

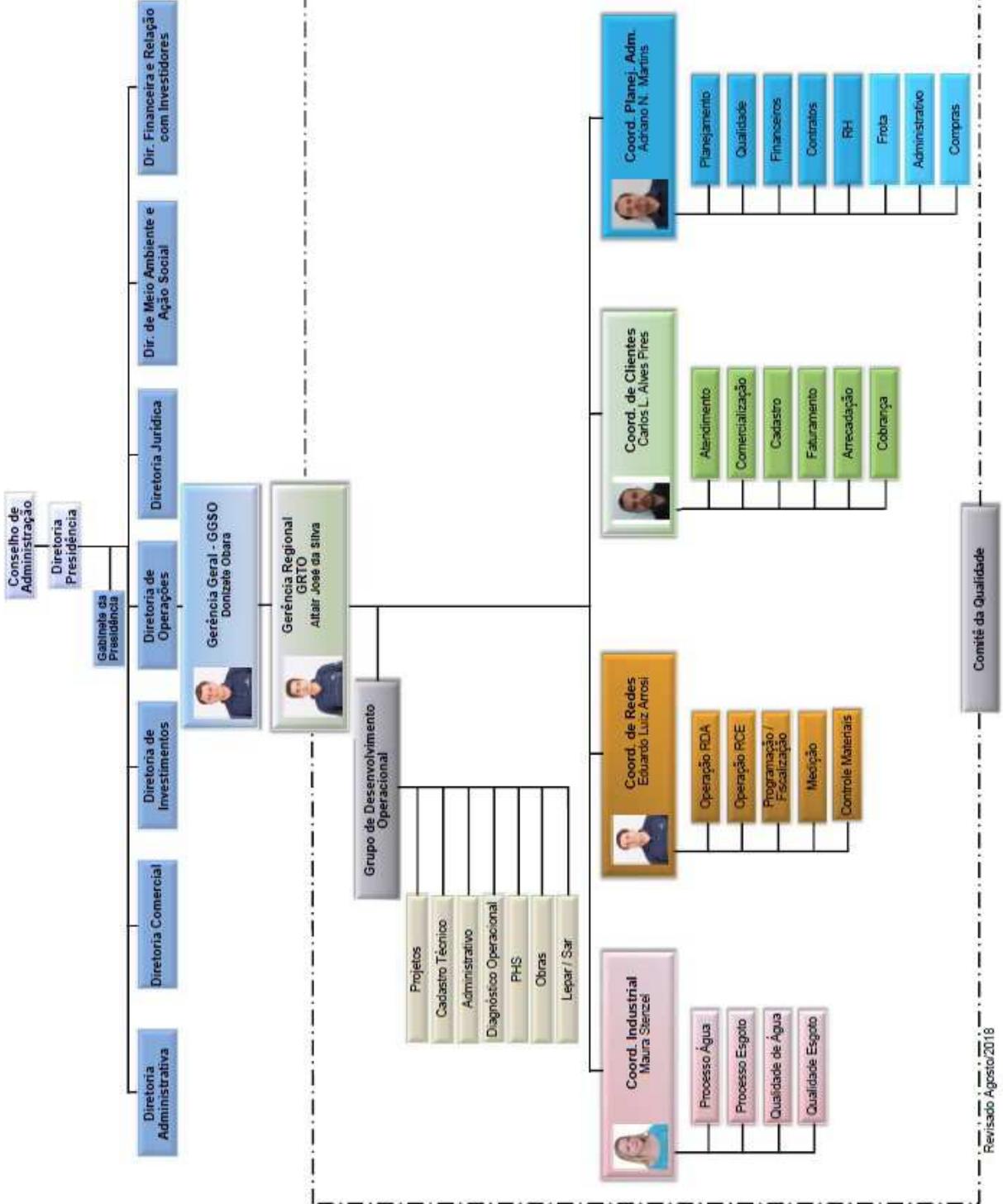


# **GESTÃO DA QUALIDADE COM FOCO NO CLIENTE E RESULTADOS DE EXCELÊNCIA**

Carlos Leandro Alves Pires



PNQS IGS 2018



Revisado Agosto/2018

	<b>PNQS</b> <b>Critérios e Formulário IGS 2018</b>	v1
---	---	----

## RESUMO DO CASE

<b>Nome simplificado da prática de gestão implantada:</b> Gestão da Qualidade com foco no cliente e resultados de excelência Procurar utilizar em torno de 60 caracteres, baseado no nome informado na respectiva Ficha de Elegibilidade ou no nome pelo qual a Prática implantada tornou-se conhecida na organização. Informar o ano de implantação aqui ao lado.	<b>Ano implant.</b> 2014
<b>Resumo da prática de gestão e de seus resultados:</b> (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Elegibilidade) Implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade diferente dos existentes no setor devido ser implantado especificamente no processo comercial, dando maior ênfase nas atividades de relacionamento com o cliente ao invés do produto água/esgoto. Com isso foi possível controlar e monitorar as reclamações e solicitações dos clientes visando que as mesmas sejam tratadas e acompanhadas desde a entrada até o retorno para o cliente, aumentando sua satisfação, garantindo sua fidelização e contribuindo para o alcance de resultados e reconhecimentos como o PNQS nível II em 2016, pois a prática responde a maioria dos itens do critério 3 .	

## INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

<b>Denominação da organização candidata:</b> Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR	<b>Trata-se de:</b> <input type="checkbox"/> Organização completa ou <input checked="" type="checkbox"/> Unidade Autônoma <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> Unidade de Apoio</span>	
<b>Atividades principais da organização candidata:</b> Captação, tratamento e distribuição de água; Coleta e tratamento de esgoto; Comercialização de ligações e serviços de saneamento.	<b>Qtd de funcionários próprios da org. candidata (porte):</b> 169	
<b>Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização:</b> Coordenação de Clientes	<b>Ramo de atividade:</b> Saneamento – Água e esgoto	
<b>Nome do Autor, para se obter informações adicionais:</b> Carlos Leandro Alves Pires	<b>Email:</b> carloslp@sanepar.com.br	<b>Endereço principal da organização candidata:</b> Rua Guanabara, 168 – Toledo – PR
<b>Dirigente responsável que autoriza a candidatura</b> Donizete Obara	<b>Fone:</b> 45 – 3421-2623	<b>Endereço principal da organização responsável:</b> Rua Guanabara, 168 – Toledo - PR
<b>Razão social responsável pela organização candidata:</b> Companhia de Saneamento do Paraná	<b>Cel:</b> 45 – 99911-7799	<b>CNPJ da organização responsável:</b> 76.484.013/0001-45
<i>A organização candidata concorda em responder consultas presenciais ou remotas dos Avaliadores para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser declarado finalista, concorda em responder consultas de associados da ABES para compartilhar seu conhecimento em prol do saneamento ambiental. O autor fica ciente que o esclarecimento de dúvidas pelos Avaliadores pode resultar na solicitação de envio de versão atualizada para o caso de publicação.</i>	<b>AUTENTICAÇÃO</b> <i>Este Case, previamente aprovado via submissão de Ficha de Elegibilidade, deve ser remetido para cnqa@abes-dn.org.br, a partir do endereço de email do Dirigente responsável ou do endereço de email do Autor com cópia ao Dirigente responsável, que ao fazê-lo, declaram que são verídicas as informações aqui apresentadas, não tendo sido omitidas informações adversas relevantes para a avaliação dos resultados do Case, em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio ambiente e força de trabalho.</i>	

## CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO IGS

A descrição do Case, é realizada por meio do preenchimento dos espaços reservados abaixo (em azul), em texto Arial 10. Deve ser simples e objetiva para responder as questões propostas nos Critérios A, B e C, focando os fatores a serem avaliados na resposta. Esses fatores e os seus graus possíveis estão descritos no "Quadro Conceitual de Notas IGS", no documento "Critérios de Avaliação IGS". Tabelas (texto Arial 8) e Figuras/Gráficos (texto Arial 6) podem ser utilizados livremente. Até o final das respostas do autor ao Critério C, este Case completo deve observar o **LIMITE DE 13 PÁGINAS NUMERADAS**, incluindo enunciados das questões (não conta Critério D, Glossário e Bibliografia). Apenas o conteúdo relatado será avaliado, não havendo fatores estéticos. O conteúdo do Critério D será apresentado presencialmente pelo apresentador indicado na Ficha de Elegibilidade, no Seminário de Benchmark do PNQS. Nesse evento, os Juizes avaliarão os Fatores relativos a esse Critério para compor a pontuação final.

### A. A OPORTUNIDADE (peso 20)

<b>A.1. Qual foi a oportunidade de melhoria ou de inovação de gestão (problema, dificuldade, desafio ou aproveitamento do momento) tratada pela prática de gestão implementada?</b> Informar de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada. 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.
<b>Fatores de avaliação</b> A.1.1 Origem em sistemática de análise ou avaliação estruturada A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor

**A.1.1** A oportunidade de melhoria de gestão teve **origem** durante uma reunião de análise de desempenho no ano de 2013. Esse tipo de reunião é realizada mensalmente e sistematicamente desde 2012 após a adoção do Modelo de Excelência de Gestão – MEG na GRTO, e tem por objetivo analisar os resultados dos indicadores, definir planos de ações baseados em **fatos** e acompanhar o atendimento aos requisitos de partes interessadas. Dentre outros

indicadores, a GRTO acompanha os principais indicadores relacionados a parte interessada CLIENTES, como o índice de reclamações totais e o índice de satisfação dos clientes externos, sempre observando não apenas o resultado mensal, mas também o resultado acumulado e a tendência de atingimento da meta anual. Para isso são utilizados gráficos que são, apresentados nas reuniões e divulgados a toda força de trabalho.

Serão apresentados a seguir os principais resultados não satisfatórios constatados no período:

Ao longo de 2013, durante as análises de desempenho, foi constatado que havia uma tendência de aumento no número de reclamações, podendo prejudicar o resultado anual e o requisito da PI – Clientes.

Tabela A.1.1.1 - Índice de Reclamações Totais (%)												
Mês	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2013	RC
Meta	1,05	1,25	1,07	0,88	0,90	1,03	1,05	1,04	1,04	1,01	1,04*	0,61
Realizado	0,64	0,96	0,75	0,77	1,15	1,37	1,27*	0,95*	1,04*	0,87*	0,95*	0,59

(GRMD – ICM01): Apresenta o % de reclamações por ligações.  
\*resultado após a análise que identificou a tendência

Tabela A.1.1.2 Índice de Satisfação dos clientes 2013 (%)	
Realizado	81,90
RC	91,96

Tabela A.1.1.3 Índice de Serviços executados dentro do prazo 2013 (%)	
Realizado	80,42
RC	94,03

**A.1.2 A relevância da oportunidade para o êxito da Sanepar** evidencia-se pelo fato de que a mesma atende a sua visão de futuro de “Ser uma empresa de excelência comprometida com a universalização do saneamento ambiental”. Também pode ser constatada à medida que a prática e seus resultados impactam nos objetivos estratégicos de:

- “Elevar a satisfação dos clientes”,
- “Fortalecer a imagem da empresa” e
- “Buscar a excelência dos produtos e serviços”.

Na Sanepar esses objetivos estratégicos juntamente com as necessidades e expectativas das partes interessadas são traduzidos em indicadores e tratados em planos de ação, os quais são monitorados pelo SISWEB, sistema corporativo baseado na metodologia BSC (Balanced Score Card).



Fig A.1.2.1 - Mapa estratégico Sanepar

Em relação a pratica de gestão apresentada nesse case, a parte interessada mais beneficiada são os CLIENTES, cujo um dos requisitos principais identificado é a qualidade dos serviços prestados.

**A.1.3 Segundo Philip Kotler:**“conquistar um novo cliente custa de 5 a 7 vezes mais que manter um atual”. Esse conceito parecia não fazer sentido para empresas de saneamento do Brasil, pois a maioria delas são estatais como a Sanepar, com o mercado de atuação consolidado e sem concorrentes. No entanto atualmente o cenário está mudando e cada vez mais empresas privadas estão buscando uma forma de apresentar seu produto e pressionando a aprovação de leis que as beneficiem. Exemplo disso é a MP 844/18 que torna obrigatória a abertura de licitações toda vez que uma prefeitura quiser realizar obras de água e esgoto. Enquanto a MP 844/18, não entra em vigor, as empresas de saneamento tem de lidar com outro concorrente, que são as empresas que perfuram poços por um valor cada vez mais atraente.

É questão de sobrevivência no mercado, as empresas de saneamento se preocuparem com a satisfação dos clientes, que estão cada vez mais exigentes, consequência da globalização e o avanço das tecnologias, principalmente das redes sociais. Diante desse cenário, a oportunidade gerada com essa prática é muito **relevante para todas as organizações do setor.**

A.2. De que maneira as causas do problema ou dificuldade foram identificadas ou de que forma os obstáculos ao desafio ou aproveitamento do momento foram conhecidos?

