

 <b>IPEG</b> Instituto Paulista de Excelência da Gestão	<b>PPQG - Modalidade Mérito de Inovação em Gestão</b> <b>FORMULÁRIO DE INSCRIÇÃO DE CASE</b>
<b>Nome simplificado da prática de gestão implantada:</b> Fiscalização Ativa – Excelência como Padrão	
<b>Resumo da prática de gestão e de seus resultados:</b> A prática foi idealizada e desenvolvida com base nos critérios do Modelo de Excelência de Gestão - MEG (FNQ) e está em consonância com as diretrizes organizacionais nos três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. A oportunidade foi identificada no ciclo de Planejamento Operacional 2014/2015 em meio à pior crise hídrica enfrentada pela OC (Organização Candidata). A prática foi estruturada para rever os principais processos, identificar, detalhar e documentar os vícios ou não conformidades que comprometam os resultados e adotar sistemática de verificação que abrange todas as etapas do atendimento. A prática objetiva adequações e melhorias nos processos operacionais, desde a logística para preparação dos materiais diários, comunicação com o cliente, respeito às regras de sinalização e finalização do atendimento para garantir que os serviços executados pelas prestadoras de serviço atendam às exigências legais e contratuais nos aspectos técnicos, de segurança do trabalho e meio ambiente, buscando a excelência como padrão. Quanto à abrangência, foi aplicada em toda a OC que atende mais de 3 milhões de clientes na região metropolitana de São Paulo. Com a adoção da Fiscalização Ativa, a OC obteve excelentes resultados, tais como: <b>a) redução de 70% das não conformidades</b> na execução dos serviços em 2015, <b>b) 90% no Índice de Renovação de Ativos</b> em 2015 (2013 = 60%), sendo realizadas 72.492 substituições de ramais de água em 2015 (2013 = 38.442), implicando na renovação de mais de 60% dos ramais da OC, que possui mais de um milhão de ligações, evitando retrabalhos e novos vazamentos <b>c) Redução de 46% no resultado do Indicador de Perdas Totais por Ligação (IPDt)</b> , com a redução de 113 litros/ligação/dia em perdas d' água, passando de 244 litros/dia em 2014 para 131 litros/dia em 2015. Desta forma, evidencia-se que a prática promove melhorias significativas na prestação de serviços, contribuindo para a superação de um momento difícil (crise hídrica), e agregando valor para as partes interessadas: Acionistas; Clientes; Comunidade; Empregados; Fornecedores; Governo.	
<b>INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO</b>	
<b>Denominação da organização candidata:</b> Unidade de Negócio Norte Sabesp - MN	<b>Trata-se de:</b> <input type="checkbox"/> Organização completa ou <input checked="" type="checkbox"/> Unidade autônoma ou Divisão de outra organização <b>Qtde de funcionários da org. candidata (porte): 246 funcionários</b>
<b>Atividades principais da organização candidata:</b> Distribuição de água potável e coleta de esgoto na região norte do município de São Paulo e em mais 13 municípios. Também é responsável pela produção de água tratada nos sistemas isolados de 10 dos 13 municípios. Compreende a região norte do município de São Paulo e os municípios: Caieiras, Cajamar, Francisco Morato, Franco da Rocha, Mairiporã, Bragança Paulista, Joanópolis, Nazaré Paulista, Pedra Bela, Pinhalzinho, Piracaia, Vargem e Socorro.	<b>Ramo de atividade:</b> Saneamento Básico
<b>Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização:</b> Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais Norte - MNI	<b>Endereço principal da organização candidata:</b> Rua Conselheiro Saraiva, 519 – Santana – São Paulo/ SP
<b>Nome da resp. pela candidatura da organização candidata:</b>  Mércia Cristina Nascimento Silva	<b>Email:</b> merciacristina@sabesp.com.br <b>Fone:</b> <b>Cel:</b>
<b>Nome do principal executivo da organização candidata:</b>  José Júlio Pereira Fernandes	<b>Email:</b> <b>Fone:</b> <b>Cel:</b>
<b>Razão social responsável pela organização candidata:</b> Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp	<b>Endereço principal da organização responsável:</b>  Rua Costa Carvalho, 300 – Pinheiros – São Paulo/SP
<b>CNPJ da organização responsável:</b> 43.776.517/0406-45	
<b>Declaração de idoneidade:</b> 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.	
<b>RDPG – Relatório de Descrição da Prática de Gestão</b> Fiscalização Ativa – Excelência como Padrão	

“É fazendo que se aprende a fazer aquilo que se deve aprender a fazer.” (Aristóteles)



Fig. 1 Turma do primeiro ciclo da Fiscalização Ativa

**A.1.1A** OC adota tem como visão de futuro e direcionador de ações, ser referência mundial na prestação de serviços em saneamento com foco no cliente, de forma sustentável, competitiva e inovadora. Utiliza, desde 2001, o MEG (FNQ) como modelo gerencial e balizador de práticas estruturadas para superar as necessidades e expectativas dos clientes sendo reconhecida como destaque no Critério Clientes do PNQ nos ciclos de 2009 e 2012, vencedora do PNQ em 2013 e PNQS Nível IV 2013. Esta prática foi idealizada e desenvolvida no ciclo de planejamento operacional 2014/2015 e está em consonância com as diretrizes organizacionais nos três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional.

No Planejamento Operacional (anual), a OC identifica as mudanças culturais e avalia cenários internos e externos para definir sua estratégia. Conforme Procedimento PO-QA0038 (Gestão de Aprendizagem), as práticas são avaliadas dentro do ciclo de aprendizado da empresa. Entre outras ferramentas para análise, utiliza a Matriz SWOT, a PESTAL, pesquisas de satisfação, dados das insatisfações dos clientes, demandas de partes interessadas, resultados de desempenho, estudos e projetos. Abaixo, fig. 2 apresenta as principais necessidades e requisitos de partes interessadas identificadas e atendidas pela prática.

