

	PNQS Formulário IGS 2025 Prêmio da Inovação da Gestão em Saneamento Ambiental	ID Case 040
--	--	----------------

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

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

LIMITE DE PÁGINAS DO FORMULÁRIO PREENCHIDO: 13 páginas (não inclui Glossário e Bibliografia), formato tamanho A4. fonte Arial ou Times New Roman, tamanho 10. Tabelas Arial 8, Figuras Arial 6. Apenas o conteúdo relatado será avaliado utilizando o “Quadro de Notas IGS” da publicação “Critérios IGS 2025”, não havendo fatores estéticos.

Salvar arquivo em formato PDF para ser carregado no SINP, com o nome “IGS 2025 XXX - YYYYYYYYYY”, onde “XXX” é o ID do Case e “YYYYYYYYYY” é o nome do Case. O ID é o número dado pelo SINP ao preencher a Ficha de Inscrição e o nome do Case é o que foi informado *nela*. Não é permitida a alteração no nome do Case submetido à Elegibilidade. Caso isso ocorra, o CNQA não se responsabiliza pela não localização da Ficha de Inscrição aprovada, e, por consequência, possível perda da submissão do Case. Consultar os Critérios IGS 2025 para enquadramento no tema apropriado. No caso de dúvidas de preenchimento, entrar em contato com cnqa@abes-dn.org.br.

RESUMO DO CASE

Nome do Case (prática de gestão implantada) - o mesmo da Ficha de Elegibilidade, máximo 60 caracteres EX² - Experimentando a excelência Informar o ano de implantação ao lado.	<i>Case submetido em ciclo IGS anterior?</i> <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Ano implant. (3 anos) 2024
---	--	--

Tema central da Prática de gestão

- Pessoas ESG Comunicação Segurança digital Financeira
 Suprimentos Inteligência Artificial Gestão Avançada (outros)

Resumo da prática de gestão e de seus resultados: (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Inscrição) **O Programa Experimentando a Excelência – Ex² foi concebido em 2023 a partir do diagnóstico da Jornada da Excelência da ABES, em resposta à lacuna de uma sistemática robusta para registrar experimentos, reter conhecimento e engajar a força de trabalho. Alinhado à missão da SANASA Campinas e aos compromissos com ESG, ODS e valorização das pessoas, tornou-se prática estratégica para fortalecer o protagonismo dos empregados e institucionalizar a inovação. Formalizado em 2024 pela Portaria SAN.T.IN.PT 283/2024 e pelo Procedimento SAN.T.IN.PR 336/2024, instituiu Comitê Gestor e plataforma digital integrada (SharePoint, Power Automate e Power BI) para organizar lampejos, ideias, experimentos e lições aprendidas. Com metodologia própria, o ciclo PDCSLA (Plan–Do–Check–Study–Learn–Act) garante ciclos ágeis de 90 dias, nos quais cada gerência da Diretoria Técnica mantém ao menos um experimento ativo, sempre com registro de aprendizados.**

Os **resultados** já demonstram impacto organizacional: 70% das gerências com experimentos ativos em 2024, 100% de êxito nos 12 experimentos concluídos, evolução do Índice de Maturidade da Gestão ESG (28,50% → 42,20%) e do Índice de Satisfação dos Empregados (70,22% → 75,4%) reportados no GRMD. Em 2025, a queda na taxa de conclusão de experimentos no prazo (33%) revelou a necessidade de reforço no planejamento, levando à criação do Cartão de Sugestão de Melhorias como ferramenta de gestão. Experimentos como o “Café com o Diretor” e o “Elas Protagonizam” ampliaram diálogo, inclusão e engajamento, enquanto soluções técnicas reduziram custos e otimizaram operações.

A prática reforça os ODS 6, 9 e 12, promove inovação responsável e uso eficiente de recursos públicos. Embora ainda abaixo da média setorial de premiadas no PNQS 2024, os indicadores mostram trajetória consistente de convergência. Por adotar ferramentas acessíveis e de baixo custo, o Ex² consolida-se como modelo replicável no setor de saneamento, contribuindo para sustentabilidade, governança e perenidade da gestão.

No caso de Case já submetido em ciclo anterior, mesmo com outro nome, incluir acima aspecto que evoluiu na Prática ou Resultados desde então. **A QUALIDADE DO RESUMO ACIMA É PONTUADA NAS QUESTÕES “B.2” – RESUMO DA PRÁTICA E “C.1” – RESUMO DO RESULTADO**
Na descrição dos Critérios A, B e C, consultar, como referência, os fatores de pontuação da questão a ser respondida.

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Denominação da organização candidata: Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A - Sanasa Campinas	Atividades principais da organização candidata: A SANASA é uma Sociedade de Economia Mista constituída com a finalidade principal de planejar, executar, fiscalizar, operar e manter os serviços públicos	Trata-se de: <input checked="" type="checkbox"/> Organização completa <input type="checkbox"/> Unidade Autônoma <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio	... de Operador direto ou indireto de: <input checked="" type="checkbox"/> Abastecimento de água <input checked="" type="checkbox"/> Esgotamento sanitário <input type="checkbox"/> Manejo de águas pluviais <input type="checkbox"/> Manejo de resíduos sólidos <input type="checkbox"/> Manejo de efluentes industriais <input type="checkbox"/> de Fornecedor de operador <input type="checkbox"/> de Regulador
--	--	---	--

de saneamento básico (abastecimento de água e esgotamento sanitário) no município de Campinas.		
Quantidade de empregados próprios da org. candidata (porte): 2004	Endereço principal da organização candidata: <i>Avenida da Saudade, 500, Ponte Preta, Campinas-SP,</i>	
Razão social responsável pela organização candidata: <i>Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A</i>	CNPJ da organização candidata: <i>CEP: 13041-903</i>	
Nome do Autor, para se obter informações adicionais: <i>Alexander Barra Pereira da Silva Jacqueline Caselli</i>	Email Autor: <i>alexander.silva@sanasa.com.br jacqueline.caselli@sanasa.com.br</i>	
	Fone Comercial Autor: <i>19-3348-6101</i>	
	Celular Autor: <i>19-98254-1743</i>	
Dirigente responsável que autoriza a candidatura <i>Manuelito Pereira Magalhães Junior – Diretor Presidente</i>		
DECLARAÇÃO A organização candidata concorda em responder a eventuais consultas do Especialista para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser finalista, concorda em responder a eventuais consultas <i>de interessados</i> , para compartilhar seu conhecimento em prol do saneamento ambiental.	AUTENTICAÇÃO O dirigente responsável pela organização candidata autoriza a submissão do Case à ABES e responsabiliza-se pela autenticidade das informações fornecidas, bem como autoriza sua análise pelos Especialistas designados pelo CNQA e a divulgação do Case.	
<p>A. A OPORTUNIDADE (peso 15)</p> <p>A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada? Informar de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada. Destacar eventuais sistemáticas de estímulo à inovação (atividades ou programas de sugestão, de experimentação, <i>de benchmarking</i> ou similares) ou de análise/avaliação de desempenho, que levaram à identificação da oportunidade e desenvolvimento da ideia. Complementar com informações sobre o potencial de ganhos que foi estimado com a adoção de nova abordagem ou reversão de resultados adversos identificados em análises/avaliações de desempenho realizadas no período anterior ao desenvolvimento da ideia. Descrever a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização, <i>incluindo os relacionados ao desenvolvimento sustentável ou ODS's</i>. Informar como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas.</p> <p>Fatores de avaliação</p> <p>A.1.1 Origem da oportunidade A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor e para sociedade ou meio ambiente</p>		

A.1.1 - Origem da oportunidade

A **oportunidade** consistiu em estruturar um modelo sistemático de experimentação e gestão do conhecimento que permitisse à SANASA registrar, avaliar e replicar soluções inovadoras de forma organizada. Foram identificadas lacunas relevantes, como a ausência de métodos para avaliar a efetividade dos experimentos, a inexistência de uma carteira formal de iniciativas e a dificuldade em reter e disseminar o conhecimento gerado, fatores que limitavam tanto a inovação quanto o aprendizado organizacional.

