

Nome simplificado da prática de gestão implantada:

Plano de Gestão do Relacionamento

Resumo da prática de gestão e de seus resultados:

O trabalho desenvolvido atende a Visão de Futuro da OC (Organização Candidata), que é ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, com foco no cliente e está em consonância com as diretrizes organizacionais nos três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. O objetivo da prática é reafirmar e garantir a cultura do relacionamento interno e externo como responsabilidade de toda a cadeia hierárquica da OC (Organização Candidata) e não só delegada às áreas diretamente vinculadas à atividade comercial. O foco das ações é o desenvolvimento e aplicação de um plano de relacionamento com a estruturação de todas as informações do relacionamento com o cliente interno e externo para uso estratégico nos processos principais: água, esgoto e atendimento. Com a adoção da prática, pode-se citar como benefício tangível melhora na satisfação dos clientes com o atendimento de 68% em 2015 para 82% em 2016 = 91% e intangível a proteção e promoção da marca Sabesp.

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

Unidade de Negócio Norte Sabesp - MN

Trata-se de: Organização completa ou Unidade autônoma ou Divisão de outra organização**Qtde de funcionários da org. candidata (porte): 246 funcionários****Atividades principais da organização candidata:**

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.

Ramo de atividade:

Saneamento Básico

Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização: Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais Norte - MNI

Endereço principal da organização candidata:

Rua Conselheiro Saraiva, 519 – Santana – São Paulo/ SP

Nome da resp. pela candidatura da organização candidata:

Mércia Cristina Nascimento Silva

Email: merciacristina@sabesp.com.br**Fone:** (11) 2971-4116**Cel:** (11) 99743-2833**Nome do principal executivo da organização candidata:**

José Júlio Pereira Fernandes

Email: josejulio@sabesp.com.br**Fone:** (11) 2971-4001**Cel:** (11) 98685-0894

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 – Pinheiros – São Paulo/SP

CNPJ da organização responsável:

43.776.517/0406-45

Declaração de idoneidade:

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

- 1) são verdadeiras 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.

**RDPG – Relatório de Descrição da Prática de Gestão
Plano de Gestão do Relacionamento**

“Conte-me e eu esqueço. Mostre-me e eu apenas me lembro. Envolve-me e eu compreendo.” (Confúcio).



A.1.1 A melhoria advinda do desenvolvimento e aplicação do Plano de Gestão do Relacionamento é, sobretudo, a eficiência operacional, isto porque as ações estão focadas na Cultura de Resultados por Meio do Relacionamento. Esta prática reafirma e garante a cultura do relacionamento interno e externo como responsabilidade de toda a cadeia hierárquica da Organização Candidata (OC) e não só delegada às áreas diretamente ligadas ao atendimento. A concepção e aplicação da prática tiveram como base as métricas do Modelo de Excelência de Gestão - MEG (Fundação Nacional da Qualidade - FNQ), utilizado pela OC desde 2001 como modelo gerencial e balizador de práticas estruturadas para superar as necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas. A identificação da melhoria de gestão promovida pela prática ocorreu no ciclo de Planejamento Operacional (anual) 2015/2016 durante a análise de cenário interno e externo com auxílio de ferramentas que serão descritas a seguir. No Planejamento Operacional, em consonância com os planejamentos Estratégico e Tático, a OC identifica as mudanças culturais e avalia os cenários internos e externos para definir sua estratégia. Conforme Procedimento Gestão de Aprendizagem (PO QA0038), as práticas de gestão são avaliadas dentro do ciclo de aprendizado da empresa. Entre outras formas de análise de cenário, a OC utiliza a Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), a PESTAL (análise Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal), dados das pesquisas de satisfação, dados das insatisfações dos clientes, demandas de partes interessadas, resultados de desempenho, estudos e projetos.

Ambiente Externo	Estudos do crescimento populacional Mundial e Brasileiro; Atlas do Saneamento – IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e estatística; Diagnóstico CEMADEN – Centro de Monitoramento e Alertas de desastres Naturais (Ex. Auxílio durante crise hídrica 2013/2015) SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento.
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Diretrizes institucionais e estratégicas • Pesquisas de satisfação dos clientes • Análise de desempenho dos planejamentos anteriores • Análise de desempenho dos processos – Fóruns de processos da cadeia de valor • Necessidades das partes interessadas manifestadas na cadeia de valor pela atuação em rede

Fig. 1 Principais fontes e informações para análise de cenário

Na análise de cenário a OC constatou vulnerabilidades na gestão do relacionamento interno e externo, cuja inadequação, poderia por em risco requisitos das partes interessadas, tal como satisfação dos clientes, eficiência operacional, qualidade dos serviços executados, cumprimento de prazos, comprometer a imagem da OC e não atendimento às demandas regulatórias, podendo ser impostas sanções pecuniárias.