Incluir a descrição de métodos utilizados para identificar as causas ou obstáculos. Mencionar as ferramentas utilizadas para a análise. Informar as lideranças e profissionais envolvidos e informações sobre o processo de investigação dessa equipe.

Fatores de avaliação

A.2.1 Emprego de métodos de análise

A.2.2 Trabalho em equipe na análise

**A.2.1** As causas do aumento do índice de reclamações foram identificadas com **o emprego de métodos de análise** que são amplamente difundidos e incentivados na organização. A primeira análise foi realizada na reunião de análise de desempenho conforme já citado em A.1.1.

Nessa reunião foi realizado um **brainstorm**, em que cada participante pode expor as suas idéias apresentando os possíveis motivos dos resultados estarem aumentando desfavoravelmente. Dentre as várias possíveis causas, foram levantadas:

- 1- impacto da estiagem com focos de falta de água em alguns locais aumentando o número de reclamações;
- 2- Equívoco nos registros de reclamações por parte dos atendentes quando na verdade os clientes estariam apenas solicitando informações;
- 3- Elevado número de serviços executados fora do prazo, aumentando o número de reclamações;
- 4- Falta de metodologia padronizada para tratamento das reclamações, fazendo com que as reclamações se tornassem recorrentes;

Para fundamentar as possíveis causas levantadas, o indicador foi desdobrado, categorizando os tipos de reclamações relacionados a 1 – Qualidade da Água, 2 – Esgoto, 3 – Faturamento e 4 – Outros serviços prestados, sendo que a maior parte das reclamações estavam dentro do grupo 4 – Outros serviços prestados. Além desse dado importante, foi analisado outro indicador, o índice de serviços executados fora do prazo, o qual demonstrou claramente que a GRTO estava com um índice alto em relação ao seu referencial comparativo e não atendia as metas previstas.

Outra método de análise empregado para identificar as causas do aumento de reclamações foi o **“5 Porquês**:

1 – Por que o índice de reclamações está aumentando?

R: Por que os clientes estão insatisfeitos com os serviços prestados.

2 – Por que os clientes estão insatisfeitos com os serviços prestados?

R: Por que os serviços não estão atendendo a expectativa dos clientes

3 – Por que os serviços não estão atendendo as expectativas dos clientes?

R: Por que não estão sendo cumpridos prazos e os clientes acabam voltando para reclamar

4 – Por que não estão sendo cumpridos prazos e os clientes acabam voltando para reclamar?

R: Por que não estão sendo acompanhados os resultados dos serviços e do retorno das reclamações

5 - Por que não estão sendo acompanhados os resultados dos serviços e das reclamações?

**R: Por que não há um procedimento definido e padronizado para controlar e tratar os motivos das reclamações.**

Novamente, a causa do aumento do índice de reclamações foi identificada como sendo consequência da falta de um procedimento padrão na GRTO para que pudesse ser acompanhada, controlada e a qualidade dos serviços prestados e o tratamento das reclamações.

Essa lacuna ficou ainda mais evidente quando se percebeu que era comum os clientes abrirem reclamações de reclamações, ou seja, abriam uma reclamação, e percebendo que não haviam sido atendidos, retornavam para reclamar da falta de informação e da falta de solução do seu problema. Nesse período, a forma de “tratar as reclamações” seguia apenas um fluxo, do atendente para o seu coordenador e do coordenador para outras áreas, via email. Devido a outros fatores, muitas vezes esses e-mails eram esquecidos e o cliente ficava sem resposta.

Os métodos de análise utilizados foram amplamente divulgados na organização por meio do curso “Escola da Qualidade”, onde empregados eram treinados nas ferramentas da qualidade e se tornavam multiplicadores no seu local de trabalho. Além disso, as ferramentas estão embutidas nas maiorias dos sistemas informatizados da organização.

**A.2.2** Essas análises envolveram todos os atores internos e externos necessários para a definição da causa do aumento das reclamações, como **empregados, gestores, alta direção, partes interessadas e parceiros**. Desde 2012, as reuniões de análise de desempenho citadas em A.1.1 e A.2.1 são realizada em três níveis na GRTO:

- Operacional – Realizada entre os **empregados** para analisar os desempenhos relacionados a grupos específicos de atividades. Para a análise em questão a reunião foi realizada com a **equipe de atendentes**. Basicamente, para essas reuniões operacionais, é utilizado o *Brainstorm*, apresentando o problema aos empregados e abrindo para as ideias e sugestões.

- Setorial – Realizada entre os gestores dos processos com o coordenador da área. Para a análise em questão a reunião foi realizada com os **gestores** dos processos comerciais e o coordenador da área de clientes. Nessas reuniões, são avaliados os indicadores específicos do processo comercial, registrando as justificativas e definindo planos de ação para o atendimento das metas.

- Alta direção–Realizada entre os **coordenadores** e o **gerente regional**. Especificamente para a análise em questão foi avaliado o indicador “Índice de reclamações” e as demais informações coletadas das outras coordenações, por exemplo: o índice de serviços fora do prazo (da área responsável pelas manutenções de redes), as ocorrências de falta de água no período (da área responsável pela produção de água tratada) e outras que contribuíram para chegar na causa do problema.

Além das informações de todas as áreas da GRTO, foi necessário consultar as principais partes interessadas envolvidas na questão, como por exemplo, o **Procon** que foi consultado com o objetivo de levantar a quantidade e os principais motivos das reclamações. Também foram utilizadas as informações da pesquisa de satisfação corporativa, para analisar a percepção da parte interessada **CLIENTES** por meio das perguntas relacionadas aos serviços prestados pela empresa.

Foram envolvidas também na análise representantes da **GCOM** (Gerencia Comercial) e **GPE** (Gerencia de Planejamento Estratégico) que são áreas estratégicas da Sanepar, devido à necessidade de informações corporativas e procedimentos normativos que contribuíram para a identificação das causas e posteriormente para a implantação da prática.

Também, houve contribuição de professores da **PUCPR** principalmente com a orientação das melhores ferramentas da qualidade a serem utilizadas e o aperfeiçoamento da utilização dessas, aproveitando que no mesmo período acontecia o curso “Escola da Qualidade”.