Essa necessidade tornou-se evidente a partir da Jornada da Excelência (JE), conduzida pela ABES/PNQS. No ciclo de 2023, a metodologia de diagnóstico e os Planos de Melhoria da Gestão (PMG) evidenciaram a urgência de consolidar práticas de inovação e aprendizado. A análise crítica da Alta Direção e os resultados da candidatura ao PNQS 2022 reforçaram a percepção de que seria imprescindível adotar uma abordagem estruturada para superar essas fragilidades.

Três **sistemáticas** foram decisivas na definição da nova prática: (i) a JE/PNQS, com diagnóstico estruturado e PMGs apoiados por avaliadores externos; (ii) o benchmarking setorial, pela participação em fóruns da ABES e análise de práticas premiadas; e (iii) os eventos internos de estímulo à inovação (*Integra SANASA*), que evidenciaram a necessidade de formalizar o registro e a disseminação de boas práticas.

A adoção desse modelo trouxe **ganhos potenciais** claros:

- Reversão de fragilidades anteriores, como a perda de conhecimento tácito e a ausência de critérios claros de validação, o que possibilitou gerar novos benefícios;
- Avanços no engajamento e cultura organizacional, com estímulo à proposição de ideias em múltiplos níveis hierárquicos;
- Resultados mensuráveis, como a evolução do indicador de Maturidade da Gestão ESG (28,50% em 2023 para 42,20% em 2024) e da Satisfação dos Empregados (70,22% para 75,40%);

Maior eficiência operacional e econômica, com mitigação de riscos e uso racional de recursos antes da expansão de soluções.

¹ Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para 2030, das Nações Unidas

A.1.2 - Relevância da oportunidade para a organização

A oportunidade de criar uma sistemática estruturada de experimentação e gestão do conhecimento mostrou-se altamente relevante para a SANASA, pois permite alinhar inovação, retenção de conhecimento e disseminação de boas práticas aos seus objetivos estratégicos. Essa necessidade estava diretamente conectada aos direcionamentos formais de Missão, Visão e Valores (Figura 1), que destacam a prestação de serviços com excelência, a universalização do saneamento com ética, transparência e vanguarda tecnológica, além da valorização do capital humano, integridade, melhoria contínua e sustentabilidade.



Figura 1 – Missão, Visão e Valores da SANASA

Oportunidades como o fortalecimento da cultura participativa, o estímulo ao protagonismo dos empregados e a promoção da melhoria contínua são coerentes com o Planejamento Estratégico da SANASA, conforme Mapa Estratégico – Ações Estratégicas Atualizada 2025 (Figura 2). Além disso, a iniciativa reforça compromissos da Companhia com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, em especial:

- ODS 6 – Água potável e saneamento, ao apoiar soluções que reduzem perdas e ampliam a disponibilidade hídrica;
- ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura, ao sistematizar processos de inovação;
- ODS 12 – Consumo e produção responsáveis, ao otimizar recursos e reduzir custos.

Mapa Estratégico – Ações Estratégicas atualizadas 2025



Figura 2 – Mapa Estratégico – Ações Estratégicas Atualizada 2025

Essas oportunidades convergiram para a **criação do Programa Experimentando a Excelência – Ex²**, que institucionalizou a prática no Sistema de Gestão da Qualidade, tornando-se instrumento central para garantir que a inovação seja conduzida de forma organizada, mensurável e alinhada ao propósito estratégico da organização.

A.1.3 - Relevância da oportunidade para as organizações do setor e para sociedade ou meio ambiente

A oportunidade também se mostra altamente relevante em nível setorial. O Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026/2020) estabelece a universalização dos serviços até 2033, um desafio comum a todas as companhias brasileiras. Fontes como o **Instituto Trata Brasil** e o **PNQS** reforçam que inovação e gestão do conhecimento são fatores críticos para alcançar essa meta.

Nesse cenário, a SANASA, ao atingir a universalização já em 2023, consolidou-se como referência nacional. Esse protagonismo é evidenciado pelo número crescente de visitas técnicas, iniciativas de benchmarking e acordos de cooperação firmados com outras organizações do setor, que buscam aprender com a experiência da Companhia.

O Programa Experimentando a Excelência – Ex² amplia essa relevância da Sanasa ao oferecer um modelo **replicável em outras empresas de saneamento**. Por utilizar plataformas acessíveis (Microsoft 365, Power BI e Power Automate) e adotar metodologia de baixo custo, o programa mostra-se aplicável tanto em gestão quanto em operações. Além de promover eficiência no uso de recursos públicos, fortalece a responsabilidade socioambiental, reduzindo impactos ambientais e ampliando os benefícios para a sociedade.

B. A IDEIA (peso 50)

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

Informar quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da prática de gestão. **Resumir** a função de cada um deles nesse projeto.

Informar qual a sistemática de trabalho em projeto, citando a metodologia de projeto adotada.

Apresentar um ou mais objetivos da prática, com os quais os resultados de C.1 têm relação..

Resumir as principais etapas planejadas e os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime.

Informar os principais obstáculos identificados, antes ou durante a implantação, e a forma para superar as dificuldades.

Citar fontes de inspiração, internas e/ou externas, para apoiar o desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, consultorias, fornecedores, congressos, feiras, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras) e eventuais oportunidades identificadas ou lições aprendidas nessas fontes, incluindo sobre resultados possíveis ou alcançados por elas, **informando** quando as localizações das fontes forem decorrentes de práticas de busca de conhecimento disseminadas na organização. Se não houver lição aprendida nas fontes, **declarar** o fato.

Descrever qualquer atividade prévia de capacitação de pessoas, se houver, e sua abrangência.

Informar como a evolução do projeto foi controlada.

Fatores de avaliação

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

B.1.1 - Planejamento e gerenciamento de projeto

A prática de gestão foi concebida para superar a ausência de um processo estruturado de internalização do conhecimento e de retenção das lições aprendidas, lacuna que fragilizava a memória organizacional da empresa. O planejamento buscou criar um ambiente em que todas as áreas pudessem propor melhorias de forma sistemática, validando-as por meio de experimentos ágeis conduzidos com recursos próprios, sem necessidade de orçamento adicional. Essa escolha reduziu resistências, valorizou a autonomia das áreas e demonstrou que a inovação poderia ser viabilizada de forma prática e acessível.