PI	Forma de identificação	Necessidade	Tradução em requisito	Requisito	Principais Indicadores
Acionista	Diretrizes governamentais e empresariais; Reuniões e deliberações do Conselho de administração e Diretoria Colegiada; Ciclos de planejamento;	Disponibilidade de produtos e serviços com qualidade	Ciclos de planejamento; Fóruns de processos; Reuniões do Conselho de administração e Diretoria Colegiada;	Regularidade no abastecimento Qualidade e prazo de atendimento; Reduzir perdas de água; Reduzir perdas na arrecadação;	Índice de perdas as distribuições total - IPI; Incremento de volume faturado; Índice de satisfação; Imagem;
Sociedade	Reuniões com lideranças comunitárias; Reunião com órgão regulador; Participação em seminários e congressos	Qualidade e resolutividade no atendimento	Ciclos de planejamento; Fóruns de processo; Atuação da unidade funcional - PR;	Manter a qualidade do produto e do atendimento  Atender prazos de serviços	Índice de atendimento aos prazos regulados; Índice de pronto atendimento - IPA;
Clientes	Pesquisas de satisfação e imagem  Relatórios das manifestações dos clientes	Disponibilidade de produtos e serviços de qualidade	Fóruns de processo; Ciclo de planejamento; Análise dos resultados das manifestações de clientes	Regularidade abastecimento  Qualidade do atendimento; Qualidade do serviço executado;	Satisfação de clientes; Reclamação de problemas Pronto atendimento - IPA;

fig. 2 Principais requisitos de partes interessadas

O “tripé”: pessoas, processos e resultados é o norte da prática que visa, sobretudo, eficiência operacional, gestão efetiva de contratos e excelência no atendimento. Na análise de cenário, a OC constatou vulnerabilidades na gestão de contratos e controle de qualidade que poderiam por em risco requisitos das partes interessadas, em especial: Clientes, Sociedade, Acionistas, Órgão Regulador, bem como comprometer a imagem, metas de satisfação e atendimento às demandas regulatórias (risco de sanção pecuniária).

A OC tem grande parte de seus processos compartilhada com mão de obra terceirizada. Verificou-se que, após anos de amadurecimento desta parceria, ainda há diferenciação entre mão de obra própria e terceiros (empresas contratadas) em especial, quanto a qualidade de execução e para o cliente o produto final é da OC, independente de quem tenha executado. É questão de assumir responsabilidades e identificar-se num processo único, ainda que com vários atores. Assim, o objetivo da Fiscalização Ativa é rever os principais requisitos dos processos da OC (água, esgoto e atendimento), identificar, detalhar e documentar os vícios ou não conformidades que comprometam os resultados. Adotar uma sistemática de verificação que abrange todas as etapas do atendimento. Todo o aprendizado, desde a fase de levantamento de necessidades e avaliação de cenário até a proposta final, foi organizado em forma de capacitação para reter e disseminar o conhecimento a todos os envolvidos.

**A seguir, resultados adversos ou de risco verificados no período anterior à implantação da prática** (\*GRMD= guia de referência para mediação de desempenho - PNQS FNQ).

#### Clientes e mercado

**Índice de Reclamação de problemas (GRMD - ICM01): 1,25% (2013) / RC = 6% / RPI = 1,27%**

Representa % de reclamações por ligações faturadas. Foi objeto de acompanhamento pela possibilidade de aumento no número de reclamações devido crise hídrica, monitoramento e redução dos impactos pelas ações da prática (gestão de perdas d'água).

**Índice de satisfação pós-serviço: 86% (2013) / RC = 90% / RPI = 88%**

Representa % de satisfação dos clientes que solicitaram serviços como OC, aferido por pesquisa pós-serviço. No primeiro trimestre de 2014 o resultado era 82%. Nota-se o impacto da crise hídrica, portanto objeto da prática para manter a qualidade dos serviços como proteção à imagem, a despeito do cenário crítico de abastecimento.

#### Sociedade e Imagem

**Índice de Atendimento aos Prazos dos Serviços Regulados (GRMD - Isp10 similar) = 92% (2013) / RC = 81,0% / RPI = 100,0%**

Deliberações do órgão regulador - Arsesp nº180 - 550 e 567. Adotado pela prática em especial para acompanhar tempo de reparo de vazamento de água, risco de sanção e satisfação de clientes.

#### Processos:

**Indicador de perdas totais de água por ligação (GRMD - Isp14) : 329 (2013) / RC = 380 / RPI = 359**

Corresponde perda (L)/ ligação por dia. Imperativo reduzir, diante do cenário de crise hídrica.

**Índice de renovação de ativos (GRMD - Ipa05 similar): 60% (2013) / RC = 50% / RPI = 60%**

Nº de trocas preventivas quando da ocorrência de vazamento (proatividade) para mitigar retrabalho e perda d'água.

**Índice de conformidade na execução (GRMD - Ifr07 similar): 50% (2013) / RC = 50% / RPI = 60%**

% de atendimento às regras de execução dos serviços. Específico da prática, % de conformidade apontadas no relatório JICA (programa corporativo de Perdas).

**Recuperação de volume (fraudes): 1.032.226m³ (2013) / RC = 711.496m³ / RPI = 700.000m³.**

Total m³ recuperados com identificação de irregularidades ano, impacta em perdas d'água e **arrecadação** visto doação do plano de bônus adotado pelo governo do estado diante da crise hídrica.