A OC superou um grande desafio durante a maior crise hídrica da história da Sabesp, pois na sua área de atuação está numa complexa região metropolitana com mais de 3,4 milhões de cliente e onde está localizado o sistema Cantareira, maior afetado pelo período de escassez. Um importante legado da crise hídrica foi a mobilização dos profissionais da OC para aprimoramento tecnológico e qualitativo de suas operações. A crise incentivou amplo debate social sobre a necessidade de uma revisão de conceitos de consumo e valoração da água e do saneamento. Superada a crise hídrica, seria de extrema importância recuperar a confiança dos clientes, sociedade e poder concedente, e vencer a crise financeira advinda deste período. **Principais resultados adversos ou de riscos** verificados no período anterior à implantação da prática (*GRMD= guia de referência para mediação de desempenho – PNQS/ FNQ; RC: referencial comparativo e RPI: Requisito de parte interessada).

Cientes e Sociedade

Satisfação dos Clientes (GRMD – ICm02): 78% (2014), 67% (2015) / RC = 66% / RPI = 81%.

% de clientes satisfeitos em pesquisa de satisfação. Devido à crise hídrica entre 2013 e 2015, a satisfação dos clientes foi diretamente impactada. Este indicador fez parte do cenário para desenvolvimento da prática e propositura de ações corretivas e preventivas para aumentar a satisfação dos clientes por meio da melhoria no relacionamento.

Monitoramento da Imagem (GRMD – ICm03): 17 (2014), 2 (2015) / RC = 2 / RPI = 4.

Net Promoter Score (NPS), apurado em Pesquisa de Satisfação é calculado subtraindo-se % de “Detratores” da % de questionados que são considerados “Promotores” que são classificadas da seguinte forma: De 0 a 6 = “Detratores”; De 7 a 8 = “Passivos”, De 9 a 10 = “Promotores”. Devido a queda deste resultado de 17 para 2 em 2015 ele indicador foi objeto das ações propostas pela prática.

Índice de ocorrências no Procon (GRMD-ICm13): 8(2014), 7 (2015) / RC = 9 / RPI = 0%.

Reclamações consideradas fundamentadas pelo Procon. Apesar da OC ter o melhor resultado histórico dentre as unidades da sua Diretoria, a empresa, após cinco anos consecutivos fora do ranking Procon, voltou a figurar entre as 50 empresas mais reclamadas em 2015. Com o intuito de prevenir danos à imagem e contribuir para melhora do resultado Diretoria/Empresa, este resultado foi avaliado para propositura da prática.

Índice de Atendimento aos Prazos dos Serviços Regulados (GRMD – ISp10 similar e SNIS – IN083 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, esgoto e reposição, risco de sanção e satisfação de clientes.

Processos

Índice de Reclamação (GRMD - ICM01): 1,45% (2014), 1,45% (2015) / RC = 1,49% / RPI = 1,41%

Representa % de reclamações por ligações faturadas. Foi objeto de acompanhamento devido ao aumento no número de reclamações, necessidade de monitorar desempenho por processos e redução dos impactos na satisfação dos clientes. Na análise de cenário, percebeu-se a necessidade de desenvolver a cultura de resultados baseada no relacionamento para promover compartilhamento de soluções, sobretudo nos processos à água e esgoto.

Índice de Insatisfação: 1,45% (2014), 1,45% (2015) / RC = 1,49% / RPI = 1,41%

Representa % de insatisfações por ligações faturadas. Foi constatado que as informações de insatisfações dos clientes não eram efetivamente utilizadas para melhoria nos processos principais e de apoio. Esta “consultoria gratuita” que o cliente nos presta estava subutilizada dentro da cultura de relacionamento da OC.

Satisfação pós-serviço: (GRMD – IFR07 similar) 86% (2014), 77% (2015) / RC = 77,6% / RPI = 80%.

Representa % de satisfação dos clientes que solicitaram serviços à OC, aferido por pesquisa pós-serviço. Em 2014 e 2015 o resultado sofreu impacto negativo da crise hídrica, portanto objeto da prática para manter a qualidade dos serviços como proteção à imagem e atendimento das expectativas das partes interessadas.

Como **legado** da crise hídrica a OC tinha o amadurecimento e **grandes desafios** que, entre outros, citamos:

- Recuperar a confiança da população;
 - Rever a estratégia de se antecipar aos momentos de crise;
 - Garantir cada vez mais a eficiência operacional como parte do processo de fidelização do cliente e harmonia financeira;
- Superar a crise financeira e garantir recursos necessários para manter os mercados atuais e investimentos em infraestrutura;

-Criar ações de cobrança, regularização de áreas irregulares e combate a irregularidades na ligação eficientes o bastante para suprir o faturamento visto a redução de consumo da população, decorrente da mudança de comportamento pós-crise;

O grupo de análise de cenário concluiu que estas metas somente seriam alcançadas com a adoção de uma prática estruturada de relacionamento que pudesse trabalhar a Cultura de Resultados por meio do Relacionamento.