## **B. A IDEIA (peso 45)**

*B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada para superar as causas ou 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 os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime. Destacar a utilização de mecanismos de fomento da inovação (atividades ou programas de sugestão ou experimentação ou outros) que estimularam a busca de ideias originais ou inusitadas. Incluir as principais origens ou fontes de inspiração, internas e/ou externas, para desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras) e eventuais oportunidades identificadas. Descrever atividades de treinamento necessárias e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada.*

### *a) Fatores de avaliação*

*B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto*

*B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto*

*B.1.3 Emprego de mecanismos de fomento da inovação*

*B.1.4 Busca de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência (benchmarking)*

**B.1.1** A prática de gestão foi planejada durante a elaboração de um TCC – trabalho de conclusão de curso, requisito para aprovação no curso “Escola da Qualidade”. Esse TCC incluía apresentação de projeto com aplicação dos conhecimentos adquiridos para resolver um problema ou melhorar o processo no qual o aluno estava lotado. Para isso além da descrição de toda metodologia a ser utilizada e fundamentação teórica, era necessário incluir cronograma detalhado das etapas, responsáveis, orçamento e avaliação de status de projeto que era realizado pelos responsáveis pedagógicos do curso. O planejamento do projeto foi realizado de forma a estabelecer melhoria no controle e monitoramento das reclamações e solicitações dos clientes, bem como, de proporcionar resultados satisfatórios em todos os processos da GRTO.

O projeto de implantação foi baseado no ciclo PDCA: *Plan* – Planejamento, definição das metas, especificação dos métodos; *Do* – Treinamento e execução do trabalho; *Check* – Verificação dos resultados do trabalho; *Act* – Ação corretiva para melhoria ou manutenção do processo. Foi utilizada a ferramenta 5W2H para sua estruturação e estabelecimento de metas e prazos. No final de 2013, foi realizada apresentação para banca examinadora da PUCPR e aprovado com uma das melhores notas da turma.

Tabela B.1.1.1 – Planejamento do projeto				
ETAPAS	Principais ações	Prazos	Responsáveis	Orçamento R\$
1 Elaboração do Projeto	Definição da equipe multidisciplinar responsável pelo planejamento e implantação da prática	02/2014	Gerente, coordenadores e Equipe da Qualidade – Sanepar Curitiba	0,00
	Capacitação da equipe e gestores na metodologia do Sistema de Gestão da Qualidade	03/2014	Equipe da Qualidade – Sanepar Curitiba	Passagens e hospedagens
	Visita de benchmarking em outras unidades com SGQ implantado.	03/2014	Equipe multidisciplinar responsável pela implantação do projeto	0,00
	Elaboração do plano de ação operacional	04/2014	Equipe multidisciplinar responsável pela implantação do projeto	0,00
2 – Execução dos planos de ação	Elaboração do mapa de processos	06/2014	Equipe multidisciplinar responsável pela implantação do projeto	0,00
	Definição de fornecedores e elaboração de avaliações sistemáticas	07/2014	Equipe multidisciplinar responsável pela implantação do projeto	0,00
	Criação de procedimentos de controle de solicitações e reclamações de clientes	07/2014	Equipe multidisciplinar responsável pela implantação do projeto	0,00
	Criação de procedimento para tratamento da pesquisa de satisfação	08/2014	Equipe multidisciplinar responsável pela implantação do projeto	0,00
	Definição de produtos não conformes e elaboração de procedimentos para detecção e tratamento destes	09/2014	Equipe multidisciplinar responsável pela implantação do projeto	0,00
3- Certificação interna	1º Diagnóstico do atendimento aos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade	03/2015	Equipe da Qualidade – Sanepar Curitiba	Passagens e Hospedagens
	Adequações com as melhorias necessárias apontadas no diagnóstico	04/2015	Equipe multidisciplinar responsável pela implantação do projeto	0,00
	2º Diagnóstico do atendimento aos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade	06/2015	Equipe da Qualidade – Sanepar Curitiba	Passagens e Hospedagens
	Auditoria para avaliação do atendimento aos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade	12/2015	Equipe da Qualidade – Sanepar Curitiba	Passagens e Hospedagens

A **avaliação de status de projeto** era realizada juntamente com os professores orientadores do TCC e todas as etapas de implantação e os planos de ação operacionais foram inseridos no “SISWEB”, permitindo gerenciamento estruturado, com registros das análises críticas de cada ação planejada e atualização do status dos planos.

**B.1.2** Uma equipe formada por empregados e alta direção da GRTO e representantes da GPE- Curitiba foi criada para planejar todas as etapas do projeto. Também, na fase de planejamento houve a monitoria de professores da PUCPR. A equipe realizava reuniões semanais, onde eram definidas as ações necessárias e análises críticas do que já havia sido definido utilizando um dos módulos do SISWEB, que possibilitava registrar as ações com prazos e responsáveis. Os integrantes recebiam as atas automaticamente em seus e-mails, e o sistema também classificava automaticamente as ações por cores verde (dentro do prazo), amarelo (próximo do prazo estabelecido), vermelho (ação atrasada), facilitando a comunicação na equipe. As ações iniciaram no município sede da GRTO e à

medida que as ações eram testadas e os problemas sanados, eram implantadas nas demais localidades. Desde 2017, todos os 17 municípios estão inseridos no projeto.

### B.1.3 Algumas práticas já disseminadas na Sanepar foram fomento para esse projeto:

- Escola da Qualidade – curso que tinha o objetivo de capacitar empregados que seriam multiplicadores da cultura da qualidade dentro da empresa, com aplicação de ferramentas e metodologias para a busca da excelência na gestão como o MEG e as ISOS. O curso tinha status de extensão e era realizado por meio de uma parceria entre a Sanepar e a PUCPR.

- MEG – Com a adoção da metodologia, lacunas foram sendo identificadas no atendimento aos critérios, entre essas lacunas estava a necessidade de programar ações para tratar as solicitações, reclamações e sugestões dos clientes, (critério 3).

- BIP – Banco de idéias e práticas da Sanepar, um sistema corporativo criado para incentivar o cadastro e disseminação de idéias e práticas que trouxessem melhorias aos processos da organização.

**B.1.4** A Sanepar possui procedimento PF/NEG/0052 que define critérios para realização de benchmarking dentro e fora da empresa. O benchmarking passou a ser ainda mais disseminado na organização após a adoção do MEG. Para esse projeto as informações de processos gerenciais e os resultados principalmente relacionados a parte interessada clientes foram buscadas e comparadas por meio dos relatórios de gestão de outras GR's e outras empresas de saneamento vencedoras do PNQS. Foram realizadas visitas em unidades com ISO 9001 implantadas para entender a dinâmica do processo e como eram respondidos os requisitos da norma, apesar do produto ser diferente do proposto nessa prática. Com relação a prática, conclui-se que é a primeira desse tipo no setor de saneamento e ainda não possui referencial comparativo pertinente, sendo a GRTO referencial de excelência para as demais organizações.