“O Saber é a principal ferramenta empresarial” (AntonioBoscovich)

**A.1.2A** relevância da prática para o êxito da organização já foi apresentada no item A.1.1 com a análise de cenário e resultados que impacta. Outra forma de evidenciar a relevância do problema e da prática é a observância ao

mapa estratégico da OC, a medida em que seus resultados impactam nas estratégias da organização, conforme quadro a seguir:

Diretrizes e Objetivos Estratégicos atendidos pela prática	
Sustentabilidade	Objetivo – Garantir a disponibilidade hídrica;
Clientes e Sociedade	Objetivo - Satisfazer o Cliente
	Objetivo - Fortalecer a Imagem
Processos	Objetivo - Assegurar a qualidade
	Objetivo - Aperfeiçoar Processos
Pessoas e Inovação	Objetivo – Fortalecer competências técnicas e de gestão
Objetivos Operacionais atendidos pela prática	
Processos	Aprimorar a gestão e qualificação com os fornecedores
	Reduzir Perdas
Pessoas e inovação	Eficiência nos processos de água esgoto
Clientes e Sociedade	Manter a satisfação dos clientes
	Adequar processos para atender Arsesp

Fig.3 Alinhamento com diretrizes organizacionais

O relacionamento com os clientes e sociedade, demanda controle e eficácia na prestação de serviços e isto envolve a fiscalização das regras contratuais. Com tecnologias que tornam a comunicação imediata, os clientes estão cada vez mais críticos e munidos para expor suas frustrações. Os serviços de saneamento têm como característica a continuidade. O impacto de qualquer interrupção é muito grande e pode comprometer a confiança dos usuários. A gestão estruturada na excelência gera valor para a marca e contribui para os anseios de todas as partes interessadas.

**“A qualidade mais valiosa para o aprendizado é uma atitude positiva.” (BobbiDePorter)**

**A.1.3** Esta prática foi desenvolvida com base em ferramentas da qualidade, possui análise de cenário e itens de controle que contribuem para sua disseminação em qualquer processo ou área dentro ou fora da OC, aplicável dentro e fora do setor de atuação. Promove com sua estruturação a possibilidade de revisão de processos internos principais, trabalha em rede uma vez que envolve requisitos de partes interessadas, atores internos e externos nos processos, benchmarking, análise bibliográfica de pesquisas de mercado. A sistemática da Fiscalização Ativa pode ser aplicada a qualquer empresa no setor de saneamento, ou fora dele, para promover gestão compartilhada da qualidade de serviços prestados. A cada turma de aplicação é aplicado o PDCL. Não há coadjuvantes, cada área e profissional contribui com sua experiência, apresenta sua forma de “fiscalizar” a qualidade e contribuir para manter a excelência. Desde procedimentos para a execução da atividade, a itens contratuais, compra de materiais, tudo é avaliado e considerado passível de correção ou adequação.

Aperfeiçoar a gestão dos serviços de saneamento, identificar as reais demandas dos usuários e responder com respeito, presteza e resolutividade, implica em agir considerando o interesse público do saneamento. Neste sentido, esta prática atende aos anseios e diretrizes da prestação de serviços em saneamento sendo relevante para o setor. Compartilhar informações em rede permite que decisões sejam tomadas com maior rapidez e evita prejuízos para a empresa e clientes, sobretudo em situações de urgência e emergência. Esta rede obteve na elaboração, desenvolvimento e aplicação da prática a contribuição da gerenciadora JICA (Programa Corporativo de Pernas – financiamento do Japão).

A relevância para o setor também se evidencia pela abrangência da prática que foi disseminada em toda a área de atuação da OC, total de 13 municípios, mais de um milhão de ligações ativas e população atendida estimada em 3,2 milhões de pessoas.

**“Com organização e tempo, acha-se o segredo de fazer tudo e bem feito.” (Pitágoras)**

**A.2.1** As ferramentas da qualidade aplicadas para a análise do problema foram a matriz SWOT, a planilha 5W2H, PESTAL (análise do cenário: Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal), dados das pesquisas de satisfação, dados das insatisfações dos clientes, demandas de partes interessadas, resultados de desempenho e Brainstorming (Diagrama de Ishikawa). A matriz SWOT é utilizada de forma participativa na OC durante o planejamento estratégico, tático e operacional sendo considerados dados do ambiente interno e externo.

Após determinado o escopo da prática, determinou-se que o processo inicial a ser priorizado seria troca de ramal de água devido cenário crítico de crise hídrica, necessidade de reduzir perdas, necessidade de garantir eficiência operacional para evitar maior desgaste com clientes e proteger a imagem da OC visto a grande fiscalização da sociedade, comunidade e órgãos de imprensa quanto a rapidez e eficiência nos reparos de vazamento. Assim, as causas dos problemas foram levantadas com base em vistorias realizadas nos serviços realizados e apontamentos da gerenciadora JICA. Também foram realizadas análises de mercado com base em dados da pesquisa corporativa de satisfação da OC, análise regressiva que há anos traz como requisito de clientes a qualidade dos serviços prestados. Como referencial bibliográfico, foi utilizada análise histórica de 2011 a 2014 do ranking da revista EXAME em parceria com o Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC).

No item B será explanado a respeito das análises e planejamento das ações que compõem a prática.

ATORES EXTERNOS (partes interessadas)		Grau de mobilização
Sociedade	Representada pelo órgão regulador – Arsesp – regula prazos e sanções pecuniárias para os desvios	Estabelece diretrizes de atendimento aos prazos – Deliberações nº 567 e nº 550.
Empresas contratadas (fornecedores)	Administradores de Contratos / Dia do Compromisso com o Fornecedor	Cumprir exigências contratuais de eficiência operacional. Garantir padrão estabelecido do início ao fim do processo, EPI e EPCs, sinalização de vias e comunicação com o cliente.
Força de trabalho terceirizada	Adesão e monitoramento do padrão de qualidade	Aplicação PDCL e compartilhamento de conhecimento.
Gerenciadora JICA	Plano Corporativo de Perdas	Controla e monitora padrão de excelência proposto pela prática
ATORES INTERNOS		
Lideranças Envolvidas		
Alta Administração (Superintendente, Gerentes de Departamento)	Realizar análise crítica dos processos e deliberar (tomada de decisão) ações preventivas e corretivas como vistas aos resultados.	Instituir equipe multidisciplinar para identificar oportunidades de melhoria e revisão de procedimentos comerciais e operacionais.
Recursos Humanos	Acompanhamento e treinamento	Elaborar plano de capacitação de terceiros (PCD de terceiros).
Profissionais Envolvidos - Equipe Multidepartamental		
UGRs; Divisão de Controle de Consumo; (Supervisores, Encarregados, Técnicos e Analistas de Gestão)	Levantamento dos dados históricos e comparativos pertinentes; Benchmarking nos referenciais comparativos pertinentes (metodologias relevantes à prática); Mapear dificultadores para atender requisito parte interessada;	Elaborar padrão de trabalho, verificação da prática e determinar itens de controle; - Apresentar resultados; - Realizar análise crítica mensal dos indicadores; - Estruturar e realizar treinamento da força de trabalho;
Área de comunicação	Plano de comunicação	Divulgação dos resultados da prática

