

Nome simplificado da prática de gestão implantada:

O Cliente é Nosso – Gestão Integrada dos Serviços Comerciais e Operacionais

Resumo da prática de gestão e de seus resultados:

É a prática de gestão integrada dos serviços comerciais e operacionais, de forma criativa e inovadora, com o objetivo de buscar constantemente a melhoria dos processos, proporcionando uma melhor experiência ao cliente, adequando-se sempre às suas demandas, seja por meio dos novos canais de atendimento ou das formas de contato já existentes. De forma sucinta, esta prática responde ao seguinte questionamento: Qual é o nosso propósito na relação com o cliente?

Considerando o grande desafio do bom atendimento às partes interessadas, com foco no cliente, e de que, a confiança é construída de dentro para fora da empresa, esse é um ponto de partida na busca pela melhor experiência oferecida aos nossos clientes. Com esta premissa, a OC buscou a melhoria na gestão dos processos, **integrando as áreas comerciais e operacionais, com foco na satisfação dos clientes objetivando a redução do número de reclamações e insatisfações.** A concepção e aplicação da prática tiveram como base as métricas do Modelo de Excelência de Gestão - MEG (Fundação Nacional da Qualidade - FNQ) e do Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental – MEGSA (Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental – ABES), utilizados pela OC como modelos gerenciais e balizadores de práticas estruturadas para atender e superar as necessidades e expectativas das partes interessadas.

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

Sabesp – Unidade de Negócio Norte)

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

Tratamento e distribuição de água e esgotamento sanitário

Qtde de funcionários da org. candidata (porte):

983

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

Ramo de atividade:

Saneamento Básico

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

Unidade de Gerenciamento Regional Extremo Norte

Endereço principal da organização candidata:

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

Nome do resp. pela candidatura da organização candidata:

Anilsa Assis Campos Lima

Email: anilsalima@sabesp.com.br**Fone:** 2363-1604**Cel:** 98932-6264**Nome do principal executivo da organização candidata:**

Debora Pierini Longo

Email: dplongo@sabesp.com.br**Fone:** 2971-4001**Cel:** 98685-2748**Razão social responsável pela organização candidata:**

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp

Endereço principal da organização responsável: Rua Conselheiro Saraiva, 519 – Santana – 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 verídicas as informações apresentadas nesta candidatura, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes;
- 2) está de acordo com a avaliação do Case pelos Examinadores voluntários regidos 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 pelos Examinadores. 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****Descrição da Prática de Gestão**

A descrição da prática 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 de cada Questão a serem avaliados pelos Examinadores do IPEG. 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 **limite de páginas previsto** 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 (nota igual ou maior que 7,5 na média dos Critérios A, B e C) no Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão, no mês de Novembro. Nesse evento, os Juízes presentes avaliarão os Fatores relativos a esse Critério para compor a pontuação final. Com base nela os Juízes selecionarão a(s) vencedora(s) - as maiores pontuações do certame, por categoria. 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 (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada?

Informar de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada. Destacar eventuais sistemáticas de análise/avaliação de desempenho ou de estímulo à inovação (atividades ou programas de sugestão ou experimentação ou outros) que levaram à identificação da oportunidade. Complementar com resultados ou ocorrências adversas ou insatisfatórias ou ainda, com o potencial avaliado de ganhos com a adoção de abordagem original ou inusitada em relação ao status existente, constatados

no período anterior ao desenvolvimento da ideia e de implementação da prática, que justificaram a iniciativa, explicando essas constatações. Descrever a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização. Informar como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.1.1 Origem da oportunidade em sistemática de análise/avaliação ou de indução de inovações

