

PLANO DIRETOR DE GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA AGÊNCIA REGULADORA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Marcos Antonio Franklin - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Maria Regina Rocha - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Nilton Galli Bassi - Universidade Mackenzie

Marino Kobayashi - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Guilherme Ely - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Resumo

O presente estudo apresenta o Plano Diretor de Gestão da Inovação – PDGI que será implementado em uma agência reguladora do Estado de São Paulo visando transformá-la em uma autarquia inovadora, o que melhorará o atendimento às demandas oriundas de diversas áreas da sociedade. O Plano Diretor de Gestão da Inovação estabelece as grandes linhas de orientação para as atividades a serem desenvolvidas na Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo - ARSESP, durante o período de 2018 a 2021. Este documento descreve as premissas que embasaram a elaboração do mapa estratégico, representado visualmente pelo framework, que sintetiza e representa visualmente os direcionamentos estratégicos que serão estabelecidos pela ARSESP, traduzidos pela missão, visão e abrangendo diretrizes e objetivos norteadores do desempenho institucional. Por meio do modelo de gestão da inovação será apresentado, na forma de inovação dos processos, o critério de priorização da análise das demandas. A proposta prevê que inicialmente, o Plano diretor de Gestão da Inovação seja executado na área da Diretoria do Gás Canalizado, servindo de base de preparação para a formação de uma atmosfera inovadora que será, posteriormente, compartilhada para as diretorias de Saneamento Básico e Energia Elétrica, sob o patrocínio e alto envolvimento da Diretoria Colegiada.

PLANO DIRETOR DE GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA AGÊNCIA REGULADORA DO ESTADO DE SÃO PAULO

RESUMO

O presente estudo apresenta o Plano Diretor de Gestão da Inovação – PDGI que será implementado em uma agência reguladora do Estado de São Paulo visando transformá-la em uma autarquia inovadora, o que melhorará o atendimento às demandas oriundas de diversas áreas da sociedade. O Plano Diretor de Gestão da Inovação estabelece as grandes linhas de orientação para as atividades a serem desenvolvidas na Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo - ARSESP, durante o período de 2018 a 2021. Este documento descreve as premissas que embasaram a elaboração do mapa estratégico, representado visualmente pelo *framework*, que sintetiza e representa visualmente os direcionamentos estratégicos que serão estabelecidos pela ARSESP, traduzidos pela missão, visão e abrangendo diretrizes e objetivos norteadores do desempenho institucional. Por meio do modelo de gestão da inovação será apresentado, na forma de inovação dos processos, o critério de priorização da análise das demandas. A proposta prevê que inicialmente, o Plano diretor de Gestão da Inovação seja executado na área da Diretoria do Gás Canalizado, servindo de base de preparação para a formação de uma atmosfera inovadora que será, posteriormente, compartilhada para as diretorias de Saneamento Básico e Energia Elétrica, sob o patrocínio e alto envolvimento da Diretoria Colegiada.

Palavras-chave: Gestão da Inovação. Plano diretor. Agência Reguladora. Critérios de priorização.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho visa apresentar o Plano Diretor de Gestão da Inovação – PDGI, a ser executado na ARSESP, a partir da identificação da oportunidade de inovação incremental de processos de análise das demandas oriundas de diversas áreas da sociedade. Propõe-se a adoção de critérios de priorização para análise das demandas.

O projeto será executado no período de 2018 a 2021, na Diretoria do Gás Canalizado, e posteriormente nas demais diretorias da Agência. De acordo com Downey, Hellriegel e Slocum (1975, p.618), “um ambiente dinâmico é aquele em que os fatores relevantes para a tomada de decisão estão em constante estado de mudança”.

Lawrence, Lorsch, Miller e Friesen (1967) argumentam que com o aumento da incerteza, maiores níveis de diferenciação e de integração são exigidos em termos de segmentação de tarefas como uma forma de melhorar a agilidade e a capacidade de respostas adaptativas frente ao ambiente.

A ARSESP, por se tratar de uma autarquia, é regida por leis e regulamentos aplicados ao setor público, possuindo processos administrativos que tendem a ser mais burocráticos, o que dificulta a agilidade e flexibilidade de adaptação às mudanças do ambiente externo. Nesse sentido,

com a incerteza dos ambientes dinâmicos, as empresas e gestores necessitam cada vez mais de informações concisas e diferenciadas para tomar decisões mais precisas (Galbraith,1973).