Fig. 4 Equipe: atores externos e internos (lideranças e profissionais)

**“Não encontre defeitos, encontre soluções. Qualquer um sabe queixar-se.” (Henry Ford)**

**A.2.2** A prática envolveu todos os níveis de hierarquia na administração da OC. O planejamento das ações e a definição das diretrizes de trabalho foram definidas por Equipe multidisciplinar com representantes internos e externos de todos os processos.

A OC possui estrutura robusta de análise crítica. O produto final deste trabalho foi apresentado na RAC Serviços e aprovado pela liderança.

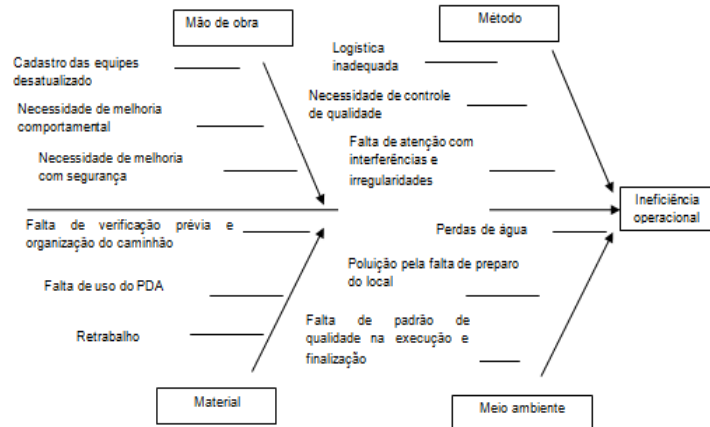


Fig.5 Análise de causa raiz - Diagrama de Ishikawa

**“O pessimista vê dificuldade em cada oportunidade; o otimista vê oportunidade em cada dificuldade.” (Winston Churchill)**

**B.1.1 e B.1.2** Para planejamento e gerenciamento de projetos, a OC utiliza sistema informatizado BSC, tendo como base a ferramenta 5W2H onde são referenciados os vínculos com os Objetivos Operacionais, cadastradas as etapas de implantação e desenvolvimento do trabalho. Verificada a necessidade de prática para gestão efetiva de contratos e qualidade na prestação de serviços foi criada equipe multidisciplinar, conforme demonstra fig.4. Estes representantes são multiplicadores dos padrões adotados pela prática em suas áreas, responsáveis pela qualificação de mão de obra, delegar atividades que transcendem suas especialidades, conhecimento técnico ou atribuição de função.

Com base na análise evolutiva dos resultados destas práticas a OC traçou as etapas da Fiscalização Ativa:

**Etapa 1: Estruturar Metodologia**

- 1.1. O que fazer?
- 1.2. Determinar equipe e gerência da prática;
- 1.3. Abrangência;
- 1.4. Priorizar de processos.

**Etapa 2: Desenvolvimento da Prática**

- 2.1 Envolver atores responsáveis no processo;
- 2.2 Determinar padrão de excelência;
- 2.3 Documentar padrão.

**Etapa 3: Reter e reciclar conhecimento, e sistemática de avaliação:**

- 3.1 Aproximar partes interessadas e capacitar mão de obra;
- 3.2 Garantir participação plena (controle);
- 3.3 Gestão de avaliação compartilhada.

A prática atende às diretrizes da governança corporativa e cultura organizacional de fomento à inovação da OC. A Fiscalização Ativa é fruto da evolução e interação de práticas. A OC acredita que ideias e ações inovadoras com finalidade de vencer o desafio de evolução perene não nascem sem lastro. A excelência na gestão não é um “ente” que nasce ao acaso e sim um conjunto de elementos que favoreçam a inovação. A oportunidade de melhoria atendida pela prática é resultado do amadurecimento promovido por práticas que desde 2008 promovem a uma mudança cultural na gestão de processos para melhor entender, acompanhar, controlar e atender as expectativas dos clientes e demais partes interessadas.

Por esta razão, faz-se necessário breve relato de práticas cuja evolução tornou possível a existência da Fiscalização

Ativa. Na tabela a seguir, as principais práticas inspiradoras, reconhecimentos (fomento à inovação) e integração:

Prática	Reconhecimentos Obtidos	Principais Ferramentas e Metodologias Integradas
<b>Projeto Reclamação Zero</b>	Reconhecida como “Estado da Arte” no ciclo PNQ 2013, finalista do Programa Melhores Práticas da OC 2013, e PNQS IGS 2013.	Alicerçado em três pilares: Processo, Relacionamento e Realimentação. Metodologia de Repactuar Prazos dos Serviços com os clientes, quando há impedimento para atender no prazo informado no acatamento.
<b>MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) Perdas</b>	Considerando referência (estado da arte) no setor de saneamento no PNQ 2013.	Divisor de águas, rompeu paradigmas e inseriu a gestão compartilhada de perdas d’ água na OC. Hoje gestão, controle de perdas, assim como as regras contratuais relativas a perdas possui representantes em todas as áreas da OC.
<b>Célula de Fiscalização</b>	Reconhecida como “Estado da Arte” no ciclo PNQ 2013, vencedora do Programa Melhores Práticas da OC 2012 e finalista PNQS IGS 2012 e do Prêmio Mário Covas 2012.	Apuração Diária do: Índice de Pronto Atendimento, Índice de Atendimento de Serviços Operacionais e Comerciais e do Tempo Médio de Atendimento.
<b>Entender para Atender</b>	Finalista: Programa Melhores Práticas da OC 2012, apresentada no PNQS IGS 2012.	Utilização Sistemática do formulário “A OC esteve aqui” para realimentação dos clientes, nos casos em que o cliente encontrava-se ausente no momento do atendimento.
<b>PPSO</b>	Projeto finalista: Programa Melhores Práticas da OC em 2016	Revisão e Padronização dos procedimentos operacionais com uso de vídeos e outras técnicas de comunicação.
<b>Gestão das Insatisfações</b>	Reconhecida como “Estado da Arte” no ciclo de avaliação do PNQ 2013, Vencedora no Programa Melhores Práticas da OC 2014, finalista PNQS IGS 2014, finalista e menção honrosa no Prêmio Mario Covas 2015.	Metodologia para gerenciar insatisfações e promover mudança cultural na forma de mapear, gerenciar e organizar as informações para utilizar como ferramenta de melhoria nos processos;

Fig.6 Principais práticas de gestão integradas ou e inter-relacionadas

**“Acredite que você pode, assim você já está no meio do caminho.” (Theodore Roosevelt)**

**B.1.3 e B.1.4** Para criar e manter clima favorável ao pensamento crítico e inovador de livre manifestação dos colaboradores e reter o conhecimento adquirido, a OC considera essencial a disseminação das informações relevantes dos produtos e processos à toda a força de trabalho, o incentivo e participação em *benchmarking*, equipes multidisciplinares de trabalho e equipes de melhoria, bem como o reconhecimento das sugestões e/ou práticas criativas e inovadoras implantadas (conforme Procedimento *PO-RH0088 - Programas de Reconhecimento*). Para estimular a força de trabalho, a OC possui sistema de sugestões online e programa de reconhecimento denominado Colaborador Destaque que reconhece as melhores práticas em sintonia com o programa de Gestão do Conhecimento da Diretoria Metropolitana da OC. Assim como participa do Programa Melhores Práticas de sua diretoria, IGS PNQS, Fenasan, entre outros.

O Comitê de Excelência, formado por representantes e lideranças das áreas tem a função de visitar práticas, adequar e atualizar/criar procedimentos.

A prática é avaliada sistematicamente por meio do aprendizado organizacional com padrões estabelecidos no procedimento *PO-QA0038-Gestão de Aprendizagem*, sistema de aprendizado para métodos formais e informais. A análise crítica ocorre no “Fórum Serviços” (mensal) com participação da liderança das UGRs, analistas, técnicos ligados ao processo e superintendência, para tomada rápida de decisões. Os desvios são avaliados nas RACs das gerências e as soluções compartilhadas na RAC de Desempenho Global.

Em 2.009, a OC refinou a prática para obter informações comparativas e criou a “Matriz de Pertinência” para determinar os resultados mais importantes a serem comparados. Ela é utilizada no Planejamento Operacional para definir indicadores e práticas a serem comparados, procedimento *PO-QA0099 - Gestão das Informações Comparativas*. Neste sentido, os direcionadores pertinentes para a prática são: prestar serviço de natureza pública, adoção do MEG, similaridade de práticas, nº de clientes. Estes direcionadores guiam a gestão da prática para aferir e

melhorar seu desempenho estratégico e operacional e auxiliar na definição de metas.

**Benchmarking**

Após a validação da Análise e Causa Raiz do Problema e definição dos referenciais comparativos pertinentes, o grupo Multidepartamental, com o auxílio da área de Qualidade da OC, realizaram pesquisas das melhores práticas de mercado junto às empresas selecionadas (*benchmark*) para identificar resultados e práticas inspiradores, conforme procedimento *PO-QA0041 (Benchmarking)*. As principais metodologias implantadas na prática, decorrentes do uso das informações comparativas (*benchmarking* de processos gerenciais) foram: “OC Esteve Aqui” ( formulário – cultura de relacionamento externo); Painel Nossa Gente (cultura de relacionamento interno); Sistema painel de bordo para acompanhamento dos indicadores estratégicos e planos de ação; Checklist de verificação, Realimentação de Clientes/Repactuação dos Prazos.

Quanto ao *benchmarking* de resultados, em conformidade com o procedimento *PO-QA0099 – Gestão das Informações Comparativas*, feita consulta aos Relatórios de Gestão e planilhas de resultados das organizações vencedoras do PNQS (<http://www.pnqs.com.br/>)

e às informações disponíveis no portal SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento [www.snis.gov.br](http://www.snis.gov.br).

A OC organiza as informações de benchmarking, equipes de melhoria, participação em feiras/congressos sistematicamente por meio do “Painel de Bordo”, organizado por objetivo operacional e com recurso para inserção de Atas, Pautas, apresentações e documentos pertinentes.