A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização

A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor

A.1.1 Atualmente os clientes buscam mais a boa experiência no relacionamento de consumo do que muitas vezes o produto, essencialmente, em empresas com características monopolísticas os contatos são constantes e inevitáveis, oportunizando a busca pelo bom relacionamento e a conseqüente fidelização. Considerando o grande desafio do bom atendimento ao cliente e de que, a confiança dele é algo construído de dentro para fora da empresa, esse deve ser o ponto de partida na busca pela melhor experiência oferecida aos nossos clientes. Para isso temos que buscar a melhoria contínua dos processos, oferecendo uma nova e melhor experiência buscando adequar-se sempre às suas novas demandas, seja com novos canais de atendimento ou até mesmo, uma nova forma de contato nas práticas e rotinas já existentes, como diferencial. Dessa forma, precisamos olhar nossa empresa sob uma perspectiva interna e externa, pois, é muito importante a maneira como nossos clientes “internos” percebem este relacionamento com a própria marca, uma vez que não podemos repassar ao outro aquilo que não temos incutido dentro de nós, seja a credibilidade e confiabilidade ou a preferência pela marca e produto, atributos fundamentais no relacionamento e contato com o cliente na prestação de um serviço. **Com esta premissa, a OC buscou a melhoria na gestão dos processos, integrando as áreas comerciais e operacionais, com foco na satisfação dos clientes, objetivando a redução do número de reclamações e insatisfações.** A concepção e aplicação da prática tiveram como base as métricas do Modelo de Excelência de Gestão - MEG (Fundação Nacional da Qualidade - FNQ) e do Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental – MEGSA, como modelos gerenciais e balizadores 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 anual de Planejamento Operacional 2015/2016, em consonância com o Planejamento Estratégico e o Tático da Controladora, durante a análise dos cenários interno e externo. Na análise de cenários, a OC constatou vulnerabilidades na gestão do relacionamento interno e externo, cuja inadequação, poderia pôr em risco requisitos das partes interessadas, tal como satisfação dos clientes, eficiência operacional, qualidade dos serviços executados, cumprimento de prazos, comprometer a imagem e não atendimento às demandas regulatórias, podendo ser impostas sanções pecuniárias. Ressalta-se que no Planejamento Operacional foram identificadas as mudanças culturais e avaliados os cenários internos e externos para definir sua estratégia. De acordo com o procedimento PO QA0038- Gestão de Aprendizagem, 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. Estão demonstradas as principais fontes internas e externas para análise de cenário com auxílio das ferramentas supramencionadas. A OC superou um grande desafio durante a maior crise hídrica da história da Companhia. Um importante legado 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, foi de extrema importância a recuperação da confiança dos clientes, sociedade e poder concedente, e retornar aos patamares financeiros pré-crise. Os principais resultados adversos ou de riscos verificados no período anterior à implantação da prática estão apresentados no item C. O grupo de análise de cenário concluiu que as 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 houver a cultura do relacionamento fortalecida. Vale citar também para esta análise de cenário o desenvolvimento do marketshare, 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 Companhia/OC para equilibrar a receita com a recuperação de consumo e garantir investimentos para prestar um serviço digno à população.

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. 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.1.3 A relevância da prática para o setor de saneamento, se dá pela 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.). 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.

A.2. De que maneira a oportunidade foi estudada e os obstáculos ao seu aproveitamento foram conhecidos? Incluir a descrição de métodos utilizados para identificar os obstáculos e analisar as causas. Informar os principais obstáculos e causas principais. Informar as lideranças e profissionais envolvidos no estudo e suas competências mais relevantes para o estudo.

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 análise

A.2.1 e A.2.2 A 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 e fora da Sabesp (ênfase e exemplaridade). Para análise de cenário foram utilizadas as matrizes SWOT (interno) e PESTAL (externo) citadas no item A.1. Para a identificação da causa raiz do problema foi feito brainstorming e aplicado o 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 oportunidades de melhoria: o trabalho em rede e a integração entre as áreas operacionais, comerciais e prestadores de serviço (contratadas) para aprimoramento das relações com os clientes internos e externos. A matriz SWOT é utilizada de forma participativa em toda a OC nos ciclos de planejamento. 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, otimizadas para a OC. 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. 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. Foi criado o multidisciplinar Grupo de Relacionamento com o Cliente

B. A IDEIA

B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada para superar os obstáculos identificados?

Informar quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da prática de gestão (se for diferente da equipe de análise) e resumir a função de cada um no projeto. Apresentar as principais etapas planejadas e os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime. Citar fontes de inspiração, internas e/ou externas, para apoiar o desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, consultorias, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras) e eventuais oportunidades identificadas ou lições aprendidas nessas fontes, incluindo sobre resultados possíveis ou alcançados. Descrever qualquer atividade prévia de capacitação necessária nessa fase, se houver, e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada.