O projeto contou com a participação direta de **lideranças e profissionais internos**. O Diretor Técnico **atuou** como patrocinador da prática, validando sua institucionalização. O Comitê Gestor da Carteira de Experimentos e Banco de Lições Aprendidas foi responsável por avaliar os experimentos, assegurar o alinhamento estratégico e monitorar resultados. A Coordenadoria de Relações Técnicas (TGI) **coordenou** metodologicamente a carteira, enquanto a Coordenadoria da Sala de Situação (TPS) **ficou responsável** pela manutenção da ferramenta informatizada. A Gerência de Gestão da Qualidade e Relações Técnicas (TG) **garantiu** o registro adequado dos experimentos e das lições aprendidas, consolidando relatórios corporativos, e as demais gerências assumiram o papel de proposição e execução dos experimentos.

O planejamento para concepção, desenvolvimento e implantação foi estruturado em sprints:

- **Sprint 1 (abril–julho/2023):** concepção e prototipagem da ferramenta digital. Nesse ciclo, foram testadas diferentes plataformas (GLPI, Google Forms, MS Forms) e, após experimentações internas, optou-se pelo Microsoft 365 (SharePoint, Lists, Power BI). Essa escolha permitiu alinhar o EX² à transformação digital em curso na SANASA, potencializando recursos já implantados.

Sprint 2 (maio–setembro/2024): implantação piloto na Diretoria Técnica, responsável pelas áreas operacionais. Esse ciclo validou a sistemática, formalizou o Comitê Gestor da Carteira de Experimentos e Banco de

Lições Aprendidas, e consolidou o procedimento normativo (SAN.T.IN.PR 336) que oficializa o programa como prática de gestão corporativa.

B.1.2 - Sistemática de trabalho em projeto

A **sistemática** é sustentada pelo procedimento SAN.T.IN.PR 336 e pela Portaria SAN.T.IN.PT 283, que formalizaram tanto a carteira de experimentos quanto o Comitê Gestor. A governança ocorre em ciclos de 90 dias: ao final de cada ciclo, são realizadas reuniões críticas para avaliar os experimentos concluídos e o próprio programa. Nessas reuniões, além da análise dos resultados, são propostas melhorias para o EX². Cada proposta gera um grupo de trabalho formado por integrantes do Comitê, responsável por desenvolver soluções para serem apresentadas na reunião de fechamento do ciclo seguinte. Paralelamente, tratativas ágeis e assíncronas podem ocorrer em grupo próprio no Microsoft Teams, permitindo deliberações rápidas. Essa dinâmica materializa o ciclo PDCSLA (Plan–Do–Check–Study–Learn–Act), garantindo que cada incremento passe pelas etapas de planejamento, execução, verificação, análise crítica, aprendizado e institucionalização.

Esse processo já gerou melhorias concretas, como a **criação do cartão de sugestão de melhoria** (Figura 3), que auxilia no planejamento de experimentos; a mudança do visual da plataforma, com novos dashboards em Power BI para facilitar o acompanhamento dos indicadores; e a formalização de procedimentos normativos, todos implantados após passarem por todas as etapas do ciclo.

Cartão - Sugestão de Melhorias

Titulo do Experimento _____ Data _____

Etapa 1 - Qual ideia?
Acreditamos que _____

Etapa 2 - Como testar?
Para verificar _____

Etapa 3 - Como medir se a ideia deu certo?
Mediremos _____

Etapa 4 - Qual resultado esperado?
Estamos certos se _____

Nome _____ Setor _____

Experimentando Excelência
SANASA CAMPINAS

Para mais informações ou preenchimento digital acesse pelo QRcode

Figura 3 – Cartão de Sugestão de Melhoria

Os **objetivos** centrais do Programa Experimentando a Excelência – EX² são:

- criar uma sistemática de experimentação em larga escala que permita às áreas propor, testar e validar soluções de forma ágil e estruturada;
- estimular a inovação participativa e colaborativa, transformando ideias individuais em conhecimento organizacional;
- consolidar um banco de lições aprendidas para evitar a perda de conhecimento e potencializar a replicação de soluções bem-sucedidas;
- fortalecer a cultura de melhoria contínua e de alinhamento estratégico.

Esses objetivos se conectam diretamente a indicadores corporativos e operacionais. O IPa11 – Maturidade da Gestão ESG com a institucionalização da inovação como prática alinhada à sustentabilidade, reforçada pela exigência de análise de riscos em todos os experimentos, em padrões semelhantes à gestão de riscos corporativos, aproximando a força de trabalho da mentalidade ESG. O IPe04 – Satisfação dos Empregados para a valorização das ideias e o engajamento da força de trabalho. Já os indicadores operacionais específicos (percentual de gerências com

experimentos ativos, percentual de experimentos exitosos e percentual de experimentos concluídos no prazo) demonstram a efetividade da prática no dia a dia, e podem ser visualizados no dashboard de acompanhamento do programa Ex² (Figura 4).

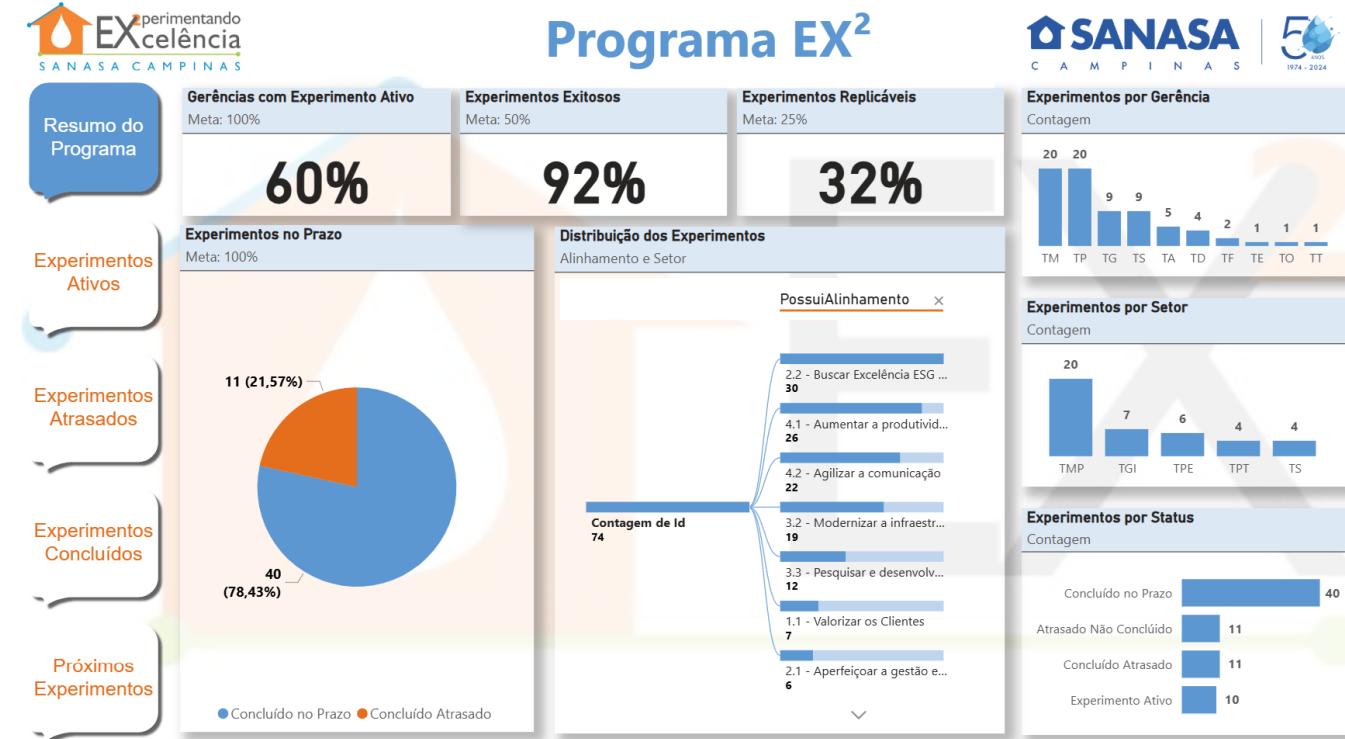


Figura 4 – Dashboard de acompanhamento do programa Ex² - Disponível no site sharepoint do programa