A melhoria da prática envolve observância de práticas internas e externas à OC com o mesmo propósito de excelência. Neste sentido, realizado benchmarking direto e reverso entre UGRs da OC, com outras UGRs na empresa e com empresas do ramo de saneamento:

- Compesa (Companhia Pernambucana de Saneamento) para expor acompanhamento de serviços, indicadores de desempenho e resultados
- Foz do Brasil, unidade Mauá, para conhecer processos de operação e ferramentas de controle.
- Entre UGRs para compartilhar formas de medição e valoração de contratos.
- CPTM e Metrô para avaliar formas de controle de qualidade do atendimento;

“Tente mover o mundo - o primeiro passo será mover a si mesmo.” (Platão)

**B.2.1 a B.2.6** Seguem etapas, com envolvimento de partes interessadas, abrangência, itens de controle e melhorias.

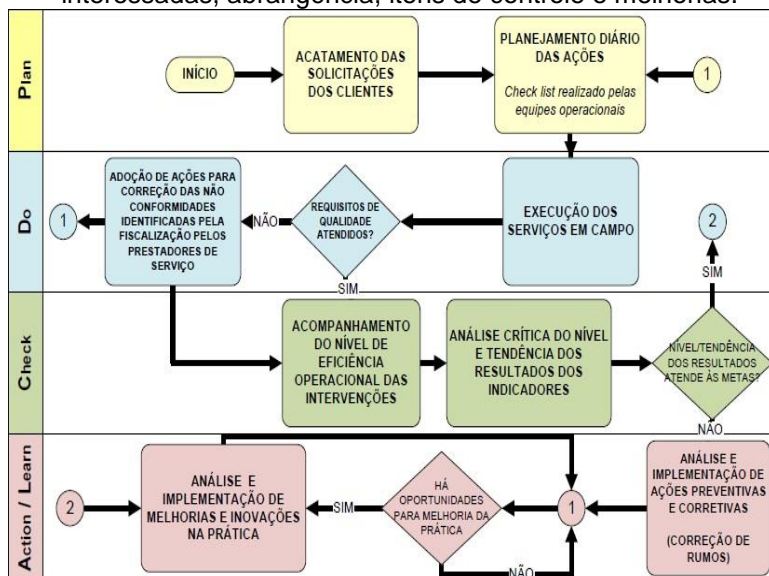


Fig.7 Workflow de funcionamento da prática

Para fins didáticos remetemo-nos aos itens B.1.1 e B.1.2 para detalhar como funciona a prática.

Seguem etapas, com envolvimento de partes interessadas, abrangência, itens de controle e melhorias.

**Etapa 1: Estruturar Metodologia da Prática**

**O que fazer:** Desenvolver metodologia para rever principais processos e determinar padrão de excelência;

**Determinar equipe e gerência da prática:** grupo interdepartamental e análise crítica (RAC Serviços);

**Abrangência:** Desenvolver metodologia aplicável a todos os serviços: a) mapear forma de trabalho atual, b) medir resultados de partida, c) analisar com base em informações comparativas e tendências de mercado que demonstrem excelência na execução para criar padrão de trabalho, d) identificar e mapear vícios e desvios de execução em relação ao padrão determinado, e) determinar onde deseja chegar (meta de curto, médio e longo prazo), f) determinar itens de controle e periodicidade de avaliação da prática;

**Priorização:** a proposta de criar padrão de excelência é abrangente dada a quantidade de serviços prestados pela OC (comercial, água e esgoto), por esta razão, o grupo decidiu aplicar metodologia de priorização de processos. Visto cenário de crise hídrica e análises do item A, o primeiro serviço priorizado foi troca de ramal de água. Em 2016 foram iniciadas análises para o processo esgoto, reposição e exame predial.

**Etapa 2: Desenvolvimento da Prática**

**Envolver atores - processo priorizado:** realizadas reuniões com as equipes contratadas e gerenciadora JICA (Japan International Cooperation Agency – financia o Programa Corporativo de Perdas) para análise de ambiente;

**Determinar padrão de excelência:** Apresentados os levantamentos foi determinado qual seria o padrão ideal para reparo/troca de ramal de água, quais vícios identificados, resultados de partida e metas a conquistar;

**Documentar padrão:** Elaborado checklist elaborado com participação de todos os atores. Esta verificação é diária, feita para cada serviço e envolve desde a organização do caminhão no canteiro (materiais, itens de sinalização, segurança: EPI, EPC, logística de trabalho) , passa pela execução e documentação (fotos), finalização do serviço e comunicação com o cliente).

**Etapa 3: Reter e reciclar conhecimento, e sistemática de avaliação:**

**Envolver partes interessadas e capacitar mão de obra:** há grande rotatividade da mão de obra terceirizada, assim, o grupo identificou necessidade de capacitação perene que garanta que toda força de trabalho conheça e cumpra os padrões determinados na prática. Elaborado conteúdo e treinamento prático pelo grupo com foco em processo, pessoas, tecnologias disponíveis, adequação de materiais utilizados, logística e comportamental.

**Garantir participação plena:** Este item é muito significativo e justifica sua denominação. Por que Fiscalização Ativa? Para chegar à excelência é preciso resgatar a finalidade pública dos serviços de saneamento e disseminar a importância do “servir” ao cidadão. Desta forma, a etapa final do treinamento prático é o feedback (PDCL) com as equipes, quando ocorre de fato a fiscalização ativa pois todos são atores principais, pro-ativos, assumem responsabilidades, documentam etapas do processo e colaboram com melhorias.

**Exemplo de Melhorias implantadas:** materiais e ferramentas considerados sem utilidade pelas equipes foram substituídos ou excluídos do checklist e da lista de compra; materiais que com baixa performance (quebram com facilidade, não compatíveis com o tipo de

rede/caveleto, apresentam vazamento, impedem teste de estanqueidade) assim como fornecedores foram revistos.

**Gestão de avaliação compartilhada:** Todo grupo participa da avaliação de eficácia da prática. Os resultados são apresentados em reunião de feedback a cada ciclo (mensal) e todos contribuem com melhorias. O caráter inovador da prática está justamente no desafio em criar sistemática para rever processos e criar padrão de excelência, promover adequações diante de mudança de cenário, assim como cultural (processos, tecnologias (ferramentas), regras contratuais e comunicação). Esta metodologia é aplicável a todos os serviços prestados pela OC. Devido ao limite de páginas deste relatório, não é possível anexar o checklist e todos os itens de abordagem com as equipes.