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.1.1 e B.1.2 Para o planejamento e gerenciamento dos projetos, a OC utiliza o sistema corporativo informatizado Painel de Bordo (metodologia Balanced Score Card), tendo como base a utilização da ferramenta 5W2H para um checklist de atividades a ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível, que significa: (1) onde ficará estabelecido?; (2) o que será feito?; (3) quem fará o quê?; (4) em qual período de tempo?; (5) em qual área da empresa?; (6) porque deve ser feito?; (7) como será feito? e (8) quanto custará à empresa tal processo? Após definidas as ações da prática, estas foram incorporadas ao objetivo operacional SATISFAZER O CLIENTE, onde foram cadastradas as etapas de implantação e desenvolvimento do trabalho, e mapeados os riscos mitigados ou a ela associados. Definidas as ações, foram mapeados os indicadores de desempenho e itens de controle e cadastrados no sistema, 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 coordenador responsável por atualizar estas informações, que estão disponíveis para toda a força de trabalho. Ressalta-se que as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, envolvidos no planejamento e implementação da prática foram os mesmos envolvidos no processo de análise e investigação, cujas funções e grau de mobilização estão detalhados no item A.2. Esta prática acompanha as diretrizes da governança corporativa e cultura organizacional de fomento à inovação, sendo que a interação entre práticas foi determinante para sua existência. Isto 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 por processos para melhor entender, acompanhar, controlar e atender as expectativas dos clientes e demais partes interessadas. Neste sentido, segue breve relato do aprendizado obtido pela evolução de práticas anteriores que foram fomento para o desenvolvimento da prática: **Célula de Fiscalização:** vencedora do Programa Melhores Práticas, finalista no PNQS IGS 2012 e Prêmio Mario Covas em 2012. Promoveu amadurecimento no controle e acompanhamento das transações com os clientes. Permitiu conhecimento suficiente para desenvolver a cultura do resultado por meio do relacionamento. **Reclamação Zero:** prática finalista do Programa Melhores Práticas M 2013 e PNQS IGS 2013. Trouxe o aprendizado de repactuação de prazos e realimentação dos clientes, contribuindo para a satisfação e melhoria no atendimento. **Gestão das Insatisfações:** vencedora do Programa Melhores Práticas 2014 e finalista PNQS IGS 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. **Fiscalização Ativa:** finalista do Programa Melhores Práticas e Prêmio PPQG MIG 2016. Proposta de ter a excelência como padrão, utilizou as informações do relacionamento para melhoria no processo água (crise hídrica). **Fiscal Total:** Finalista do Programa Melhores Práticas e vencedora do PNQS IGS 2017. Promoveu significativa melhoria no processo de execução de serviços aos clientes, por meio do aprimoramento dos processos de autofiscalização e controle tecnológico das intervenções das prestadoras de serviços (contratadas). **Plano de Gestão do Relacionamento:** Vencedora do PNQS IGS 2017. Promoveu a melhoria dos resultados estratégicos e operacionais da OC com aumento significativo da percepção positiva dos clientes, por meio da mudança e fortalecimento da Cultura de Resultado por meio do Relacionamento. Com base na análise evolutiva dos resultados e na mudança cultural promovida por estas práticas foi estruturada a sistemática de trabalho da prática (detalhada no item B.2), conforme segue: 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 Operacionais 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 Desempenho Global. Vale ressaltar que, para priorizar problemas, ações e auxiliar na tomada de decisão, é utilizada a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). **Disponibilização da infraestrutura necessária à implantação da prática:** Na etapa 1 (Estruturar metodologia da prática), foi necessário viabilizar a infraestrutura necessária para a implantação da prática, através da disponibilização dos recursos financeiros, humanos e materiais necessários.

Treinamento e capacitação dos colaboradores: O processo de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento da prática ocorre anualmente no Planejamento Operacional, considerando o pleno atendimento às demandas estratégicas e a disponibilidade de recursos. A partir das necessidades identificadas, de forma estruturada e com metodologia adequada, é elaborado o PCD (Plano de Capacitação e Desenvolvimento) dos colaboradores indicados pelos gerentes das UGR's da OC e dos colaboradores das contratadas, sendo realizados os treinamentos necessários à padronização da prática de gestão, capacitando estes à realização das atividades e promovendo seu desenvolvimento para o cumprimento das ações estabelecidas e consecução dos objetivos propostos. PPSO – Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais - Unidades de Gerenciamento Regional/Pólos de Manutenção/Escritórios Regionais (Engenheiros, Tecnólogos, Técnicos e Analistas de Gestão) 20 colaboradores. Boas práticas na execução de serviços e atendimento a clientes: Equipes Operacionais (Mão de Obra Contratada/Prestadores de Serviço) 200 colaboradores. Utilização do PDA (Personal Digital Assistant) Equipes Operacionais (Mão de Obra Própria e Prestadores de Serviços) 200 colaboradores. A avaliação de eficácia destes treinamentos é realizada sistematicamente nos fóruns de Análise Crítica e anualmente no Planejamento Operacional, sendo que seus resultados e oportunidades de melhoria são utilizados como inputs no próximo ciclo de avaliação dos colaboradores, o que permite monitorar a evolução das competências e comportamentos, contribuindo para o desenvolvimento integral.

