de economia mista fundada em 1973 e atualmente é responsável pelo fornecimento de água, coleta e tratamento de esgotos de 372 municípios do Estado de São Paulo. É considerada uma das maiores empresas de saneamento do mundo em população atendida. São 27,7 milhões de pessoas abastecidas com água e 21,4 milhões de pessoas com coleta de esgotos (SABESP, 2019). Responsável por cerca de 27% do investimento em saneamento básico feito no Brasil, a Sabesp é parte integrante da administração indireta do Estado de São Paulo pela Lei Federal nº 6.404/76 de mais disposições legais aplicáveis.

Constitui o principal objeto social da companhia a prestação de serviços de saneamento básico com vistas à sua universalização no Estado de São Paulo, sem prejuízo da sustentabilidade financeira no longo prazo, podendo ainda atuar subsidiariamente em qualquer parte do território nacional ou no exterior na prestação dos mesmos serviços.

A missão da Sabesp se traduz em “fornecer serviços de água e esgoto, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente” (SABESP, 2019); com a visão de “ser uma referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente” (SABESP, 2019). A Companhia atua para garantir a disponibilidade hídrica na área de atuação e avançar na implantação de estruturas de coleta e tratamento de esgoto, com viabilidade técnica e econômica, contri-

O PROGRAMA PRÊMIO EMPREENDEDOR SABESP
PARA AMPLIAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

buindo para a universalização com qualidade na gestão dos serviços. Tem como valores éticos: respeito à sociedade e ao cliente; respeito ao meio ambiente; respeito às pessoas; integridade; competência; cidadania (SABESP, 2019).

Em 2018, a estratégia vigente foi atualizada pela administração e o objetivo “Manter e Conquistar Mercados e Novos Negócios” foi acrescentado ao mapa estratégico (SABESP, 2019). Para suportar a busca dos seus objetivos estratégicos, a Companhia desenvolve projetos para aprimorar sua gestão. Em 2018 o destaque foi a conclusão do Projeto Modelo de Gestão Sabesp, que consistiu na realização da Autoavaliação Assistida com base no Modelo de Excelência na Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade. Com etapas integradas de sensibilização, capacitação e avaliação da maturidade da gestão, a Companhia promoveu a cultura da excelência, a melhoria contínua da gestão, a visão sistêmica e o compartilhamento de boas práticas para a obtenção da excelência no desempenho.

Contudo, a aprovação da revisão do marco regulatório do saneamento básico, em trânsito na esfera federal, intensifica a concorrência pela concessão dos serviços de saneamento pelos municípios, que apesar de preliminarmente aparentar ameaça ao negócio estabelecido, retrata uma oportunidade de criar instrumentos de gestão que permitam a modernização e o avanço estratégico da empresa.

A Sabesp é notadamente uma empresa com ótima reputação, excelência operacional e seu corpo funcional é dotado de alta competência técnica. Assim, a proposta do programa é explorar a competência técnica dos empregados para gerar novas oportunidades de negócio ou melhorias em seus processos internos, que possam aumentar sua eficácia operacional, atender às novas demandas dos clientes, criar produtos e serviços e, conseqüentemente, ampliar sua competitividade como prestadora de serviços no setor.

De acordo com Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), problema é tudo aquilo que impede a empresa de obter um desempenho desejado nos negócios. Oportunidades são necessidades de clientes/consumidores ainda não atendidas por um concorrente ou atendidas de maneira incompleta. Com base na conceituação acima, é possível identificar que a proposta de trabalho explora uma oportunidade de atender às novas demandas de clientes e gerar novos negócios. Contudo, a proposta para o aproveitamento da oportuni-

WILLIAM FERRAZ RAMALHO DE SOUSA, ALEXANDRE NABIL GHOBRIL

dade levará em consideração um problema, ocasionado pela fraqueza interna da cultura da inovação ainda incipiente.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

A capacidade competitiva de uma organização pode ser maior ou menor de acordo com seu processo estratégico. Modelo bastante difundido, o processo estratégico de uma empresa, de acordo com Barney e Hersterly (2011), envolve a definição da missão da empresa, o estabelecimento de objetivos estratégicos, a análise de cenário externo e interno da organização e a escolha e implementação estratégica para gerar vantagem competitiva. A oportunidade apresentada não requer a mudança da missão da empresa, já claramente definida, juntamente com sua visão e seus valores, relacionados neste artigo.

Instrumentos internos de gestão foram considerados para reforçar a proposta do trabalho para a oportunidade observada. Foram selecionados quatro instrumentos: realinhamento estratégico para compreender direcionamento estratégico vigente; resultado da Autoavaliação Assistida do Modelo de Excelência da Gestão – MEG® para identificar boas práticas internas que possam fortalecer a proposta do trabalho; resultado da Pesquisa de Clima Organizacional de 2017 para evidenciar percepções e apontamentos dos empregados que possam ter conexão com a proposta do trabalho diagnóstico da Cultura Organizacional para avaliar o quanto ela está propícia ao empreendedorismo e à inovação.