Nenhuma inovação tecnológica seria suficientemente boa, se não houve a cultura do relacionamento fortalecida. Vale citar também para esta análise de cenário o desenvolvimento do Market Share, com a avaliação dos indicadores Share Of Wallet (o custo do produto/serviço é valor da experiência do cliente) e o Share Of Heart (emoção com a marca) que indicaram oportunidades de melhorias e reposicionamento da empresa/OC para equilibrar a receita com a recuperação de consumo e garantir investimentos para prestar um serviço digno à população. E não teria outra forma de realizar estas melhorias senão pelo relacionamento com as partes interessadas, como por exemplo, Agência Reguladora (Arsesp), poder Público e com ações juntos aos clientes e mercados.

A.1.2 A relevância da prática para a OC evidencia-se por atender a sua Visão de Futuro, que é ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, com foco no cliente. Também porque está em consonância com as diretrizes organizacionais nos três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. A OC possui um conjunto de ferramentas para identificação das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas e métodos correspondentes para traduzi-las em requisitos atendidos pela prática, conforme Fig. 3 a seguir.

Além de atender aos requisitos das partes interessadas, as ações da prática contribuem para atendimento das metas dos respectivos indicadores de desempenho, que por sua vez impactam nas estratégias e contribuem para o êxito da organização. Em 2015 a OC deu início à revisão do seu mapa estratégico cujas diretrizes permeiam o mapa tático e operacional. A relevância das ações da prática está presente nas seguintes diretrizes organizacionais fig.2:

Objetivos Estratégicos atendidos pela prática	
Clientes e Sociedade	Satisfazer o Cliente Fortalecer a Imagem
Processos	Assegurar a qualidade Aperfeiçoar Processos
Pessoas e Inovação	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. 2 Aderência da prática com a estratégia da Sabesp: valores, diretrizes e objetivos organizacionais.

A aplicabilidade desta prática auxiliou muito a OC a acompanhar as diretrizes estratégicas para acompanhamento das ações estratégicas, em especial para recuperação de faturamento, Plano Metropolitano de Água e Esgoto à medida que organizou o fluxo de informações dentro da OC e garantiu, com o repasse adequado de informações, aderência e constância de propósito da força de trabalho.

	Identificação	Necessidade	Tradução em requisito	Requisito	Principais indicadores
AC	Diretrizes governamentais e empresariais; Reuniões e deliberações do Conselho de administração e Diretoria Colegiada; Ciclos de Planejamento.	Cumprimento das metas e diretrizes da Sabesp; Satisfação do cliente.	Ciclos de planejamento; Fóruns de processos; Reuniões do Conselho de Administração e Diretoria Colegiada.	Imagem sólida; Qualidade de prazo de atendimento; Aumentar arrecadação.	Monitoramento da Imagem; Índice de Satisfação Pós-serviço; Arrecadação; Ocorrências órgãos de defesa do consumidor
PC	Encontros com Prefeitos e Subprefeitos	Cumprimento das exigências do contrato de programa com as prefeituras	Reuniões para negociações e renovações dos contratos	Satisfação dos cidadãos	Satisfação com os serviços prestados
Sociedade	Reuniões com a comunidade, participação em entidades de classe, instituições e órgãos da sociedade civil.	Saneamento básico; Qualidade e disponibilidade do abastecimento e atendimento;	Ciclos de planejamento; Fóruns de processo; Reuniões com a sociedade e entidades.	Manter a qualidade do produto e do atendimento	Índice de satisfação da comunidade
Clientes	Pesquisas de satisfação e imagem Relatório das manifestações dos clientes	Disponibilidade de produtos e serviços de qualidade.	Ciclos de planejamento; Fóruns processos; Análise das manifestações dos clientes.	Regularidade abastecimento; Qualidade do atendimento e serviço executado	Satisfação com a Sabesp; Índice de Satisfação; Índice de reclamação de problemas
FT	Pesquisa de clima	Valorização e reconhecimento	Análise da pesquisa de clima e fóruns de processo.	Capacitar, des envolver e reconhecer.	Empregados reconhecidos nos programas da OC e M
Arsesp	Deliberações Arsesp; Reuniões com a Arsesp.	Cumprimento da legislação	Ciclos de planejamento; Fóruns de processos; Deliberações.	Atendimento aos prazos dos serviços regulados	Índice de atendimento dos prazos dos serviços regulados

Fig. 3 Principais necessidades e requisitos de partes interessadas.