B.1.3 - Com o objetivo de criar e manter um clima favorável ao pensamento crítico e inovador, que permita a livre manifestação dos colaboradores e possibilitar a transformação das informações obtidas em conhecimento, a OC considera essencial a disseminação das informações relevantes dos produtos e processos a 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). Neste sentido, foram empregados no projeto, os seguintes mecanismos de fomento à inovação: (1) brainstorming; (2) participação dos colaboradores em equipes de melhoria; (3) benchmarking; (4) treinamento e capacitação dos colaboradores; (5) elaboração de padrões de trabalho. Vale salientar que a OC utiliza o procedimento PO-RH0088-Programas de Reconhecimento para estimular a força de trabalho na busca de melhorias e inovações. Por meio do programa a OC Reconhece Você, premia as melhores práticas de gestão e atua em consonância com o Prêmio Empreendedor Sabesp, que por sua vez, prepara, capacita e incentiva a participação da força de trabalho no PNQS IGS, PPQG MIG e FENASAN, entre outros. 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 inspiradoras, 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>. Para benchmarking de processos gerenciais e melhoria da prática ocorre a 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 e com outras empresas, dentro de fora do setor de saneamento, onde se destacam: 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. 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. Ressalta-se que a OC organiza as informações de benchmarking, equipes de melhoria, participação em feiras/congressos sistematicamente no sistema Painel de Bordo, organizado por objetivo operacional e com recurso para inserção de atas, pautas, apresentações e documentos pertinentes.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Descrever a sistemática, mencionando os usuários, seus principais padrões gerenciais, características de originalidade e valor adicionado por cada uma delas, características de proatividade e agilidade, abrangência, integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros), mecanismos de controle e eventuais indicadores de monitoramento da eficiência ou da eficácia. Incluir padrões relativos a uma ou mais metas almejadas para esses indicadores. Informar eventuais capacitações ou instruções requeridas para realização da prática pelos usuários. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Para melhor descrição da prática, pode ser usado como referência, os padrões de descrição de práticas de gestão, explicados nos Critérios de Avaliação PPQG – As Melhores de Gestão em São Paulo.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

B.2.2 Enfoque inovador (inclui ideias originais ou inusitadas com benefícios evidentes)