Considerando-se que os assuntos são diversos e com distintos impactos e prioridades, a metodologia de priorização a partir de critérios qualitativos mostrará o resultado do atendimento das demandas de forma objetiva, permitindo uma ampla gama de benefícios socioeconômicos e ambientais,

Este projeto de inovação trará, sob a ótica dos processos de análise das demandas da Agência, informações mais concisas e, por consequência, mais dinamismo à tomada de decisão.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Agência Reguladora

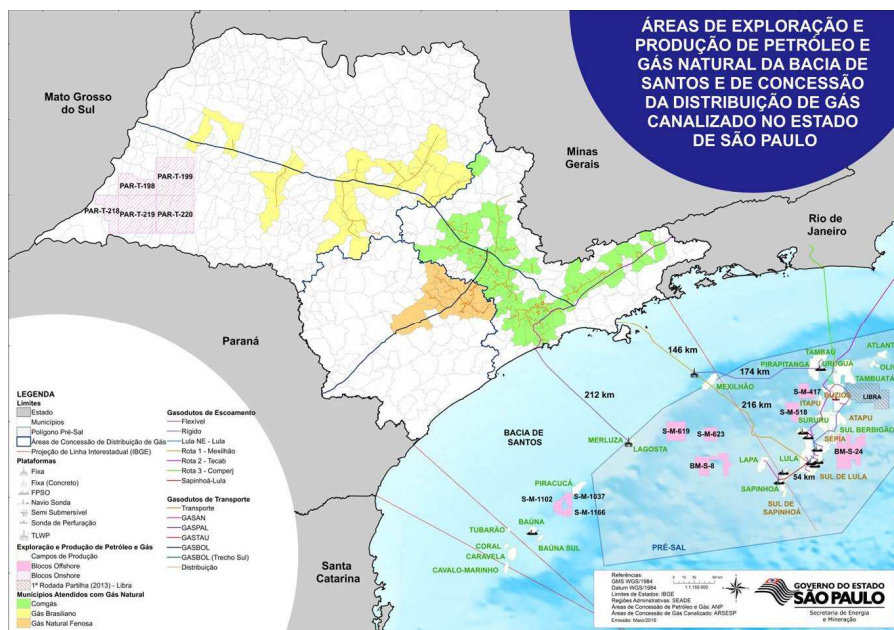
A Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo – ARSESP é uma agência multissetorial que regula, controla e fiscaliza os serviços de gás canalizado e de saneamento básico de titularidade estadual, bem como os serviços de energia elétrica ou de saneamento básico municipal, delegados ao Estado por seus titulares. Administrada por uma diretoria colegiada formada por cinco membros, a ARSESP é autarquia de regime especial, com autonomia decisória, administrativa, orçamentária e financeira.

O Plano Diretor da Gestão de Inovação da ARSESP será executado, especificamente, na área do Gás Canalizado, a qual será considerada a área-piloto. A escolha deveu-se ao forte engajamento da Diretoria do Gás Canalizado, que busca por oportunidades de inovação. Justifica-se, ainda, devido à importância do setor para o Estado de São Paulo, que vem incentivando o gás natural como o insumo de transição para as energias renováveis e garantia da segurança energética.

O Estado de São Paulo é o maior consumidor nacional de gás natural, utilizando anualmente cerca de 5 bilhões de metros cúbicos, sendo que a indústria paulista consome mais de 80% desse valor. Apesar de ser um combustível fóssil, o gás natural é uma alternativa ambientalmente vantajosa em comparação ao óleo combustível, reduzindo a emissão de gases de efeito estufa.

O Estado está dividido em três áreas de concessão de distribuição de gás canalizado, sendo atendido pelas empresas Comgás, Gás Brasileiro e Gás Natural Fenosa. Em termos de rede de gasodutos, conta com uma extensa rede que traz o gás natural da Bolívia e da Bacia Santos para o consumo local, e também, o transporte para o sul do país, Minas Gerais e Rio de Janeiro, em um total de 18.694 mil quilômetros de rede de gasodutos que atende 143 cidades como apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Áreas de Concessão de distribuição do Gás Canalizado



Fonte: Secretaria de Energia e Mineração do Estado de São Paulo (2016)

Contexto histórico

A ARSESP é vinculada à Secretaria de Energia e Mineração do Estado de São Paulo, criada pela Lei Complementar nº 1.025, de 07 de dezembro de 2007, e regulamentada pelo Decreto nº 52.455, de 07 de dezembro de 2007, com o objetivo de regular, controlar e fiscalizar os serviços de gás canalizado e de saneamento básico de titularidade estadual, bem como os serviços e atividades de energia elétrica, de competência da União, ou de saneamento básico, de competência municipal, delegados ao Estado de São Paulo pelos órgãos competentes.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

A ARSESP trata-se de uma autarquia em regime especial, possuindo maior autonomia administrativa se comparada à autarquia comum. Segundo Alexandre Santos de Aragão, o motivo pelo qual as agências reguladoras foram classificadas como autarquias em regime especial foi a necessidade de se ter autonomia e agilidade no exercício de suas funções.

No artigo 1º, parágrafo único, da Lei complementar Estadual nº 1.025, de 07 de dezembro de 2007, lei de criação da Agência, dispõe que: “o regime jurídico da ARSESP caracteriza-se por independência decisória, autonomia administrativa, orçamentaria e financeira, mandato fixo e estabilidade de seus diretores e demais condições que tornem efetiva sua autonomia no âmbito da administração Pública”.