Fruto da identificação da oportunidade a partir das novas demandas dos consumidores e do Projeto de Lei do Saneamento, foi acrescido ao planejamento da Sabesp o objetivo estratégico “Manter e conquistar mercados e novos negócios” (SABESP, 2019). A introdução desse objetivo deu origem a um plano de realinhamento estratégico iniciado, oficialmente, em evento gerencial na empresa. Na ocasião, executivos prestaram depoimentos que remeteram à percepção sobre a importância de iniciativas internas e externas para melhoria contínua de processos e para alavancar inovação como forma de sustentar o novo objetivo estratégico.

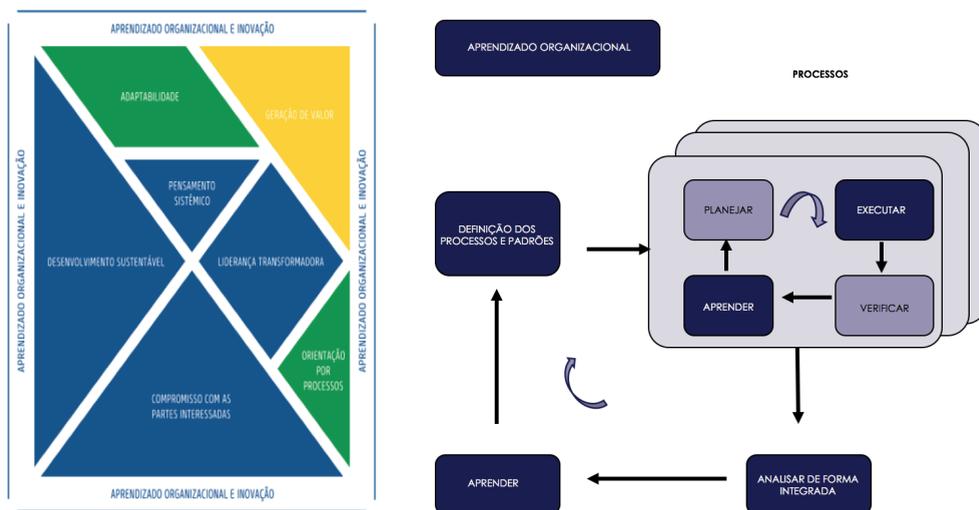
De acordo com Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010), modelos de referência à gestão são modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para

O PROGRAMA PRÊMIO EMPREENDEDOR SABESP
PARA AMPLIAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais. Dessa forma, de acordo com o Guia de Referência de Excelência da Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) deve ser considerado como referência em gestão organizacional, ao passo que reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações, públicas e privadas, universidades e especialistas do Brasil e do exterior. O MEG é calcado em oito fundamentos da gestão para a excelência, representados graficamente na imagem do Tangram – Figura 1, que simboliza um modelo de relacionamento entre a organização – considerada como um sistema adaptável, gerador de produtos e informações – e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo (FNQ, 2016). O modelo pressupõe a aplicação do Ciclo PDCL (colocar o significado da sigla), criado pela FNQ, que permite o aprendizado e a inovação a partir da observação de práticas internas.

Qual a citação do Guia de Referência de Excelência da Gestão da FNQ?

FIGURA 1 – Fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão® e Ciclo PDCL



Fonte: Guia de Referência da Gestão para Excelência, da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, 2016.

WILLIAM FERRAZ RAMALHO DE SOUSA, ALEXANDRE NABIL GHOBRIIL

Aplicada na Sabesp em 2017/2018, a autoavaliação diagnosticou que algumas superintendências desenvolveram processos próprios para a gestão da inovação, com etapas de incentivo a ideias, avaliação, implementação, monitoramento e medição, e reconhecimento. Recomendou, portanto, a avaliação da oportunidade de expandir tal processo para todas as superintendências, desenvolvendo ambiente favorável à experimentação, ao aprendizado e à inovação.