O processo contou somente com recursos internos (horas-homens) para concepção, desenvolvimento e implantação aproveitando infraestrutura digital existente (MS365 e Power Bi), com concepção, desenvolvimento e experimentação dentro dos ciclos da Jornada da Excelência ESG I e II. Esse caráter enxuto foi uma lição aprendida: demonstrou que a inovação pode ser conduzida com baixo custo financeiro, desde que haja engajamento das pessoas e patrocínio da liderança. Assim, o EX² passou de um plano experimental a um **programa institucionalizado**, capaz de transformar a criatividade dos empregados em resultados mensuráveis, promovendo engajamento, aprendizado organizacional e valorização das pessoas.

Os principais obstáculos enfrentados antes e durante a implantação da prática foram a resistência inicial ao registro das sugestões, a limitação de acesso ao Microsoft 365 por parte de colaboradores das áreas operacionais e a aversão em compartilhar resultados negativos de experimentos. Para superar essas barreiras, foi conduzida uma comunicação ampla e contínua com a força de trabalho, apoiada diretamente pelo Diretor Técnico, reforçando o compromisso institucional com a meta de manter ao menos um experimento ativo por gerência a cada ciclo de 90 dias. Como solução para a restrição de acesso digital, criou-se um cartão físico de sugestão de melhorias (figura 3), que possibilitou a participação de todos os colaboradores. As propostas registradas nos cartões eram encaminhadas aos gestores responsáveis e posteriormente validadas pelo Comitê Gestor, estabelecendo um fluxo organizado, transparente e reconhecido. Essa alternativa simples mostrou-se fundamental para ampliar o engajamento, reduzir resistências culturais e garantir a inclusão de todos os níveis hierárquicos. Paralelamente, as comunicações oficiais passaram a enfatizar a importância do registro de experimentos com resultados não exitosos e das lições aprendidas desfavoráveis, consolidando a ideia de que tais experiências também representam valiosa fonte de aprendizado organizacional.

B.1.3 - Uso de informações de outras fontes de referência

A prática foi inspirada em referências internas e externas. No âmbito interno, experiências como o Café com o Diretor e as Rodas de Conversa validaram a lógica de incubação inicial na Diretoria Técnica antes da disseminação para toda a empresa. Embora o EX² já esteja implantado em âmbito corporativo, apenas a Diretoria Técnica assumiu formalmente o compromisso de manter um experimento ativo por gerência a cada ciclo, seguindo essa mesma lógica de amadurecimento progressivo.

Como fontes externas, destacam-se a Jornada da Excelência (ABES/PNQS), eventos do setor como FENASAN, FITABES e seminários PNQS, além de referências internacionais em gestão do conhecimento, em especial o modelo PDCSLA. Dessas experiências derivaram lições fundamentais, como a valorização da inovação participativa, a

necessidade de sistematizar o aprendizado e a relevância do benchmarking como acelerador da maturidade organizacional.

Foram promovidas capacitações internas para uso das plataformas digitais (SharePoint, Power BI) e treinamentos vinculados à Jornada da Excelência.

O acompanhamento da evolução é realizado pelo Comitê Gestor, em ciclos de 90 dias, com validação de indicadores de engajamento e eficácia, revisão das lições aprendidas e incorporação de ajustes. Esse monitoramento é suportado por dashboards em Power BI, alimentados automaticamente pelos registros do SharePoint, o que garante melhoria contínua, engajamento da força de trabalho, transparência e alinhamento com a estratégia corporativa.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Descrever a sistemática implantada, **mentionando** os usuários e **os** principais padrões gerenciais associados à prática (plano, procedimento, rotina, programa ou similar).

Elencar as características de originalidade e, se existirem.

Citar uma ou mais características promotoras de consequências positivas no meio ambiente, na sociedade ou na governança² (ESG) ou para os ODS's, **resumindo** as vantagens advindas dessas características e **explicando** quais delas representam novidade ou diferenciais de práticas conhecidas e quais representam ruptura radical na forma de gerir.

Descrever qualquer característica relevante de a) otimização ou simplificação, b) proatividade (que previnam problemas na gestão), c) agilidade (adaptação ágil a novas demandas), d) incorporação de tecnologia digital³, destacando, **se houver**, o emprego de IA, e) abrangência, f) integração ao sistema de padrões existente da organização (manuals, procedimentos, sistemas informatizados ou outros), g) ferramentas de controle e eventuais indicadores de monitoramento da eficiência, eficácia ou efetividade.

Fornecer informações sobre o ineditismo da prática de gestão implantada, se houver, na organização candidata, na sua controladora ou no próprio setor - no país ou **no mundo**.

Incluir uma ou mais metas almejadas para indicadores de monitoramento.

Informar eventuais capacitações ou instruções requeridas para realização da prática pelos usuários.

Informar como os padrões são aprendidos pelas pessoas nas áreas pertinentes.

O Resumo do Case no início deste documento deve summarizar com clareza a abordagem inovadora ou exemplar relatada.

Fatores de avaliação

B.2.1 Enfoque sistemático, enxuto⁴ e com padrões gerenciais claros (Resumo do Case o summariza)

B.2.2 Enfoque original, inusitado ou inédito, com emprego de tecnologia digital e IA (Resumo do Case o summariza)

B.2.3 Enfoque promotor do desenvolvimento sustentável ou do alcance dos ODS's

B.2.4 Enfoque proativo, prevenindo problemas na gestão

B.2.5 Enfoque ágil, para resposta rápida

B.2.6 Aplicação é suficientemente abrangente e controlada

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.1 - Enfoque sistemático, enxuto e com padrões gerenciais

O Programa Experimentando a Excelência – EX² funciona como uma prática corporativa estruturada em ciclos ágeis de 90 dias, nos quais os colaboradores podem descrever seus experimentos diretamente na plataforma digital, que orienta o preenchimento padronizado com objetivos, riscos, recursos, planejamento e indicadores. Durante a execução, é possível registrar lições aprendidas de forma contínua, sendo obrigatória a inclusão de ao menos uma lição ao final de cada experimento. Todo esse conhecimento fica disponível em um site corporativo no SharePoint, acessível a toda a empresa, fortalecendo a memória organizacional e evitando repetição de erros. O processo é normatizado pelo **procedimento SAN.T.IN.PR 336** e supervisionado por um Comitê Gestor, instituído pela Portaria SAN.T.IN.PT 283.

Embora implantado em toda a SANASA, até o momento apenas a Diretoria Técnica possui o compromisso formal de manter pelo menos um experimento ativo por gerência em cada ciclo. Essa opção foi intencional: replicando lições de programas anteriores, a Diretoria Técnica funciona como incubadora da sistemática, permitindo ajustes e amadurecimento metodológico antes da expansão integral para as demais diretorias, que já se beneficiam dos relatórios corporativos e do acesso à plataforma.