#### *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, de proatividade, agilidade, abrangência, mecanismos de controle e eventual indicador de monitoramento da eficiência ou eficácia, integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros). Incluir padrões relativos a metas almejadas. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Para descrição da prática, consultar, como referência, os padrões de descrição de práticas de gestão, exigidos nos Critérios de Avaliação MEGSA.*

#### *Fatores de avaliação*

*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 abrangente e controlada*

*B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização*

**B.2.1 a B.2.3** Diante das necessidades de melhorias identificadas em A.2.1 e internalizando o conhecimento promovido pelo curso “Escola da Qualidade” no qual diversas ferramentas e metodologias foram apresentadas, surgiu a idéia de implantar de uma forma **inovadora** um SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade no processo comercial tendo como entrada as solicitações e reclamações de clientes e saída a sua satisfação com os serviços prestados. Para isso foram adotados os requisitos da NBRISO9001:2008. Essa metodologia é amplamente difundida no meio corporativo, apesar disso, com base em pesquisas realizadas na internet e nos relatórios de gestão de empresas de saneamento que participaram do PNQS, não foi encontrada nenhuma referência a implantação da metodologia exclusivamente no processo comercial, portanto **a prática incorpora aspectos de originalidade com benefícios evidentes.**

Essa forma de aplicação da metodologia trouxe para a GRTO resultados que evidenciaram o foco principal de um Sistema de Gestão da Qualidade que é o CLIENTE, e o objetivo maior que é a satisfação dos clientes. Diferente do que é encontrado de uma forma geral, em que a metodologia da ISO 9001 é aplicada preocupando-se apenas com os processos de produção de um produto, para garantir a sua padronização. Por exemplo, no setor de Saneamento a aplicação da metodologia tem como base o produto água e o serviço esgoto. Desta forma, todos os requisitos giram em torno desses “produtos”. No caso da prática de gestão aqui apresentada, todos os requisitos giram em torno dos processos de atendimento ao cliente, desde a entrada até a saída da solicitação ou reclamação (**fig B.2.1.1**)

## ALTA DIREÇÃO

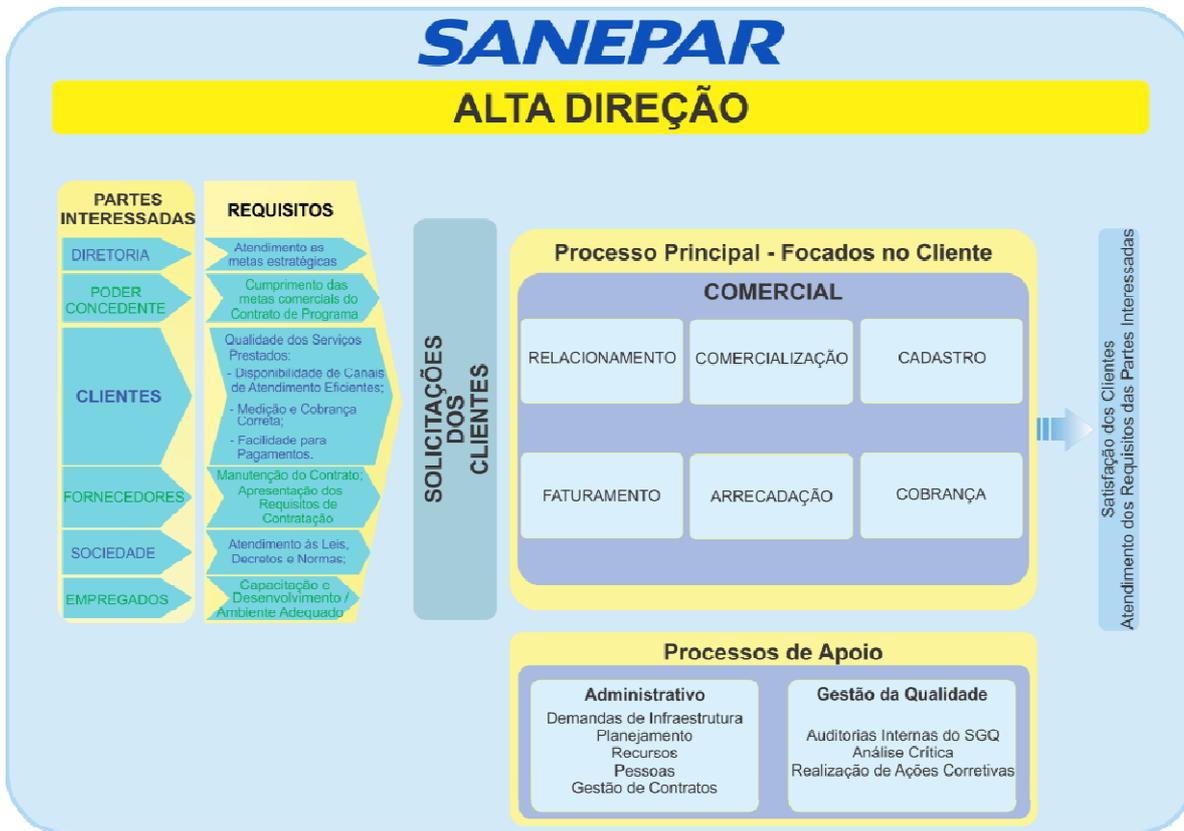


Fig B.2.1.1 Mapa de processos do projeto

Devido ao fato de tratar-se de uma aplicação diferenciada da metodologia da ISO 9001, o primeiro passo foi garantir o conhecimento sobre os requisitos de um Sistema de Gestão da Qualidade (Fig B.2.1.2). Isso foi realizado promovendo treinamento da metodologia para 100% dos empregados envolvidos no processo comercial. Após essa etapa, foi definida uma equipe de melhoria responsável pela implantação da prática. Essa equipe teve o desafio de juntamente com a área de qualidade da Sanepar, identificar quais e como os requisitos da NBR ISO 9001 já eram atendidos e quais não eram atendidos e que demandavam de planos de ação.

