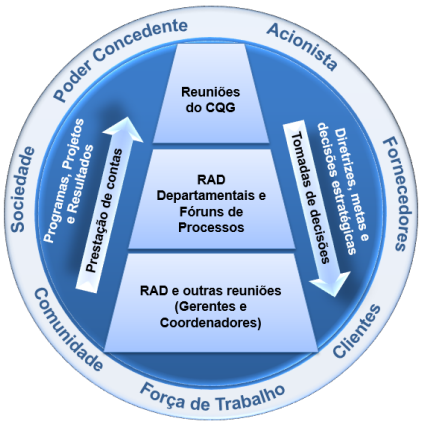
PPQG MIG 2022 Clássico
Feedback com o cliente- Eficiência operacional e inovação na gestão proativa às manifestações
SABESP – Unidade de Gerenciamento Regional Osasco - UGR
Erinaldo Oliveira da Silva

A. OPORTUNIDADE (peso 20)

A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada?

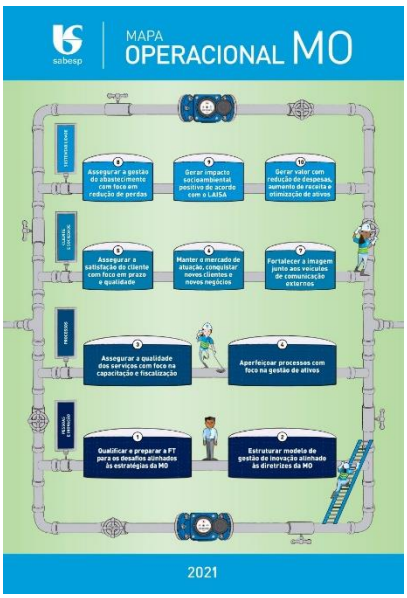
A.1.1 Origem da oportunidade

A oportunidade foi identificada nas reuniões de análises de desempenho (RADs) que ocorrem mensalmente na UGR Osasco, nas quais observou-se a necessidade de alavancar um indicador de desempenho Outcome - Índice de Eficácia no Atendimento às Manifestações (IEAM) no quesito Esgoto que em Dezembro de 2021 apresentou o percentual de 69% inferior ao percentual projeto para atendimento cuja meta é acima dos 87%. Esse indicador mede o percentual de manifestações dos clientes atendidos em sua necessidade já no primeiro contato. A identificação foi feita através das informações de manifestação do cliente e dados relacionados ao Processo Esgoto geradas e coletadas através do Sistema de Power BI. Esta questão foi inserida como entrada no Planejamento Operacional de 2021 para o ciclo 2022 (Objetivo Estratégico 3 – Assegurar qualidade nos serviços) para a qual foi criado um AMP departamental "Foco no primeiro atendimento para melhoria do IEAM" para tratar esta demanda. No AMP a principal ação foi a criação do **Sistema Dashboard: "Feedback com o Cliente"** que proporciona a interface gráfica das informações dos serviços executados ao cliente de forma dinâmica e interativa, de forma personalizada cliente a cliente, tendo o analista elementos para tomada de decisão e atuando de forma a antecipar uma manifestação relacionada aos serviços de Esgoto na UGR Osasco e com esta atuação melhorar o indicador IEAM.



A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização

Unidade de Gerenciamento Regional Osasco - MOS é uma das quatro Unidades de Gerenciamento Regional da Unidade de Negócio Oeste – MO da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo S/A – Sabesp e atende uma população de aproximadamente 700 mil habitantes. A relação do cliente com a empresa é medida através de diversos indicadores entre eles os de relacionamento com o cliente e os de eficiência operacional (presentados na tabela abaixo e no item C, Resultados). O trabalho foco deste case está diretamente relacionado ao Objetivo Estratégico da MO (Unidade de Negócio Oeste, a qual a UGR está submetida), "Aumentar eficácia no atendimento as manifestações para 90%, conquistar 82% de satisfação dos clientes e alcançar 64% de favorabilidade de imagem" o trabalho tema deste case atua no principal indicador relacionado, sendo ele o IEAM - Índice de eficácia no atendimento às manifestações - Esgoto. A relevância é observada no resultado que desde o começo da ação já alcançou aumento de 14% no indicador.