Como informado em itens anteriores, além de pesquisa de práticas internas e externas e benchmarking foram utilizadas as informações disponíveis na página da Gestão do Conhecimento da diretoria da OC, vídeos PPSO e avaliações de mercado. Na figura 7 abaixo, há menção a algumas considerações feitas com base na análise histórica (2010-2014) de risco e postura positiva com da revista EXAME em parceria com o Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC) utilizadas na prática:

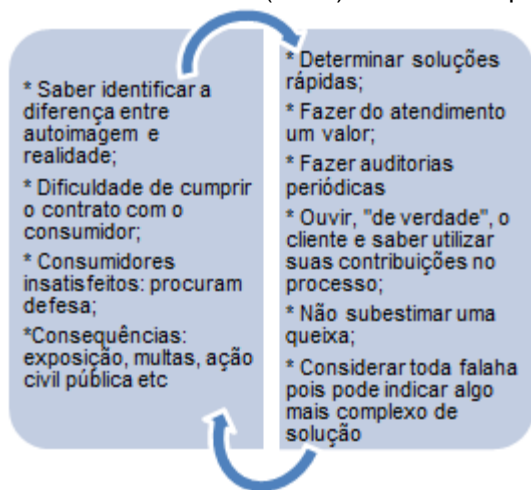


Fig. 7 pesquisa bibliográfica – referenciais de excelência

As melhorias evidenciadas em indicadores de resultados serão apresentadas, citadas no item A, serão apresentadas no item C.

**“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado.” (Roberto Shinyashiki)**

**B.3** A sistemática de avaliação é efetuada por meio do aprendizado organizacional com padrões estabelecidos no procedimento PO – QA0038 Gestão da Aprendizagem. Anualmente são desenvolvidos planos de ação para atender às metas dos objetivos operacionais. Esta prática atende às diretrizes e estratégias da organização, conforme apresentado na fig.3, item A.1.2., como exemplo: processos (qualidade), clientes (satisfação), pessoas (capacitar a mão de obra terceirizada). Atende ao objetivo financeiro pois com a abordagem para detecção de fraudes nas ligações, contribui na arrecadação (consumo não faturado). A prática também é acompanhada pelo atendimento de etapas previstas e itens de controle e resultado que já foram citadas no item A e serão apresentadas de forma evolutiva no item C. Diariamente são verificadas as performances dos serviços operacionais e mensalmente é verificado o índice de atendimento. Os resultados são apresentados na RAC Serviços, desmembrados por UGR/Polo de Manutenção. A gerenciadora JICA emite relatório mensal das vitórias realizadas em campo. As não conformidades são apresentadas para as equipes e verificadas ações corretivas e preventivas. Como melhoria, foi envolvida área responsável por compra de materiais e fornecedores. Também por sugestão das equipes foi formulado

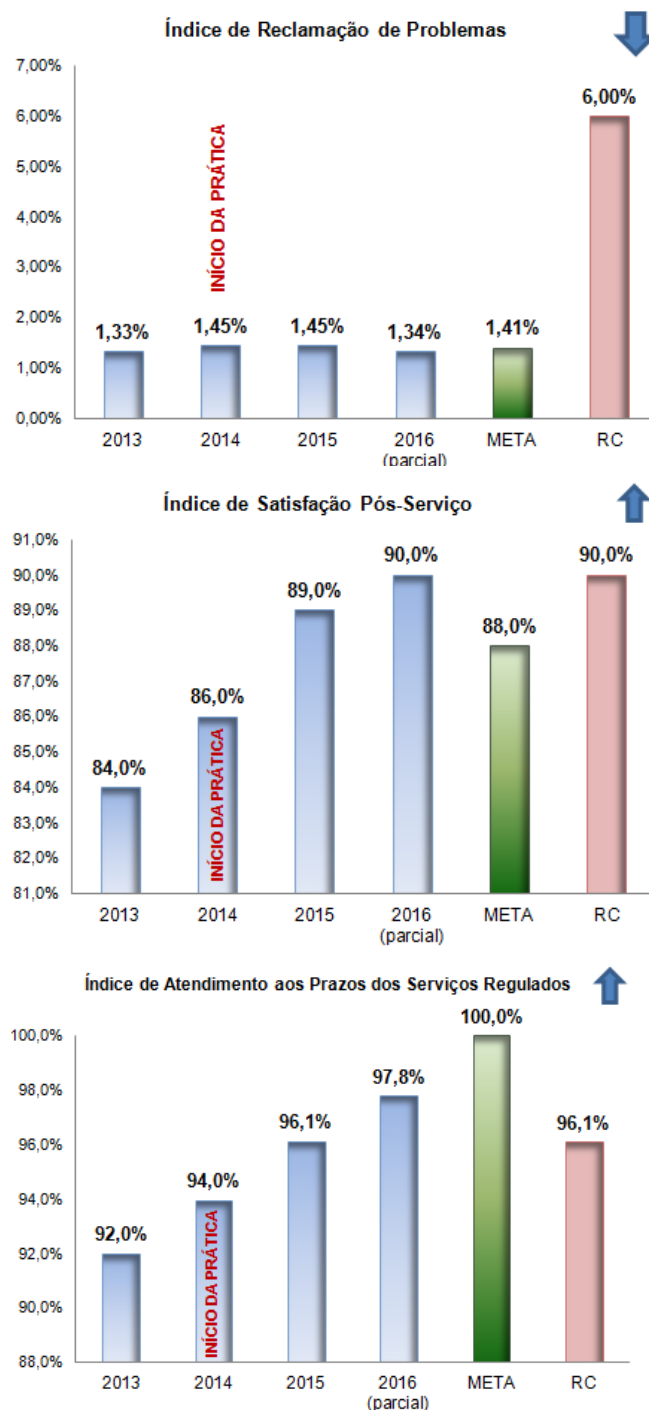
comunicado prévio para os casos de troca preventivas para reduzir conflitos com os clientes.