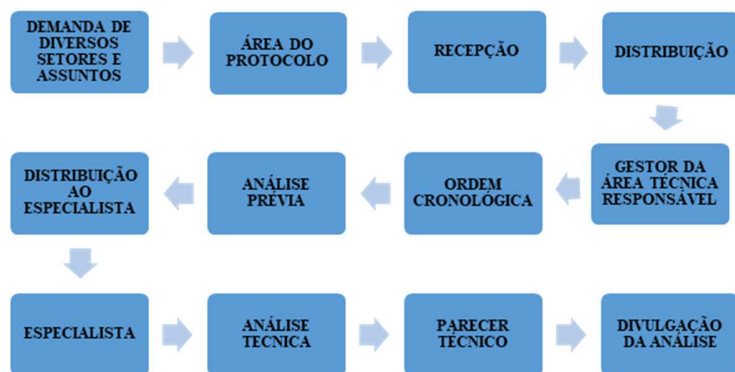
Diante disso, consolidou-se o entendimento de que o problema seria o de “como dar maior objetividade no exercício de suas funções, particularmente, a análise dos processos das diversas demandas da sociedade mantendo a autonomia da agência”.

Atualmente, o processo de análise acontece em ordem cronológica e de priorização subjetiva do gestor responsável. Os processos são recepcionados pela área de Protocolo da Agência

que recebe, formalmente, os documentos contendo as demandas de diversos setores da sociedade e de extensa abrangência de assuntos.

Após protocolização da demanda, o processo é distribuído à área técnica que, por sua vez, se encarrega do tratamento até a divulgação do resultado do atendimento da demanda, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma do processo de análise das demandas



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

4. ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

Em entrevistas presenciais com especialistas-chaves, responsáveis pela análise técnica no processo de análise das demandas da área do Gás Canalizado, observou-se que os assuntos são diversos e com distintos impactos e prioridades, sendo que o resultado do atendimento das demandas permite uma ampla gama de benefícios socioeconômicos e ambientais, destacando-se:

- O sistema de distribuição de gás caracteriza-se como infraestrutura para a implantação de novas empresas;
- O uso do gás natural permite maior eficiência energética, garantindo maior competitividade às indústrias que dele se utilizam,
- Possibilita, ainda, a agregação de usinas com indústrias usuárias de vapor d'água em cogeração permitindo aumento de eficiência de ambos negócios;
- A construção de gasodutos, por si só, gera expectativas positivas da classe empresarial e política, bem como da população em geral, dos municípios localizados na área de influência do empreendimento, com reflexos no aumento da oferta de postos de trabalho;
- Outras formas de uso do gás como fonte energética, com ênfase para o uso residencial e automotivo, são afetadas de forma positiva;
- Melhoria da qualidade do ar em função da redução de emissões de poluentes, devido à substituição pelo gás natural de combustíveis como óleo diesel, gasolina e lenha.

Avançando nas pesquisas, identificou-se que devido à ausência de critério objetivo, os processos administrativos tendem a ser analisados de forma mais burocrática, dificultando a agilidade de respostas e flexibilidade de adaptação às mudanças do ambiente externo.

Embora o processo de análise esteja aberto à participação dos agentes impactados, a ausência de critério objetivo faz com que os diversos agentes tenham limitações no acesso às informações disponíveis. Neste sentido, Hobbs (1998, p. 20) enfatiza a importância de considerar o “comportamento pessoal no processo da contratação e na especificidade dos ativos necessários para consecução do contrato”, englobando a racionalidade limitada, que é caracterizada pela restrição física das pessoas de considerarem todas as alternativas para a tomada de decisão, e pelo oportunismo, pois as pessoas tendem a explorar uma situação em seu exclusivo benefício. O que pode ser identificado como possíveis privilégios no relacionamento que alguns agentes podem a vir obter em função da assimetria de informações.

Tendo em vista a necessidade de melhoria no atendimento das demandas, eliminando oportunismo, e eventuais privilégios no relacionamento com a Agência, faz-se necessário uma proposta de mudança visando à Inovação.

5. PROPOSTA DE MUDANÇA

Com o objetivo de um melhor atendimento aos processos de análise das demandas oriundas de diversas áreas da sociedade, propõe-se a implantação do Plano Diretor de Gestão da Inovação baseado nos seguintes pilares:

- Visão: Ser a agência para o bem-estar da população do Estado de São Paulo.
- Missão: Regular e fiscalizar os serviços de Energia Elétrica, Gás Canalizado e Saneamento Básico prestados pelas Concessionárias.
- Valores:
 - Respeito aos contratos de Concessão,
 - Respeito do Direito Administrativo,
 - Cultura da Inovação.
- Políticas:
 - Fazer cumprir os contratos de concessão,
 - Assegurar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos de concessão.
- Diretrizes:
 - Fiscalização do cumprimento dos contratos de concessão,
 - Controle e arbitragem de conflitos,
 - Fomentar a competitividade das concessionárias,
 - Controlar tarifas dos serviços.