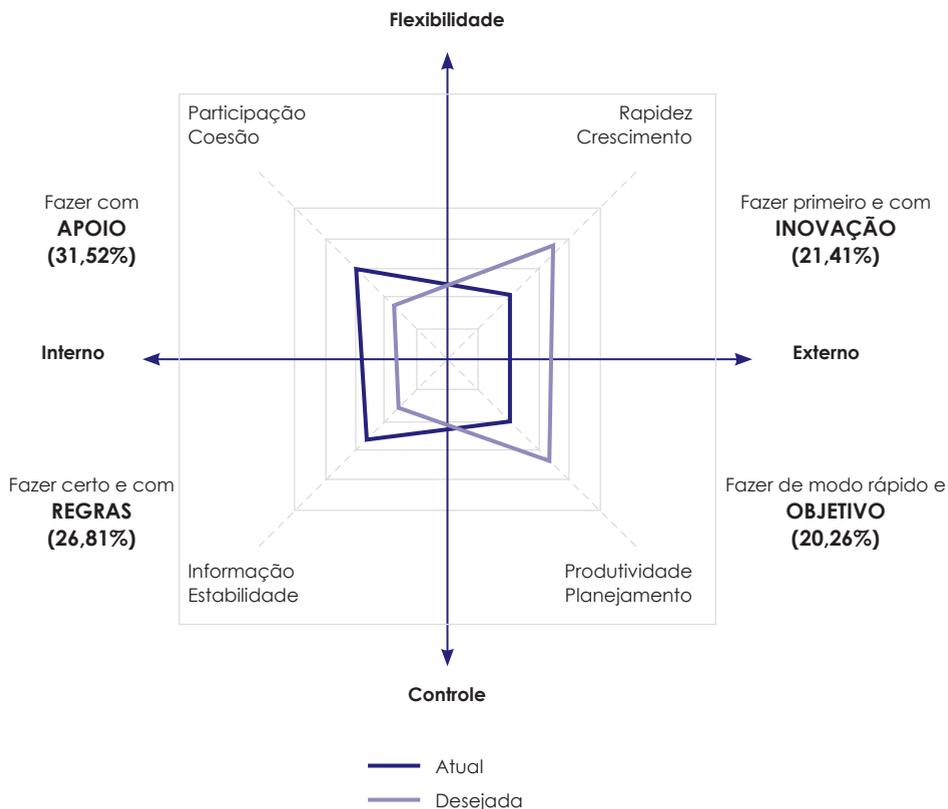
Pesquisa de Clima Organizacional, de acordo com Bergamini e Coda (1997), é um instrumento capaz de mapear as percepções e identificar as necessidades da organização de seu quadro de funcionários. Segundo os autores, a pesquisa de clima caracteriza-se como um diagnóstico sobre a situação atual da empresa, do ponto de vista dos seus integrantes, com o intuito de levantar disfunções ou problemas que merecem correções. Na Sabesp, a Pesquisa de Clima Organizacional é aplicada a cada dois anos. A pesquisa aplicada em setembro de 2017 identificou que os empregados percebem falta de reconhecimento justo pelas ideias e sugestões dos empregados e pelo bom trabalho e esforço extra, além de ter apontado os principais fatores que dificultam as iniciativas de inovação dos empregados nas organizações.

Para concluir o diagnóstico, é relevante avaliar a cultura organizacional. Para tanto, a Sabesp aplicou em 2018/2019 uma pesquisa para avaliar a lacuna existente entre a cultura atual e a desejada face dos objetivos e desafios do negócio. O modelo adotado foi adaptado do modelo de *Competing Value Model – CVM*, idealizado por Cameron e Quinn (2011). Internacionalmente adotado, interage em quatro dimensões culturais distintas: cultura clã, cultura hierárquica, cultura inovativa e cultura de mercado. A cultura é formada pela predominância de traços em cada quadrante. O **OCAI** (*Organizational Culture Assessment Instrument*), como conhecido no mercado, é o instrumento de pesquisa que aplica a metodologia desenvolvida pelos autores supracitados, já inserido por diversas empresas de diferentes setores, com resultados reconhecidos pela NYSE (*New York Stock Exchange*). O modelo adaptado avaliou a cultura da Sabesp em quatro dimensões: fazer com **apoio**, fazer certo e com **regras**, fazer primeiro e com **inovação**, fazer de modo rápido e **objetivo**.

O resultado obtido está ilustrado na Figura 2.

O PROGRAMA PRÊMIO EMPREENDEDOR SABESP
PARA AMPLIAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

FIGURA 2 – Diagnóstico da cultura organizacional Sabesp



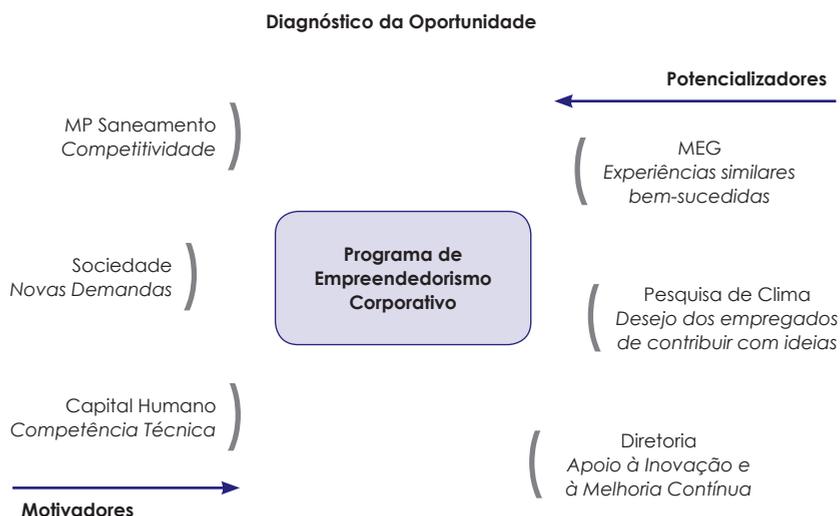
Fonte: Sabesp (2019).

Em relação à dimensão INOVAÇÃO, foi diagnosticado que está aquém do necessário para o cenário projetado para a empresa. Tal constatação destaca a necessidade que a empresa tem de criar mecanismos e alternativas para estimular a cultura da inovação, como o programa de empreendedorismo corporativo aqui proposto.

Os elementos explorados no diagnóstico da oportunidade podem ser resumidos no diagrama da Figura 3.

WILLIAM FERAZ RAMALHO DE SOUSA, ALEXANDRE NABIL GHOBRI

FIGURA 3 – Diagnóstico da análise de oportunidade do projeto



Fonte: Elaborada pelos autores.