B.2.2 - Enfoque original, inusitado ou inédito, com emprego de tecnologia digital e IA

A **originalidade** da prática reside em pontos diferenciais. O programa adota a integração nativa das ferramentas Microsoft 365 (SharePoint, Lists, Power Automate e Power BI), em operação plena e ao mesmo tempo servindo como prototipação para um futuro software específico, desenhado sob medida. Também se destaca o uso do ciclo PDCSLA (Plan–Do–Check–Study–Learn–Act), que insere o aprendizado como etapa obrigatória antes da ação corretiva, garantindo reflexão e estudo antes do agir. Além disso, a prática valoriza não apenas os resultados positivos: a inclusão de experimentos não exitosos (hipóteses não comprovadas) como fonte de aprendizado formal evita

² As características promotoras da governança estão associadas direcionamento e controles externos, à transparência, à ética, à avaliação da atuação ESG e afins.

³ Ver glossário “tecnologia digital” no MEGSA@ESG

⁴ Ver nos Critérios MEGSA@ESG o fator “Enxuto”, usado para avaliar processos gerenciais, para melhor compreensão

retrabalhos futuros e transforma erros em patrimônio coletivo. Por fim, sua formalização normativa assegura que a inovação não seja episódica, mas sim incorporada ao sistema de gestão corporativo.

Em relação à Inteligência Artificial, o programa encontra-se em fase inicial de aplicação, mas já explora a tecnologia em três frentes:

- LLMs para apoio à gestão – uso de IA generativa para auxiliar na elaboração de relatórios da Diretoria, organizando resultados dos experimentos e facilitando a comunicação executiva;
- IA aplicada à automação – apoio à criação de fluxos inteligentes no Power Automate, ampliando a eficiência das notificações e da gestão de prazos;
- Análises exploratórias no Power BI – aplicação de algoritmos de IA para identificar padrões e influenciadores nos indicadores de desempenho do programa, ainda em fase experimental;
- Vídeo de divulgação feito em IA – iniciativa do Comitê Gestor para promover o programa em caráter também experimental. O material alcançou resultados positivos de engajamento e trouxe aprendizados relevantes, como a necessidade de inserir uma mensagem introdutória que esclareça a natureza do conteúdo gerado por IA, fortalecendo transparência e confiança no uso da tecnologia.

B 2.3 - Enfoque promotor do desenvolvimento sustentável ou do alcance dos ODS's

Do ponto de vista de ESG e ODS, o EX² gera impactos diretos na governança e no desenvolvimento sustentável. Ambiental e socialmente, apoia os ODS 6 e 8 ao buscar melhorias de eficiência operacional e avanços rumo à universalização dos serviços. No âmbito da governança, reforça os ODS 9 e 16 ao exigir que cada experimento seja submetido à análise prévia de riscos, aproximando os colaboradores da mentalidade ESG e disseminando a lógica de responsabilidade socioambiental. Culturalmente, promove transparência e aprendizado coletivo, valorizando tanto acertos quanto falhas.

B.2.4 - Enfoque proativo, prevenindo problemas na gestão

A gestão proativa do Programa Experimentando a Excelência – EX² se manifesta em diversas frentes, sempre com foco na antecipação de problemas e mitigação de riscos antes que se tornem críticos. Desde a concepção, o programa foi estruturado para incorporar práticas sistemáticas de monitoramento e prevenção, conectando-se diretamente à governança corporativa da SANASA.

Cada experimento registrado no EX² passa por uma análise prévia de riscos, utilizando os mesmos critérios aplicados na gestão de riscos corporativos. Isso garante que impactos socioambientais, operacionais ou financeiros sejam identificados e tratados antecipadamente. Esse alinhamento fortalece a integração do programa com o sistema de gestão já existente e assegura que o processo de inovação seja responsável e preventivo.

O Comitê de Experimentação exerce papel central nesse enfoque, realizando reuniões periódicas ao final de cada ciclo de 90 dias. Nessas reuniões, o método Delphi é empregado para alcançar consenso na análise crítica dos resultados e propor ajustes necessários. Além da avaliação técnica, há também a verificação da aderência dos experimentos aos objetivos estratégicos e à matriz de riscos corporativos, garantindo monitoramento conhecimentos, experimentos e ações alinhadas ao planejamento de longo prazo da empresa.

Outro mecanismo proativo relevante é o uso do Power Automate, que agenda automaticamente a data prevista para a conclusão de cada experimento, envia lembretes aos responsáveis e exige o preenchimento de ao menos uma lição aprendida antes do encerramento do ciclo. Esse recurso evita atrasos e garante que nenhum experimento seja finalizado sem a devida reflexão crítica, fortalecendo a cultura de aprendizado contínuo.

A prática também se mostra proativa na produção de relatórios consolidados para a Alta Direção, nos quais são apresentados os resultados alcançados e as recomendações de ajustes para o ciclo seguinte. Esses relatórios funcionam como ferramenta preventiva, permitindo que a liderança antecipe cenários e direcione recursos de forma mais assertiva.

Por fim, a própria lógica do EX² é intrinsecamente proativa: ao permitir que colaboradores proponham experimentos ágeis, o programa cria um canal estruturado para a identificação precoce de problemas e oportunidades de melhoria. Dessa forma, falhas e ineficiências que poderiam se consolidar como problemas maiores são detectadas em estágios iniciais e transformadas em soluções inovadoras, evitando retrabalhos e custos adicionais no futuro.

Esse conjunto de práticas demonstra que o EX² não se limita a reagir a problemas já instalados, mas atua como um sistema de inovação e gestão do conhecimento, fortalecendo a cultura organizacional e consolidando a SANASA como referência em práticas proativas no setor de saneamento.

B.2.5 - Enfoque ágil, para resposta rápida

A prática também se distingue por características de **otimização e agilidade**: aproveita a infraestrutura digital já existente, evitando novos custos; nenhum experimento inicia sem análise de riscos, prevenindo falhas críticas; os ciclos curtos e as reuniões de fim de ciclo, complementadas por tratativas no Teams, asseguram rapidez de resposta; e a automação digital impede o encerramento de experimentos sem registro de lições aprendidas.

B.2.6 - Aplicação é suficientemente abrangente e controlada

Em termos de **abrangência**, já atinge 75% da força de trabalho com acesso direto à plataforma MS365, e os demais 25% são envolvidos por meio de líderes de experimento, rodas de conversa, equipes do SGQ e uso do cartão físico de sugestão, que é digitalizado pelos representantes do Comitê. A prática está integrada ao SGQ (ISO 9001:2015) e monitorada em dashboards no Power BI, que acompanham engajamento, prazos, taxa de sucesso e lições aprendidas.

B.2.7 - Integração ao sistema de padrões da organização

A SANASA ao adotar uma carteira corporativa de experimentos ágeis com banco de lições aprendidas integrado ao SGQ, o que representa **ineditismo**, pela combinação de governança formalizada, digitalização nativa, experimentação ágil e valorização explícita de resultados negativos como fonte de aprendizado. Para sustentar essa prática, foram definidas **metas claras**: manter ao menos um experimento ativo por gerência em cada ciclo, garantir que 100% dos experimentos incluam lições aprendidas, assegurar o cumprimento integral dos prazos planejados e promover a expansão gradual.

