

Nome simplificado da prática de gestão implantada:

Excelência Global – Desenvolvimento de Fornecedores

Resumo da prática de gestão e de seus resultados:

A prática Excelência Global foi criada com o intuito de conscientizar os fornecedores da importância do comprometimento e das parcerias, visando, principalmente a excelência no atendimento ao cliente. O objetivo da prática Excelência Global é melhorar a satisfação dos clientes atendidos pela MS, por meio da transferência de cultura de excelência de gestão da mesma para os mais relevantes fornecedores, que representam 80% do total. A "transferência de cultura de excelência" ocorre por meio da implantação do Modelo de Excelência de Gestão, incluindo redesenho de processos e tudo mais que o modelo contempla. Além disso, faz parte da prática, treinamentos técnicos e comportamentais voltados qualidade dos serviços prestados e ao relacionamento com os clientes, além de outros programas desenvolvidos exclusivamente para os fornecedores e alguns, comuns à unidade, e que são também levados aos fornecedores que compõem o programa. Dentre os principais resultados da prática, cita-se a evolução na pontuação da avaliação interna das empresas participantes, o aumento no Índice de Pronto Atendimento (IPA) (Média 2013 - 95,7%. Média 2014 - 97,0%. Média 2015 99,0%). Em 2014, a prática foi considerada como inovadora pela FNQ (Segundo DMG do PNQ). Em 2015, a prática foi destaque no mérito da gestão e inovação do IPEG e finalista do programa melhores práticas - Sabesp.

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO**Denominação da organização candidata:**

Unidade de Negócio Sul – MS da Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp)

Trata-se de:
 Organização completa ou
 Unidade autônoma ou Divisão de outra organização
Atividades principais da organização candidata:

Distribuição de água e coleta de esgotos e serviços ao cliente

Qtde de funcionários da org. candidata (porte):

993

Consulte o limite de páginas para este Case, conforme o Porte, ao final deste documento.

Ramo de atividade:

SU – públicos (Gás, luz, telefone, água e esgotos e outros)

Area resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização:

CDG

Endereço principal da organização candidata:

Rua Graham Bell, 647

Nome do resp. pela candidatura da organização candidata: **Ana Paula Pereira da Silveira****Email:** appsilveira@sabesp.com.br**Fone:****Cel:****Nome do principal executivo da organização candidata:**

Roberval Tavares de Souza

Email:**Fone:****Cel:****Razão social responsável pela organização candidata:**

Companhia de Saneamento Básico do Estado de SP

Endereço principal da organização responsável: Rua Costa Carvalho, 300**CNPJ da organização responsável:**

43776517/0001-80

Declaração de idoneidade:

O principal executivo da organização candidata, acima informado, declara para fins de direito, que:

- 1) são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes;
- 2) está de acordo com a avaliação do Case por Banca Examinadora voluntária e independente regida pelo Código de Ética do IPEG e
- 3) concorda com a divulgação do Case para fins educacionais visando ao desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo, caso ele seja considerado finalista pela Banca Examinadora. Neste caso, o IPEG aceitará a substituição do Case por nova versão de divulgação ao público até a data do Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão e respectiva Cerimônia, no qual a candidatas finalistas apresentam seus Cases.
- 4) esta declaração é firmada automaticamente na formalização da Inscrição do Case ao PPQG – Modalidade Mérito de Inovação em Gestão por meio do pagamento do patrocínio na forma de “Cota de Inscrição de Case” conforme o respectivo Regulamento.

Critérios PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão

e

RDPG – Relatório de Descrição da Prática de Gestão

A descrição do Relatório abaixo é realizada por meio do preenchimento dos espaços reservados em texto Arial 10 e deve ser simples e objetiva para responder as questões propostas nos Critérios A, B e C, focando os fatores a serem avaliados pela Banca Examinadora voluntária do IPEG na resposta. Tabelas (texto Arial 8) e Figuras/Gráficos (texto Arial 6) podem ser utilizados livremente. Este documento, até o final das respostas ao Critério C, deve respeitar a quantidade de páginas prevista para o Porte da organização, especificado no final deste formulário. Apenas o conteúdo relatado será avaliado, não havendo fatores estéticos. O conteúdo do Critério D será apresentado presencialmente somente pelas organizações responsáveis pelos Cases selecionados como finalistas pela Banca Examinadora no Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão, no mês de Novembro. Nesse evento, a Banca avaliará os Fatores relativos a esse Critério para compor a pontuação final. Com base nela haverá a seleção da(s) vencedora(s), que alcançar(em) as maiores faixas de pontuação do certame.

Após preenchimento enviar para ppqg@ppqg.org.br juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).**A. A OPORTUNIDADE**

A.1. Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão – problema, desafio, dificuldade – solucionada pela prática de gestão candidata?

Informar de que forma o problema foi identificado. Apresentar resultado ou situação adversas ou não satisfatórias, constatados no período anterior à implementação da prática, explicando-os. Descrever a ligação do problema com os objetivos estratégicos da organização. Informar como esse problema afeta o setor.

