

**Nome simplificado da prática de gestão implantada:**

3G – Gentileza Gera Gentileza

**Resumo da prática de gestão e de seus resultados:**

A prática consiste na aplicação de experiências positivas nas equipes dos prestadores de serviço que geram reflexões e busca da eficácia nas atividades, atuando com o foco do cliente. São feitos treinamentos, sensibilizações, dinâmicas, envolvimento em ações socioambientais e outras de forma lúdica e didática, que resultam na superação das expectativas no relacionamento com os clientes. É feito o levantamento de lacunas, elaboração de planos e implantação das ações. A periodicidade é personalizada para cada prestadora de serviço, considerando o perfil de gestão da empresa e o tipo de cliente. A prática contribui para o aumento da reputação e satisfação e de forma indireta a melhoria nos indicadores dos prestadores de serviço (acidentes, absenteísmo, clima organizacional, etc).

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

Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP – Unidade de Negócio Sul - MS

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

Distribuição de água, coleta de esgotos e serviços aos clientes

**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:**

Sidnei Oliveira Lima

**Email:** solima@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 São Paulo - SABESP

**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.***Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta****A.1.1 Origem em sistemática de avaliação estruturada****A.1.2 Relevância do problema para a organização****A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor, do ramo ou em geral**

A.1.1 – A organização candidata (OC) atende aproximadamente 3,6 milhões de clientes em cerca de 2 milhões de ligações (água + esgoto). Para a OC cada ligação corresponde a um ponto contato com o cliente no qual a boa prestação de serviços tem um papel fundamental na consolidação da reputação da empresa. De acordo com a empresa Brand Think, um dos itens da reputação é o ritual da marca, o modo como a empresa se relaciona com o

cliente, do atendimento inicial à conclusão do serviço Para avaliar o ritual, as informações utilizadas pela prática vem da pesquisa anual de satisfação de clientes, realizada pela Superintendência de Marketing. Os resultados da pesquisa são divulgados no 1º quadrimestre e são analisados pela Célula de Desenvolvimento da Gestão - CDG. Nos anos anteriores a 2013 como não havia avaliação sobre a reputação da OC, inferia-se que o resultado era positivo. No entanto, na análise crítica da pesquisa de 2013, quando houve a inclusão do indicador, a equipe de Marketing (que hoje faz parte do CDG) verificou que mesmo com o alto nível de satisfação dos clientes, era um grande desafio desenvolver ações que agregassem valor à reputação, pois constatou-se que a reputação da marca e a satisfação dos clientes são assuntos próximos mas não estão diretamente interligados:

Pesquisa Anual de Satisfação 2013	Referencial Comparativo	OC
Indicador de reputação - NPS	34	18
Satisfação dos clientes (%)	88	88

Fig. 1 – Relação entre os resultados de reputação e satisfação dos clientes

No final da pesquisa é apresentado o índice de reputação, utilizando a metodologia NPS – Net Promoter Score através da pergunta “Em uma escala de zero a dez onde zero seria ‘Nunca recomendar’ e dez ‘Sempre recomendar’, quanto você recomendaria a organização a um amigo ou familiar?” e a satisfação, com a pergunta “Qual a sua satisfação com a organização?”. O cálculo do NPS, que é o indicador desta prática, é feito pela seguinte fórmula: (% de promotores - % de detratores) = NPS, onde promotores são aqueles que dão notas 9 e 10 e os detratores são os que dão notas entre 0 e 6. O indicador NPS segue a métrica demonstrado abaixo:



A.1.2 - Desta forma, a relevância da prática para a organização está na sua contribuição para o alcance da meta dos indicadores de reputação e satisfação dos clientes com a prestação de serviços, de forma alinhada ao objetivo estratégico C3 do critério Clientes, indicado no mapa estratégico da OC: “Ter clientes satisfeitos e aumentar a percepção de valor de serviços e produtos”. A prática ganha ainda mais relevância quando se considera que quase 100% dos serviços operacionais são realizados por prestadores de serviços.