O processo conta ainda com **capacitação contínua**. Foram realizados treinamentos internos sobre o uso do SharePoint e o preenchimento padronizado dos registros, além de rodas de conversa e sensibilizações conduzidas pelo Comitê. Os representantes participam ativamente da evolução da plataforma, trazendo dificuldades relatadas pelas áreas para ajustes. A equipe envolvida desenvolveu competências específicas em SharePoint, Power BI, Lists e Power Automate, com destaque para storytelling de dados aplicado à criação de painéis de acompanhamento claros e estratégicos.

O **aprendizado dos padrões** é garantido por múltiplos mecanismos: pela prática direta nos experimentos; pela comunicação corporativa (Intranet, Integra SANASA, relatórios e cases); pelas rodas de conversa que funcionam como fóruns de troca; pela disseminação via Comitê Gestor, em reuniões de fim de ciclo que alimentam as gerências; pela formalização no SGQ, assegurando documentação auditável; e pelos relatórios apresentados à alta gestão, que consolidam resultados e lições aprendidas. Dessa forma, os padrões são vivenciados, compartilhados, comunicados e institucionalizados, garantindo repetitividade e evolução contínua da prática.

B.3. Como funciona a sistemática de avaliação da efetividade⁵ e de melhoria da prática de gestão depois de implementada?

Informar a frequência e participantes da avaliação e como ela é conduzida.

Mencionar indicador(es) e outras informações utilizadas para avaliar o desempenho da prática de gestão, depois da implantação.

Exemplificar eventuais melhorias incorporadas em função das avaliações iniciais.

Citar atividades relacionadas à replicação ou disseminação da prática em outras áreas da organização e os ganhos conhecidos ou em outras empresas..

Fatores de avaliação

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

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar a efetividade da prática de gestão

B.3.3 Potencial de replicação

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

O Programa Experimentando a Excelência – EX² é estruturado em ciclos de 90 dias, que organizam tanto a execução dos experimentos quanto a avaliação do próprio programa. Ao final de cada ciclo, o Comitê de Experimentação, formado por representantes de todas as gerências da Diretoria Técnica, conduz análises críticas dos experimentos concluídos e do desempenho geral do programa.

A avaliação combina três mecanismos principais:

- Mecanismos de consenso, como o método Delphi, utilizados nas reuniões de fim de ciclo para consolidar visões complementares e enriquecer a análise crítica tanto do programa quanto de cada experimento.
- Registro estruturado de lições aprendidas na plataforma digital, que alimenta a base de conhecimento da empresa e retroalimenta o ciclo seguinte.
- Indicadores monitorados em tempo real por dashboards em Power BI, que permitem acompanhamento transparente e padronizado do desempenho.

⁵ Ver nos Critérios MEGSA®ESG o fator “Efetivo”, usado para avaliar processos gerenciais, para melhor compreensão

- Como parte da governança, é elaborado um relatório consolidado de reporte à Alta Gestão, assegurando transparência, engajamento e alinhamento estratégico.

Os principais **indicadores** utilizados para a avaliação são:

- Índice de Maturidade da Gestão (IPa11) – mede o grau de institucionalização das práticas de gestão, evidenciando o impacto cultural do EX².
- Índice de Satisfação do Empregado (IPe04) – avalia a percepção da força de trabalho quanto ao ambiente organizacional e à valorização de suas contribuições, monitorando se a prática reforça o engajamento interno.
- Indicadores operacionais do programa, monitorados via Power BI:
 - percentual de gerências com **experimentos ativos**;
 - percentual de experimentos **concluídos no prazo**;
 - percentual de experimentos **exitosos**;
 - percentual de experimentos com lições aprendidas registradas.

Os indicadores IPa11 e IPe04 são avaliados anualmente no processo de elaboração do Sumário de Gestão. Nesse processo, os membros do Comitê Gestor do EX² atuam como colaboradores, trazendo insumos e percepções de suas gerências, mas não como representantes exclusivos. Após a elaboração, os resultados desses indicadores são desdobrados e discutidos pelo Comitê Gestor, que os utiliza como referência para retroalimentar o programa e alinhar suas prioridades com os objetivos estratégicos da empresa.

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar a efetividade da prática de gestão

As primeiras rodadas de avaliação já resultaram em **melhorias** significativas, como:

- Integração de procedimentos diretamente na plataforma digital, evitando consultas paralelas a normas.
- Criação do cartão de ideia para experimento, permitindo participação de colaboradores sem autonomia formal e estimulando áreas mais tradicionais a propor iniciativas.
- Automação no Power Automate para envio de alertas, controle de prazos e exigência de registro de lições aprendidas antes do encerramento de cada ciclo.

B.3.3 Potencial de replicação

Quanto à **replicação**, o programa encontra-se implantado como disseminação do conhecimento em toda a Sanasa, mas com relação às metas formais de 1 experimento ativo em cada ciclo está em fase de incubação na Diretoria Técnica, responsável por 70% das operações, já disponível para consulta e uso por toda a organização. A opção de comprometer metas apenas na Diretoria Técnica foi intencional, garantindo um período de amadurecimento controlado da metodologia antes da disseminação plena. Esse desenho permite validar que o processo seja de fato ágil, digital, com baixa burocracia e efetivo no alcance dos objetivos.

Dois exemplos de práticas anteriores demonstram que esse modelo de incubação funciona:

- O Café com o Diretor, iniciado como experimento na Diretoria Técnica, amadureceu e foi posteriormente replicado em outras diretorias, fortalecendo a comunicação entre a alta gestão e a força de trabalho.
- As Rodas de Conversa, também surgidas no âmbito do Experimentando a Excelência, seguiram caminho semelhante: incubação inicial, ajustes e posterior expansão para toda a empresa.

Esses exemplos, embora de menor complexidade, validam a estratégia de incubação antes da disseminação corporativa e reforçam o potencial de replicação futura do EX² em escala ampliada relacionada às metas e formação de novos comitês em suas respectivas diretorias. Além disso, por utilizar ferramentas Microsoft 365 (SharePoint, Lists, Power Automate e Power BI), amplamente difundidas e de baixo custo, o programa apresenta potencial de disseminação em outras companhias de saneamento.

Assim, a sistemática de avaliação do EX² combina aprendizado contínuo, indicadores consistentes e potencial de replicação, consolidando-se como uma prática de gestão robusta, alinhada ao Planejamento Estratégico e promotora de inovação, eficiência e sustentabilidade.

C. OS RESULTADOS (peso 35)

C.1 Apresentar um ou mais resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática.

A demonstração dos resultados de desempenho deve ser compatível com *as descrições* do ganho potencial ou da situação adversa mencionados em A.1 e *dos objetivos da prática citados em B.1*. Ex.: se os maiores impactos eram o custo elevado por reparo e a baixa produtividade por reparo e o objetivo reduzir custos, deveriam ser demonstradas reduções de custo por reparo e de tempo por reparo.

Se o resultado apresentado não decorreu preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

Os resultados podem ser expressos quantitativamente por meio de indicador(es) de desempenho⁶ com resultados “antes” e “depois” ou por comparação com grupos de controle relevantes em que a melhoria do desempenho de uma prática pode ser avaliada por comparação com outra organização que não implementou a prática e manteve o mesmo processo anterior que era comum a ambas.