A figura retrata os motivadores observados no diagnóstico da oportunidade: perspectiva de aumento da competitividade; novas demandas da sociedade por serviços de saneamento e potencial de empreendedorismo dos empregados. Retrata ainda os fatores internos que potencializam a oportunidade: identificação pelo diagnóstico do MEG de experiências similares bem-sucedidas, passíveis de imitação e ampliação; o desejo de participação dos empregados, expressos na Pesquisa de Clima Organizacional e o declarado apoio da alta direção. A combinação dos fatores motivadores e potencializadores levam à relevância de implantar um programa de empreendedorismo corporativo. Com base no diagnóstico da oportunidade, podemos destacar as hipóteses registradas na Figura 4 – Quadro resumo do diagnóstico.

O PROGRAMA PRÊMIO EMPREENDEDOR SABESP
PARA AMPLIAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

FIGURA 4 – Quadro resumo do diagnóstico

Achados	Conclusões	Hipóteses
A Sabesp precisa inovar em seu modelo de negócio para manter a competitividade.	Medidas Provisórias e Projeto Lei do Saneamento: possibilidade de concessão dos serviços de saneamento dos municípios ao setor privado.	
A Sabesp precisa inovar em seu modelo de negócio para atender às novas demandas de serviços de saneamento.	Pesquisa com clientes Sabesp: novas necessidades dos seus consumidores / clientes.	O apoio da alta direção proporcionará engajamento dos empregados. Empregados contribuirão com sua competência técnica em programas internos de inovação e melhoria contínua. O Programa de Empreendedorismo Corporativo pode potencializar inovação e resultados do negócio.
A Sabesp identifica a necessidade de inovação e melhoria contínua em seu modelo de negócio.	O Mapa Estratégico da Sabesp apresenta um objetivo estratégico que direciona a inovação e busca por novos negócios e novos mercados.	
A alta direção apoia iniciativas de inovação e melhoria contínua.	Diretoria declarou no evento de realinhamento estratégico, em 2018, o seu apoio à busca pela inovação e pela melhoria contínua.	
Os empregados da Sabesp têm alta competência técnica e estão engajados para contribuir com inovação e melhoria contínua.	Pesquisa de Clima Organizacional de 2017: empregados têm desejo de oferecer ideias e sugestões para o negócio.	
Há potencial interno para desenvolvimento de um programa de empreendedorismo corporativo para impulsionar inovação e melhoria contínua.	Diagnóstico do MEG*: há sinais de resultados satisfatórios em programas similares, de menor abrangência, aplicados por gestores em unidades específicas.	

Fonte: Elaborada pelos autores com base no diagnóstico realizado.

INTERVENÇÃO PROPOSTA: APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

O diagnóstico descrito anteriormente reforça a oportunidade definida, que é estimular a cultura da inovação e o desenvolvimento de negócios por meio de um programa de empreendedorismo corporativo. O programa irá explorar a competência técnica dos empregados a fim de gerar novas oportunidades de negócio ou melhorias em seus processos

WILLIAM FERRAZ RAMALHO DE SOUSA, ALEXANDRE NABIL GHOBRIIL

internos, os quais possam aumentar sua eficácia operacional, atender às novas demandas dos clientes, criar produtos e serviços e, conseqüentemente, ampliar sua competitividade como prestadora de serviços no setor.

A partir da estratégia definida, foram avaliadas algumas alternativas de programas de empreendedorismo corporativo com o estudo de modelos externos e outros internos já aplicados de maneira isolada em unidades da Sabesp, conforme diagnosticado na Autoavaliação Assistida do Modelo de Excelência da Gestão. As iniciativas identificadas na Sabesp variam quanto à ênfase e à abrangência: Programa Melhores Práticas, Programa Excelência e Inovação, Prêmio Criatividade, Programa de Inovação Tecnológica.

Optou-se, ainda, pelo desenvolvimento de um programa que combinasse práticas anteriormente adotadas pelas diferentes diretorias da empresa, além da decisão pela criação de um incentivo (prêmio) para tornar o programa mais atrativo.

A solução adotada foi a criação do Prêmio Empreendedor Sabesp para a geração de novas ideias e projetos, ou compartilhamento de boas ideias e projetos propostos pelos empregados e implantados ao longo do ano, tendo apresentado resultados positivos. O programa foi estruturado em duas etapas: (1) Geração de ideias e compartilhamento de boas práticas; (2) Implementação das melhores ideias e replicação das melhores práticas.

Para mobilização e engajamento, um dos pontos importantes é integrar o empreendedorismo corporativo à cultura organizacional. O pensamento empreendedor deve ser parte intrínseca do trabalho diário. Capacitar os empregados para que desenvolvam competências para empreender, inovar e criar é uma prática importante para um ambiente empreendedor.

O resultado esperado é a introdução ao modelo de negócio da Sabesp da capacidade de inovação como um dos principais recursos intelectuais. Dessa forma, há a ampliação do conjunto de atividades, estruturando novos negócios, como geração de energia, fertilizantes, drenagem urbana. Em consequência, sua base de clientes para mercados não operados aumenta, assim como outros segmentos. Espera-se que a solução composta permita vantagem competitiva a partir da diferenciação do negócio, do desenvolvimento de produtos e mercados que levem à diversificação da estratégia corporativa. Será possível, ainda, a ampliação das fontes de receita, o que maximizará o valor ao acionista.