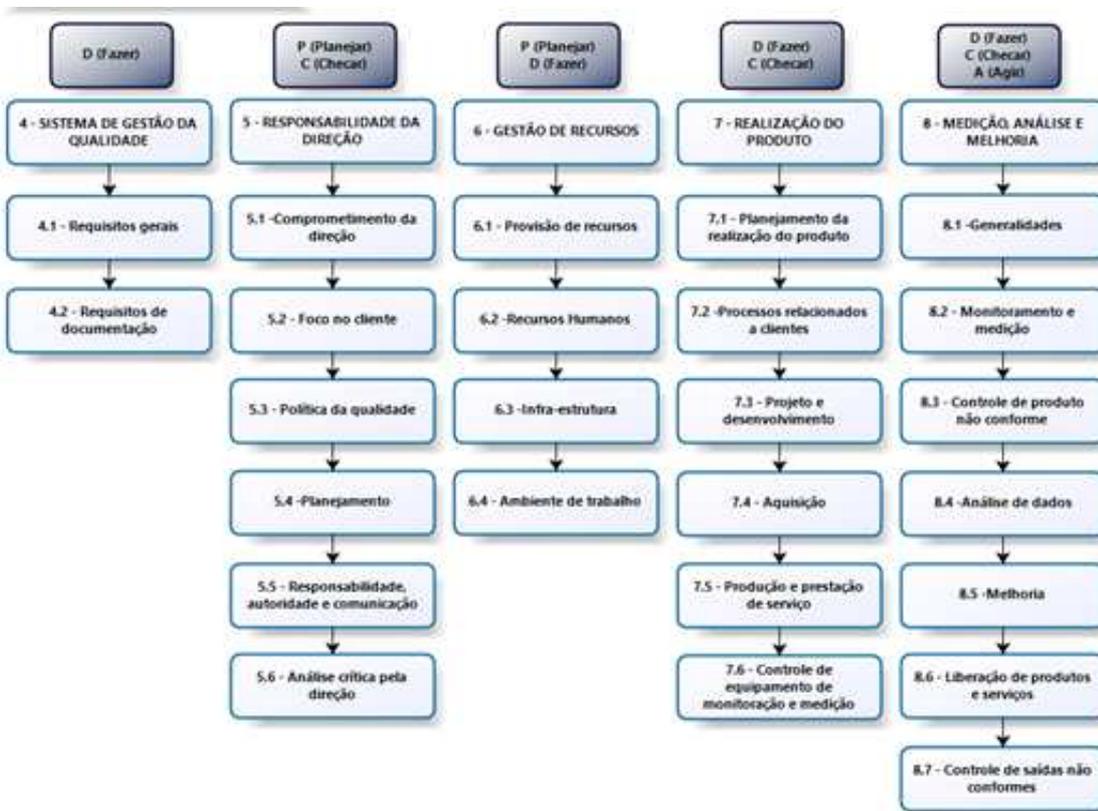


Fig B.2.1.2 Requisitos do SGQ

Foi necessário descrever todo o fluxo do processo comercial, desde a solicitação do cliente até a entrega do serviço com retorno para o mesmo, bem como estabelecer a abrangência da aplicabilidade do Sistema de Gestão da Qualidade que na primeira etapa (**piloto**) teve como escopo definido nove dos dezessete municípios da GRTO. A partir de 2017, com o aperfeiçoamento da prática todos os municípios da GRTO passaram a integrar o escopo do Sistema de Gestão da Qualidade.

Foram muitos os requisitos que precisaram ser pensados e repensados pela equipe e alta direção até encontrar uma forma de atendê-los. A seguir demonstram-se alguns exemplos de ações planejadas para isso:

Requisito 6.2 – Recursos Humanos: Todas as atividades que faltavam foram descritas e transformadas em IT's (Instruções de trabalho). Posteriormente, foi elaborada uma matriz de treinamento para cada empregado. A partir disso, para realizar determinada atividade, obrigatoriamente os empregados precisam ser treinados nos documentos referentes à sua área, e o controle desses treinamentos são realizados por meio do Sistema Normativo Sanepar.

Requisito 6.3 – Infraestrutura: Para que os empregados do escopo tivessem toda a estrutura necessária para o bom andamento do SGQ, foi sistematizado também o levantamento das necessidades de infraestrutura e de treinamento e anualmente, na época do Planejamento Estratégico da Gerência, os empregados recebem dois formulários, um para preenchimento das principais necessidades de infraestrutura e outro para indicar quais os treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional. Todas as informações levantadas passam pelo coordenador que analisa e aprova ou rejeita as demandas apresentadas, sendo que as aprovadas são inclusas no planejamento a ser executado no próximo ano e as não aprovadas são informadas com justificativas aos solicitantes.

Requisito 7.1 – Planejamento da realização do produto: Para padronizar o processo comercial, foram definidas as atividades por sub-processos: Relacionamento, Cadastro, Faturamento, Arrecadação e Cobrança. Por meio do Sistema Normativo da Sanepar, onde são elaborados e controlados os padrões de trabalho documentados, foram analisadas e alteradas as normas existentes, conforme a necessidade identificada, e elaborados novos documentos de controle com descrição das atividades e registros.

Requisito 7.2 - Processos relacionados a clientes: Para garantir o atendimento as solicitações dos clientes foram definidos responsáveis por controlar as entradas de reclamações de cada canal de relacionamento até o retorno ao cliente. Foi identificado que a principal dificuldade estava com as demandas que entravam nas centrais de relacionamento personalizadas, pois após executarem o tramite normal do atendimento, caso a necessidade do cliente não tivesse sido atendida, os atendentes enviavam *email* para o coordenador de clientes, e a partir disso, não eram realizados acompanhamentos das solicitações e, na maioria dos casos, também não era realizado retorno ao cliente para finalização da atividade. Com isso, os clientes procuravam outras formas (ex. Órgãos de defesa do consumidor, ações judiciais) de registrar suas solicitações ou reclamações, elevando o grau de insatisfação. Com a implantação do SGQ, foi criado um formulário eletrônico no qual o próprio atendente registra a reclamação do cliente e após preenchimento, realiza uma investigação do caso e encaminha para a área envolvida, com registro e prazo para o retorno. Para finalizar o processo, o cliente recebe uma resposta formal sobre a situação, dentro do prazo previsto. Este procedimento é descrito em um documento normativo e de conhecimento de todos os envolvidos. O retorno de forma eficiente aumenta a credibilidade da Sanepar perante os clientes.