5.1 Objetivo

Inovação e automação dos processos de análise oriundos das diversas demandas dos setores da sociedade, observando o interesse público, visando à melhoria da finalidade da agência, por meio de:

1. Criação de critérios dos processos para a priorização das demandas,
2. Padronização e automação das demandas conforme os critérios estabelecidos.

5.2 Beneficiários:

Sociedade: usuários dos serviços de concessão de gás canalizado, de saneamento básico e de energia elétrica do Estado de São Paulo, e

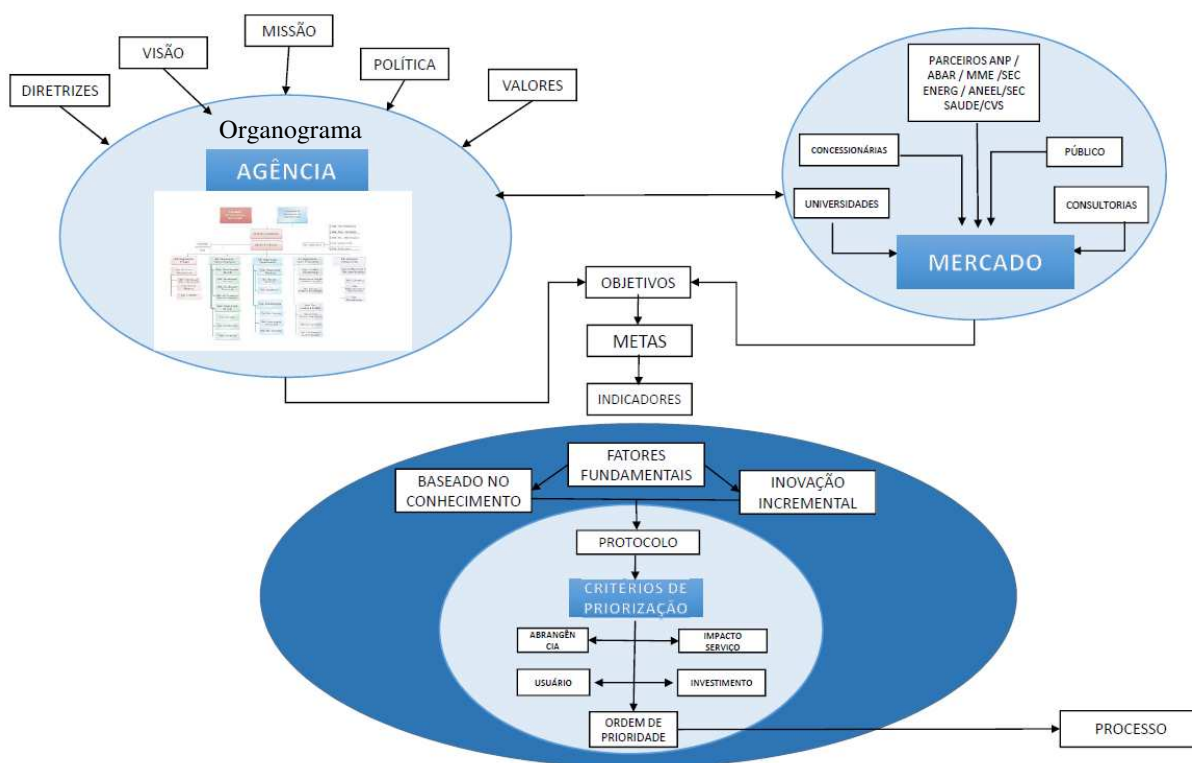
Concessionárias: 03 de gás canalizado, 03 de saneamento básico e 14 distribuidoras de energia elétrica.

5.3 Mapa Estratégico

O mapa estratégico sintetiza e representa visualmente os direcionamentos estratégicos estabelecidos pela agência para o horizonte 2021, traduzidos na missão, na visão e em um conjunto abrangente de diretrizes e objetivos norteadores do desempenho institucional. Esse *framework* visa facilitar a comunicação e a gestão da inovação na empresa ARSESP.

Nota-se, também, as perspectivas das metas e indicadores e, ainda, os fatores fundamentais que farão o eixo central na integração da ARSESP com o mercado, conforme a Figura 3.

Figura 3 – *Framework* do Plano Diretor da Gestão da Inovação da ARSESP



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

5.3 Detalhamento do Plano Diretor de Gestão da Inovação

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é uma ação associada à sobrevivência e crescimento da empresa, na qual o processo de inovar envolve: procurar (analisar o cenário), selecionar (processo de decidir a melhor opção) e implementar a estratégia.

Essa ação necessita de conhecimento para inovar, execução do projeto que exige capacidade para resolver problemas, lançamento da inovação, sustentabilidade e aprendizado com a progressão do projeto e melhoria constante. As inovações variam em proporção, natureza, novidade e outros.

Ao pensar em inovação, o autor cita dois modelos: o primeiro “fazendo o que se sabe, mas melhor” que é uma condição instável que operam de acordo com as rotinas.