Objetivos Operacionais MO	Indicadores estratégicos MOS
Aumentar a eficácia no atendimento às manifestações para 90%, conquistar 82% de satisfação dos clientes e alcançar 64% de favorabilidade da imagem	IEAM – Índice de Eficácia no Atendimento às Manifestações
	IFI – Índice de Favorabilidade da Imagem
Ampliar o tratamento, aumentando o IEC para 68,20%	IEC – Índice de economias coletadas ao tratamento de esgoto *PPR

A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor ou mercado

A oportunidade e foco nas melhorias no atendimento e feedback aos clientes é potencialmente importante e tema em alta nas organizações do setor e no mercado de saneamento. As agências reguladoras e o poder concedente também são exemplos de canais de interlocução e intermediação na relação cliente x empresa no âmbito da Jornada do Cliente. Tanto que é evidenciado cada vez mais trabalhos relacionados ao tema como os finalistas do MIG 2021 "SABESP MN - UGR Guarulhos - Gestão Eficiente & Satisfação do Cliente e SABESP MS - Unidade de Negócio Sul - Programa Reinventar - Construindo a Percepção de Essencialidade do Cliente" e ainda o premiado IGS do PNQS, "COPASA - Aceleração Digital Inovadora no Relacionamento com o Cliente". O tema experiência dos clientes também é aderente e foco de Congressos como o CONAREC – Congresso Nacional de Relacionamento com o Cliente e tema de Webinar da ABES - Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental, "Relacionamento com clientes no setor de saneamento é tema de webinar do ABES Conecta".

B. IDEIA (peso 45)

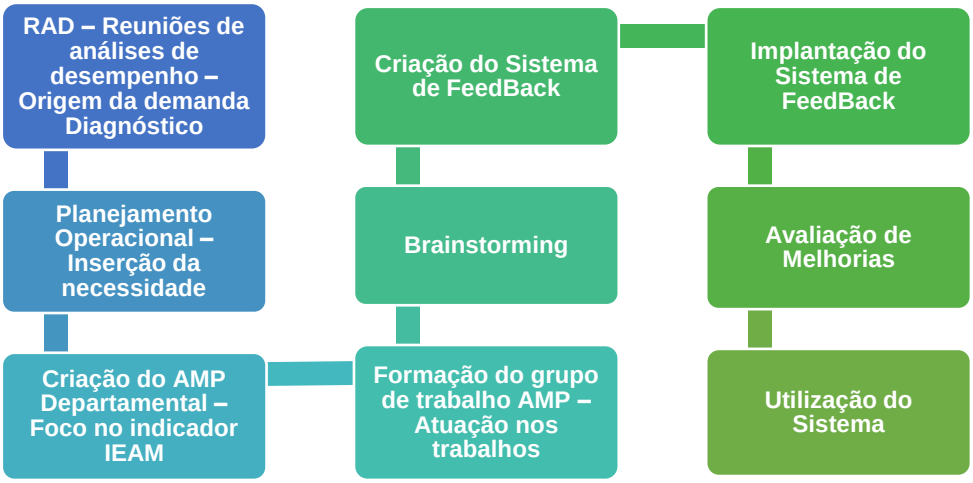
B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada ou concebida para superar obstáculos identificados?

