



# PPQG - MIG 2024 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO (Aplicável a todos os Temas)

“PPQG 2024 - MIG ATENDIMENTO DE CLIENTE”

**NOME DA PRÁTICA DE GESTÃO: PROGRAMA MARATONA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE**

**NOME DA ORGANIZAÇÃO: SABESP-SUPERINTENDÊNCIA NORTE**

**NOME E E-MAIL DO AUTOR (A): ANILSA ASSIS CAMPOS LIMA - anilsalima@sabesp.com.br**

## **1. DESCRIÇÃO DA PRÁTICA DE GESTÃO**

### **1.1. IMPLANTAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA PRÁTICA**

#### **Fator 1: Planejamento - Origem e concepção da Prática**

A origem da melhoria de gestão promovida pela prática do Programa Maratona da Experiência do Cliente ocorreu no ciclo anual de Planejamento Estratégico da ON em 2021, durante a análise dos cenários interno e externo e avaliação dos resultados obtidos, com estabelecimento de metas e planos de ação para 2022. 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 oportunidade de melhoria: o trabalho em rede e a integração entre as áreas operacionais, comerciais e principalmente, prestadores de serviço (contratadas) para aprimoramento das relações com os clientes internos e externos, através de treinamento comportamental que pudesse trabalhar o comprometimento e sentimento de pertencimento da força de trabalho terceirizada. Antes da implantação da prática do Programa Maratona da Experiência do Cliente, foi identificado um problema que, havia um aumento gradativo no número de reclamações e insatisfações dos clientes, principalmente relacionadas a comportamento, comprometimento, comunicação e falta de empatia por parte dos executores de serviços e ou atendentes, dificultando o atendimento às solicitações e manifestações com qualidade, agilidade e dentro do prazo previsto, com base nos requisitos dos clientes e os estabelecidos pela Agência Reguladora. O monitoramento destas informações ocorria de maneira pontual e descentralizada, o que dificultava a ação proativa dos gestores para correção dos desvios. Permitiu conhecimento suficiente para aprimorar a gestão dos prazos de atendimento e padronizou a gestão dos contratos de prestação de serviços. Trouxe o aprendizado de repactuação de prazos e realimentação dos clientes, contribuindo para a satisfação com atendimento e também início do exercício da cultura com o foco no Relacionamento e mudança na forma de mapear, gerenciar e utilizar as insatisfações para melhoria nos processos. As Contratadas 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.

A estruturação do Programa Maratona da Experiência do Cliente na Operação Norte, foram desenvolvidos 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). 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, assim como garantir a possibilidade de ampliar e replicar as ações de melhoria para outros processos e organizações. O Programa Maratona da Experiência ocorre de forma integrada e sistematizada, cujo padrão de trabalho é a sistemática de análise compartilhada das informações, com acompanhamento e gestão diária das reclamações e insatisfações dos clientes; intensificação da análise de causa, para correção de rumos e identificação de oportunidades de melhoria relevantes. As informações gerenciais disponibilizadas são coletadas nos sistemas informatizados corporativos, registradas no Painel de Bordo, sob responsabilidade do Time Ágil que atualmente responde pelo Objetivo Operacional: Intensificar as Ações do Maratona da Experiência do Cliente, e apontadas em relatórios específicos, sendo encaminhadas para os gestores das áreas garantindo a efetividade das práticas, permitindo o acompanhamento o nível e tendência dos resultados e a aplicação das ações preventivas e corretivas pertinentes com agilidade e rapidez promovendo o ciclo do PDCL, intensificando ações de melhoria e o aprendizado.

#### **Fator 2: Execução - Descrição do funcionamento da Prática**

O método utilizado é a realização de encontros de integração, de forma presencial, em auditórios da Sabesp ou nos canteiros das empresas, com total envolvimento de fornecedores e parceiros, nos quais são abordados temas abrangentes como: Postura adequada no atendimento presencial ao cliente; Inteligência Emocional;