Requisito 7.4 – Aquisição: As principais áreas envolvidas, que tinham maior impacto na satisfação dos clientes, passaram a ser tratadas como fornecedores. Para isso, foram implantadas avaliações internas com os principais itens a serem atendidos, como por exemplo, o cumprimento dos prazos estabelecidos para que as respostas retornassem aos clientes. Foram definidos como fornecedores: Coordenação Industrial – responsável pela qualidade da água e tratamento de esgoto; Coordenação de Redes – responsável pelos serviços de manutenção de redes de água e esgoto; Empreiteira Comercial – responsável pelos serviços comerciais de campo; Unidade de Serviço de Atendimento Telefônico – responsável pelo atendimento 24h do 0800. As avaliações desses fornecedores são realizadas sistematicamente 2 vezes ao ano, de acordo com os critérios estabelecidos e são controladas mensalmente e apresentadas nas reuniões de análise de desempenho da Alta Direção para conhecimento e tomada de decisão.

Requisito 8.2 – Monitoramento e medição: Para avaliar o grau de satisfação dos clientes foi elaborada a Pesquisa de Satisfação Regional, que investiga por amostragem clientes que solicitaram algum serviço. Esses clientes são escolhidos aleatoriamente por meio do sistema comercial e consultados via telefone. A pesquisa é realizada durante o ano todo, em todas as localidades da GRTO, com registro dos resultados mensalmente, permitindo que seja

analisada nas reuniões de análise de desempenho da Coordenação de Clientes e Alta Direção. A pesquisa passou a ser modelo padrão e a ser aplicada em todas as gerências da Sanepar.

Requisito 8.3 – Controle de produto não conforme: Os principais motivos de insatisfação dos clientes passaram a ser denominados como “produtos não conforme”. Para o tratamento dessas não conformidades foi elaborado um procedimento padrão, registrado no Sistema Normativo Sanepar. Esse procedimento define desde a elaboração de boletins de ocorrência das não conformidades até a abertura e tratamento de RACP’s (Relatórios de ações corretivas e preventivas), por meio do SQS-Sistema Qualidade Sanepar. Foram definidos como produtos não conformes na GRTO as situações que baseada nos requisitos dos clientes para o processo comercial gerariam maior insatisfação caso ocorressem, sendo: erros de leitura do consumo, cortes indevidos do abastecimento por falta de pagamento e reclamações sem tratamento.

Para assegurar a **repetitividade e controle da prática**, além de descrever todos os padrões gerenciais e transformá-los em documentos normativos, foi elaborado um manual (MQ/NEG/0009), no qual foram descritas as ações da GRTO que atendem a cada requisito do Sistema de Gestão da Qualidade. Também, a prática foi inserida no BIP-Banco de Idéias e Práticas da Sanepar, um sistema corporativo onde ficam disponíveis todas as boas idéias e práticas da organização para conhecimento dos empregados.

**B.2.4** A implantação da prática permitiu que as demandas dos clientes fossem analisadas e tratadas de forma ágil e com retorno ao cliente dentro de prazos pré-estabelecidos. Além disso, o monitoramento de situações que mais afetam a satisfação dos clientes permitiu que os problemas fossem detectados e tratados antes que se tornassem sistêmicos. Exemplo disso, é o controle de cortes indevidos: Os cortes no abastecimento ocorrem quando o cliente não paga a conta e mesmo assim o procedimento é realizado. Isso ocorre, por problemas na transmissão do pagamento do recebedor para a Sanepar, ou por erro de endereço por parte do empregado. Como o controle é realizado diariamente, quando ocorre um corte indevido imediatamente é verificado o motivo, tomadas as ações para não ocorrer mais e algumas vezes o cliente nem toma conhecimento do ocorrido, devido a agilidade na resolução do caso.

**B.2.5** A prática foi implantada em todos os locais onde haviam empregados do processo comercial dentro da Gerencia Regional Toledo, que atende 17 municípios. Além da coordenação de clientes também foram envolvidos no projeto a coordenação de planejamento e administração que realiza todo o processo de elaboração e acompanhamento do planejamento, além de ser responsável pelos treinamentos e compras na Gerência; a coordenação de redes, responsável pelos serviços de manutenção das redes de água e esgoto; e a coordenação industrial, responsável pela produção e qualidade da água e do tratamento do esgoto.

Os requisitos das partes interessadas foram incluídos na prática desde a sua concepção, conforme fluxograma (fig B.2.1.1). Todo início de planejamento, esses requisitos são analisados e as adequações são feitas, tendo como fonte as pesquisas, auditorias e reuniões de análise crítica da prática.

A prática é **controlada** por meio de indicadores de eficácia com metas estabelecidas anualmente e acompanhadas mensalmente. Esses indicadores são definidos pela Gerencia Regional e encaminhados para aprovação da diretoria. Eles estão relacionados com a política e os compromissos da qualidade da Sanepar, de forma a demonstrar em que grau a prática realmente está sendo eficaz para o seu atendimento. A relação desses indicadores está em B.3.2. O acompanhamento desses indicadores é realizado por meio de análises críticas mensais durante as reuniões de análise de desempenho da Gerencia Regional Toledo. Caso algum indicador não atenda a meta prevista ou esteja com tendência de não atingimento da meta anual, são elaborados e executados planos de ação.

**B.2.6** Todos os **padrões gerencias da prática são integrados ao sistema de padrões da Sanepar**, por meio da elaboração de documentos que se tornaram normas e foram inseridos no “Sistema Normativo Sanepar”. Esses documentos que foram elaborados a partir da implantação da prática são encaminhados para análise e aprovação da GCOM e GPE que fazem a gestão corporativa dos processos comerciais e da qualidade respectivamente. As revisões e atualizações são anuais. Além disso todas as análises de indicadores e registros de reuniões seguem padrões corporativos e ficam disponíveis no SISWEB que funciona como um painel de bordo da organização.

*B.3. Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da prática de gestão?  
Mencionar indicador, ou indicadores, utilizados para avaliar o desempenho. 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) estruturado  
B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a prática de gestão*

**B.3.1 A sistemática de avaliação e de melhoria da prática de gestão** segue o ciclo de aprendizado organizacional (Fig B.3.1.1).

A pratica é submetida a 3 **auditorias** por ano, realizada por empregados externos a GRTO. Nessas auditorias são avaliados os atendimentos aos padrões gerenciais definidos, bem como o atendimento das metas dos indicadores de eficácia da prática (item B.3.2).