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

O Planejamento da prática que teve início em 2020 envolveu a liderança e profissionais internos e externos e foi desenvolvida e sistematizada levando em consideração os indicadores relativos a Clientes e execução de serviços de Esgoto (IEAM - Índice de Eficácia no Atendimento às Manifestações, IFI Índice de Favorabilidade da Imagem, IEP - Índice de Experiência Positiva – Execução, IORC - Índice de obstruções na rede coletora) analisados e teve como ponto fundamental a contribuição no desenvolvimento a participação de todos os profissionais do setor de Esgoto do Polo de Manutenção Osasco conforme tabela abaixo:

Profissionais Participantes	Função no Planejamento do Projeto
Liderança Interna - Gerente do Polo de Manutenção	Identificação do problema - Diagnóstico Interlocução no Planejamento Operacional Definição da ação
Encarregado - Esgoto do Polo de Manutenção	
Líder de equipe - Líder da Equipe Esgoto	
Líder de equipe / Agentes de Saneamento Força de Trabalho Esgoto	Pesquisa em campo Desenvolvimento do sistema de Feedback Implantação, Acompanhamento Pesquisa em campo pós implantação Melhorias e Utilização do Sistema
Fiscais Internos - Fiscalização / Execução	
Fiscais Externos - Fiscalização / Execução	

Etapas do Projeto:



Etapas para Utilização do **Sistema Dashboard: "Feedback com o Cliente"**:

Etapa	Ação	Fonte
Importação de dados	Envio de dados para o SDFC	**Geocall WFM (Sistema de Controle de Serviços)**
Análise dos dados	Checagem dos prazos, reincidências, má qualidade do serviço para priorização de contato e fiscalização	**Sistema Dashboard: "Feedback com o Cliente"**
Feedback do cliente (via telefone)	Realização de pesquisa de satisfação com o serviços prestado	
Feedback do cliente (em campo com a equipe de fiscalização Sabesp)	Realização de pesquisa de satisfação com o serviços prestado	
Itinerário	Agrupamento dos serviços **reprovados** na pesquisa junto ao cliente	
Serviços de campo	Verificação in loco dos serviços executados para identificação de falhas	
Notificação à contratada (falhas identificadas)	Envio de notificação com 24hs de prazo para apresentação de resolução satisfatória.	
Interno	Criação de Plano de Ação e retroalimentação do cliente	
Finalização	Acompanhar até a finalização do serviço proposto em plano de ação e finalizar a reclamação após a aprovação final do cliente	

Dentre os demais obstáculos já superados com o novo sistema SDFC e modificações desde a sua criação da prática, destaca-se o alto volume de serviços para e atingimento da meta de 100% de feedbacks coletados para o qual estuda-se solução em fase de testes com o uso QRcode para realização de maior volume de pesquisa externa.

Feedback Cliente UGR-OSASCO

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

Sistemática de trabalho	Responsabilidades	Sistema de Comunicação
Adoção da Metodologia Agil	Estudar conjunto de comportamentos, processos, práticas e ferramentas dos serviços de esgoto.	Daily, Prestação de contas.
Criação do Canvas - fatores-chave para o funcionamento e desenvolvimento dos trabalhos	Esboçar o novo modelo de pesquisa e fiscalização proposto.	
Criação do Kanban - controlar tarefas e fluxos de atividade	Sinalizar de controles e fluxos de produção do novo método.	
Criação do Backlog - Tarefas	Listar atividades e histórico do projeto e as atividades que precisam ser executadas.	
Inserção da metodologia Scrum	Gerenciar o projetos com ênfase inicial no desenvolvimento de sistema.	
Criação dos Épicos (Scrum)	Segmentar ações de forma que possam ser estimadas, priorizadas e desenvolvidos em no sprint.	
Início das Sprints	Reunir as pessoas envolvidas no projeto para promover o desenvolvimento do projeto.	
Comunicação e interação da força de trabalho e fornecedores	Informar andamento, principais decisões e resultados do projeto.	Reunião Estruturada, Reuniões de Análise de Desempenho.

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

- Plataforma de CRM integrada que oferece a todos os departamentos uma visão única e compartilhada de cada cliente.

https://www.salesforce.com/

- Relatório de Gestão da UGR Osasco PNQS Nível II
- Guia para aplicação da ISO 55001.

http://www.snis.gov.br ›
http://www.snis.gov.br/downloads/panorama/PANORAMA_DO_SANEAMENTO_BASICO_NO_BRASIL_SNIS_2021
http://www.arsesp.sp.gov.br/Documentosgerais/manual_fiscaliza%C3%A7%C3%A3o_saneamento

B.2. Como funciona a prática de gestão? O Resumo do Case no Formulário deve sumarizar com clareza a abordagem inovadora ou exemplar relatada.