O Programa de Gestão do Conhecimento M (Identificar, Reter e Compartilhar conhecimento) faz uso da metodologia VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) para identificar conhecimentos críticos que merecem ser retidos para gerar valor para a OC. Dentre os conhecimentos identificados como críticos, alguns estão relacionados com a prática, conforme fig. 4 abaixo:

Categoria	Conhecimento Crítico	Detalhamento
Clientes	Assuntos Regulatórios	Conhecimento sobre as deliberações do órgão regulador, aplicabilidade e acompanhamento.
	Causas de Insatisfação de Clientes	Conhecimento dos aspectos que impactam na insatisfação do cliente, consequentemente na reputação da empresa.
	Plano de Marketing	Plano de atuação para definir de que melhor forma nossos produtos e serviços atenderam as necessidades e expectativas dos clientes.
	Inteligência e Mercado	Conhecimento sobre a carteira de clientes, análise e definição dos perfis de consumo.

Fig.4 Conhecimentos relevantes relacionados com a prática

A.1.3 Relevância da prática para o setor de saneamento:

A importante e contínua necessidade de 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 uma vez que valoriza as informações do relacionamento com os clientes para promover melhorias nos processos.

O compartilhamento de 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 prática promove atuação em redes internas, tais como os Fóruns de Processo para garantir serviços de qualidade aos cidadãos, e redes externas tais como reuniões e ações com a comunidade e órgãos do poder público, na divulgação de ações ou campanhas, apresentação e participação em eventos técnicos (fóruns, IGS/PNQS etc.) que contribuem para mobilizar e conscientizar a população e estimular o compartilhamento de boas práticas. A relevância para o setor também se evidencia pela própria abrangência da prática. Foi disseminada em toda a área de atuação da OC que atua em 13 municípios, possui mais de um milhão de ligações ativas e população atendida estimada mais de 3,4 milhões de pessoas.

Em 2016 foi sancionada a Lei nº 13.329/16 cujo objeto é incentivar as empresas prestadoras de serviços públicos de saneamento a aumentar os investimentos, com a

contrapartida de créditos para pagamento de tributos federais. Dentre as exigências para tal compensação, está o investimento na universalização do saneamento, preservação de áreas de mananciais e aumento da eficiência operacional. Esta prática favorece ações neste sentido ao fornecer informações, criar diretrizes para garantir eficiência operacional e fomentar atuação e parcerias, como por exemplo, atuar em áreas irregulares (vulnerabilidade social). Também cabe citar como relevante para o setor, observância e atendimento à Lei nº 13.303, de junho de 2016 que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, no caso da OC, sociedade de economia mista, que estabelece normas de boas práticas de governança corporativa que são direcionadas por gestão de relacionamento estruturada.

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

A.2.1 A prática foi desenvolvida com base em ferramentas da qualidade, possui análise de cenário conforme explanado no item A.1 e itens de controle que contribuem para sua disseminação em qualquer processo ou área dentro e fora da Sabesp (ênfase e exemplaridade).

Sua estruturação possibilita a revisão de processos principais e de apoio, o trabalho em rede uma vez que envolve requisitos das partes interessadas, atores internos e externos, benchmarking, análise bibliográfica de pesquisas de mercado e otimizadas para a Sabesp.

O relacionamento é a base das relações humanas, o grande desafio da vida em sociedade, e a gestão eficiente desta relação num ambiente corporativo, seja no setor de saneamento, ou fora dele, beneficia e gera valor ao negócio. Para análise de cenário foram utilizadas as matrizes SWOT (interno) e Pestal (externo) citadas no item A.1. Na identificação da causa raiz do problema foi feito Brainstorming (Diagrama de Ishikawa) com base em dados das pesquisas de satisfação, nas insatisfações dos clientes, demandas de partes interessadas, resultados de desempenho que identificou como **oportunidade de melhoria o trabalho em rede e nas relações com os clientes internos e externos**, considerando sobretudo:

- atuação da geração entre 17 e 37 anos (**millennials**) que, segundo pesquisa focus group é a que mais consome água e a maior influenciadora do comportamento nas famílias. Como cliente interno o desafio é saber reter este capital intelectual dentro da OC uma vez que é considerada a geração da Síndrome da recompensa imediata. Como público externo, é a geração que mais requer rapidez e resolutividade no atendimento, não suporta filas e procedimentos obsoletos. É a geração que valoriza a tecnologia, o acesso fácil às informações, compartilha o que gosta e critica e expõe o que foge ao seu propósito. Como se antecipar aos anseios e atender este público?