O PROGRAMA PRÊMIO EMPREENDEDOR SABESP
PARA AMPLIAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

Outrossim, o novo modelo de negócio aumentará sensivelmente o valor agregado ao consumidor final. Haverá impacto em algumas das variáveis do modelo de negócio, como a potencialização da competência técnica dos recursos humanos, a elevação da eficiência operacional e conseqüentemente, o fortalecimento do poder de negociação com municípios, além do aumento da capacidade de investimento.

De acordo com a metodologia aplicada para o diagnóstico, a cultura da inovação poderá atribuir à empresa rapidez e crescimento para realizar seus negócios, tendo como base pessoas dinâmicas e empreendedoras que tomem iniciativas e corram riscos pela empresa. Avaliando a cadeia de valor da Sabesp, o projeto poderá contribuir com as partes interessadas.

FIGURA 5 – Partes interessadas x valor agregado



Fonte: Elaborada pelos autores.

WILLIAM FERRAZ RAMALHO DE SOUSA, ALEXANDRE NABIL GHOBRIIL

Para a obtenção dos resultados esperados, é necessário avaliar pontos fracos e pontos fortes que precisam ser superados ou reforçados para o resultado esperado com o programa. A análise de cenário mencionada na fase de diagnóstico em função do realinhamento estratégico da empresa infere alguns pontos fortes e pontos fracos da organização.

- **Pontos fortes:** competência técnica; eficiência operacional; capacidade de investimento; infraestrutura; experiência acumulada.
- **Pontos fracos:** burocracia; ausência de cultura de inovação; transição de gestão de 4 em 4 anos.

Em resumo, a proposta de aproveitamento da oportunidade pode ser observada na Figura 6 a seguir.

FIGURA 6 – Síntese da proposta preliminar



Fonte: Elaborada pelos autores.

O PROGRAMA PRÊMIO EMPREENDEDOR SABESP
PARA AMPLIAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

A figura registra os produtos centrais da solução apresentada, além da estratégia definida, as premissas, resultados esperados para as partes interessadas e pontos fortes e fracos em relação à solução.

De acordo com Miller (2015), existem seis fatores críticos de sucesso (FCS) que precisam ser desenvolvidos para que a implementação da mudança seja bem-sucedida:

- FCS1 – Propósito compartilhado da mudança
- FCS2 – Liderança eficaz da mudança
- FCS3 – Processos de engajamento
- FCS4 – Compromisso dos *sponsors* locais
- FCS5 – Forte relação pessoal
- FCS6 – Desempenho pessoal sustentado

Nesse sentido, o plano da ação da mudança buscou satisfazer os fatores críticos de sucesso conforme a Figura 7.

FIGURA 7 – Fatores críticos de sucesso para ação de mudança

Fator Crítico de Sucesso	Ação
FCS1 – Propósito compartilhado da mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento do programa ao planejamento estratégico
FCS 2 – Liderança eficaz da mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação da proposta em diretoria colegiada
FCS 3 – Processos de engajamento	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de coordenação com integrantes de todas as diretorias • Criação de formas de reconhecimento formal (Prêmio) e informal (Visibilidade) • 4 categorias de participação = níveis de complexidade diferentes = participação de todos perfis
FCS 4 – Compromisso dos <i>sponsor</i> locais	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Comunicação • Programa unificado que contemple boas práticas de iniciativas similares das unidades
FCS 5 – Forte relação pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da cultura da inovação
FCS 6 – Desempenho pessoal sustentado	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação técnica para os participantes • Apoio das unidades com orientação aos participantes

Fonte: Elaborada pelos autores.

WILLIAM FERAZ RAMALHO DE SOUSA, ALEXANDRE NABIL GHOBRIL

O plano foi centrado em três etapas principais: **(1) Processos de Engajamento;** **(2) Projeto;** **(3) Análise de Resultados.** Combinando os fatores críticos de sucesso com as etapas centrais para a inovação, o plano da ação da mudança é estruturado conforme a Figura 8.

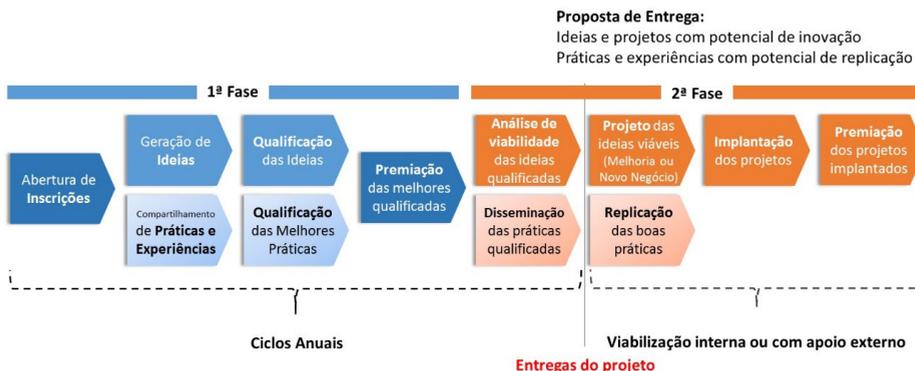
FIGURA 8 – Plano da ação da mudança



Fonte: Elaborada pelos autores.