## **PPQG - MIG 2024 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO (Aplicável a todos os Temas)**

Saúde e segurança no trabalho; Código de ética, conduta e integridade, com destaque nos itens 4.5 (Relacionamento com fornecedores, parceiros e terceiros) e 5 (Consequências); Vídeos motivacionais e de pertencimento com situações reais ocorridas com clientes da ON. Dinâmicas relacionadas a atendimento presencial e em campo, bem como sobre segurança no trabalho. O enfoque inovador da prática é assegurado pelo refinamento da metodologia de trabalho em rede e pelo desenvolvimento e aplicação sistemática de ferramentas gerenciais inovadoras, permitindo aos gestores o acompanhamento em tempo real dos resultados e a atuação imediata e proativa para identificação e correção de desvios. Como exemplos do caráter pioneiro e inovador da prática, em perfeito alinhamento às estratégias da Organização, destacam-se o desenvolvimento e a implementação da capacitação personalizada das equipes contratadas, com foco no negócio da empresa atendendo ao propósito de excelência na gestão. Também ocorrem as visitas técnicas presenciais a Elevatória Santa Inês (ESI) e Estação de Tratamento de Água (ETA) Guarau, que promovem o conhecimento e aprendizado dos principais processos da cadeia de valor da empresa. Esse conhecimento e aprendizado fazem toda a diferença na rotina dos funcionários uma vez que, ao serem contratados, não possuem conhecimento técnico suficiente sobre sua nova área de atuação – saneamento básico, as melhorias implementadas no processo de integração contribuem significativamente para esclarecer e orientar muitas dúvidas dos clientes, impactando assim positivamente na satisfação. Fazendo correlação com as metas e indicadores estratégicos de satisfação como o ISC (Índice de Satisfação do Cliente), IEAM (Índice de Eficiência no Atendimento das Manifestações), NPS (Net Promoter Score) e IGS (Índice Geral da Qualidade – ARSESP), cujos resultados são apresentados a seguir.

### **Fator 3: Controle - Controle e alertas**

A implantação da ação promoveu amadurecimento no controle e acompanhamento das ocorrências através de ferramentas de controle e acompanhamento de resultado nas RAOs (Reunião de Análise de Oportunidades), quando são realizadas as análises críticas e causa raiz do impacto negativo nos resultados. Permitiu conhecimento suficiente para aprimorar a gestão dos prazos de atendimento e padronizou a gestão dos contratos de prestação de serviços. Trouxe o aprendizado de repactuação de prazos e realimentação dos clientes, contribuindo para a satisfação com atendimento e também início do exercício da cultura com o foco no relacionamento e mudança na forma de mapear, gerenciar e utilizar as insatisfações para melhoria nos processos. As Contratadas 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. Após definidas as ações da prática, estas foram incorporadas ao objetivo operacional, 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.

### **Fator 4: Aprendizado - Avaliação e melhoria**

A prática do Programa com integração entre as áreas comerciais e operacionais, trouxe a excelência na gestão do relacionamento com os clientes e demais partes interessadas, além de proporcionar aprendizado, amadurecimento e constância de propósito. Esse aprendizado quebrou barreiras entre áreas, unificou atividades correlatas, agilizou o processo de execução dos serviços e promoveu a redução de custos. A lição aprendida e os benefícios atingidos, agregaram valor a unidade e a prática foi aprovada e serviu de benchmarking em outras Unidades da Sabesp. Para criar e manter um clima favorável ao pensamento crítico e inovador, que permita a livre manifestação dos colaboradores e a transformação das informações obtidas em conhecimento, a ON 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, bem como o reconhecimento das sugestões e práticas criativas e inovadoras implantadas. Neste sentido, foram empregados no projeto, os seguintes mecanismos de fomento à inovação: brainstorming; benchmarking; treinamento e capacitação dos colaboradores; elaboração de padrões de trabalho. Como um processo de avaliação da prática e aprendizado, ficou evidenciado que antes da implantação da prática, que integra os serviços comerciais e operacionais, através de treinamentos comportamentais promovendo o comprometimento e senso de pertencimento da mão de obra contratada, havia fragilidade e vulnerabilidade na comunicação entre as áreas e com os clientes e mostrou ser uma lição aprendida favorável, pois, proporcionou amadurecimento e constância de propósito, refletidos nos processos. A ausência de programas como este anteriormente, demonstrou ser desfavorável ao desempenho da unidade, mas, a principal lição