A.1.1 A oportunidade proposta pela prática “Excelência Global - Desenvolvimento de Fornecedores” está relacionada à melhoria dos índices de qualidade dos serviços prestados, com a consequente redução dos índices de reclamação e aumento da satisfação dos clientes. O desafio foi identificado durante o ciclo de 2012 do “Planejamento Operacional MS”, que ocorre anualmente. Outra oportunidade de melhoria foi identificada no Relatório de Avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ: “Não foi demonstrada prática para a identificação e desenvolvimento da cadeia de fornecedores imediata, sendo que as práticas apresentadas restringem-se a ações pontuais para fornecedores críticos. Além disso, não é acompanhado, em relação a todos os principais fornecedores, o grau de dependência destes com a organização, a fim de assegurar a promoção do desenvolvimento sustentável da própria cadeia”. Essa avaliação fica mais relevante ainda quando se considera que a MS contava em 2012 com 60% de mão de obra terceirizada e 40% de mão obra própria. Em 2015 o percentual de mão de obra terceirizada foi de 29,5%. Nesse universo, quase 100% dos serviços de manutenção, e 100% da leitura e cobrança são realizados por fornecedores. Vale ressaltar que a prática permeia todos os fundamentos da excelência, com destaque para pensamento sistêmico, atuação em rede, aprendizado organizacional, inovação, liderança transformadora, conhecimento sobre clientes e mercados, responsabilidade social e valorização das pessoas e da cultura.

Além disso, dois elementos mais recentes do ambiente passaram a corroborar a necessidade de se desenvolver os fornecedores, como a consolidação da Agência Reguladora do Saneamento e Energia do Estado de São Paulo - ARSESP como representante da sociedade, estabelecendo prazos de atendimento e exigências de melhoria da qualidade dos serviços, com consequências bastante desfavoráveis ao não atendimento, inclusive com multas altamente impactantes no rendimento financeiro da MS. Em segundo lugar, a consolidação da metodologia de “Geração de Valor Agregado – GVA”, que preconiza a otimização dos recursos e a geração de valor às partes interessadas, mais especificamente neste caso, de satisfação ao cliente e de retorno financeiro ao acionista.

Analisando-se os resultados da MS de 2012, foram identificados indicadores impactantes com a satisfação dos clientes, que não estavam conformes e outros que, apesar de conformes, não foram considerados satisfatórios e que justificavam a implementação da prática. Um exemplo disso é o Índice de Pronto Atendimento (IPA), que mede o percentual de reincidências de serviços. A meta durante 2012 foi de 97,5% de serviços não reincidentes e o indicador fechou 2012 com 95,6%. A média no ano foi de 95,7%. Um exemplo de indicador conforme, porém não satisfatório é a Taxa de serviços atendidos no prazo, que em 2012, portanto antes do lançamento do programa, não atingiu a meta inicialmente traçada de 82% (que em julho foi revista, conforme procedimento acima referido, sendo baixada para 70% com evolução até 73% em dezembro). A média do ano foi 71,6%. Apesar de ter resultados dentro da meta de agosto a dezembro de 2012, estes não foram considerados satisfatórios. Observou-se que em nenhum mês a meta inicialmente estabelecida (82%) foi atingida. Somado a isso, a Pesquisa de Satisfação de Clientes apresentou uma queda de 4% em 2012, comparado a 2011. Ainda analisando 2012, comparando as cinco UNs de distribuição da Diretoria Metropolitana - M, a MS ficou em 4º lugar na mesma pesquisa, além de ficar abaixo da média da M.

A prática também está alinhada à visão da SABESP de “Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente”.

A MS traduz em seu mapa operacional a visão acima exposta por meio de objetivos estratégicos tais como “Ter clientes satisfeitos, e aumentar a percepção de valor de serviços e produtos”, “Maximizar a geração de valor agregado” e “Aprimorar o Modelo de Gestão”.

A.1.2 O problema na qualidade de serviços prestados por fornecedores afeta a Diretoria Metropolitana como um todo, onde suas UNs (Unidades de Negócio) tem mais de 50% de sua mão de obra terceirizada, com uma concentração ainda maior quando considera-se a prestação de serviços direta ao cliente. Considerando esse percentual é possível conjecturar que tal configuração possa até mesmo representar um potencial risco ao negócio, não só devido à qualidade dos serviços, como principalmente em razão mesmo da sustentabilidade dessas organizações. Esse risco é aumentado se for considerado que algumas empresas atuam em mais de uma UN e outras empresas de utilities.

Trata-se, portanto, de um problema que afeta não só o setor do saneamento, como a todos os setores de serviços considerados como *utilities*, especialmente de gás e energia, também fortemente dependentes de serviços de terceiros.