A.1.3 – Foram encontrados estudos que apontam que 68% dos clientes não continuam a comprar determinado produto ou serviço pelo mau atendimento e pela má qualidade dos serviços prestados. A relevância do tema também é vista ao observarmos por exemplo a criação da Câmara Temática “Prestação de Serviços e Relacionamento com os Clientes na ABES - Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental. Estes fatos justificam a relevância dos temas “reputação da marca” e “satisfação dos clientes” para o setor e outros ramos de atividade.

**A.2. De que maneira as causas do problema foram identificadas?**

Incluir a descrição da sistemática utilizada para analisar e identificar as causas. Mencionar ferramentas utilizadas para a análise do problema. Informar as lideranças e profissionais envolvidos no processo de investigação.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.2.1 Emprego de métodos de análise e solução de problemas

A.2.2 Trabalho em equipe na solução de problemas

A.2.1 - Conforme demonstrado na figura 1, os indicadores de reputação e satisfação não estão diretamente interligados. Ao analisar os resultados do referencial comparativo verifica-se que o nível de satisfação coincide com o da OC (88%), no entanto o indicador de reputação do referencial obteve um resultado bem melhor – 16 pontos a mais. A análise do material envolveu a equipe de Marketing da OC (gerente, técnicos e analistas) onde foi aplicada a metodologia dos “05 Porquês” e identificou possíveis causas do baixo resultado no indicador de reputação, sendo apontadas as seguintes lacunas:

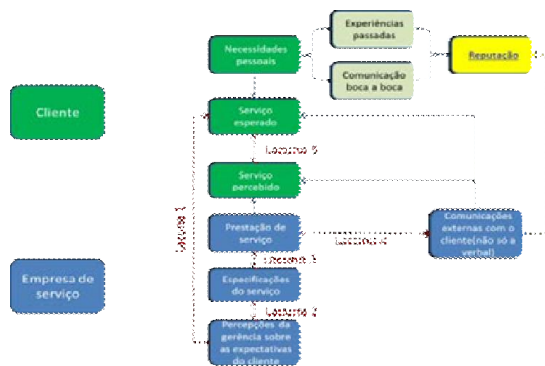


Fig. 2 – Diagrama de relação cliente x prestador de serviço

A.2.2 - Para complementar a análise de causa do problema foram analisados o relatório Voz do Cliente e a pesquisa pós-serviço. O relatório aponta as principais reclamações recebidas pela OC enquanto a pesquisa avalia a percepção dos clientes quanto aos serviços. Ambos geram indicadores da OC que são avaliados mensalmente em reunião de análise crítica, junto com as análises trimestrais da pesquisa pós-serviço, feitas por Unidades de Gerenciamento Regional – UGRs, de forma a fortalecer o trabalho em equipe e integrar outras partes interessadas no processo.

## **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 – No planejamento da prática foram realizadas reuniões que envolveram o gerente, técnicos e analistas do CDG e tiveram como inspiração os resultados obtidos no trabalho piloto durante a construção de uma adutora na região de atuação da OC. Durante a obra os moradores das ruas afetadas pela obra sofreram impactos e transtornos causados pelo trânsito de caminhões, movimentação de terra e barulho constante. Para minimizar a situação, foi estabelecido trabalho conjunto para melhorar o relacionamento entre prestador, OC e clientes por meio de ações que promoveram mudanças de comportamento da força de trabalho que atuou no local.