A primeira fase do programa consiste no estímulo à geração de ideias e compartilhamento de boas práticas e a segunda fase envolve a implementação das melhores ideias e replicação das melhores práticas, conforme descrito na Figura 9.

FIGURA 9 – Escopo do programa



Fonte: Elaborada pelos autores.

O PROGRAMA PRÊMIO EMPREENDEDOR SABESP
PARA AMPLIAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

A partir das definições do modelo e informações apresentadas, foi elaborado o *Project Model Canvas* para a implantação do programa. De acordo com Finocchio (2013), o *Project Model Canvas* é considerado uma metodologia inovadora de gerenciamento de projetos, escrito com clareza e abordagem diferenciada. A metodologia permite uma melhor compreensão visual dos conceitos de um projeto, o engajamento da equipe e a rápida tomada de decisões. Concilia uma abordagem ágil e adaptativa com os fundamentos do Guia PMBOK, apresentando-os de maneira amigável ao cérebro, por meio de técnicas da neurogestão.

FIGURA 10 – *Project Model Canvas* para implantação do Programa



Fonte: Elaborada pelos autores.

INTERVENÇÃO E RESULTADOS OBTIDOS

O projeto para implantação do Prêmio Empreendedor Sabesp estabeleceu o cronograma apresentado na Figura 11 – Cronograma do Projeto de Implantação.

WILLIAM FERAZ RAMALHO DE SOUSA, ALEXANDRE NABIL GHOBRIL

FIGURA 11 – Cronograma do projeto de implantação

Etapas	2018			2019				2020			
	1º sem		2º sem	1º sem		2º sem		1º sem		2º sem	
	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim
Proposta da solução											
Elaboração da proposta do programa	■										
Aprovação junto à diretoria	■										
Plano de ação da mudança											
Desenvolvimento do projeto	■	■									
Intervenção											
Execução 1ª fase – Geração de ideias		■									
Premiação 1ª fase			■								
Execução 2ª fase – Viabilidade de projetos				■	■	■	■	■	■		
Implantação de projetos (*)					■	■	■	■	■	■	■
Premiação 2ª fase										■	■
Avaliação											
Observação de resultados da execução 1ª fase						■	■				
Observação de resultados da execução 2ª fase										■	■

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para a implantação da proposta de solução, foi elaborado um plano de ação detalhado com base na metodologia 5W2H, que de acordo com Vergara (2006) é um instrumento muito útil para o mapeamento e a padronização de processos, para a elaboração de planos de ação e o estabelecimento de procedimentos associados e indicadores.

O PROGRAMA PRÊMIO EMPREENDEDOR SABESP
PARA AMPLIAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

FIGURA 12 – Plano da ação detalhado – Processos de Engajamento

O que	Quem	Onde	Por que	Quando	Como
Cultura da Inovação					
Diagnóstico da Cultura Organizacional	Consultoria Externa	Empresa	Comparar Cultura de Inovação Atual X Desejada	2018 a 2019 – 1º semestre	Via WEB (pesquisa quantitativa) + grupos focais (qualitativa)
Capacitação Técnica sobre Inovação					
Elaboração de Trilha de Aprendizagem sobre Inovação para diferentes níveis	Superintendente. Gestão de Pessoas	Empresa	Desenvolver competências técnicas sobre inovação	2019 - 1º e 2º semestre	Soluções de aprendizagem híbridas
Avaliação de Competências para Inovação	Superintendente. Gestão de Pessoas e Gerentes	Empresa	Identificar lacunas e potencialidades sobre inovação para subsidiar plano de capacitação	Nov/2018 e Nov/2019	Sistema WEB
Plano de capacitação para a trilha de inovação, com base na avaliação	Superintendente. Gestão de Pessoas e Gerentes	Empresa	Orientar o desenvolvimento individual para inovação	Dez/2018 e Dez/2019	Feedback da avaliação Registro de compromissos de desenvolvimento

Fonte: Elaborada pelos autores.

WILLIAM FERRAZ RAMALHO DE SOUSA, ALEXANDRE NABIL GHOBRIL

FIGURA 13 – Plano da ação detalhado – Intervenção Fases 1 e 2

O que	Quem	Onde	Por que	Quando	Como
Prêmio Empreendedor Sabesp – Fase 1					
Elaboração de Regulamento Interno	Grupo Técnico do Prêmio	Empresa	Definir claramente os critérios de participação e avaliação	Jan/2019	Documento WORD Reuniões periódicas
Divulgação e inscrições	Sup. Gestão de Pessoas	Empresa	Mobilização e adesão ao programa	Fev/2019	Sistema WEB + APP
Avaliação Técnica das inscrições (Fase Classificatória)	Consultoria Externa	Empresa	Avaliar as propostas inscritas e gerar ranking de classificação	Abr a Jul/2019	Régua de Pontuação (metodologia divulgada)
Avaliação Presencial (Banca Examinadora)	Comissão Interna e Externa	Empresa ou Externo	Avaliar as melhores propostas para gerar premiação	Ago/2019	Metodologia divulgada e percepção das apresentações
Identificação e premiação das melhores propostas	Comissão + Grupo Técnico	Empresa	Premiar as melhores e encaminhar para Parceria Estratégica	Set/2019	Metodologia de avaliação divulgada
Prêmio Empreendedor Sabesp – Fase 2					
Estudo de viabilidade das ideias premiadas e qualificadas	Consultoria Externa	Sabesp	Para viabilizar o desenvolvimento das soluções para as ideias vencedoras do Prêmio	2019 a 2020-1º sem	Aplicação de fluxo e metodologia para estudo de viabilidade