A.1.3 *Benchmarkings* realizados na Comgás e Ultragas, em 2013, evidenciaram a preocupação com o mesmo problema. Na Comgás, por exemplo, até foi mencionado como forma de captação de novos fornecedores, a abordagem aos fornecedores da Sabesp. (*) *O desenvolvimento desses fornecedores não beneficia somente a MS, mas também todo o setor, uma vez que a melhoria nos processos produtivos e na gestão dessas empresas fornecedoras impacta diretamente o sucesso de outras empresas. Além disso, esta prática pode ser adotada por qualquer empresa prestadora de serviços de saneamento, contribuindo para a formação de uma rede de fornecedores que buscam a excelência na sua gestão.*

A.2.1 Desde 1998, a MS vem aprimorando suas práticas de aprendizado de forma a desenvolver seus processos. A partir de 2001, com a adoção do MEG, as práticas de aprendizado, baseadas no PDCA, se tornaram mais intensas e sistematizadas, apoiadas por Grupos Multifuncionais, como os Grupos de Trabalho e GMPs. A prática de análise do relatório de avaliação externa do Modelo de Gestão, que a MS realiza por meio da participação nos prêmios de gestão também foi um importante alavancador do sistema de aprendizado. O sistema de aprendizado da MS contempla uma série de práticas estruturadas e integradas, formando um sistema abrangente. As análises críticas dos processos operacionais, a análise do desempenho das estratégias, as auditorias do SAG – Sistema de Avaliação Gerencial compõe o sistema de controle e aprendizado das práticas, estando disseminadas em todos os processos. Estes, juntamente com a análise do processo de Planejamento Operacional e a análise do RA da avaliação externa do modelo de gestão se integram e formam um sistema completo de aprendizado. Essa análise, cada vez mais participativa, serve de *input* no Planejamento Operacional e as demandas geradas são incorporadas nas superações/planos de ação.

Acompanhadas e controladas pelo CQG (composto pela alta liderança da MS, além de integrantes da controladoria, comunicação, desenvolvimento humano e qualidade, e liderados pelo superintendente), as práticas de aprendizado citadas permeiam todos os processos, o que as tornam também ferramentas de fomento à cultura da excelência estimulando o aprendizado e o espírito criativo das pessoas. A principal prática da MS para investigar as boas práticas de gestão do mercado é o *benchmarking*. É um processo estruturado, que permite conhecer as práticas e padrões de trabalho de outras organizações, possibilitando a incorporação ou melhoria de nossas práticas e padrões. A participação nos prêmios de qualidade, alinhados aos Critérios de Excelência da FNQ é um importante meio de estabelecimento de rede de *benchmarking* entre empresas com sistemas de gestão estruturadas, no qual a MS se destaca. Anualmente, durante o processo de Planejamento Operacional é elaborado um Plano Anual de *Benchmarking* com base nas necessidades e diretrizes das áreas e é enviado para aprovação do CQG.

De forma mais casual, é utilizada a técnica de *brainstorming* para análise de problemas. Utilizando esta técnica foi analisado que não seria eficaz desenvolver uma estratégia focada somente na mão-de-obra operacional, pois o desempenho dessas pessoas estava relacionado a problemas de gestão e, portanto seria necessário transformar a visão dos líderes, para que estes transformassem sua empresa numa organização com melhor qualidade no desempenho.

A.2.2 Todo o processo de Planejamento Operacional é realizado com grande participação da força de trabalho - FT, envolvendo cerca de 150 pessoas graças aos trabalhos realizados previamente (pré-works elaborados pela Comissão de Planejamento da MS) por cada departamento para definir a SWOT. Nos eventos de definição da estratégia o grupo é composto pelo superintendente, gerentes, gestores e pessoas-chave (representantes da qualidade e coordenadores das macroações em andamento), numa média de 60 pessoas.

B. A IDEIA

B.1. De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada?

Informar quais foram as lideranças e profissionais envolvidos no planejamento da prática, internos e/ou externos, e descrever o seu grau de mobilização. Apresentar as etapas principais e os recursos financeiros, humanos e/ou materiais envolvidos no desenvolvimento da prática até a solução final e entrada em regime. Incluir as principais origens ou fontes de inspiração, internas e/ou externas, para desenvolvimento da ideia. Destacar como ideias originais das pessoas, que poderiam dar resultados, foram estimuladas e/ou incorporadas buscando inovação. Descrever atividades de treinamento necessárias e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada até a implantação definitiva.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em equipe de projeto/planejamento

B.1.3 Emprego de mecanismos de fomento da inovação no projeto/planejamento da prática

B.1.4 Uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência (benchmarking) no projeto/planejamento da prática

B.1.1 Após a identificação do problema, foi criada uma célula, dentro do Departamento Administrativo Financeiro, para coordenação do Projeto, com participação de outras áreas envolvidas com serviços terceirizados. São elas, o Departamento de Engenharia e o de Planejamento Integrado. Ainda na fase inicial do projeto sentiu-se a necessidade de envolver, além das áreas já citadas, representantes de Desenvolvimento Humano, Qualidade e Marketing. Desde janeiro de 2016, o Programa de Desenvolvimento de Fornecedores está vinculado à Célula de Desenvolvimento da Gestão - CDG, ligada à Superintendência da MS e conta com as mesmas áreas parceiras.