O trabalho piloto teve início com a instalação de banners no canteiro de obras com a mensagem: “Gentileza Gera Gentileza”. Em outra ação as assistentes sociais do canteiro foram disponibilizadas para escrever cartas para aqueles que quisessem enviá-las no Dia das Mães. Atividades similares também foram realizadas ao longo do tempo, como a reconstrução de uma viela, doação de alimentos e brinquedos e outras. A receptividade da comunidade quanto ao projeto foi evidenciada por meio da iniciativa dos moradores em ações para benefício da força de trabalho: cortes de cabelo em evento do Dia dos Pais, músicos da comunidade em eventos da prestadora de serviço, etc. Em função da mudança comportamental foi possível minimizar os efeitos da obra: houve diminuição de reclamações na mídia, do número de acidentes, aumento da satisfação e da reputação, entre outros fatores.

Para o desenvolvimento e implantação da prática nos demais prestadores de serviço, após o trabalho piloto, foram feitas reuniões para definição das áreas internas envolvidas (Marketing, Desenvolvimento Humano, Centro de Controle da Manutenção – CCM, Centro de Controle do TACE – CCT) e administradores de contrato, o levantamento de dados (pesquisas com partes interessadas) e metodologias para a organização das informações (compilação; método Zopp e matriz de priorização: impacto na satisfação x complexidade na implantação), além da definição das etapas da prática, do uso da planilha 5W2H e da definição dos indicadores de resultados.

B.1.2 – Foi criado comitê do projeto para o qual foram indicados representantes das áreas internas envolvidas, conforme descrito no item B.1.1 e também lideranças dos prestadores de serviço, de forma a garantir a representatividade das áreas interessadas. O comitê participou da etapa de organização das informações pelo método Zopp (que será explicado adiante) bem como na sua validação.

B.1.3 – De forma inovadora a prática teve como premissa a aplicação da tríade “SENTIR, PENSAR E AGIR”, que pressupõe a eficácia da aplicação de experiências positivas para a força de trabalho (SENTIR) para que haja uma reflexão sobre os temas vivenciados (PENSAR) e como consequência a ação, ou seja, atuar colocando-se no lugar do cliente (AGIR). Entendeu-se que, ao desenvolver este conceito inovador junto à força de trabalho, conduz-se o serviço para uma experiência positiva entre o cliente e a OC, agregando valor à reputação (objeto principal da prática). De maneira similar, foram fomentados outros conceitos inovadores à prática, como a gravação de depoimentos de clientes e apresentação às equipes, para valorização e reconhecimento do comportamento positivo.

B.1.4 - Na realização de benchmarking em outras organizações de referência não foram identificadas atividades similares de desenvolvimento e implantação de ações de endomarketing voltadas aos prestadores de serviço. Neste contexto, houve pesquisa em literatura e internet até se chegar a cases de sucesso como o da parceria entre a Kibon e a lanchonete *The Fifties* na campanha “Gentileza Gera Sobremesa” e na história de vida do Profeta Gentileza, personalidade urbana da cidade do Rio de Janeiro, que pregava a aplicação da gentileza nas relações do dia-a-dia.

**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 - Após a fase de planejamento a aplicação da prática tem início com a aplicação das etapas descritas a seguir:

- 1) Sensibilização das lideranças: o início da prática se dá com a realização de um evento de sensibilização no qual são apresentados os resultados da análise das pesquisas e demais relatórios, o conceito e metodologias propostas.
- 2) Indicação de representantes para formação do comitê: participam o CDG, gestores e administradores de contrato e lideranças dos prestadores de serviço, de forma a realizar um trabalho em equipe com representatividade.
- 3) Entrevistas com integrantes da cadeia de valor da prestação de serviços: o CDG é responsável pelo levantamento de detalhes não identificados nas pesquisas, por meio de reuniões realizadas com os integrantes da cadeia de valor, indicada abaixo, seguindo a Metodologia MASP. A cadeia de valor na experiência do cliente com a OC torna clara a importância de seus integrantes no desenvolvimento da prática:

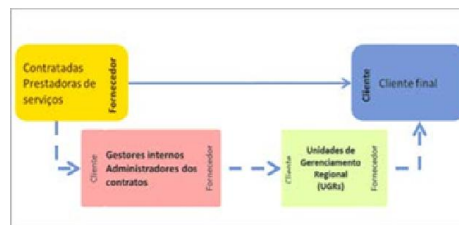


Fig. 6 – Cadeia de valor da prestação de serviço da OC

Nesta etapa os representantes do CDG visitam as Unidades de Gerenciamento Regional (UGRs), os gestores e administradores de contrato e os prestadores de serviço para captar as percepções sobre os serviços ao cliente. Os participantes expõem as necessidades sobre mudança comportamentais e lacunas ou expectativas sobre processos e a gestão. Também são entrevistadas equipes das prestadoras de serviço para captar a percepção quanto aos serviços prestados e o relacionamento com os clientes.

- 4) Compilação dos dados registrados: nesta etapa os registros feitos nas reuniões são compilados, selecionando e agrupando-os em Comportamental e Planejamento/Gestão. Após o agrupamento é aplicada a metodologia Zopp para a criação da árvore de problemas baseada na relação causa x efeito e na sequência é gerada a matriz de prioridades: impacto na satisfação x complexidade de solução.
- 5) Apresentação para os prestadores de serviço e validação: são realizadas reuniões para validação final de todo o material produzido e a elaboração dos planos de ação.
- 6) Elaboração dos planos de ação: em um trabalho em conjunto, a OC e os prestadores planejam ações de forma personalizada, considerando o modelo de gestão de cada empresa, o perfil da força de trabalho, os serviços realizados e o perfil dos clientes, utilizando a planilha 5W2H para cada prestador de serviço.
- 7) Desenvolvimento das atividades propostas: a OC e os prestadores de serviço priorizam o atendimento às lacunas que mais impactam no relacionamento e comunicação com os clientes. Desta forma são realizadas ações voltadas à mudança de comportamento e humanização dos colaboradores, dentre as quais podemos citar:

Campanha de Prevenção ao Câncer de Mama: fazendo uma correlação com a importância de se comunicar bem com os clientes, foi realizada uma palestra e distribuição de laços que identificava a adesão à campanha sobre o Câncer de Mama. Houve estímulo para abordarem o assunto com seus familiares (esposa, filhas, amigos, etc). Campanha de Prevenção ao Câncer de Próstata: Com a mesma premissa do item a, foi realizada palestra com estímulo à comunicação, porém com um diferencial: nesta empresa já haviam sido realizadas ações de sensibilização, assim um dos colaboradores percebeu a importância do trabalho e teve a iniciativa de participar do evento como palestrante, pois tinha conhecimento sobre o assunto. Ação de Voluntariado: Em um dos prestadores

de serviço os colaboradores foram estimulados a participar de um dia especial com crianças carentes, para as quais os colaboradores arrecadaram brinquedos, promoveram oficinas de pintura e distribuíram doces e presentes.

8) Acompanhamento das ações: em cada prestador de serviço o andamento das ações é acompanhado por reuniões mediante cronograma estabelecido durante a construção do plano na planilha 5W2H.

B.2.2 – As entrevistas com os integrantes da cadeia de valor (etapa 3) e a matriz de a matriz de prioridades: impacto na satisfação x complexidade de solução (etapa 4) são exemplos de atividades inovadoras atreladas aos processos originais e trazem benefícios para o processo. A aplicação desta prática em uma organização do setor de saneamento também pode ser considerada uma inovação, ao se buscar a definição deste termo no meio empresarial. Na matéria “O Que é Inovação”, divulgada na revista Exame em 24/05/14, o conceito de inovação é apresentado da seguinte forma: “(...) *inovação significa quebrar padrões. Encontrar novas maneiras de fazer algo que já é feito há muito tempo, sempre do mesmo jeito. É resolver problemas ou se antecipar a eles. É cuidar para que as organizações permaneçam competitivas...*”.

B.2.3 – O levantamento de informações com os integrantes da cadeia de valor permite atuar de forma proativa antecipando-se a possíveis problemas que posteriormente só seriam identificados mediante reclamações dos clientes. Podemos citar como exemplo a necessidade de treinamentos específicos e a disponibilização de folhetos de canais de atendimento para entrega aos clientes.