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

O objetivo do trabalho é fazer o acompanhamento do serviço solicitado do início ao fim através de um sistema aonde possa ser realizada a pesquisa de satisfação do cliente relativo a cada serviço e fiscalizar o processo de execução em sua totalidade. A otimização da fiscalização permite a melhoria da relação com cliente, melhoria na relação com a prestadora de serviço buscando evitar retrabalho e com isso favorecer e a imagem da Sabesp. A prática, fundamentada na cultura de Gestão de Ativos em andamento na unidade desde 2019 tem como premissas:

- A Tomada de decisão assertiva
- Planejamento do projeto utilizando a aprendizagem do ciclo de vida dos ativos
- Gerenciamento de projeto de forma a antecipar potenciais problemas
- Planejamento Manutenção com confiabilidade dos ativos e os aprendizados com as falhas.
- Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores
- Avaliação de riscos evolutivos
- Relacionamento constante com cliente-fornecedor e partes interessadas
- Implementação de métodos, sistemas preditivos e preventivos na gestão de ativos

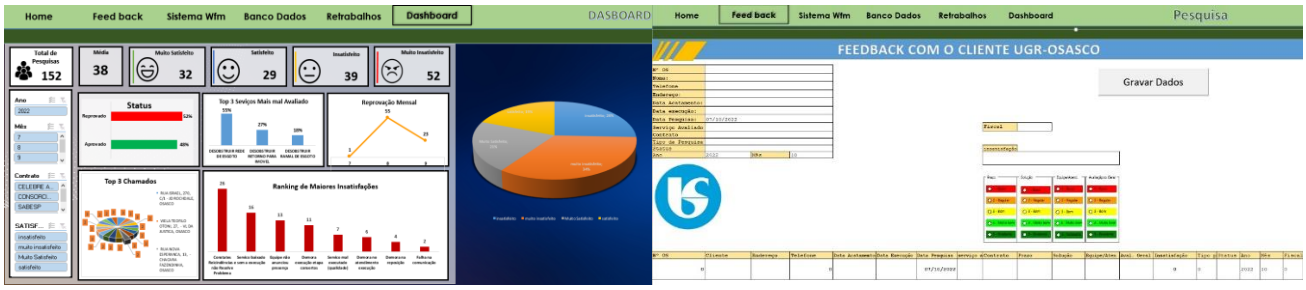
B.2.2 Enfoque original ou inusitado

O caráter a ser destacado no novo sistema é a quebra do antigo modelo de fiscalização existente, por vezes ineficiente, em que apenas a informação originada da baixa do serviço do sistema corporativo (inseridas pelas empresas contratadas) ofereciam o subsídio de avaliação.
No novo modelo o cliente é o centro, sendo seu feedback a base das ações de resolução de serviços incompletos, reincidentes e prazos inadequados de execução indo direto ao ponto causador de insatisfação.

B.2.3 Enfoque inédito

As práticas relativas ao processo água tem de fluxos de controle fortalecidos e maduros em razão da prioridade da necessidade de regularidade de abastecimento a população. O ESG, governança ambiental, social e corporativa, é uma abordagem para avaliar até que ponto uma corporação trabalha em prol de objetivos sociais que vão além do papel de uma corporação para maximizar os lucros em nome dos acionistas da corporação. Deste modo o processo esgoto tem sido cada vez mais demandado para o cumprimento de exigências ambientais, legais e sociais. A construção de um dashboard de serviços de esgoto para monitoramento e gestão dos resultados da pesquisa disponibiliza de forma ágil as avaliações para as tratativas das áreas responsáveis. Parte do novo sistema, a ferramenta permitiu a identificação de falhas do processo por tipo de serviço, por contratada. A ferramenta desenvolvida também auxilia na identificação de pontos críticos de manutenção possibilitando análises precisas e soluções efetivas de acordo com o diagnóstico realizado.