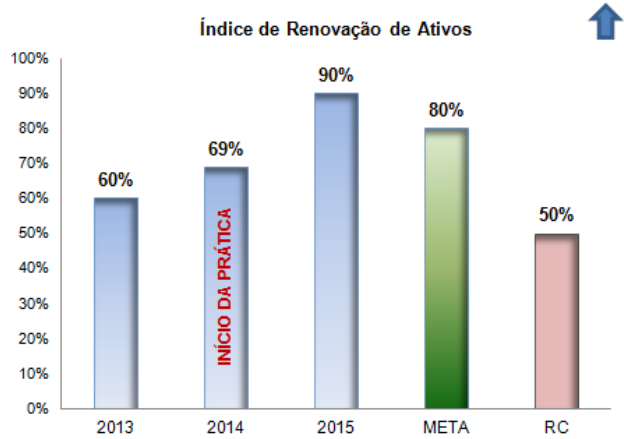
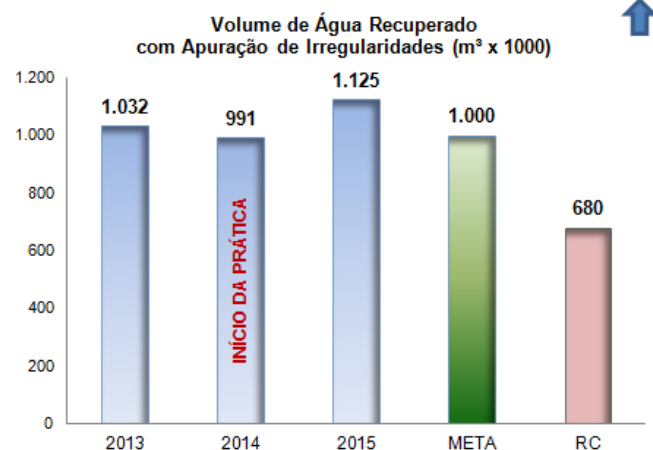
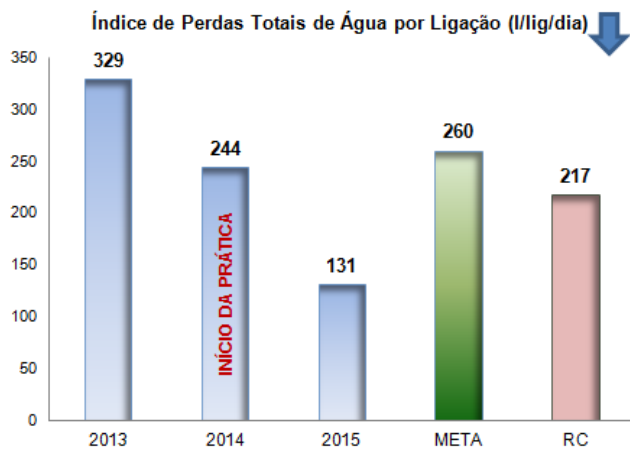
O aprendizado da prática foi aproveitado para novas regras contratuais que incluem penalidades para descumprimento dos padrões de excelência. Quando há compartilhamento de conhecimento e bons resultados a gestão é beneficiada em todos os sentidos. Em 2015 a OC, após benchmarking em outra Unidade de Negócio, adotou o Painel Nossa Gente que é um veículo de comunicação com as empresas terceirizadas. Uma das formas de reconhecer e envolver a equipe foi divulgar todas as ações da Fiscalização Ativa no ano de 2015 e 2016 neste painel. A divulgação das etapas e resultados também é promovida por boletim diário eletrônica da OC.

**“A alegria que se tem em pensar e aprender faz-nos pensar e aprender ainda mais.” (Aristóteles)**

**C.1** A OC possui uma matriz de pertinência de referenciais comparativos e pretende ser referência na qualidade de execução de serviços e atendimento ao cliente.

Os resultados obtidos com a Fiscalização Ativa são:





**“Pior que não terminar uma viagem é nunca partir.” (Amyr Klink)**  
**C.2** A marca é ativo intangíveis para a OC, sendo forte, proporciona credibilidade para o estabelecimento de parcerias, melhorias de reputação e expansão de relacionamentos. A marca é diretamente preservada e reforçada com esta prática.

A aplicação do MEG é ativo intangível, reforçado por esta prática. A excelência na gestão do relacionamento com seus clientes, atende diretamente a visão de futuro da OC. O envolvimento da mão de obra própria e terceirizada reconhece, estimula e desenvolve o capital humano que é outro ativo intangível.

A sociedade e clientes foram beneficiados com a qualidade do atendimento e dos serviços. A prática fomenta o respeito ao interesse público do saneamento, como garantia da cidadania ao procurar atuar com presteza e resolutividade, ser ágil nas soluções e informações aos clientes. Os ganhos com a capacitação da força de trabalho para obter excelência na prestação dos serviços são intangíveis. Esta proposta de trabalho é aplicável a qualquer área da empresa o que denota sua importância para a gestão do conhecimento relevante da OC.

**Reconhecimento:** esta prática foi premiada como finalista entre 250 trabalhos no Programa Melhores Práticas da OC em 2016.

Depoimentos:

“Se for para prevenir e evitar vazamento e retrabalho, somos parceiros”. (Cliente que inicialmente não permitiu a troca de ramal e após esclarecimentos foi muito empática).

“Este material compromete a qualidade do serviço. Um trabalho tão grande como este não pode ser prejudicado por um detalhe”. (Colaborador terceirizado, ao defender a necessidade de troca de peça/fornecedor).

“A prática permitiu uma interação entre equipes na OC. Muitas vezes um polo atua diferente de outro e consegue ótimos resultados e ou outro tão próximo, por estar envolvido demais com a rotina, nem toma conhecimento da potencial melhoria”. (Liderança de polo de manutenção).

**“Não corrigir nossas falhas é o mesmo que cometer novos erros.” (Confúcio)**



**Destaque da prática:** realizadas 72.492 trocas em 2015. Este resultado implica na renovação de mais de 60% dos ramais da OC que possui mais de um milhão de ligações e evita retrabalho e novos vazamentos.