B.2.4 – A elaboração dos planos de ação e desenvolvimento das atividades permite atuar de forma ágil para mitigar eventuais não conformidades nos processos, além de permitir uma maior comunicação entre as equipes prestadoras de serviços e a OC. Como exemplificado no item B.2.3, caso haja qualquer problema relacionado à disponibilização orientação ou entrega dos folhetos aos clientes, a constante presença da equipe do CDG nas prestadoras de serviço permite uma resposta rápida minimizando as chances de macular a experiência de cliente.

B.2.5 – Como premissa a prática tem como norteador a realização de ações de curta duração com mínimo impacto na rotina da força de trabalho e de baixo custo de implantação, podendo ser aplicadas em reuniões de DDS – Diálogo Diário da Segurança pela manhã ou em outras ocasiões em que não haja necessidade de interromper os serviços, pois é notório que a produtividade das equipes depende do cumprimento dos horários estabelecidos.

B.2.6 - No contexto interno da OC a prática contribui para o alcance das metas estabelecidas dentro do objetivo estratégico C3 do critério Clientes, indicado no mapa estratégico da OC: “Ter clientes satisfeitos e aumentar a percepção de valor de serviços e produtos”.

B.2.7 – A prática está inserida no Programa Excelência Global que abrange praticamente todos os prestadores de serviços da OC que fazem contato com o cliente. Trata-se de uma parceria com foco na excelência da gestão e prestação de serviços, no estímulo à competitividade e na responsabilidade socioambiental.

Durante a execução da prática é realizada a avaliação de desempenho e eventual correção de rumo utilizando a metodologia PDCL, por meio do acompanhamento da planilha 5W2H. O monitoramento da prática é realizado mensalmente nas reuniões de análise crítica da OC por meio da avaliação dos indicadores TSPPS (Taxa de Satisfação na Pesquisa Pós-Serviço) e TSQS (Taxa de Satisfação com a Qualidade do Serviço Prestado), onde são propostas correções de rumo.

Pesquisa Pós-serviço 2014	OC	Referencial Comparativo 1	Referencial Comparativo 2	Referencial Comparativo 3	Referencial Comparativo 4
Média do indicador TSQS (%)					
TSQS: Taxa de satisfação com a qualidade do serviço executado					
Média do indicador TSPPS (%)					
TSPPS: Taxa de satisfação geral com a OC (na pesquisa pós-serviço)					

Fig. 7 – Indicadores de monitoramento dos resultados das ações do projeto

**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 – A avaliação da prática é realizada anualmente, na análise do resultado da pesquisa anual de satisfação, onde é avaliado o impacto das ações no resultado do NPS e há a identificação de novas oportunidades de melhoria, que geram um ciclo contínuo de aprendizado e de inovação, sendo considerados também os resultados do índice de satisfação dos clientes. Como exemplo de melhoria implantada podemos citar a inclusão de treinamento com foco na apresentação pessoal, linguagem e postura na comunicação com os clientes, uma vez que dois dos itens avaliados na pesquisa são: “É fácil se comunicar com a OC” e “Os funcionários da OC são sempre educados e atenciosos”.



Outro mecanismo utilizado para proporcionar evolução contínua à prática é a participação no “Programa Melhores Práticas da M”, onde a atividade é avaliada de forma sistemática e estruturada e a contribuição para a melhoria do processo ocorre por meio da análise do Relatório de Avaliação, disponibilizado após a apresentação e avaliação da prática pela comissão do programa.