- **IOT**: Internet das coisas. Quais os benefícios e malefícios da internet em todos os locais? Como utilizar os incentivos para melhorar e modernizar a gestão da OC? Como tratar preventivamente a exposição da marca OC nos falsos perfis? Com esta análise, a prática demonstra proatividade e capacidade de antecipar cenários, considerando que em 03/10/17 foi divulgado o Plano Nacional de Internet das Coisas desenvolvido em parceria com o BNDES e Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Uma vez que este fator é considerado dentro da cultura de

monitoramento de comportamentos da OC, fortalece a característica de adaptar-se ao novo.

- **Síndrome do protagonismo**: com a crescente valorização de “perfis”, como evitar que a marca seja exposta de maneira inadequada?

- **Propósito**: avaliada em especial no Market Share, já citado neste texto, a OC considerou a oportunidade de **aprofundar a visão da jornada do cliente**. Como avaliar esta jornada, com uma foto ou um filme? Como a cultura de relacionamento favorece esta análise?

A matriz SWOT é utilizada de forma participativa em toda a OC nos ciclos de planejamento. Em sintonia com as diretrizes organizacionais, o grupo de relacionamento alinhou a análise da prática ao Plano de Marketing da Diretoria Metropolitana, que é etapa do plano de ação do Objetivo Tático: “Satisfazer o Cliente” e aplicou em sua estruturação utilizou a ferramenta 4P7C (modelo bússola):



Fig.5 Análise – Modelo Bússola – 4P7C – aderência às estratégias organizacionais.

A análise cruzada das informações internas e externas ratificam os requisitos dos clientes: Regularidade no abastecimento, qualidade do atendimento e qualidade dos serviços prestados. As ações da prática asseguram que tais requisitos sejam atendidos vez que monitora as manifestações de satisfação e insatisfação dos clientes, promove a comunicação entre as partes e direciona ações de melhoria nos processos: água, esgoto e atendimento.

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

A.2.2 A prática envolveu todos os níveis de hierarquia da administração na OC. O planejamento das ações e a definição das diretrizes de trabalho foram definidas por Equipe multidisciplinar com representantes de todos os processos dentro e fora da OC com o propósito do “nós colaboração” ou invés da “hierarquia absoluta”. Verificada a necessidade de um plano de gestão do relacionamento como ferramenta de comunicação interna e externa para fomentar o desenvolvimento perene de boas práticas e ações voltadas para superar as expectativas das principais partes interessadas foi criado o multidisciplinar: **Grupo de Relacionamento com o Cliente OC**. Este grupo é responsável pelas análises pertinentes, multiplicadores dos padrões da prática (treinamento e controle) e, quando necessário, delega atividades sobre aquilo que transcende suas especialidades, conhecimento técnico ou atribuição de função. Com encontros mensais ou sob demanda, o grupo favorece dentro da OC a **“interdependência”** entre as áreas e principais processos. Ou seja, uma área ou processo não é forte o bastante se não “significar” para o todo. A OC é um organismo vivo onde cada “órgão” tem seu papel vital. Com esta atuação o grupo promoveu o projeto “Se Identificar com o Significado” que consiste em fazer circular com rapidez e confiança a informação nos principais fóruns de processo (água, esgoto, atendimento/vendas, serviços, faturamento).

Na Fig. 6 a seguir, resumo dos principais atores no processo e seu grau de mobilização:

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 multidepartamental 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 referencias 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. 6 Equipe: atores externos e internos (lideranças e profissionais)

“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 dos projetos, a OC utilizou o sistema informatizado BSC (Balanced Score Card), tendo como base a utilização da ferramenta 5W2H sigla em inglês para um checklist de atividades a ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível que significa: onde ficará estabelecido?; o que será feito?; quem fará o quê?; em qual período de tempo?; em qual área da empresa; porque deve ser feito?; como será feito e quanto custará à empresa tal processo?. Após definidas as ações da prática elas foram vinculadas ao plano de ação de Clientes e Processos, foram cadastradas as etapas de implantação e desenvolvimento do trabalho em sistema corporativo denominado “painel de bordo” e mapeados os riscos mitigados ou ela associados.

Definidas as ações, foram mapeados os indicadores de desempenho e itens de controle e cadastrados no BSC com os respectivos vínculos às estratégias táticas e operacionais. O painel de bordo permite a alimentação de dados do cronograma do plano de ação da prática, análise dos principais resultados a ela vinculados com visualização do gráfico de desempenho e histórico e ainda traz os anexos das ATAS de reuniões dos Fóruns principais, de apoio e das Reuniões do Grupo de Relacionamento com o Cliente. O grupo e o plano de ação possuem coordenado responsável por atualizar estas informações que estão disponíveis para toda a força de trabalho. Esta prática acompanha as diretrizes da governança corporativa e cultura organizacional de fomento à inovação da OC sendo que a interação entre práticas foi determinante para sua existência porque a OC acredita que ideias e **ações inovadoras que geram valor não nascem sem lastro**. A excelência não é um “ente” vindo do acaso e sim um conjunto de elementos oriundos do exercício da gestão. A melhoria atendida pela prática é resultado do amadurecimento promovido por práticas que promoveram mudança cultural na gestão de processos para melhor entender, acompanhar, controlar e atender as expectativas dos clientes e demais partes interessadas. Segue breve relato do aprendizado obtido pela evolução de práticas anteriores que foram fomento para o plano de gestão do relacionamento:

- **Reclamação Zero:** Prática finalista do Programa Melhores Práticas OC e IGS PNQS em 2013. Trouxe o aprendizado

de repactuação de prazos e realimentação dos clientes, contribuindo para a satisfação e melhoria no atendimento. Início do exercício da cultura com o foco do cliente.

- **Célula de Fiscalização:** Vencedora do Programa Melhores Práticas, finalista no IGS PNQS e Prêmio Mario Covas em 2012. Promoveu amadurecimento no controle e acompanhamento das transações com os clientes. Permiteu conhecimento suficiente para desenvolver a cultura do resultado por meio do relacionamento.

- **Gestão das Insatisfações:** Vencedora do Programa Melhores Práticas e finalista IGS PNQS 2014; Menção honrosa Prêmio Mario Covas 2015. Promoveu mudança cultural na forma de mapear, gerenciar e utilizar as insatisfações dos clientes para melhoria nos processos. Contribuiu para tornar a OC num organismo VIVO onde toda a cadeia hierárquica é responsável pelo relacionamento.

- **Fiscalização Ativa:** Finalista do Programa Melhores Práticas e Prêmio MIG/IPEG 2016. Proposta de ter a excelência como padrão, utilizou as informações do relacionamento para melhoria no processo água (crise hídrica). A proposta de rever processo, identificar vícios e determinar padrão de excelência contribuiu para o foco do “propósito” e seguir a “jornada do cliente” dentro da OC.

Com base na análise evolutiva dos resultados e mudança cultural promovida por estas práticas foi estruturado o sistema de trabalho. O

Etapa 1: Estruturar Metodologia

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

Etapa 2: Desenvolvimento da Prática

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

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

- 3.1 Garantir participação plena (controle);
- 3.2 Gestão de avaliação compartilhada.

Para priorizar problemas, ações e auxiliar na tomada de decisão, foi utilizada a **Matriz GUT** (Gravidade, Urgência e Tendência).

B.1.3 e B.1.4 A OC possui Procedimento PO-RH0088 - Programas de Reconhecimento para estimular a força de trabalho. O Programa a OC Reconhece Você, premia as melhores práticas de gestão da OC e atua em parceria com o Programa Melhores Práticas da Diretoria, que por sua vez prepara, capacita e incentiva a participação da força de trabalho no IGS PNQS, Fenasan, entre outros. Esta prática foi reconhecida entre mais de 380 práticas de gestão no ciclo do Programa Melhores Práticas de 2016 e apresentada na Assembleia Nacional de Saneamento – ASSEMAE em 2016. A prática é avaliada sistematicamente por meio do aprendizado organizacional com padrões estabelecidos no procedimento PO-QA0038-Gestão de Aprendizagem. Para benchmarking de resultados, a OC possui uma “Matriz de Pertinência” em conformidade com o procedimento PO-QA0099 – *Gestão das Informações Comparativas*, para determinar os resultados mais importantes a se comparar e direcionar a gestão e avaliação da prática. 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*). Foi 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.

A OC organiza as informações de benchmarking, equipes de melhoria, participação em feiras/congressos sistematicamente no BSC, 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 (B.1.1 e B.1.2) 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.
- BASF: Uso de projetos de valor compartilhado, fomento à inovação e cultura o relacionamento.

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

A OC possui estrutura robusta de análise crítica e há dois fóruns destinados a acompanhar as ações e resultados da prática: é a RAC (Reunião de Análise Crítica) Serviços e RAC Manifestação de Clientes com periodicidade bimestral e participação de toda a liderança, superintendência e pessoas chave ligadas ao processo, para tomada rápida de decisões. Os desvios são avaliados pelas gerências e na impossibilidade de solução setorial, as dificuldades podem ser apresentadas para propositura de solução na RAC de Desempenho Global. Para fins didáticos remetemo-nos aos itens B.1.1 e B.1.2 para detalhar como funciona a prática, etapas (atores envolvidos), abrangência, itens de controle e melhorias:

Etapas 1: Estruturar Metodologia da Prática

O que fazer: Desenvolver plano para gestão das informações de relacionamento na OC;