Uma das primeiras etapas do projeto consistiu em conhecer projetos anteriores referentes ao tema. Nesta etapa foram levantadas informações referentes ao antigo Programa de Excelência Global, implantado em 2011 no Departamento de Engenharia que abrangia somente as empresas do contrato Global Sourcing, (que tem como objeto a prestação de serviços comuns de engenharia para manutenção nos sistemas de distribuição de água e coleta de esgotos, reposição de pavimentos, serviços de troca de hidrômetros, supressão de ligações, execução de ligações avulsas, troca de ligações, assentamento de redes de água e esgoto), focado na introdução de práticas voltadas à melhoria contínua. Quando foi ampliado, atendendo também as contratadas do Departamento de Planejamento Integrado passou a ser coordenado pelo Departamento Administrativo-Financeiro, e desde jan. de 2016 está vinculado ao CDG – Célula de Desenvolvimento da Gestão – MS, integrando os principais processos estratégicos da MS. O Projeto da prática foi traçado, a princípio, com 39 etapas, no formulário 5W2H, tendo início em Abril de 2013.

A fase de projeto aconteceu entre os meses de Abril e Agosto de 2013, onde primeiramente foram ouvidas as expectativas das partes interessadas, tanto internamente (MS) quanto externamente (Fornecedores). Feito isso foi montada uma curva ABC para evidenciar os pontos mais importantes. Finda a etapa de projeto, foi montado um Plano de Ação, utilizando o formulário 5W2H, em que cada ação teve o objetivo de solucionar as lacunas apontadas

na etapa das expectativas. Essas ações são acompanhadas trimestralmente, por meio das reuniões do Comitê de Qualidade de Gestão - CQG. Semestralmente as metas inicialmente traçadas podem ser alteradas. As etapas de 01 a 11 compreendem a fase de projeto, iniciando-se a prática a partir da etapa 12. As revisões foram previstas para acontecer anualmente, seguindo o método PDCL de aprendizado, em 2014, 2015 e 2016.

B.1.2 Ainda na fase de projeto foram ouvidas as expectativas da alta liderança da MS com o objetivo de não deixar de fora nenhuma ação que tenha sido apontada na etapa do Planejamento Operacional. Cada expectativa foi analisada e, se pertinente, transformada em uma ação dentro do formulário 5W2H, visando solucionar o problema apontado. Quanto aos recursos dispendidos para execução do projeto, foram somente as horas trabalhadas, num total de 428 horas na fase de projeto, uma vez que foi desenvolvido por mão de obra própria. Já na fase de execução (entrada em regime) além dos recursos humanos, há dispêndios com ações de sensibilização, capacitação, deslocamentos e materiais, como por exemplo, impressora, papel e veículo.

Findo o projeto e iniciada a fase de execução, além dos profissionais da MS, o Excelência Global contou com o envolvimento de toda a FT dos fornecedores do escopo, desde o empregado operacional até a alta liderança.

Para que acontecesse esse envolvimento, foi realizado um evento de lançamento, onde foram apresentadas aos fornecedores as necessidades da MS e as vantagens financeiras e mercadológicas para as empresas em se aderir ao programa. Nesse evento, pôde-se contar com a parceria da FNQ. Ao final do evento, os representantes das empresas demonstraram comprometimento com a parceria por meio da assinatura de um termo de compromisso.

O método para levantamento das necessidades dos treinamentos e adoção de programas é realizado por meio de reuniões anuais (antes de formular o 5W2H para o próximo ciclo), por segmento, junto aos administradores de contrato. Isso faz com que os treinamentos sejam feitos de acordo com as necessidades e intrínsecos à estratégia.

Além dos treinamentos, faz parte do Excelência Global programas que são já realizados na MS e outros desenvolvidos especialmente para os fornecedores, como é o caso do “Gentileza Gera Gentileza” (3G), que é um programa de endomarketing que visa a desenvolver a melhoria do relacionamento entre as pessoas a partir da prática da gentileza na prestação de serviços de saneamento para os clientes, sociedade e meio ambiente.

É etapa também do 5W2H que, anualmente, essas empresas sejam avaliadas, por examinadores internos de forma a verificarem a evolução das mesmas segundo o MEG. Cabe ressaltar que a partir de 2014, o critério para a premiação do Prêmio de Eficiência Operacional da MS foi a evolução dos fornecedores no MEG.

O controle da evolução, enquanto projeto, foi feito por meio do indicador de percentual de execução do plano, de acordo com o prazo previsto para o cumprimento das etapas. Paralelo a isso, a MS tinha seus indicadores, já acompanhados antes do projeto, e que atualmente espelham a evolução da prática. Esses indicadores são acompanhados trimestralmente nas reuniões de análise crítica.

B.1.3 A prática é considerada inovadora, na medida em que se trata de uma prática que busca melhorar os resultados da MS por meio de ganhos também para seus parceiros (fornecedores), ou melhor dizendo, a prática considerou, desde o início, primeiramente melhorias de gestão para seus parceiros, melhorando sua performance para que em consequência disso a MS tivesse também melhores resultados. É uma parceria do tipo “Ganha, ganha”.