Neste projeto, o modelo de inovação adotado é de “fazer de um jeito diferente” no qual a Agência irá operar de um modo diferente devido às mudanças tecnológicas, e mercadológica e o gerenciamento nas condições de incerteza.

A seguir, são relacionados os principais componentes do framework apresentado na Figura 2, abrangendo as principais variáveis e respectivas inter-relações que irão interferir no processo de inovação da agência.

5.4.1 Relação da ARSESP e os agentes do mercado

O mercado tem função primordial para a motivação da ARSESP na criação e posterior execução do Plano Diretor da Gestão da Inovação. Nesse sentido, Duncan (1972, p.314) mostra que o ambiente externo das organizações “consiste de todos os fatores físicos e sociais relevantes que estão fora dos limites da organização e que são levados diretamente em consideração durante a tomada de decisão pelos indivíduos no sistema”. Drucker (1996), por sua vez, afirma que a maior mudança na cultura corporativa pode ser o crescimento acelerado de relacionamentos baseados não em propriedade, mas em parceria.

Na primeira perspectiva, o *framework* apresenta a relação da ARSESP e os agentes atuantes do mercado, no qual a agência encontra-se inserida.

Drucker (1996) afirmava, ainda, que a maior mudança na cultura corporativa pode ser o crescimento acelerado de relacionamentos baseados não em propriedade, mas em parceria. Dentre os agentes do mercado são, alguns, parceiros da ARSESP:

- Secretaria de Energia e Mineração do Estado de São Paulo, que coordena as ações para o suprimento, a universalização, a confiabilidade e a qualidade de insumos energéticos, visando o desenvolvimento econômico sustentável do Estado;
- Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), órgão regulador das atividades que integram as indústrias de petróleo e gás natural e de biocombustíveis;
- Empresas Concessionárias prestadoras dos serviços de concessão do Estado de São Paulo: quatorze empresas de distribuição de energia elétrica, três de distribuição de gás canalizado, duzentos e noventa municípios conveniados para os serviços prestados de saneamento básico, distribuídos em 03 empresas;
- Universidades conveniadas participando da prestação de serviços, executando estudos técnicos e pesquisas;
- Consultorias de prestação de serviços específicos no desenvolvimento de tecnologia da informação, estudo econômico financeiro e estudos técnicos.

O setor Público é considerado um agente do mercado, representado pela sociedade civil, e os usuários dos serviços de concessão.

5.4.2 Fatores Fundamentais para a Inovação Incremental

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apresentam 4 formas de “inovação” (os “4 Ps” da inovação):

- Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Este projeto da ARSESP abrange a inovação de processos e de paradigma, na medida em que será alterado o processo de recebimento e tratamento de demandas, e haverá a readequação das formas de priorização das demandas para análise.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) enfatizam o papel do conhecimento para a inovação, criando novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. Estes podem vir na forma de conhecimento sobre o que é tecnicamente possível ou de que configuração pode responder a uma necessidade articulada ou latente.

Tal conhecimento pode já existir, baseado em algo que já foi visto ou experimentado antes, ou pode ter explicito em sua forma, codificado de modo que outros possam acessá-lo, discuti-lo, transferi-lo etc. – ou pode existir de modo tácito: conhecido, mas sem formulação.

No contexto do projeto, o conhecimento refere-se às diversas demandas dos setores da sociedade à ARSESP. Este conhecimento é fundamental para a definição de critérios de priorização. Pode-se considerar a estimativa na ordem de 1.500 processos para análise/ano, que, atualmente, não possuem um critério definido de priorização.

Estudos acerca do desenvolvimento do processo incremental, tal como o de Hollander (1965), sugerem que os ganhos cumulativos de eficiência são muito maiores a longo prazo do que aqueles obtidos com as mudanças radicais ocasionais.

Experiências mais recentes com a aplicabilidade da mentalidade “enxuta” de gestão, verificadas no setor de serviços e, de forma crescente, entre empresas, bem como dentro das mesmas, enfatizam o grande potencial desse tipo de inovação contínua. O *framework* apresenta, na segunda perspectiva, a relação dos fatores fundamentais para os critérios de priorização, baseado no conhecimento e a inovação incremental.

5.4.3. Inovando o atendimento de demandas com Critérios de Priorização

A proposta deste projeto é que, a partir dos critérios de priorização, as demandas sejam atendidas de forma objetiva, conforme ordem de prioridade definida por um critério pré-estabelecido, visando o interesse público. Este engloba o desenvolvimento econômico e a sustentabilidade, o desenvolvimento social, o desenvolvimento urbano e regional.

Quais tipos de inovação podem permitir criar e captar valor para a empresa e quais os recursos para isso? Certamente, novidades tecnológicas podem gerar valor econômico e vantagem competitiva.

A priorização das demandas, apresentada neste projeto, será feita com a utilização da tecnologia, visando à automação dos processos. O desenvolvimento da tecnologia de automação dos processos dar-se-á com a contratação de agentes do mercado, quer seja, consultoria especializada ou convênio com Fundações das Universidades.