(continua)

O PROGRAMA PRÊMIO EMPREENDEDOR SABESP
PARA AMPLIAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

FIGURA 13 – Plano da ação detalhado – Intervenção Fases 1 e 2

O que	Quem	Onde	Por que	Quando	Como
Prêmio Empreendedor Sabesp – Fase 2					
Compartilhamento das práticas e experiências premiadas e qualificadas	Sup. Gestão de Pessoas e áreas de RH descentralizadas	Sabesp	Possibilitar às áreas interessadas replicar as experiências e práticas qualificadas	2020 (início)	Sistema interno <i>on-line</i>

Fonte: Elaborada pelos autores.

A observação dos resultados ocorre em três blocos:

- a. **Entregas do programa:** aferição quantitativa dos produtos entregues pelo programa;
- b. **Resultados com o programa:** constitui-se das contribuições para o negócio quando as ideias propostas são transformadas em projetos aplicados;
- c. **Análise crítica e melhoria contínua:** envolve a aplicação do Ciclo PDCL (Planejamento; Execução; Controle e Aprendizado), para avaliação da realização das quatro etapas e identificação de pontos de melhoria para novos ciclos.

Considerando o cronograma e plano de ação e a proposta de avaliação de resultados, é possível observar o seguinte relato de intervenção.

- 1.028 trabalhos inscritos, dos quais 686 ideias e projetos e 342 práticas e experiências;
- 54 trabalhos finalistas e 12 premiados;
- Envolvimento de avaliadores externos: especialistas, acadêmicos, representantes de *startup*;
- Engajamento interno: gerentes como avaliadores; público interno em audiência às apresentações; evento de reconhecimento com 300 convidados entre diretores, gerentes, avaliadores do prêmio, formadores de opinião na empresa, além dos finalistas que conheceram os vencedores do prêmio apenas no dia;

WILLIAM FERAZ RAMALHO DE SOUSA, ALEXANDRE NABIL GHOBRIL

- Todas as práticas e experiências qualificadas estão disponíveis em rede interna para compartilhamento do conhecimento com a organização a fim de possibilitar oportunidades de replicação;
- 23 ideias e projetos implantados ou em processo de implantação;
- 100 trabalhos, ideias e projetos submetidos a enquadramento e estudo de viabilidade, sendo que 66 representam perspectiva de melhoria contínua em processos existentes e 34 têm características de disrupção, inovação em processo existente ou novo negócio.

FIGURA 14 – Resultados do Programa

	Item	Descrição	Resultado Obtido
Entregas do Programa			
ENGAJAMENTO	Quantidade de ideias geradas	Número de trabalhos das categorias “Ideia” e “Projeto” inscritos no ciclo vigente do programa	686 ideias e projetos
	Quantidade de práticas e experiências geradas	Número de trabalhos das categorias “Práticas de Gestão” e “Experiência Técnica” inscritos no ciclo vigente do programa	342 práticas e experiências
QUALIDADE	Quantidade de ideias qualificadas	Número de trabalhos que, após avaliação técnica classificatória, foram selecionadas para a fase final do ciclo do programa	28 ideias e projetos
	Quantidade de práticas e experiências qualificadas	Número de trabalhos que, após avaliação técnica classificatória, foram selecionados para a fase final do ciclo do programa	26 práticas e experiências
EFICÁCIA	Quantidade de práticas disseminadas	Número de boas práticas de gestão e experiências técnicas que foram compartilhadas com a empresa para replicação	342 práticas e experiências
	Quantidade de ideias viáveis	Número de ideias que foram consideradas viáveis para implantação	66 melhorias em processo e 34 em disrupção, inovação ou novo negócio

(continua)

O PROGRAMA PRÊMIO EMPREENDEDOR SABESP
PARA AMPLIAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

FIGURA 14 – Resultados do Programa

	Item	Descrição	Resultado Obtido
Resultados com o Programa			
CUSTO X BENEFÍCIO	Quantidade de práticas replicadas	Número de boas práticas de gestão e experiências técnicas que foram replicadas por outra(s) unidade(s) funcional(is)	Não concluído
	Quantidade de ideias implantadas	Número de ideias que foram transformadas em projetos implantados	23 ideias e projetos implantados ou em andamento
	Resultados para o negócio	Resultados gerados para o negócio relativos às ideias implantadas e práticas replicadas	Expressos nos resultados dos processos
Análise Crítica e Melhoria Contínua			
EXCELÊNCIA NA GESTÃO	Oportunidades de Melhoria – Fase 1	Ciclo PDCL para fase 1	Pesquisa “Sua Opinião” com empregados
	Oportunidades de Melhoria – Fase 2	Ciclo PDCL para fase 2	Em andamento

Fonte: Elaboração dos autores com base em informações do programa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O método utilizado para o desenvolvimento do trabalho leva à identificação de proposta de solução fundamentada pelo contexto da organização em estudo, que é explorado na fase de diagnóstico. Partindo da afirmativa cabe perceber que a solução, para ser efetiva, não deve ser a melhor, ou a mais moderna, ou algo similar. Deve-se propor a solução mais adequada ao contexto analisado. Fundamental é que a solução possa produzir os resultados esperados.