B.1.4 Como fontes inspiradoras, para colocar a ideia em prática, foram realizados dois benchmarkings, nas empresas Comgás e Ultragaz, para conhecer seus programas de “Desenvolvimento de Fornecedores” (que após a visita concluiu-se tratar-se de programas de seleção e avaliação e não desenvolvimento propriamente dito). Foi realizada também uma reunião de *brainstorm* envolvendo os administradores dos contratos, colaboradores das UGR's e a equipe do Excelência Global.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Explicar a sistemática de funcionamento da prática de gestão e mencionar os principais padrões gerenciais (regras de funcionamento), incluindo periodicidade e responsáveis. Incluir padrões relativos a metas almejadas. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Destacar qualquer aspecto que torna a prática proativa, ágil e inovadora. Informar como os padrões gerenciais da prática se integram aos demais padrões gerenciais da organização. Informar a abrangência da prática de gestão bem como mecanismos de controle de sua correta aplicação.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões de trabalho claros

B.2.2 Enfoque inovador, incorporando características originais que trazem benefícios

B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a flexibilidade e resposta rápida

B.2.5 Enfoque enxuto, visando à simplicidade e ao baixo custo

B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.7 Aplicação é abrangente e controlada

B.2.1 Numa das primeiras etapas de execução da prática, a equipe do Excelência Global percorreu as empresas integrantes do programa para a realização de um diagnóstico. Esse diagnóstico tinha como objetivo levantar as lacunas de aderência ao Modelo de Gestão para que fosse feito o cruzamento com as expectativas levantadas na etapa anterior, como forma de prevenção à não deixar nenhuma lacuna sem ser tratada. Para esse diagnóstico foi utilizado o Questionário Sebrae, o mesmo utilizado para o Prêmio à Micro e Pequena Empresa – MPE Brasil. Apesar das empresas em questão não se enquadrarem nesse perfil, o questionário foi adotado, por ser considerado pela MS o mais apropriado para empresas em início de implantação do modelo.

Por meio desse diagnóstico foi percebido que as empresas apresentavam problemas muito comuns entre si e em relação ao modelo. Como forma de ação ágil e abrangente, decidiu-se que a Etapa 16 (Iniciar a implantação do MEG) seria iniciada com o Planejamento Estratégico em todas as empresas do Excelência Global. Com isso, seria possível trabalhar de forma abrangente e padronizada.

Para execução desse planejamento, foi levado em consideração, além das expectativas das partes interessadas, a análise de ambientes externos e internos e a construção de uma matriz *swot*, específica para cada fornecedor.

O produto desse planejamento foi a construção de princípios e valores organizacionais, objetivos estratégicos, planos de ação, indicadores e metas, claramente definidos, de forma a cobrir todas as expectativas e lacunas apontadas tanto pela MS quanto as advindas da etapa de diagnóstico e das fraquezas apontadas na matriz SWOT, como por exemplo, capacitação técnica e comportamental, melhoria de processos, padronização e sistemática de práticas de gestão, etc. São ilustrações dos planejamentos realizados nas empresas, as figuras 1 e 2.

Portanto, além do acompanhamento feito por meio das ações traçadas no 5W2H, a MS auxilia os fornecedores no acompanhamento da realização de seus Planejamentos Estratégicos, isso se dá através de reuniões de análise crítica mensais e dos planos de ação, trimestrais. Anualmente o planejamento estratégico é reavaliado, de forma a atualizar metas e planos de ação e, se pertinente, corrigir os rumos.



Figura 1. Reavaliação do planejamento estratégico da empresa X

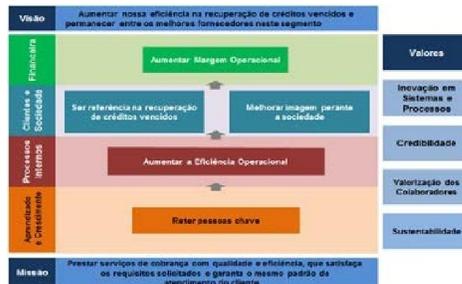


Figura 2. Mapa estratégico da empresa X

B.2.2 A prática tem como pressuposto transferir a cultura de gestão da MS para seus fornecedores. Para tanto, algumas práticas, consideradas estratégicas pela MS, foram adaptadas de forma a serem aplicadas também às contratadas, como por exemplo, as reuniões de análise crítica mensais (onde a performance dos indicadores são levantadas e analisadas, proposições de ações corretivas, se necessário), as formas de disseminação de informação (como por exemplo o Dia do Compromisso e reuniões estruturadas).