Determinar equipe e gerência: equipe: grupo interdepartamental e análise crítica: RAC Serviços e Manifestação Clientes;

Abrangência: metodologia aplicável em toda OC com o uso das informações de relacionamento: a) mapear forma de trabalho atual, b) medir resultados de partida, c) analisar com base em informações comparativas e tendências de mercado para criar padrão de trabalho, d) identificar e mapear vícios e desvios de execução em relação ao padrão determinado, e) determinar metas (curto, médio e longo prazo), f) determinar itens de controle e periodicidade de avaliação;

Priorização: Conforme análise de cenário detalhada no item A.1 e uso da Matriz GUT foi priorizada como proposta de trabalho:

- **Cultura de relacionamento interno** trabalhada em duas vertentes:

a) endomarketing: fidelizar os colaboradores de modo que atuem em prol da Sabesp e atendam melhor seus clientes finais, pois a falta de integração prejudica a empresa como um todo. O endomarketing visa maior integração e alinhamento entre a empresa e seu colaborador e estabelece uma relação de troca entre eles. Neste sentido foi criada a ação: “se identificar com o significado” que tem por objetivo demonstrar ao colaborador que seu

desempenho perpetua o negócio (importância), entre outras frentes, trabalha a revisão dos processos, determina padrão de excelência, promove treinamentos para repasse dos padrões verificados e cria campanhas de reconhecimento e premiação por resultados.

b) comunicação interna: transmitir informações da OC e Sabesp ou áreas afins por meio de canais/veículos internos e das lideranças para a força de trabalho, como por exemplo, novas ações, estratégias, objetivos e metas de trabalho. Como exemplo, além das ferramentas que já existiam, foi criado o Boletim Interno denominado “Expressinho do Atendimento”.

- **Cultura de relacionamento externo:** promovida, entre outras formas, com ações de realimentação dos clientes, a exemplo o formulário “Sabesp esteve aqui” (clientes) e “Painel Nossa Gente” (prestadores de serviço), fruto de benchmarking entre Unidades de Negócio, em prol da satisfação, mitigar insatisfações e segurança da informação.

Etapas 2: Desenvolvimento da Prática

Envolver atores: com apoio da liderança nos Fóruns, RACs e Reuniões com o Grupo de Relacionamento OC;

Determinar padrão de trabalho: criado fluxo de trabalho (workflow): análise compartilhada das informações.

Por razões de limite de páginas neste relatório não é possível anexar figura do workflow.

Documentar padrão: Procedimento Operacional (PO-MR0014) Relações com os Clientes, Memorial do Relacionamento e criação do “Banco de Ideias OC”, sistematizado para o “Programa de Harmonização de Projetos” que reúne todas as melhorias desenvolvidas nas áreas para atingir maior alcance e adoção de práticas como padrão, quando couber.

Etapas 3: Reter e reciclar conhecimento, e sistemática de avaliação:

Garantir participação plena: com apoio da liderança, RH e área de comunicação (Fóruns de Processo, RACs e Grupo de Relacionamento OC). Foi criada a ação “quero ouvir você” em que as representantes da ouvidoria na OC vão até as áreas apresentar os resultados relativos ao relacionamento com o cliente e captam as necessidades da força de trabalho.

Gestão de avaliação compartilhada: todo o grupo participa da avaliação de eficácia da prática. Seu caráter inovador está justamente no desafio de criar sistemática para rever processos e criar padrão de excelência, promover adequações diante de mudança de cenário, mudança cultural (processos, tecnologias, ferramentas, regras contratuais e comunicação).

Esta prática atende às diretrizes e estratégias da organização, conforme apresentado nos itens anteriores. O aprendizado foi aplicado no Programa Fiscalização Ativa (integração entre práticas itens B.1.1 e B.1.2 - melhorias descritas no item B.3.

Conforme já explanado em itens anteriores, a prática atende às diretrizes e estratégias da Sabesp sendo avaliada sistematicamente por meio do aprendizado organizacional com padrões estabelecidos no procedimento PO-QA0038-Gestão de Aprendizagem, métodos formais e informais (Fig.7) A análise crítica ocorre nas RACs: Manifestação de Clientes e Serviços com participação das lideranças e pessoas chave. Os desvios são avaliados nas RACs das gerências e as soluções compartilhadas na RAC DG - Desempenho Global.