A partir da plataforma da entrada dos processos na área de Protocolo, o usuário terá acesso ao sistema por meio da criação de *login* e senha. Neste sistema, serão solicitadas informações necessárias para a classificação da ordem de prioridade, conforme os critérios de priorização.

Os critérios de priorização atenderão às seguintes abordagens:

1. Impacto ao usuário;
2. Abrangência;
3. Impacto do serviço;
4. Investimento.

Dessa maneira, os critérios de priorização serão avaliados com parâmetros qualitativos, com notas atribuídas de 1 a 3, conforme Tabela 1.

Tabela 1- Classificação Qualitativa

IMPACTO AO USUÁRIO	NÚMERO DE USUÁRIOS
NOTA 1	1 A 5
NOTA 2	6 a 20
NOTA 3	> 20
ABRANGÊNCIA	USUÁRIOS ATENDIDOS
NOTA 1	01- 10.000
NOTA 2	10.001-100.000
NOTA 3	> OU = 100.001
IMPACTO DO SERVIÇO	VOLUME em M3/MÊS
NOTA 1	0,00 a 2.000,00
NOTA 2	2.001,00 a 50.000
NOTA 3	> OU = 50.001
INVESTIMENTO	EM MILHÕES/PROJETO
NOTA 1	até R\$ 2.000.000
NOTA 2	de R\$ 2.000.001 a R\$ 10.000.000
NOTA 3	> OU = R\$ 10.000.001

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Após a atribuição das notas, a definição da ordem de prioridade será dada conforme a fórmula, a seguir:

$$OP = (Nota\ da\ Impacto\ ao\ usuário\ x\ Peso\ 4) + (Nota\ do\ Abrangência\ x\ Peso\ 3) + (Nota\ do\ Impacto\ do\ serviço\ x\ Peso\ 2) + (Nota\ do\ Investimento\ x\ Peso\ 1)$$

Onde:

1. O Impacto ao usuário recebe o peso 4, e tem a finalidade de classificar o número de usuários que sofreram impactos dos serviços, (usuário pessoa física ou jurídica);
2. A Abrangência recebe o peso 3, e tem a finalidade de classificar o número de usuários atendidos pelos serviços de concessão, (usuário pessoa física ou jurídica);
3. O Impacto do serviço recebe o peso 2, e tem a finalidade de classificar o volume do consumo dos usuários;
4. O Investimento recebe o peso 1, e tem a finalidade de classificar o montante em R\$ (REAIS) a ser investido em projetos.

Considerando o resultado da fórmula OP, a ordem de prioridade obedecerá a Tabela 2.

Tabela 2- Classificação de Prioridade

ORDEM DE PRIORIZAÇÃO	ESCALA
Essencial	> OU = 26
Relevante	> OU = 21
Moderado	> OU = 10

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Para efeito de padronização dos processos, os seguintes conceitos serão utilizados:

- Essencial: representa os processos mais significativos que deverão ter prioridade sobre os demais no atendimento da demanda;
- Relevante: representa os processos importantes que deverão ter prioridade média sobre os demais no atendimento da demanda;
- Moderado: representa os processos de menor importância que deverão ter prioridade baixa sobre os demais no atendimento da demanda.

No caso de empate resultante da fórmula, a Ordem de Priorização dos processos seguirá a seguinte hierarquia como critério para o desempate.

1. Maior Nota obtida da Classificação Qualitativa do Impacto ao usuário;
2. Maior Nota obtida na Classificação Qualitativa da Abrangência;
3. Maior Nota obtida na Classificação Qualitativa do Impacto do Serviço;
4. Maior Nota obtida na Classificação Qualitativa do Investimento

Exemplo de demanda priorizada pelo critério:

Uma concessionária de gás canalizado, em determinada região industrial, solicita a análise de um projeto de extensão de rede visando o atendimento a três indústrias do setor alimentício, e, conseqüentemente, estenderá o fornecimento de gás a uma população de 200.000 habitantes;

A classificação qualitativa apresenta os seguintes números:

1. Impacto ao usuário: 3 empresas;
2. Abrangência: 200.000 novos usuários ligados à rede;
3. Impacto do serviço: consumo estimado de gás 3.000.000 m³
4. Investimento: estimado em R\$ 10.000.000,00

Nota da Impacto ao usuário = 1

Nota do Abrangência = 3

Nota do Impacto do serviço = 3

Nota do Investimento = 3

Assim, o cálculo será: $OP = (1 \times 4) + (3 \times 3) + (3 \times 2) + (2 \times 1) = 21$

A ordem de Priorização deste projeto é relevante, e o processo terá prioridade média sobre os demais processos no atendimento da demanda.

5.4.4 Metas e Indicadores

Em perspectiva, o *framework*, ainda, apresenta as metas e indicadores. As metas serão definidas em linha com o Plano Plurianual do Governo do Estado de São Paulo. Após um determinado período, um ano de avaliação do realizado, observar-se-á a quantidade de processos atendidos e, por conseguinte, as metas serão reavaliadas.