A mudança significativa de patamar se configura quando o nível de desempenho após a implementação da prática mudar para patamar significativo acima do nível de desempenho do período anterior à prática.

O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza o principal resultado da Prática de Gestão desta questão.

Apresentar referenciais comparativos pertinentes (ver Glossário Critérios de Avaliação MEGSA®ESG), do setor ou do mercado, que permitam avaliar a competitividade do resultado alcançado pela prática. Se o resultado apresentado não decorrer preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

Fatores de avaliação

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho (Resumo do Case o sumariza)

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho

Antes da implantação do Programa Experimentando a Excelência – Ex², diagnosticado como lacuna de gestão no ciclo Jornada da Excelência I, a SANASA **não possuía sistemática formal** para registrar, avaliar e disseminar experimentos. As iniciativas ocorriam de forma isolada, sem padronização nem métricas de efetividade.

Com a criação do Comitê Gestor (Portaria SAN.T.IN.PT 283) e do procedimento normativo (SAN.T.IN.PR 336), a empresa passou a contar com carteira de experimentos ativos, banco de lições aprendidas e avaliações periódicas no SharePoint, consolidando a governança do processo.

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

Resultados Operacionais do Programa

- Gerências com experimento ativo: inexistente em 2023 → 70% (7/10) em 2024, alcançando 100% gerências em 2025 na diretoria técnica e mais 3 gerências em outras diretorias (PC, PR e AC).
- Taxa de êxito dos experimentos concluídos: inexistente em 2023 → 100% (12/12) em 2024, estabilizando em 67% no 1T/2025.
- Conclusão no prazo: inexistente em 2023 → 75% em 2024, mas queda para 33% em 2025, o que motivou a criação do Cartão de Sugestão de Melhorias para reforçar a cultura de planejamento.

Exemplos Qualitativos de Impacto

- Eficiência Operacional: um experimento de otimização do sistema de decantação na ETA 4 solucionou o acúmulo de lodo em um dos decantadores. Após o sucesso, a solução foi replicada para todos os decantadores das ETAs 3 e 4, reduzindo intervenções corretivas e aumentando a estabilidade operacional.
- Energia: na captação do rio Atibaia, a análise de performance da bomba nº 03 resultou em ajuste de operação com economia estimada de 8% de energia, já em fase de replicação nas demais casas de bombas.
- Transformação Digital: o sistema de ordens de serviço de serviços de fossas foi digitalizado, eliminando uso de papel e otimizando deslocamentos. Também foram digitalizados arquivos FVS (10 pastas convertidas), criando base para futura busca avançada.
- Engajamento e Inclusão: a prática Café com o Diretor, iniciada como experimento, consolidou-se como canal direto de comunicação entre a alta direção e os empregados, ampliando a confiança e a transparência. Já o evento Elas Protagonizam alcançou 100% de adesão, fortalecendo a pauta de diversidade e inclusão e já está em preparação para nova edição.

Resultados Corporativos Comparáveis (GRMD), alinhados as estratégias da empresa:

- Índice de Maturidade na Gestão (IPa11): 28,50% (2023) → 42,20% (2024). Evolução expressiva, diretamente ligada à sistematização da experimentação e ao fortalecimento da governança.
- Índice de Satisfação dos Empregados (IPe04): 70,22% (2023) → 75,4% (2024), associado ao engajamento da força de trabalho em iniciativas e experimentos ágeis.

Competitividade Externa (PNQS 2024)

- Para o IPa11, a média das premiadas foi 57,85% e a mediana 70,90%, com melhor resultado em 87%. A SANASA ainda está abaixo desses valores, mas demonstra trajetória consistente de convergência a partir de uma base inferior.
- Para o IPe04, a média foi 82,33% e a mediana 83,60%, com melhor resultado em 96,81%. O resultado da SANASA (75,4%) evidencia evolução e aproximação gradual da média setorial.

Indicador	Resultado 2023	Resultado 2024	Evolução / Comentário	Referencial PNQS 2024	Comentário sobre competitividade
-----------	----------------	----------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------

⁶ Ver glossário “Indicadores” no MEGSA®ESG.

Índice de Maturidade na Gestão (IPa11)	28,50%	42,20%	Evolução expressiva, mais que dobrando em dois anos. Ligada à sistematização da experimentação e governança	Média: 57,85% Mediana: 70,90% Melhor resultado: 87%	SANASA está abaixo da média e mediana, mas com trajetória consistente de convergência.
Índice de Satisfação dos Empregados (IPe04)	70,22%	75,4%	Aumento associado ao engajamento em iniciativas e experimentos ágeis	Média: 82,33% Mediana: 83,60% Melhor resultado: 96,81%	Evolução gradual da SANASA, porém ainda abaixo da média setorial.

Os resultados quantitativos e qualitativos comprovam que o Ex² não apenas respondeu às lacunas identificadas no diagnóstico da Jornada da Excelência I, mas também gerou soluções inovadoras com impacto direto na operação, na digitalização e no engajamento das pessoas. Ao mesmo tempo, contribuiu para a elevação de indicadores corporativos estratégicos, alinhando a SANASA às melhores práticas do setor e consolidando uma mudança de patamar sustentável em sua gestão.

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, enfatizando o impacto transformador positivo decorrente da prática. Incluir a contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da organização que foram citados em A.1.
Fatores de avaliação C.2.1 Benefícios intangíveis para as partes interessadas

C.2.1 Benefícios intangíveis para as partes interessadas

A implementação do Experimentando a Excelência – Ex² trouxe ganhos intangíveis que reforçam a cultura de inovação e aprendizado, contribuindo diretamente para os objetivos estratégicos descritos em A.1. Esses benefícios, em diferentes estágios de maturidade, já demonstram impacto transformador para as partes interessadas:

Força de Trabalho

- Senso de pertencimento e motivação (em progresso): colaboradores que tiveram ideias registradas e testadas relatam maior orgulho em participar. A prática começa a reduzir o receio de errar e estimula o aprendizado coletivo.
- Clareza no raciocínio gerencial (melhoria recente): a introdução do Cartão de Sugestão de Melhorias organizou a lógica dos experimentos (hipótese, teste, métrica e critério de sucesso). Essa ferramenta já mostra resultados iniciais no aumento da confiança dos empregados em suas contribuições.
- Impacto cultural (em progresso): há sinais de quebra das resistências iniciais e maior engajamento em múltiplos níveis hierárquicos, fortalecendo o valor corporativo de valorização das pessoas.

Lideranças

- Fortalecimento do diálogo (em progresso): com o experimento e implantação da prática gerencial “Café com o Diretor”, já são demonstrados benefícios de aproximação entre gestores e equipes, ampliando a transparência e a confiança.
- Espaço seguro para inovação (em progresso): a adesão dos gestores ao programa evidencia maior abertura para experimentação, sinalizando a construção de um ambiente seguro para inovação, ainda que não haja relatos formais consolidados sobre esse aspecto.
- Alinhamento estratégico (consolidado no diagnóstico): as lacunas de gestão foram identificadas na Jornada da Excelência, contratada para apoiar a evolução das práticas de gestão da SANASA. O Ex² surgiu como resposta estruturada a esse diagnóstico, alinhando-se diretamente às metas estratégicas e ao fortalecimento das práticas de gestão.