Sistema Dashboard: “Feedback com o Cliente”



B.2.4 Enfoque proativo estimulando a prevenção

Com a criação do sistema, podemos gerenciar os impactos aos Índices de Obstrução em Rede Coletora de Esgoto (IORC) e o de Satisfação do Cliente (IEAM) em atuação diária. Com as lavagens preventivas obtidas pelas identificações dos clientes diminuímos o IORC. As ações preventivas nas redes coletoras de esgoto contribuem para a diminuição dos lançamentos nos corpos d´agua, garantindo qualidade e quantidade dos recursos hídricos. Destacamos o impacto social no respeito ao cliente, buscando prestação de serviço

adequada e sua participação na execução do serviço, sendo parte na gestão do processo, sendo um co-fiscalizador proporcionando a comunidade local melhores indicadores de saúde e saneamento. O caráter preventivo também é retratado na abertura de reclamações de Ouvidoria, evitando a procura do canal com resolução antecipada e acompanhada dos serviços. A prática evita retrabalhos em geral afetando horas extras, materiais e serviços, satisfação das partes interessadas e potenciais passivos, multas, dentre outros. Refina a compras de ativos, componentes, materiais que não atendem as especificações de qualidade e confiabilidade. Reduz as reuniões por problemas de falhas, retrabalhos e reclamações de clientes. Também diminuem a manutenção corretiva ou não programadas, as falhas sistemáticas nos ativos e discussões por problemas na operação e na manutenção.

B.2.5 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

O sistema tem por característica a ordenação de etapas controladas diariamente e compartilhadas imediatamente com as empresas contratadas executora dos serviços. Ao término de cada pesquisa é encaminhado para o setor responsável para a correção e/ou execução do serviço. O serviço a ser refeito é estipulado em comum acordo com o cliente o prazo para execução e pós execução. É realizado novo contato com o cliente para nova pesquisa. A baixa do serviço só acontece com a aprovação do cliente.

B.2.6 Aplicação é abrangente suficientemente e controlada

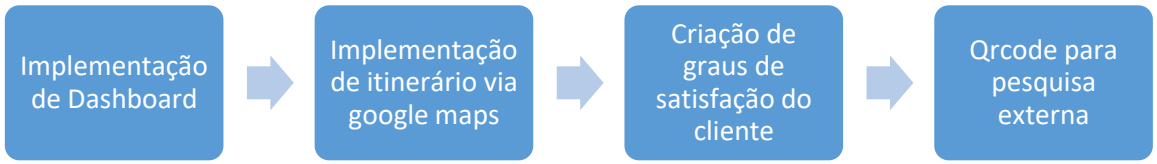
A atuação da equipe envolvida na prática guiada pelo novo sistema, contempla 100% dos serviços relacionados a manutenção de esgoto executados no município. A listagem de serviços diário é importada de sistema corporativo (Geocall WFM) para o novo sistema garantindo controle total da demanda diária, gerando base de pesquisa confiável. A meta da prática é de realização de pesquisa em 100% dos clientes solicitantes dos nossos serviços de esgoto (eficiência) e o aumento do IEAM de esgoto (eficácia), impactando positivamente o indicador da Unidade de Gerenciamento Regional Osasco – MOS e consequentemente da Unidade de Negócio Oeste - MO. As empresas contratadas são acionadas nos casos de falha e solução, mas também se beneficiam do feedback dos clientes. O retorno das pesquisas e registro fotográfico evidenciam os aspectos que necessitam de correção e capacitação de equipes sendo um apoio a gestão a essas empresas, evitando o retrabalho (serviços não pagos pela companhia) e sanções e multas. O acompanhamento é nos próprios AMPs, por meio de reuniões diárias (daily), reunião de Prestação de Contas e Reuniões de Análise de Desempenho.
O cliente, razão de ser da prática, acompanha todas as etapas a partir do feedback aprova a finalização do atendimento.