Os sistemas de avaliação de reação dos treinamentos dados, são realizados por meio do formulário de avaliação de reação, que também é uma prática levada aos fornecedores parceiros, além de programas desenvolvidos especialmente para os fornecedores, visando atender o objetivo estratégico da MS “Ter Clientes Satisfeitos e aumentar a percepção de valor dos serviços e produtos”, como é o caso do Gentileza Gera Gentileza, uma parceria entre a Equipe do Excelência Global e a área de Marketing, lançado em Julho de 2014, que possibilita treinamentos comportamentais e ações de reconhecimento aos terceiros, entre outras ações, visando a sensibilização para que atendam os clientes da MS como gostariam de ser atendidos. Em 2016, outra prática da MS está sendo levada aos fornecedores, o Prêmio Profissional Destaque, existente desde 2006 para a MOP da MS, cujo objetivo é valorizar e estimular a participação dos empregados MOP e MOT na busca da melhoria contínua dos processos, inovação e aprimoramento profissional.

Só em 2014 a capacitação comportamental envolveu 1050 colaboradores. Esses treinamentos contemplaram além de ações voltadas ao comportamento e comprometimento, a preocupação com a segurança do trabalho e o atendimento ao cliente. Em se tratando de capacitação técnica, em 2015 teve o **Capacitace**, onde 320 técnicos de atendimento ao cliente foram treinados para melhorar a assertividade dos serviços de leitura, além de técnicas de detectar irregularidades na apuração de consumo, conforme ilustra as figuras 3 e 5. Em 2016, cerca de 400 funcionários da MOT já foram treinados.

Visando desenvolver a gestão dos fornecedores como um todo, e não somente técnica e comportamental, as empresas são convidadas a participar de ações sociais, conforme determina o modelo. A partir de 2014, anualmente, participam da Campanha de Doação de Sangue promovida pela MS, conforme ilustra a figura 5. Em 2015, como resultado de aprendizado de 2014, o Excelência Global, auxiliou para que instituições responsáveis pela coleta de sangue fossem visitar os canteiros das contratadas. Em 2015, também foram realizadas ações de integração, treinamento de relacionamento com clientes e Vídeos PPM (padronização dos procedimentos de manutenção) – 645 oportunidades, representando 912 horas e ações de voluntariado com 240 colaboradores terceirizados.

B.2.3 Muitas ações do Excelência Global são realizadas em parcerias com outras áreas da MS. Isso tem proporcionado um aumento da visão sistêmica tanto da MS, que agora conhece o funcionamento dos fornecedores estratégicos ao negócio, como aos próprios fornecedores que tem a oportunidade de conhecer os processos do início ao fim, desde antes de receberem as demandas até o posicionamento do cliente final.

B.2.4 A agilidade se dá na resposta rápida às demandas levantadas tanto na etapa do planejamento com os fornecedores quanto as demandas pontuais levantadas ao longo do ano por meio de ações ou treinamentos que visam atender às demandas levantadas. Pode-se citar como exemplo, as demandas levantadas pelo Programa Somos Todos Clientes relativas aos fornecedores, que estão sendo tratadas de forma ágil ao longo de 2016 por meio de treinamentos e sensibilizações de empatia e atendimento à clientes.

B.2.5 A prática tem sido desenvolvida de forma a otimizar recursos, com a realização de parcerias com o CCM e o MSIC para a realização dos treinamentos e sensibilizações sem custo financeiro para a MS.

B.2.6 A integração da prática aos sistemas e padrões da MS se dá por meio do SAG – Sistema de Avaliação Gerencial, uma metodologia sistemática de acompanhamento das práticas e aprendizado da MS. A avaliação do SAG ocorre anualmente.

B.2.7 A prática abrange todas as UGRs (Unidade de Gerenciamento Regional) da MS, bem como em todos os processos e também poderá ser aplicada no âmbito Sabesp, em qualquer unidade.

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

Na resposta, mencionar indicador ou indicadores, quantitativos ou qualitativos, utilizados para avaliar o desempenho da prática. Exemplificar eventuais melhorias implantadas na prática em função de avaliações.

Fatores de avaliação da resposta

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

B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a eficácia da prática

B.3.1 O desempenho da prática é avaliado trimestralmente pela equipe do Excelência Global, passando por validação do CQG da MS. Anualmente, anteriormente à fase de formulação de estratégia do Planejamento Estratégico da MS, é praticada a metodologia do PDCL, pela equipe do Excelência Global, visando obter aprendizados e melhorias para o próximo ciclo. Para 2016, propôs-se como melhoria, o desenvolvimento e acompanhamento das ações socioambientais nos fornecedores, seguindo como premissa os indicadores ETHOS. Dentro dessas ações destaca-se a sistematização do levantamento de aspectos e impactos socioambientais por meio da planilha do LAIA – Levantamento de aspectos e impactos socioambientais.

Para a realização do PDCL são convidados integrantes de outras áreas (Controladoria/Qualidade, Desenvolvimento Humano e Marketing) que tem práticas interligadas ao projeto, para uma análise mais abrangente e com propostas de soluções tidas como mais eficientes.

A base de informações utilizadas para o PDCL é o formulário 5W2H com as ações concluídas parcialmente ou não concluídas. É levado também em consideração as respostas dos formulários de avaliação de reação dos treinamentos, além das considerações dos representantes do CQG.