B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

B.2.5 Aplicação é suficientemente abrangente e controlada

B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.1 a B.2.5 O funcionamento da prática de gestão ocorre de forma integrada e sistematizada, de maneira sucinta, a prática de gestão consiste na gestão integrada dos serviços comerciais e operacionais, por meio da integração das unidades operacionais, comerciais e prestadoras de serviço, bem como pela elaboração, padronização e disponibilização de informações gerenciais em tempo real para auxílio em tomadas de decisões dos gestores das UGR's da OC, revendo alguns processos, otimizando outros e desenvolvendo novas ações, com a missão de possibilitar, cada vez mais, atender todas as solicitações de serviço com qualidade e agilidade e dentro do prazo previsto, tendo como base o atendimento aos requisitos dos clientes e os estabelecidos pelo Órgão Regulador. Até a implantação da prática, o monitoramento destas informações ocorria de maneira pontual e descentralizada, o que dificultava a ação proativa dos gestores para correção dos desvios. As informações gerenciais disponibilizadas são coletadas nos sistemas informatizados corporativos SIGAO, CSI e SIGES, analisadas pelo GRUPO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE e apontadas em relatórios específicos, sendo encaminhadas diariamente para os gestores dos Polos de Manutenção, Escritórios Regionais e UGR's para garantir a efetividade das práticas, permitindo o acompanhamento diário do nível e tendência dos resultados e garantindo a aplicação das ações preventivas e corretivas pertinentes com agilidade e rapidez. Para fins didáticos, segue etapas de funcionamento da prática, **ETAPA 1 - Estruturar metodologia da prática, ETAPA 2 - Desenvolvimento da prática, ETAPA 3 - Reter e reciclar conhecimento e sistemática de avaliação, ETAPA 4 - Garantir participação plena e gestão de avaliação compartilhada.** 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, por meio de métodos formais e informais. 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 RACDG-Desempenho Global. Principais inovações e melhorias implementadas usando o MEG e o MEGSA como referenciais, evidencia-se que a cultura da inovação é um dos pilares para buscar a excelência da gestão, uma vez que o surgimento de novas ideias permite às organizações se diferenciar no mercado e garantir sua perenidade. Neste sentido, serão apresentadas a seguir, as principais inovações e melhorias implementadas oriundas do aprendizado adquirido (item B.3.1), que evidenciam o enfoque inovador da prática: Dia do Compromisso com o Fornecedor (i_2016): o principal objetivo deste fórum é reforçar o envolvimento, o comprometimento e garantir o entendimento por parte dos fornecedores. Boletim Expressinho do Atendimento (i_2016), para compartilhamento de resultados e informações relevantes aos atendentes das agências comerciais. Capacitação de 100 % dos colaboradores das contratadas (m_2016), que abrange os contratos de manutenção e crescimento vegetativo, redução de perdas e apuração de consumo. Painel

Nossa Gente (i_2016), para compartilhamento de informações pertinentes aos prestadores de serviços e das iniciativas exemplares implantadas pelas contratadas. Participação das contratadas nas reuniões mensais de análise crítica das unidades (m_2016), para aprimoramento do processo de análise e repasse imediato das ações sob sua responsabilidade. Formulário a Sabesp Esteve Aqui (m_2016), aplicada para os casos onde o cliente encontrava-se ausente no momento do atendimento à solicitação. Implantação do Programa Asfalto Rápido (m_2016), propiciando melhoria significativa da qualidade das reposições de pavimento asfáltico. Aprimoramento da gestão das manobras de registros hidráulicos nos municípios com sistema isolado de abastecimento (m_2017), para controle das reclamações de falta de água por motivo desconhecido; Acompanhamento dos retornos de vistorias para orientação e aprovação de pedidos de ligação de água e/ou esgotos e exame predial (m_2017), com agendamento por telefone com os clientes; Disponibilização de novo canal de relacionamento para clientes (m_2017) (prefeituras, ouvidorias) através de e-mail específico, para personalização do atendimento aos clientes do segmento público (prefeituras, fundações e demais órgãos públicos) e comercial (imobiliárias, bancos), aumentando a agilidade na resposta às demandas prioritárias; **Realimentação de clientes/repactuação dos prazos em 100% das visitas improdutivas (i_2017), para maximizar a satisfação dos clientes e atender ao exposto nas Deliberações do Órgão Reguladora, a OC implementou e realiza sistematicamente a realimentação dos clientes, para os casos em que não houveram condições para o atendimento dos prazos informados aos clientes no acatamento de suas solicitações (conforme procedimento PE-MK0016–Atendimento ao Cliente). Nestes casos, é realizada a repactuação um novo prazo de atendimento com os clientes e garantida a execução dos serviços dentro dos prazos repactuados junto aos responsáveis (mão-de-obra própria e contratadas).** Destaca-se como aspecto inovador a utilização do sistema informatizado georreferenciado SIGES – Sistema de Gestão de Serviços em Campo, permitindo a repactuação dos prazos e o reagendamento dos serviços diretamente pelas equipes operacionais junto aos clientes, em tempo real e de forma on line, por meio da utilização de PDA's (Personal Digital Assistant), garantindo assim a execução de 100% dos serviços repactuados nos prazos homologados pela Agência Reguladora. O enfoque inovador da prática é assegurado pelo refinamento da metodologia de trabalho em rede e pelo desenvolvimento, refinamento e aplicação sistemática de metodologias e ferramentas gerenciais inovadoras (mencionadas acima), permitindo aos gestores o acompanhamento em tempo real dos resultados e a atuação imediata e proativa para identificação e correção de desvios.