Clientes

- Percepção de agilidade (em progresso): com o experimento e implantação da digitalização gestão de esgotamentos de fossas (ordens de serviço, plataforma mobile e dashboards), foi possível pela primeira vez medir a performance do serviço. No início, verificou-se grande quantidade de ordens com prazos estourados; hoje, o monitoramento em tempo real garante que nenhuma OS fique fora do prazo. Esse salto de controle reflete diretamente no atendimento, fortalecendo a percepção de agilidade e confiabilidade.
- Melhoria da experiência digital (em progresso): com o experimento para digitalização de processos e arquivos, com objetivo de ampliação da transparência e redução de incertezas, colocando o cliente no centro das ações da SANASA e criando condições para ganhos adicionais nos próximos ciclos.

Sociedade

- Uso responsável de recursos públicos (consolidado): ao estruturar experimentos em escala piloto antes de qualquer expansão ou investimento maior, o Ex² assegura que recursos públicos sejam aplicados somente em soluções validadas. Essa lógica evita desperdícios, reduz riscos financeiros e garante que cada real investido seja direcionado para iniciativas com efetividade comprovada, reforçando a ética e a transparência da gestão.
- Promoção de equidade e inclusão (em progresso): Com experimentos como o “Elas Protagonizam”, realizado como experimento no âmbito do Ex², alcançou 100% de adesão e consolidou valores de diversidade e inclusão. O sucesso da iniciativa reforçou compromissos ESG e contribuiu para os ODS 6 e 9, além de abrir espaço para novos experimentos voltados à equidade.

- Referência setorial (em progresso): o programa já vem sendo compartilhado em benchmarking, sinalizando potencial de impacto positivo além dos limites internos da SANASA.

Acionistas e Governança

- Rastreabilidade e consistência (consolidado): comitê formalizado (Portaria SAN.T.IN.PT 283), procedimento normativo (SAN.T.IN.PR 336) e relatórios periódicos asseguram governança da inovação, garantindo que cada experimento tenha registro, avaliação e decisão transparente.
- Contribuição estratégica (em progresso): o Ex² fortalece diretamente a missão da SANASA de contribuir para a qualidade de vida, a visão de ser uma empresa de excelência e os valores de transparéncia, ética e valorização das pessoas. Ao mesmo tempo, posiciona a companhia na vanguarda tecnológica, ao adotar metodologias ágeis, ferramentas digitais amplamente acessíveis (Microsoft 365, Power BI, Power Automate) e práticas de gestão da inovação reconhecidas no setor, alinhando a experimentação interna aos compromissos institucionais assumidos com acionistas e sociedade.

O Ex² gerou benefícios intangíveis que, em diferentes estágios de maturidade, já transformam a SANASA: maior engajamento da força de trabalho, abertura das lideranças, percepção positiva e mais confiável dos clientes, fortalecimento da confiança social e consolidação da governança. Esses ganhos intangíveis reforçam os objetivos estratégicos da organização, respondem às lacunas apontadas e consolidam a SANASA como referência em inovação sistematizada no setor de saneamento.

C.3. Quais foram as principais lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis⁷, com a implementação da prática e com o alcance de seus resultados?

Citar as lições e resumir a importância delas, para outras organizações considerarem.

Fatores de avaliação

C.3.1 Lições aprendidas

C.3.1 Lições aprendidas
A implementação do Experimentando a Excelência – Ex² proporcionou um conjunto de aprendizados que vão além dos resultados diretos, oferecendo elementos valiosos para outras organizações interessadas em adotar práticas semelhantes.

Lições Favoráveis

- Base diagnóstica estruturada: iniciar a prática a partir de um diagnóstico robusto (Jornada da Excelência) deu clareza sobre as lacunas e aumentou a legitimidade da proposta.
- Patrocínio da alta direção: o engajamento da liderança foi decisivo para institucionalizar a prática e mobilizar as equipes.
- Pilotos em pequena escala: testar em ambientes controlados reduziu riscos e facilitou a aceitação, comprovando a viabilidade de ferramentas digitais simples e acessíveis.
- Comitê Gestor multinível: a diversidade de cargos e áreas trouxe legitimidade às decisões e fortaleceu o senso coletivo de responsabilidade.
- Capacidade de replicação: experiências exitosas (ex.: Café com o Diretor, solução para lodo em decantadores) mostraram potencial de multiplicação, reforçando a cultura de aprendizado.

Lições Desfavoráveis

- Resistência cultural inicial: setores priorizavam registrar apenas experiências já testadas, limitando o aprendizado. A prática precisou reforçar que falhas também são fonte valiosa de conhecimento.
- Planejamento insuficiente: a baixa taxa de conclusão de experimentos no prazo evidenciou a necessidade de ferramentas de planejamento simples, levando à adoção do Cartão de Sugestão de Melhorias.
- Diversidade de comportamentos organizacionais: a implantação revelou diferenças no engajamento entre áreas. Foi necessário ajustar comunicação e treinamentos para contemplar diferentes perfis, equilibrando inovação com disciplina metodológica.

Importância para Outras Organizações

As lições do Ex² mostram que:

- Programas de inovação em gestão devem se apoiar em diagnóstico claro e contar com patrocínio efetivo da liderança.
- Valorizar tanto os acertos quanto os erros é fundamental para criar uma cultura de aprendizado real.
- Ferramentas simples de planejamento podem ter grande impacto na qualidade e pontualidade da execução.
- Uma governança participativa aumenta legitimidade, engajamento e capacidade de replicação.

Assim, a prática oferece aprendizados relevantes que podem ser adaptados e aplicados por outras organizações de saneamento e setores públicos que buscam institucionalizar a inovação de forma estruturada e sustentável.

----- Limite de 13 Páginas aqui -----

⁷Algo que não deu certo ou que poderia ter dado melhor resultado se fosse feito de forma diferente, requerendo cuidados ou atenção especial

Glossário (opcional)

Citar, se necessário, glossário para siglas e termos não usuais.

Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído contagem para limite de páginas.

Programas, iniciativas e eventos

Ex² — Programa Experimentando a Excelência – *Ex²* (programa corporativo de experimentação e lições aprendidas).
PNQS — Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (programa de premiação da ABES).

Normas, portarias e procedimentos

SAN.T.IN.PT 283 — Comitê Gestor da Carteira de Experimentos e Banco de Lições Aprendidas da Diretoria Técnica.

SAN.T.IN.PR 336 — Carteira de Experimentos e Banco de Lições Aprendidas – Programa Experimentando a Excelência *EX²*.

ISO 9001:2015 — Sistemas de gestão da qualidade.

Sistemas, plataformas e ferramentas (com nome)

MS365: Microsoft 365 (suíte):

- SharePoint (portal e listas).
- Microsoft Lists.
- Power Automate.
- Microsoft Teams.

GLPI – Gestionnaire Libre de Parc Informatique. Nome completo no texto: não encontrei.

Google Forms / Microsoft Forms - formulários on-line.

Referências Bibliográficas

Citar a bibliografia utilizada no âmbito do Case, exceto os Critérios MEGSA@ESG.

Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído na contagem para limite de páginas.

DEMING, W. Edwards. Out of the Crisis. MIT Press, 1986. (referência do ciclo PDCA/PDCSLA).

Revisores 2025 Ver página 2 Critérios IGS