Os indicadores serão definidos com base nos critérios de priorização, como exemplo:

- Quantidade de processos priorizados pelo critério;
- Tempo gasto nos processos priorizados pelo critério;
- Número de Reclamações para cada 10.000 ligações (usuários ligados na rede) atendidas pelo critério e apuradas no Serviço de Atendimento ao Usuário, etc.

5.4.5. Preparando uma organização inovadora

Pisano (2016) enfatiza que, apesar dos pesados investimentos para gerir tempo e dinheiro, o processo de inovação ainda é algo bem frustrante para muitas empresas. Iniciativas originais falham frequentemente. E boa parte das organizações que conseguem trazer novidades com sucesso tem dificuldade de manter o desempenho.

Por que é tão difícil cultivar e manter a capacidade de inovação? As razões são muito mais profundas do que falhas de execução, como muitos costumam dizer. O problema está enraizado na falta de estratégia. Por outro lado, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que, independentemente da ideia inovadora, é fundamental ter um ambiente favorável para o desenvolvimento do projeto.

O alto comprometimento é uma tarefa que se espera de todos os envolvidos no processo de inovação, por meio de uma transcrição dos pensamentos em algo palpável, seja ela pela busca de mecanismos que demonstrem e reforcem o senso de envolvimento da gestão, compromisso, entusiasmo e apoio.

A aceitação do risco inerente, também, é mais um ponto a se considerar, a inovação é incerta e, possivelmente, haverá fracassos, e isso não deve ser um ponto de desmotivação, muito pelo contrário, com os erros cometidos adquire-se mais experiências para que no futuro possam ser evitados. Pisano (2016) reforça a importância do alto comprometimento ao enfatizar que o processo de criar algo novo atravessa todas as funções.

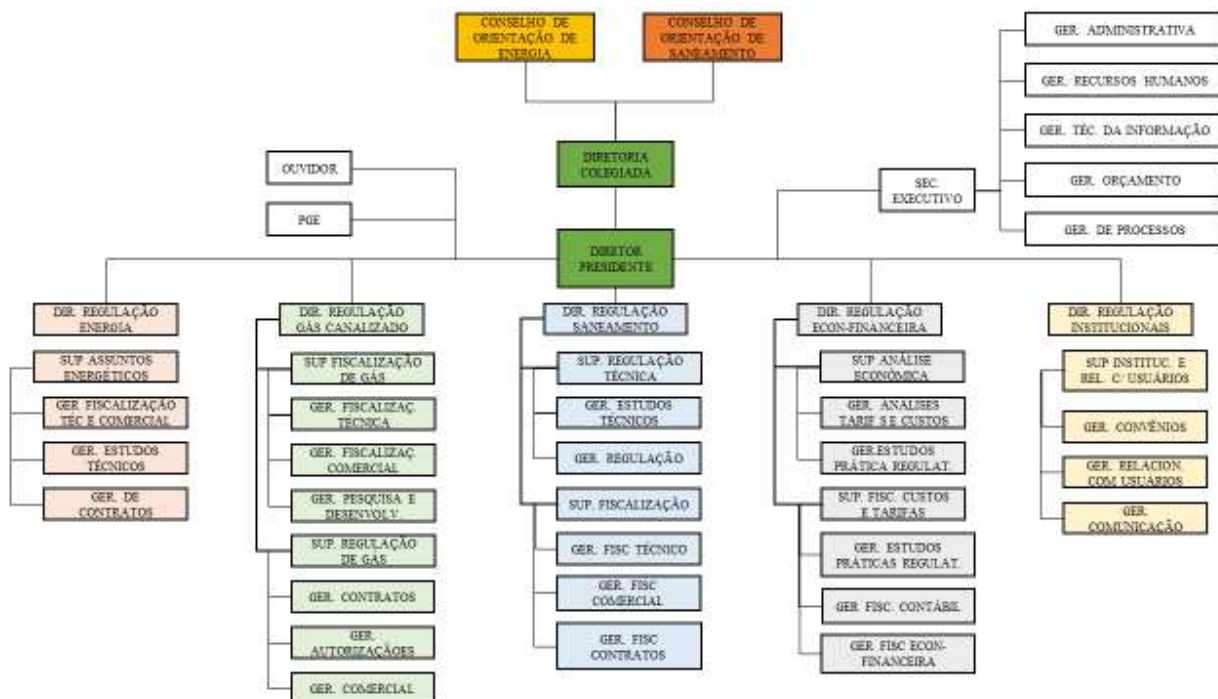
Os profissionais seniores são os mais indicados para orquestrar um sistema tão complexo. Eles devem assumir a principal responsabilidade sobre os processos, as estruturas, os talentos e os comportamentos que moldam como a organização busca por oportunidades de inovação, além de sintetizar ideias em conceitos e projetos de produtos e escolher como atuar.