B.3.2 O principal indicador para avaliar a eficácia do Excelência Global é a Taxa de Desenvolvimento de Fornecedores medida através da média de evolução na pontuação do MEG das empresas participantes.

A Taxa de Desenvolvimento de Fornecedores retrata a evolução dos fornecedores participantes do Excelência Global, segundo o Modelo de Excelência de Gestão. A fórmula de indicador, até 2015 foi TDF = Média da Pontuação das Empresas Participantes/150. E a partir de 2016 será: TDF = Média da Pontuação das Empresas Participantes/250. A média da pontuação das empresas, até 2015 foi feita após aplicação do questionário Sebrae para o MPE Brasil. E a partir de 2016, com base nos critérios do relatório de avaliação (modelo do PPQG). Essa avaliação acontece anualmente e é feita por examinadores internos capacitados que também atuam como voluntários no Instituto Paulista de Qualidade de Gestão – IPEG. O número 150 era a pontuação máxima que as empresas podiam alcançar segundo adaptação feita pela MS ao Prêmio MPE Brasil.

Entre 2013 e 2015 o indicador evoluiu 22%. A meta de 2015 foi aumentada para 70% e as avaliações aconteceram no mês de julho e o resultado obtivo foi 72%. Para 2016, a meta foi reduzida para 60% devido à mudança na forma de avaliação (dos 150 pontos para 250 pontos).

A MS acredita que desenvolvendo em seus fornecedores estratégicos no MEG, com todas as suas especificidades, alcançará a almejada melhoria na gestão de terceiros como um todo.

No âmbito das empresas contratadas são avaliados os indicadores de produtividade, horas extras, absenteísmo, índice de reclamações, *turnover*, entre outros. Como exemplo, cita-se a taxa de reclamações da empresa D (Nº de reclamações Procedentes / Quant. Disponibilizada * 1000), onde se pode verificar a diminuição das reclamações em 90,2% em relação a 2012, período anterior a implantação da prática.

Esses resultados deixam os fornecedores satisfeitos e a parceria fortalecida.

C. OS RESULTADOS

C.1 Há um ou mais tipos de resultados relevantes, com demonstração de favorabilidade, obtidos em decorrência da implementação da prática?

Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes obtidos em decorrência da implementação da prática, expressos, de preferência, quantitativamente, por meio de indicadores de nível de desempenho e demonstração de sua evolução (antes e depois). Apresentar, sempre que possível, resultado de referencial comparativo pertinente externo à organização (resultado de concorrente, de organização de referência no tema, organização líder em mercado mais desenvolvido, índices ou médias setoriais ou de mercado etc.), que permita avaliar a competitividade do resultado após a implementação. Se o resultado apresentado não decorrer exclusivamente da prática, justificar a correlação forte com a mesma.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.1.1 Relevância dos resultados obtidos

C.1.2 Evolução antes e depois comprova melhoria

C.1.3 Comparação com referencial demonstra competitividade

Os indicadores relevantes para a MS, que são acompanhados pelo Excelência Global, apresentam tendência positiva desde a implementação da prática. Segue abaixo alguns exemplos. A média do Índice de Pronto Atendimento (IPA) saiu do patamar de 95,7% em 2013 (média do ano), passando para 97% em 2014, e avançando para 98,7% em 2015 (média do ano), conforme figura 6. A melhora nesse índice é devida, entre outros fatores, ao intenso trabalho feito junto às empresas que atendem a MS. Além dos treinamentos realizados pelas Oficinas PPM (Padronização dos Procedimentos de Manutenção), foi fruto do planejamento estratégico planos de ação voltados a comunicação com os clientes finais, que proporcionou um aumento na execução de serviços de troca de ramal. Outro resultado relevante foi a Taxa de Serviços Atendidos no Prazo que, em média, subiu de 67,3% em 2012 para 71,6% em 2013, avançando para 73,6% em 2014, e 83,9 em 2015, conforme ilustrado na figura 6.

Indicador	signal	2012	2013	2014	2015
Índice de Pronto Atendimento - IPA		96,1	95,7	97,0	98,7
Taxa de Serviços Atendidos no Prazo - TSAP		67,3	71,6	73,6	83,9

Figura 6. Evolução dos Indicadores IPA e TSAP

O indicador Pesquisa de Satisfação dos Clientes é um indicador indireto, porém relevante para medir o sucesso da prática e não apresentou tendência positiva no ciclo 2015, pois houve uma queda na satisfação dos clientes que aconteceu em todas as unidades de negócio e pode ser atribuída à crise.