O Prêmio Empreendedor Sabesp foi a solução apresentada para o aproveitamento da oportunidade vislumbrada pelo presente trabalho. Na essência, ele possibilita o estímulo à cultura empreendedora como forma de buscar inovação e melhoria contínua. Ademais,

WILLIAM FERRAZ RAMALHO DE SOUSA, ALEXANDRE NABIL GHOBRIL

a forma como foi concebido contribuiu para o alinhamento e apoio das diretorias, pois preservou características de iniciativas similares implantadas anteriormente no âmbito de cada Diretoria. É um programa que pode contribuir, em última instância, com resultados para o negócio, como inovação e melhoria contínua em processos, produtos e serviços. Porém, essa potencial contribuição com o negócio é ampliada pelo movimento relacionado à cultura organizacional que o programa gera.

Esse programa é implantado a partir de uma área de gestão de pessoas, que reforça a relevância de atuar com foco em cultura organizacional. Todavia, a iniciativa está conectada a objetivos de negócio, o que destaca o caráter estratégico da referida área.

Para a empresa, o programa gerou envolvimento e iniciou um movimento importante de construção de uma cultura de inovação.

A segunda fase do programa continua em andamento, consistindo na análise de viabilidade das ideias qualificadas e no compartilhamento das práticas com potencial de replicação. Apesar de permanecer em andamento, concretamente já apresentou resultados para a empresa, considerando que mais de 20 ideias e projetos finalistas do programa foram implantados ou estão em implantação. São trabalhos relacionados à qualidade da água, tratamento de esgoto, combate à fraude, controle de odores, gestão de ativos, internet das coisas, eficiência operacional, automação de ETA (Estação de Tratamento de Água), ETE (Estação de Tratamento de Esgoto) sustentável, manutenção 4.0, experiência do cliente, controle de qualidade e comunicação digital. Além disso, a contribuição com a cultura da inovação é sinalizada em iniciativas e conquistas da empresa em função da introdução da inovação no dia a dia do negócio.

É fato a necessidade de melhoria contínua. O contexto observado para o modelo proposto tende a mudar à medida que são alcançados resultados evolutivos.

Seja qual for a evolução proposta para o programa, é essencial que a conexão com os objetivos estratégicos do negócio seja mantida. Qualquer mudança no modelo de negócio ou na estratégia empresarial que altere a criação de valor ao cliente ou às demais partes interessadas também devem refletir mudanças no programa.

Por sua vez, a proposição de mudanças e suas justificativas devem ser comunicadas à alta direção e disseminadas para o restante da organização. Acompanhar com efetividade

O PROGRAMA PRÊMIO EMPREENDEDOR SABESP
PARA AMPLIAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

a evolução do programa possibilitará uma sinergia onde o programa contribuirá com a ampliação da cultura de inovação e empreendedorismo e a cultura referida contribuirá com o aprimoramento do programa.

Como contribuição, o trabalho demonstra a complexidade de sua aplicação numa organização com cultura de inovação ainda não proliferada e que precisou conciliar diferentes expectativas para obter envolvimento e patrocínio. Reforça o papel estratégico que é possível de ser exercido por uma área de gestão de pessoas, ao impulsionar resultados de negócio por meio de ações de transformação organizacional.

Por fim, constata-se que inovar é condição essencial para o atual mundo dos negócios e que as empresas podem estimular o surgimento de grandes inovações de dentro da própria organização, sem necessariamente realizar altos investimentos.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J.; HESTERLY, W. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2011.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRASIL. Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020. Atualiza o marco legal do saneamento básico. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14026.htm. Acesso em: 17 set. 2020.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the Competing Values Framework*. New York: John Wiley & Sons, 2011.
- DORNELAS, J. C. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. São Paulo: Elsevier, 2009.
- FINOCCHIO, J. J. *Project Model Canvas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- HASHIMOTO, M. *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, G. *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados*. São Paulo: Mackenzie, 2017.

WILLIAM FERAZ RAMALHO DE SOUSA, ALEXANDRE NABIL GHOBRIEL

- MILLER, D. *Gestão de mudança com sucesso: uma abordagem organizacional focada em pessoas*. São Paulo: Integrare Editora, 2015.
- PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO R.; SPIEGEL, T. *Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- PINCHOT, G. III. *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row, 1985.
- PORTUGAL, M. (2015). Intraempreendedorismo e reputação organizacional: uma aproximação conceptual. In: *Proceedings of the 5ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo – Ciem Outubro 2015* (pp. 226-231). EMPREEND – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284714360_Intraempreendedorismo_e_Reputacao_Organizacional_Uma_aproximacao_conceptual-ok. Acesso em: 14 jun. 2019.
- SABESP. *Site Institucional*. Disponível em: <http://site.sabesp.com.br/site/Default.aspx>. Acesso em: 15 maio 2019.
- VERGARA, S. C. (2006). *Gestão da Qualidade*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.