Além da liderança e comprometimento, este plano considera que o executivo líder e demais indivíduos-chave, abaixo designados e apresentados hierarquicamente no organograma – Figura 3, deverão ser sempre agentes de mudança ativos, fundamentais para defender e oferecer força e entusiasmo para levar a inovação adiante.

5.4.6 Indivíduos-Chave da Equipe de Gestão de Inovação:

Para tanto, a ARSESP dispõe de uma estrutura organizacional conforme apresentado na Figura 4, parte de um Executivo líder: Diretora de Gás Canalizado, subordinada ao Diretor Presidente. Gestor Técnico: Gerente Técnico de Informação subordinado à Secretaria Executiva, subordinada ao Diretor Presidente Inovador de Negócios: Superintendente de Regulação do Gás, subordinada à Diretora de Gás Canalizado.

Figura 4- Organograma da ARSESP



Fonte: Elaborado pelos autores com base no site www.arsesp.sp.gov.br (2018)

Cabe ressaltar que os indivíduos-chave liderarão equipes que, para terem um bom desempenho, deverão considerar importantes aspectos citados por Tidd, Bessant e Pavitt (2008):

- Objetivos e tarefas claramente definidos,
- Mecanismos de coleta e distribuição de informações (internet, intranet, e-mails, campanhas de divulgação, etc.), de modo a permitir um constante crescimento no reconhecimento da partilha eficaz e da comunicação de informações valiosas,
- Liderança de equipe eficaz,
- Bom equilíbrio entre papéis de equipe e estilo comportamental individual,
- Mecanismos eficazes de resolução de conflito dentro do grupo,
- Conexão contínua com a organização externa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na fase de execução do Plano Diretor de Gestão da Inovação – PDGI, a estrutura organizacional da ARSESP, especificamente a área da Diretoria do Gás Canalizado assumirá o papel do agente que promoverá a construção da organização inovadora, consciente do fato que

enfrentará grandes desafios, à medida em que as mudanças culturais não acontecem com rapidez ou como resultado de iniciativas individuais.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ressaltam a importância de implantar o desenvolvimento sistemático de estruturas organizacionais, políticas de comunicação e procedimentos, sistema de recompensa e reconhecimento, política de treinamento, entre outros.

É oportuno em uma organização com cultura inovadora o empreendedorismo interno que oferece apoio e estímulo aos indivíduos com boas ideias. Inicialmente, o projeto aqui proposto, critérios de priorização e ordem de prioridade, será estruturado em planilha Excel, desenvolvida pela área da Diretoria do Gás Canalizado, e utilizada pela área de Protocolo na recepção dos processos específicos desta área.

Após a fase de avaliação do projeto, eventuais ajustes na qualificação e abrangência dos critérios de priorização, o desenvolvimento da tecnologia de automação dos processos será implementado.

Mas como garantir a continuidade do sucesso da inovação? Será necessário considerar não somente o acerto e o erro, mas, sobretudo, refletir e aprender com os erros e acertos, mantendo uma memória organizacional.

Neste sentido, serão criados mecanismos de aprendizagem para lidar com novas demandas dos agentes de mercado, que exigirão novos critérios de priorização, novos pontos de abordagens e, conseqüentemente, nova ordem de prioridade.

Na fase final, a visão do projeto de inovação e a atmosfera inovadora serão compartilhadas para as demais diretorias, de Saneamento Básico, Energia Elétrica, Econômico-Financeiro, e Relações Institucionais, sob o patrocínio e alto envolvimento da Diretoria Colegiada.

Desta forma, a ARSESP, efetivamente, será transformada em um agente de mudanças ativo, com um modelo de gestão de inovação que a permitirá cumprir sua missão e valores dentro da visão a qual foi concebida, que é “Ser agência para o bem-estar da população do Estado de São Paulo”.

REFERÊNCIAS

Aragão, A. S. de (2013). *Agências Reguladoras e a Evolução do Direito Administrativo Econômico*, Rio de Janeiro: Ed. Forense.

Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2015). Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application. *Administrative Science Quarterly* 20(4), dezembro.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press.

Hobbs, J.E. (1998). A transaction cost analysis of quality, traceability and animal welfare issues in UK beef retailing. *British Food Journal*, Vol.98, No. 6, pp. 20-26.

Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*, Addison-Wesley Pub. Co. edition, in English.

Tidd, J., Bessant, J., & Keith Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Bookman.

Robert, B., & Duncan, B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty – *Administrative Science Quarterly*, vol. 17 no. 3, Sept.

Drucker, P. F. (1996). *Managing in a Time of Great Change*.

Hollander, S. (1965). *The sources of increased efficiency: a study of DuPont rayon plants*. MIT Press, Cambridge, Mass.

Rothwell, R., & Gardiner, P. (1985). Invention, innovation and re-innovation and the role of the user. *Technotion*, 3, 176-186.

Pisano, G. P. (2006). Você precisa de uma estratégia de inovação, *Harvard Business Review*, fev.