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em constatações, fatos, depoimentos ou reconhecimentos? Descrever eventuais reflexos positivos nas partes interessadas.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.2.1 Alcance de outras partes interessadas evidenciados

C.2.2 Relevância de benefícios intangíveis para outras partes interessadas

C.2 Um dos benefícios intangíveis alcançados com a prática foi o reconhecimento, pela FNQ, como prática inovadora no setor, conforme apontado no relatório de Diagnóstico de Maturidade de Gestão (DMG), pela Fundação Nacional da Qualidade em 2014. Em 2015, foi destaque no Prêmio GCI, além do reconhecimento no PPQG para a empresa X – Nível 1, e o 2º Lugar no Melhores Práticas 2015. Outro benefício é a proximidade conquistada com as empresas contratadas, desde a alta liderança até os operacionais. Destes últimos, a equipe escuta, com frequência, que nunca antes houve espaço para essa aproximação, para ouvir o que tinham a compartilhar. Essa aproximação permite um trabalho mais motivado pelo fato de saberem que a MS está preocupada em ouvi-los.

Na fase de melhoria/desenho de processos uma empresa declarou que acreditavam ter processos estavam enxutos, que somente quando começaram a desenhar, juntamente com a equipe do Excelência Global, é que perceberam as oportunidades de melhoria para deixar os processos otimizados e garantindo melhores resultados para eles e para MS. Ficaram gratos com o trabalho realizado.

Nas etapas de capacitação alguns dos depoimentos estão transcritos a seguir.

"Amei tudo, é isso aí, devemos tratar bem nossos clientes e representar nossa empresa corretamente...Parabéns" – Daiane S.A. – Empresa W

"Adorei o treinamento, bem proveitoso, deveríamos ter esse tipo de treinamento 1 vez por mês, com temas atuais, pois na minha opinião aumentaria os nossos conhecimentos e ajudaria a desenvolver melhor nossas atividades diárias". Cátia da Silva – Empresa L

"Super Interessante os temas apresentados e levarei para o resto da minha vida profissional e pessoal". Valquiria Ribeiro Souza – Empresa K

"Ótima atividade. Entretenimento entre funcionários e treinamento ideal para boa conduta no trabalho. Duração respeitada, organização de acordo com o proposto e temas que englobam nosso serviço fizeram satisfatório essa atividade". Renan Prado de Souza – Empresa Z

"Ótima iniciativa, o treinamento foi um sucesso". Sandra Schmidt – Empresa X

"Tema muito rico em informação, alegre, descontraído e esclarecedor. Precisamos ter mais treinamentos como esse." João G. S. Paiva – Q

"Curso bem aproveitável. Temas que nós vamos usar na vida profissional e na vida pessoal". Wilson Ricardo Marques de Souza – Q

C.2.1 Os benefícios intangíveis obtidos com a aplicação da prática estão relacionados às seguintes partes

interessadas: - Fornecedores: diminuição do número de faltas, redução de acidentes de trabalho e da rotatividade;

- Clientes: aumento da satisfação com a MS / Acionista: Valorização da marca da MS / Poder Concedente: Qualidade no relacionamento entre a sociedade e a MS / Sociedade: Qualidade no relacionamento com a sociedade, mitigando impacto obtido em obras e serviços, através de mudanças no relacionamento com a sociedade afetada.

D. A APRESENTAÇÃO PÚBLICA

D.1 A apresentação pública do Case desperta interesse para a Prática de Gestão?

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na apresentação

D.1.1 Objetividade e clareza

D.1.2 Pontualidade e método

D.1.3 Estímulo ao público

Este Critério será apresentado presencialmente pelas finalistas no Evento do PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão e não precisa ser aqui relatado. A apresentação deverá ser preparada em formato "ppt" cobrindo os Critérios A, B e C em seus aspectos mais relevantes em 15 minutos.

Glossário

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

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

CQG - Comitê de Qualidade de Gestão / ET – Força de Trabalho / MEG - Modelo de Excelência de Gestão / UN - Unidade de Negócio / IPEG – Instituto Paulista de Qualidade de Gestão

Referências Bibliográficas

Citar, se necessário, as fontes bibliográficas que foram usadas nesse trabalho.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

Diagnóstico de Maturidade da Gestão. Fundação Nacional da Qualidade. Ciclo 2014.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.;

FISCHER, R. M. (Org.). Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 15-27, 2006.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: evolução e crítica. São Paulo: Thomson, 2007.

SABESP. 13/04/15. Disponível em: <http://portal-intranet.ti.sabesp.com.br>. Acesso em: 13/04/2015.

SCHEIN, E. H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

Limite de páginas do Case, até o final do Critério C, incluindo Informações da Organização e Questões Formuladas, conforme o Porte:

De 1 a 50 funcionários - 5 páginas; de 51 a 250 funcionários - 6 páginas e Acima de 250 funcionários - 7 páginas.

O Sistema de Pontuação do PPQG - Modalidade Mérito de Inovação em Gestão, utilizado pela Banca Examinadora para avaliar os 26 Fatores dos Critérios "A", "B", "C" e "D" com notas de 0 a 10, estão disponíveis a partir do Regulamento desta Modalidade no site do PPQG.

Os Critérios dessa Modalidade do PPQG estão baseados nos Critérios de Premiação da Inovação em Gestão®, copyright da Compumax®.

Após preenchimento enviar para ppqg@ppqg.org.br juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).