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

O sistema de gestão da UGR está estruturado num modelo que integra vários modelos de gestão: Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental (MEGSA), Modelo de Excelência da Gestão (MEG), Gestão de Projetos, entre outros. Após, o modelo da MO foi revisto e as práticas de gestão reorganizadas em seis blocos, de acordo com os macroprocessos estruturantes da 2 1 ª edição do MEG ® : Gestão das PI s (Partes Interessadas), Gestão estratégica, Gestão de processos, Gestão do desempenho, Aprendizado organizacional e Gestão da cultura. Destaca-se o bloco Gestão das PIs, que inclui as práticas de identificação e priorização, conhecimento, tradução das necessidades e expectativas em requisitos e relacionamento com as PI s, na qual está integrada a prática.

B.3. Como a avaliação e melhoria da prática de gestão é ou foi realizada após implementada?

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



Além da avaliação da própria prática, os aprendizados são gerados por meio de outras práticas, como Programa Melhores Práticas, Campeonato de Operadores, Prêmio Empreendedor, PO-MO, GTs, avaliações internas e externas, benchmarkings e outros, também oferecem inputs para o estabelecimento dos procedimentos operacionais. As informações quantitativas e qualitativas são obtidas por meio das práticas de identificação das necessidades e expectativas das Partes Interessadas, das pesquisas junto aos clientes, das notas e comentários do monitoramento da experiência do cliente, da análise das reclamações de problemas e manifestações provenientes dos diversos canais de comunicação como o Fale Conosco, as redes sociais, reuniões com a comunidade, entre outros. Estas informações são analisadas e compiladas e discutidas em reuniões e fóruns específicos de forma participativa e utilizadas na análise de cenários no PO-MO, subsidiando a definição e o desdobramento das metas quantificáveis por meio do objetivo operacional "Aumentar eficácia no atendimento às manifestações para 90%, conquistar 82% de satisfação dos clientes e alcançar 64% de favorabilidade da imagem", o qual foi desdobrado na MOS, representado pelo AMP "Atender e Cativar os Clientes de Osasco".

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

O IEAM, principal indicador da prática, é utilizado pela Sabesp desde 2019 e tem como base as informações de todas as manifestações do cliente nos diversos canais de comunicação da Sabesp (Net@suite - comercial) migrados para o sistema RAIO X (painel Power BI) que apresenta os dados dos serviços segmentados por categoria.
O aumento do IEAM do processo esgoto é o principal objetivo da prática embora haja demais indicadores acompanhado para verificação de sucesso conforme tabela abaixo:

Indicador	O que mede	Melhor Sentido	Categoria
IEAM	Atendimento no primeiro contato(%)	Aumentar	Outcome
Ouvidoria	Reclamações não atendidas em canal primário(um)	Reduzir	Driver
IFI	Imagem da companhia (%)	Aumentar	Outcome
IORC	Desobstruções de rede coletoras de esgoto (km)	Reduzir	Outcome
ISCPC	Satisfação do cliente	Aumentar	Outcome