## **PPQG - MIG 2024 - MÉRITO DA INOVAÇÃO EM GESTÃO (Aplicável a todos os Temas)**

aprendida, foi o compartilhamento de ideias e mudança de paradigmas que possibilitaram a proximidade de funcionários entre si e de toda a força de trabalho terceirizada, traduzidos no novo processo de realização dos serviços e comunicação assertiva com o cliente, o que garantiu a redução do número de reclamações e insatisfações, atingimento de metas e proporcionando aprendizado e conhecimento a todos os envolvidos no programa. As melhorias implementadas no processo de integração contribuem significativamente para esclarecer e orientar muitas dúvidas dos clientes, impactando assim positivamente na satisfação. Vale ressaltar que a participação no treinamento comportamental pelas equipes operacionais, bem como o acompanhamento e controle tecnológico através de fotos e relatórios, pós execução de serviços, amplia a visão sistêmica para a solução de problemas críticos identificados, maximizando a sinergia e a potencialização dos resultados obtidos. Foi implementada também uma plataforma digital, DesenvolveON, para fomentar ainda mais o aprendizado, com conteúdo didático relacionado aos serviços, para acesso aos envolvidos no Programa.

### **1.2. RESULTADOS DA PRÁTICA**

#### **Fator 1: Resultados econômico-financeiros ou relativos a Clientes ou a Processos**

Como evolução de resultados, temos os indicadores: ISC (Índice de Satisfação dos Clientes), cuja meta da unidade é de 83% e que no ano de 2023 apresentou evolução de 77% para 84%. IEAM (Índice de Eficácia no Atendimento às Manifestações), cuja meta da unidade é de 89%, no ano de 2023 apresentou evolução de 88% para 90,1%. NPS (Net Promoter Score), cuja meta da unidade é de 43%, passou em 2023 de 41% a 47%. IGQ (Índice Geral da Qualidade), cuja meta da unidade é de 0,25 apresentou evolução em 2023 de 0,21 para 0,75 e o IEP (Índice de Experiência Positiva) que passou de 69% para 74% em 2023 e em agosto/2024 80%. A prática traz excelência no relacionamento com todas as partes interessadas, proporciona aprendizado, amadurecimento, constância de propósito e impacto nos resultados estratégicos conforme resultados dos indicadores apresentados, sem contar o nível de desempenho, que demonstra exemplaridade.

#### **Fator 2: Resultados relativos a Pessoas, Sociais ou Ambientais**

Como resultados intangíveis podemos citar: Desenvolvimento das equipes técnicas de serviços de campo, treinando a qualidade e agilidade na prestação de serviços - a fim de evitar falhas e gerar experiências positivas de contato aos clientes; Melhora no atendimento dos prazos e busca pela agilidade, a fim de obter dos clientes a seguinte impressão "Quando eu precisei pude perceber que esta empresa é diferente das outras"; Redução no número de reclamações e insatisfações, por parte dos clientes, relacionadas aos serviços prestados; Capacitação dos funcionários para que tivessem um bom conhecimento técnico de todas as áreas, habilitando a comunicação de modo a conseguir identificar, entender e lidar com os diferentes tipos de clientes, desenvolvendo a visão completa do processo. Desenvolver e implantar na Empresa a visão sistêmica de integração e parceria, estreitar relações entre a Sabesp e empresas terceirizadas, envolver terceiros - integrar e alinhar comunicação, para que todos se sintam pertencente do mesmo time Sabesp. Implantar na ON (Operação Norte) uma visão única do atendimento comercial e operacional - Ampliar e estimular visão crítica e perceptiva nos líderes e das equipes, instigar a reflexão: O que a Sabesp precisa melhorar? Como eu e minha equipe podemos contribuir com essas melhorias? Destaca-se que após a implementação das inovações, percebeu-se significativa melhora nos resultados dos indicadores de desempenho da prática, tais como a maximização dos resultados relativos à qualidade dos serviços executados e satisfação dos clientes, percebidos com eficácia e eficiência, assim como incorporação de melhoria nas rotinas de trabalho, tais como: A marca, o capital intelectual, o desenvolvimento pessoal e profissional; A excelência na gestão do relacionamento com seus clientes atende diretamente a visão de futuro da Sabesp, o atendimento as necessidades e requisitos regulatórios estabelecidos pelo Órgão Regulador que fiscaliza; A sociedade e clientes foram beneficiados com a qualidade do atendimento e dos serviços; Fornecedores: o estreitamento do relacionamento com os fornecedores, visto que os benefícios também foram perceptíveis às contratadas que perceberam maior controle e agilidade na execução dos serviços, bem como a redução de retrabalho; 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; A integração da mão de obra própria e terceira estimula capital humano e o maior envolvimento em ações sociais e ambientais.

### **LIMITE DAS TRÊS PÁGINAS**