B.2.6 A gestão dos serviços comerciais, operacionais e dos contratos de prestação de serviços ocorria na OC de forma descentralizada, o que propiciava a perda da padronização e dificultava o entendimento e a aplicação correta dos procedimentos empresariais e operacionais na prestação de serviços aos clientes. Desta forma, a prática de gestão foi elaborada e implantada visando à padronização das atividades e disponibilidade das informações a todas as unidades da OC, subsidiando as tomadas de decisão pelos gerentes das UGRs. Os padrões de trabalho da prática foram desenvolvidos pelo GRUPO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE e foram pautados no procedimento PE-OR0001–Instrumentos Organizacionais e Controle, tendo como principais direcionadores os fundamentos e critérios do MEG e os requisitos das Normas ISO 9001/OHSAS 18001, estando estes integrados e disponibilizados no sistema de padronização e gerenciador de documentos da Controladora da OC (GEDOC). Estão destacadas a seguir as demais ferramentas de gestão utilizadas para garantir a disseminação da prática as partes interessadas pertinentes: (a) Acionistas: RAC dos Serviços Operacionais e de Relacionamento com os Clientes, Fórum Metropolitano de Serviços e de Vendas; (b) Sociedade (Órgão Regulador): Reuniões quinzenais entre o Órgão Regulador e representantes da Controladora da OC; (c) Fornecedores: Reuniões Mensais com os Administradores de Contratos e Dia do Compromisso com o Fornecedor; (d) Força de Trabalho: Reuniões Mensais Estruturadas; (e) Clientes: Site da Controladora da OC.

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

Informar a frequência e participantes da avaliação. Mencionar indicador(es) e outras informações utilizadas para avaliar o desempenho da prática de gestão. Exemplificar eventuais melhorias, requeridas em função das avaliações iniciais.

Fatores de avaliação da resposta

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

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar o desempenho da prática de gestão

B.3.1 O processo de avaliação e aprendizado da prática ocorre conforme a metodologia de Aprendizado Organizacional da OC, com padrões estabelecidos no procedimento PO-QA0038-Gestão de Aprendizagem, por meio da análise dos indicadores (fatores tangíveis), bem como pela percepção da força de trabalho, sugestões das partes interessadas pertinentes e informações de benchmarking (fatores intangíveis). A periodicidade e forma de análise dessas informações ocorrem da seguinte forma: (1) Diária: pelos responsáveis pelos processos nas UGR's, onde são acompanhados os resultados e a tendência diária dos indicadores; (2) Mensal: nas Reuniões de Análise Crítica das Gerências e da Grupo de Relacionamento com o Cliente OC; (3) Bimestral: nas Reuniões de Análise Crítica de Serviços Operacionais e Manifestação de Clientes, com a participação da Alta Direção da OC; (4) Anual: na ocasião do Planejamento Operacional da OC, onde são revisitados os Objetivos Operacionais, sendo efetuada também a análise dos RA's dos prêmios a qual a OC se submete. Este conjunto de informações subsidia a realização de ações preventivas e corretivas para tratamento de eventuais desvios em relação às metas estabelecidas, gerando

oportunidades de melhoria da prática e propiciando clima favorável às inovações e garantindo o aprendizado contínuo da prática, conforme ciclo PDCL

B.3.2 Na análise de cenário descrita no item A, estão os principais indicadores impactados pelas ações da prática cuja evolução dos resultados será apresentada no item C.1

C. OS RESULTADOS

C.1 Apresentar um ou mais resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática.

A demonstração dos resultados de desempenho deve ser compatível com a descrição da situação adversa ou ganho potencial mencionados em A.1. Ex.: se os maiores impactos eram o custo elevado por reparo e a baixa produtividade por reparo, deveriam ser demonstradas reduções de custo por reparo e de tempo por reparo.

Os resultados devem ser expressos quantitativamente por meio de indicador(es) de desempenho com série histórica demonstrando mudança clara e significativa de patamar. A apresentação dos resultados deve ser compatível com a frequência de monitoramento da prática citada em B.2 e de avaliação da prática mencionada em B.3. Apresentar referenciais comparativos pertinentes (ver Glossário Critérios de Avaliação PPQG – As Melhores de Gestão em São Paulo), do setor ou do mercado, que permitam avaliar a competitividade do resultado alcançado pela prática. Se o resultado apresentado não decorrer preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

C.1.1 e C.1.2 - Em consequência à análise de cenário constante no item A e melhorias apresentadas no item B, os principais resultados tangíveis obtidos em decorrência da implementação da prática O Cliente é Nosso – Gestão Integrada dos Serviços Comerciais e Operacionais são:

GMRD	INDICADORES	UM	MS	Períodos/Resultados				RC		RPI	
				2.015	2.016	2.017	2.018				
ICm01a	Índice de reclamações de problemas totais - (IRPT)	Recl / 1.000 Lig	↓	1,45	1,15	1,09	1,05	MO	1,1	CL	1,07
ICm13 (s)	Índice de Insatisfação (STIC)	%	↓	0,04	0,031	0,031	0,025	PREMIADAS PNQS	0,055	CL	0,03
ICm02 (S)	ISPS - Índice de Satisfação Pesquisa Pós Serviço	%	↔	77	82	82	82	MO	77	CL	82
ICm14	Índice de audiências no órgão de defesa do consumidor	%	↓	0,6	0,44	0,37	0,21	PREMIADAS PNQS	3,66		
	Índice de Atendimento aos Prazos dos Serviços Regulados - Arsesp	%	↑	97,3	97,5	98,4	98,6	ML	98	AR	95
	Arrecadação total	R\$ (milhão)	↑		1,08	1,20	1,31	ML	1,29	AC	1,37
	Índice de Satisfação geral dos Programas / ações sócioambientais	%	≥ 90		94	97	98	MO	67	SO	≥ 90
ICm03(s)	Monitoramento da Imagem	%	↑	67	68	77	69	MO	68		
	Índice de Eficácia no atendimento às manifestações - IEAM	%	↑		80,43	80,56	82,26				
	Experiência do cliente	%	↑		81	83	86				
IPe02 (s)	Percentual de trabalhos reconhecidos por categoria	%	↑		67	100	100				

Os indicadores que não possuem resultados em 2015 começaram a ser medidos a partir de 2016.

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos?

Resumir os benefícios para cada parte interessada alcançada.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

C.2.1 Principais benefícios intangíveis obtidos em decorrência da implementação da prática, que evidenciam significativa agregação de valor para as partes interessadas: **Acionistas e Governo do Estado:** • a marca, o capital intelectual, o desenvolvimento pessoal e profissional. 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 e da Controladora da MN. **Cientes e Sociedade (Órgão Regulador):** •o atendimento as necessidades e requisitos regulatórios estabelecidos pelo Órgão Regulador que fiscaliza a MN• 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. **Fornecedores:** •o estreitamento do relacionamento com os fornecedores, visto que os benefícios também foram perceptíveis às Contratadas, que puderam usufruir de maior controle e agilidade na obtenção de informações necessárias para melhorias em seus processos de trabalho, onde as tratativas de não conformidades são realizadas e acompanhadas sistematicamente. **Força de Trabalho:** •a retenção e o compartilhamento do Capital Intelectual, através do registro da metodologia aplicada em Padrões de Trabalho e da disseminação da prática, respectivamente; • o envolvimento da mão de obra própria no desenvolvimento e implementação da prática reconhece, estimula e desenvolve o capital humano, que é outro ativo intangível.

O conteúdo a partir desse ponto não conta no limite de páginas.

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 Atenção do 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.

XxAC Acionistas

ARSESP Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo

CSI Sistema Comercial Serviços e Informações

FNQ Fundação Nacional da Qualidade

MEG Modelo de Excelência na Gestão

MP Superintendência de Planejamento

OC Organização Candidata

PNQ Prêmio Nacional da Qualidade

PNQS IGS Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento - Inovação em Gestão em Saneamento, promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES)

PPQG MIG Prêmio Paulista de Qualidade na Gestão – Mérito em Inovação em Gestão, promovido pelo Instituto Paulista de Excelência na Gestão (IPEG)

RA Relatório de Avaliação

RAC Reunião de Análise Crítica

RC Referencial Comparativo

RPI Requisito de parte interessada

SIGAO Sistema de Gerenciamento do Atendimento Operacional

SIGES Sistema de Gestão dos Serviços em Campo

SWOT Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças)

UGR Unidade de Gerenciamento Regional

UN

Unidade de Negócio

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.

XXXXXXXXXX: XXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXX: XXXXXXXXXXXX (incluir linhas se necessário)

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 pelos Examinadores para avaliar os Fatores dos Critérios "A", "B", "C" e "D" com notas de 0 a 10, estão disponíveis a partir do Regulamento desta Modalidade no site do PPQG.

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

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