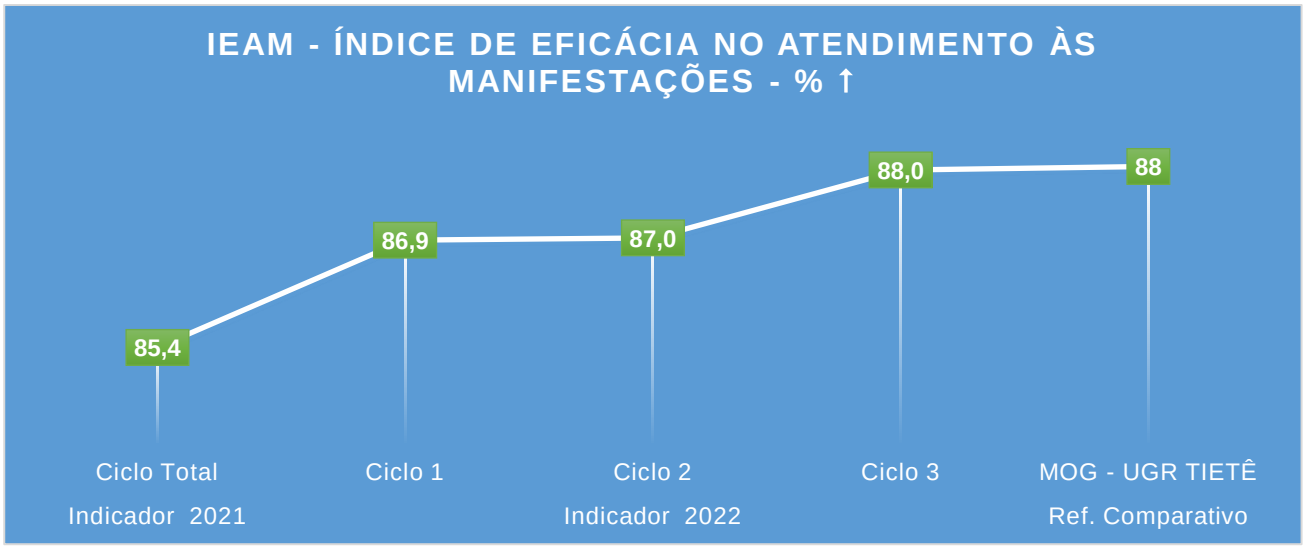
C. OS RESULTADOS (peso 25)

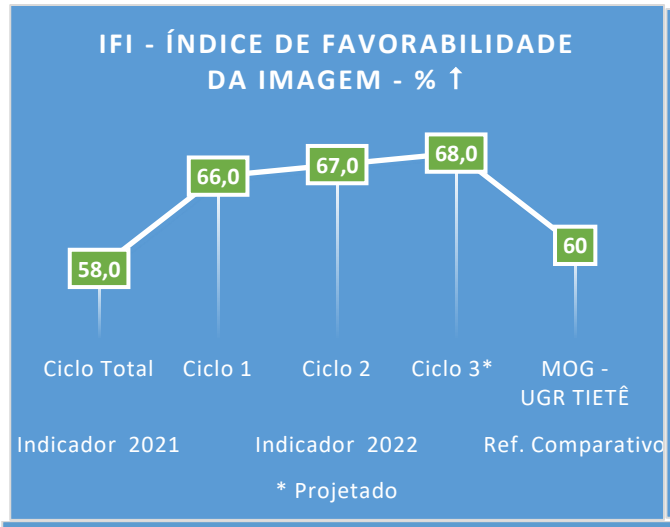
C.1 Apresentar um ou mais resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática. O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza o principal resultado da Prática de Gestão desta questão.

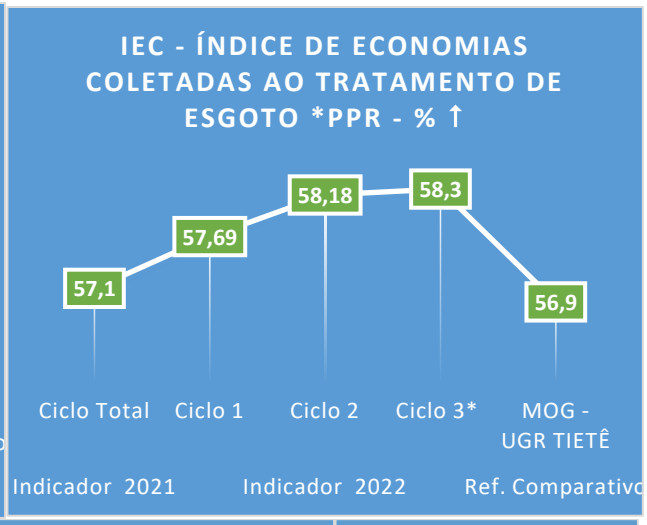
C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho

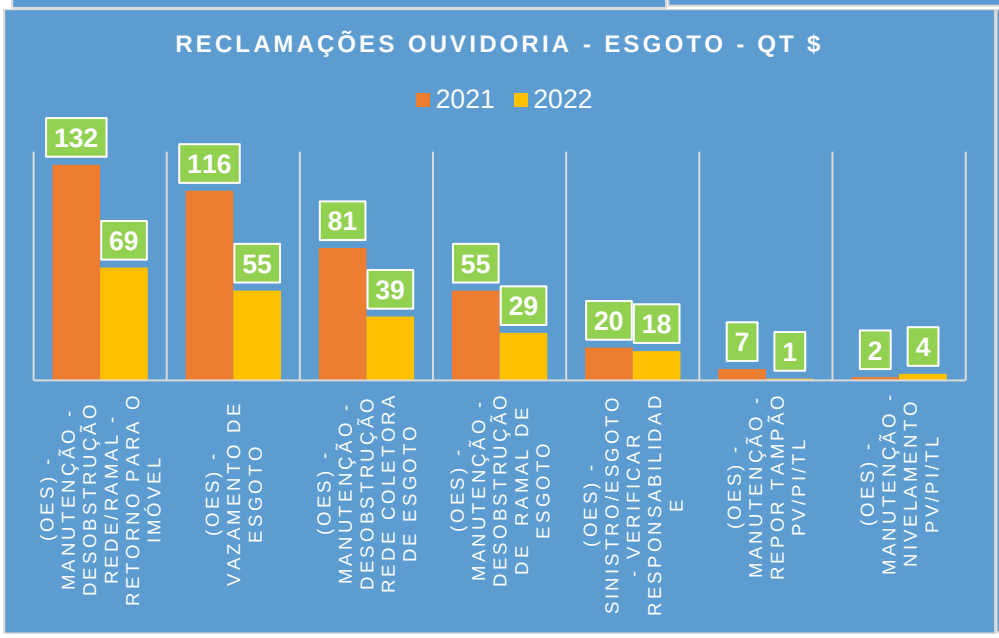
C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

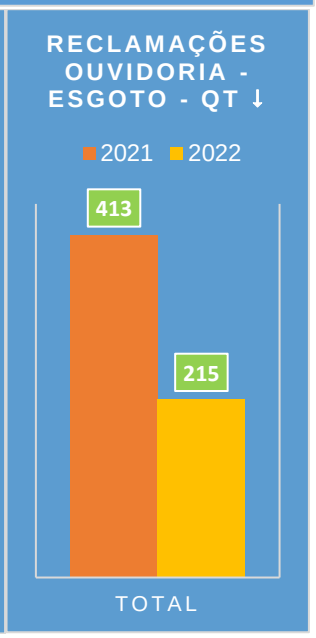
C.1. e C2.2











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.

C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

Sociedade	Melhora nos indicadores de saneamento, qualidade de vida, Serviços relacionados em Esgoto com qualidade.
Poder concedente	Satisfação com a prestação de serviços e imagem frente ao cliente
Clientes	Necessidades atendidas, fidelidade, confiança, satisfação no atendimento
Acionista (MO)	Satisfação com a prestação de serviços e imagem frente ao cliente
Força de trabalho	Diminuição do retrabalho, assertividade, foco

C.3. Quais foram as principais lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis, com a implementação da prática e com o alcance de seus resultados? Resumir a importância das lições para outras organizações.

C.3.1 Lições aprendidas

A adoção da estratégia de um projeto integrado desde a análise de desempenho, planejamento operacional, AMP Departamental e aprendizado do ciclo de GA se mostrou fundamental para a criação de um Sistema adequado que atendesse as necessidades para o melhor atendimento ao cliente. Foco na qualidade na prestação e fiscalização nos serviços melhora os indicadores estratégicos e a relação satisfação Cliente x SABESP.