## 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

C.1.1 - Entre os anos de 2014 e 2015 a região Metropolitana de São Paulo sofreu forte impacto da crise hídrica, que afetou principalmente o Sistema Cantareira. Os clientes da OC não sofreram diretamente o impacto da crise, no entanto, foram influenciados negativamente através da intensa divulgação do assunto na mídia. Além disso, clientes que não atingiram metas de redução no consumo foram penalizados, o que afetou a reputação:

Indicador de reputação - NPS	Referencial Comparativo 1	OC
2013	34	18
2014	17	3

Fig. 8 – Impacto das ações do projeto na manutenção do NPS entre 2013 e 2014

C.1.2 e C.1.3 - Em virtude da queda nos resultados a prática foi intensificada e teve reflexo na conduta das equipes. Os resultados abaixo demonstram que, apesar de a OC passar por situações atípicas que impactaram na sua reputação, a prática tem se mostrado eficaz para trazer melhores resultados em relação ao referencial comparativo. Ainda que o resultado efetivo do NPS não tenha sido o melhor quando visto com os demais referenciais comparativos, é importante frisar que a prática fez a diferença para a OC fosse a única cujo resultado não obteve variação negativa:



Fig 9. – Resultados do NPS obtidos na Pesquisa de Satisfação de 2015

Cabe lembrar que o alcance de índices de excelência no indicador de reputação de uma marca não depende exclusivamente de uma única ação ou prática, pois a reputação engloba uma série de experiências com o produto/serviço tendo elas sido vividas pelo próprio consumidor ou conhecidas. Neste caso, as ações propostas têm forte impacto nas experiências do cliente com a OC, contribuindo para manutenção de uma reputação de qualidade.

Resultados:

a) Taxa de reputação:

Pesquisa de Satisfação Anual (pontos)	2014	2015	Referencial Comparativo
NPS - Índice de Reputação	3	3	2

Fig 10. – Resultados obtidos na Pesquisa de Satisfação de 2015

b) Taxas de satisfação:

Pesquisa Pós Serviço (%)	2014	2015
TSPPS - Taxa de Satisfação Geral com a OC	75,44	76,39
TSQS - Taxa de Satisfação com a qualidade do Serviço	86,53	88,97

Fig 11. – Resultados obtidos na Pesquisa Pós Serviço

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.

C.2 - Os benefícios intangíveis obtidos a aplicação da prática estão relacionados às seguintes partes interessadas:

- 1) Fornecedores - diminuição do número de faltas, redução de acidentes de trabalho e da troca de funcionários;
- 2) Cliente - satisfação na relação com a OC, confiança no atendimento às suas necessidades e expectativas;
- 3) Acionista - Valorização da marca da OC no mercado;
- 4) Poder Concedente - Qualidade no relacionamento entre os cidadãos e a OC nos serviços prestados;
- 5) Sociedade - Qualidade no relacionamento com a sociedade, mitigando impacto obtido em obras e serviços, através de mudanças no comportamento e relacionamento com a sociedade afetada.

Outros benefícios intangíveis estão relacionados à situação do mundo atual. A sociedade hoje vive um momento de intenso avanço tecnológico e a facilidade de acesso à informação é um fator que contribui para o desenvolvimento da sociedade, principalmente no que diz respeito à percepção e reivindicação dos seus direitos. As empresas de maior sucesso no mercado são aquelas que estão atentas aos anseios dos seus clientes e que se planejam para atendê-los de maneira eficaz, cumprindo o seu papel de norteadora para um mundo mais equilibrado e justo.



## 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.

MASP – Metodologia de Análise e Solução de Problemas

OC – Organização candidata

PDCL: metodologia de planejamento composta pelo ciclo: Plan (planejar), Do (fazer), Check (verificar), Learn (aprender).

Zopp: metodologia de planejamento de projetos orientado por objetivos

## Referencias 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.

<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/carreira-em-geracoes/2014/05/24/o-que-e-inovacao/>

<http://consumidormoderno.uol.com.br>

<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/atitude/gentileza-gera-gentileza-577354.shtml>

<http://abes-dn.org.br/?p=2654>

**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](mailto:ppqg@ppqg.org.br) juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).**