A Matriz de Pertinência é utilizada no Planejamento Operacional e determina os resultados mais importantes a serem comparados (PO-QA0099 – Gestão das Informações Comparativas). Na análise se cenário descrita no item A, estão os principais indicadores impactados pelas ações da

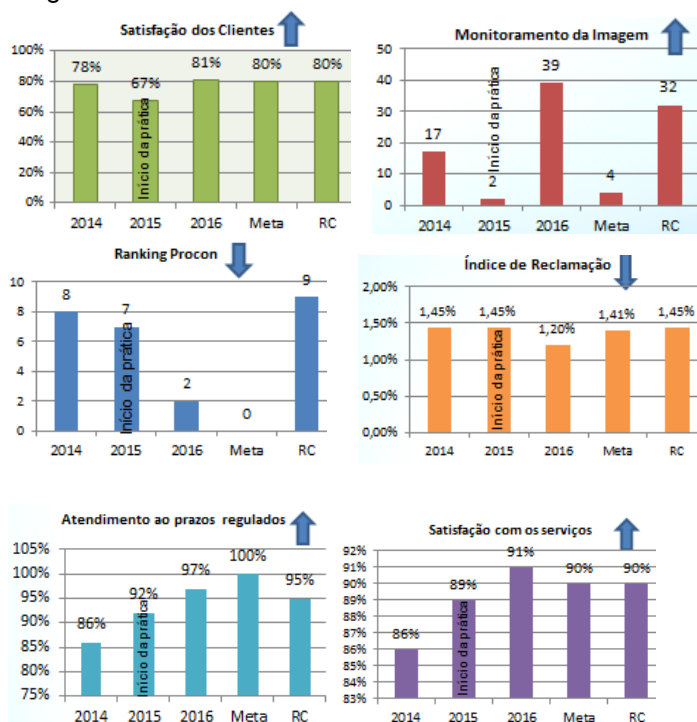
prática e a evolução dos resultados será apresentada no item C, a seguir. As **melhorias promovidas pela prática** foram organizadas no Banco de Ideias OC. Devido ao limite de páginas do relatório seguem as principais:

- Aprimoramento da gestão das manobras de registros hidráulicos nos municípios com sistema isolado de abastecimento, para controle das reclamações de falta de água por motivo desconhecido.
- Realimentação dos clientes em 100% das visitas improdutivas.
- Acompanhamento dos retornos de vistorias de ITL e Exame Predial, com agendamento por telefone com os clientes.
- Disponibilização de novo canal de relacionamento para clientes (Prefeituras, Fale Conosco, Ouvidorias) através do e-mail;
- Participação das contratadas nas Reuniões Mensais de Análise Crítica do Polo de Manutenção.
- Capacitação de 100 % dos colaboradores das Contratadas (contratos Global Sourcing e JICA), com foco nas melhores práticas de relacionamento com os clientes e na utilização correta do PDA (Personal Digital Assistant);
- Implantação do Projeto Piloto BGS, propiciando melhoria significativa da qualidade das reposições de pavimento asfáltico.
- Redução de 300% dos débitos pendentes para revisão com aplicação de ação que tronou-se padrão na OC contribuindo para faturamento;
- Principais inovações no relacionamento interno e externo: Boletim Interno “Expressinho do Atendimento, Painel Nossa Gente, Formulário “Sabesp Esteve Aqui”, Identificar-se com o Significado”, “Banco de Ideias OC e Programa de Harmonização de Projetos”, Projeto Quero Ouvir Você.

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

C. Resultados

Em referência à análise de cenário constante no item A e melhorias apresentadas no item B, os principais resultados tangíveis do Plano de Gestão do Relacionamento são:



C.2 A marca, o capital intelectual, o desenvolvimento pessoal e profissional são alguns dos ativos intangíveis contemplados pelas ações da prática. A marca forte proporciona

credibilidade para o estabelecimento de parcerias, melhorias de reputação e expansão de relacionamentos.

A aplicação do MEG como ativo intangível é reforçada pela 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.

A valorização do relacionamento, base da vida em sociedade, os ganhos com a capacitação da força de trabalho para obter excelência na prestação dos serviços são intangíveis.

Reconhecimento: esta prática foi finalista do Programa Melhores Práticas e serviu de benchmarking de prática e resultados por outras Unidades da OC e empresa do setor.

Depoimento de integrante do grupo de relacionamento:

“A prática permitiu uma interação entre equipes na OC. Muitas vezes uma área analisa e desenvolve melhorias tão próximas de outra área com o mesmo problema e a falta de comunicação ou falha dela não permite a interação entre práticas. Um atua diferente de outro e consegue ótimos resultados e nem toda a cadeia toma conhecimento da potencial melhoria”.

Próximos passos... Evolução da prática



Fig. 14 Equipe de Relacionamento no Conarec – Congresso Nacional de Relacionamento Empresa Cliente.

O tema já debatido pelo grupo foi tema do Conarec 2017A próxima etapa do Plano de Gestão do Relacionamento é aprofundar a análise da atuação da OC na jornada do cliente com foco no pensamento divergente.

“Cada sonho que você deixa para trás é um pedaço do seu futuro que deixa de existir.” (Steve Jobs)