Outra forma de avaliação e melhoria, são as **reuniões de análise crítica da prática**, realizada pelo menos 2 vezes ao ano, com a participação da equipe de implantação, alta direção e demais empregados. Nessas reuniões, avaliam-se os requisitos das partes interessadas, necessidades de melhorias e ajustes de planos de ação.



**Fig B.3.1.1 Aprendizado organizacional**

Uma melhoria incorporada a partir de 2017 foi a ampliação da área para todos os municípios de abrangência da GRTO. Outra melhoria, a partir de 2016, foi o aperfeiçoamento da metodologia da pesquisa de satisfação realizada regionalmente, dando maior confiança aos resultados e disseminada como modelo para toda organização. Também, a partir de 2017, a versão 2015 da NBR ISO 9001, trouxe novos requisitos que precisaram ser trabalhados e respondidos pela GRTO, aumentando principalmente a responsabilidade com os requisitos das partes interessadas e a análise de cenário da organização.

**B.3.2** Para avaliar a eficácia da prática foi elaborado o IA/NEG/0249, procedimento que faz a correspondência da Política da Qualidade e seus compromissos da Sanepar, com indicadores que mensurem o seu atendimento e a eficácia da prática. Esse procedimento é elaborado e revisado pela GRTO anualmente na época do planejamento, definindo os indicadores e as metas para o ano, e aprovado pela área da Qualidade da Sanepar. Se algum indicador não é adequado, o documento é devolvido para revisão e alteração. O demonstrativo de eficácia é avaliado durante as auditorias e divulgado para todos os empregados. Todos os indicadores relacionados a pratica são acompanhados e analisados mensalmente e tudo fica registrado no SISWEB. A seguir são apresentados os indicadores utilizados para avaliar a eficácia e o valor adicionado, preponderantemente pela prática de gestão:

Tabela B.3.2.1 – Indicadores consistentes de avaliação da prática de gestão					
Nº	Tipo	Indicador	Un	Descrição	Avalia
1	Estratégico	Índice de Reclamações Totais	%	Total de reclamações/total de lig água e esgoto	Eficácia
2	Estratégico	Índice de satisfação dos clientes	%	Amostragem estatística da Pesquisa de Satisfação de clientes	Eficácia/Valor agregado
3	Estratégico	Índices de serviços executados dentro do prazo	%	Total de serviços executados dentro do prazo/Total de serviços executados	Eficácia
4	Operacional	Índice de cortes indevidos no abastecimento	%	Total de cortes indevidos/total de ligações água e esgoto	Eficácia
5	Operacional	Erros de medição do consumo do cliente	Qt	Total de erros de medição que geraram insatisfação de clientes	Eficácia
6	Operacional	Satisfação quanto ao atendimento recebido	%	Atributo verificado na pesquisa de satisfação de clientes	Eficácia/Valor agregado
7	Operacional	Satisfação quanto a solução dada a solicitação	%	Atributo verificado na pesquisa de satisfação de clientes	Eficácia/Valor agregado

**C. OS RESULTADOS (peso 25)**

C.1 Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática. Devem ser expressos quantitativamente por meio de indicador(es) de desempenho com série histórica (antes e depois). Apresentar referenciais comparativos pertinentes, do setor ou do mercado, que permitam avaliar a competitividade do resultado alcançado. Se o resultado apresentado não decorrer preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

Fatores de avaliação

C.1.1 Evolução de resultados antes e depois comprova ganho

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

C.1.1A evolução dos resultados associados à essa prática de gestão são apresentados a seguir:

Nº	Tipo	Indicador	Sentido	U m	Antes da prática	Prática em implantação	Prática implantada			Meta	Referencial Comparativo	
					2013	2014	2015	2016	2017		Empresa	Valor
1	E	Índice de Reclamações Totais	↓	%	0,95	1,2	0,93	0,76	0,63	0,87	RC2	0,99
2	E	Índice de satisfação dos clientes****	↑	%	81,9	86,1	88,4	86,1	85,1	80,0	RC1	80,0
3	E	Índices de serviços executados dentro do prazo	↑	%	80,4	89,2	93,5	97,2	98,4	97,9	RC2	99,0
4	O	Índice de cortes indevidos no abastecimento	↓	%	0,89	0,20	0,17	0,14	0,13	0,13	MP	-
5	O	Erros de medição do consumo do cliente	↓	Qt	634	356	222	212	202	276	MP	-
6	O	Satisfação quanto ao atendimento recebido	↑	%	NE	80,0	80,5	90,5	93,1	80,0	Sanepar	82,1
7	O	Satisfação quanto a solução dada a solicitação	↑	%	NE	NE	NE	NE	93,0	80,0	Sanepar	81,3

E – Indicador estratégico; O – Indicador Operacional; RC - Os resultados do RC são os melhores resultados entre as empresas vencedoras do PNQS 2017; NE – Não existia a medição no ano em questão; MP – Metodologia própria

\*\*\*\* A partir de 2017 a Sanepar entrou no ambiente regulado, sendo que uma das mudanças ocorridas foi a reestruturação tarifária, passando a taxa mínima de 10m<sup>3</sup> para 5m<sup>3</sup>. Apesar de todo trabalho realizado para apresentar o novo modelo a população, a pesquisa de satisfação dos clientes foi realizada no auge do processo, fazendo com que o resultado geral da Sanepar diminuísse alguns pontos, pois os clientes ligavam a redução da taxa mínima com o reajuste da tarifa. Conseqüentemente, diminuiu também o resultado da GRTO. Contudo, **destaca-se** que a GRTO **obteve a melhor nota de satisfação de clientes da Sanepar** e ainda a maior entre os referenciais comparativos, mesmo estes não tendo passado por um momento de mudanças significativas como esse da Sanepar, neste período em questão.

C.1.2 A seguir são apresentados os níveis de desempenho alcançados com a prática:

Nº	Tipo	Indicador	Sentido	Un	Melhores empresas de saneamento no PNQS 2017				Sanepar (Corporação) 2017	Sanepar GRTO	Nível de desempenho
					RC1	RC2	RC3	RC4			
1	ICm 01	Índice de Reclamações Totais	↓	%	1,46	0,99	1,11	1,16	0,90	<b>0,63</b>	<b>Liderança no setor</b>
2	ICm 02	Índice de satisfação dos clientes	↑	%	80	80	79	74	80,3	<b>85,1</b>	<b>Liderança no setor</b>
3	IPa1 0	Índices de serviços executados dentro do prazo	↑	%	86	99,6	Métod. próprio	97,04	96,8	98,4	<b>Liderança no mercado</b>
4	O	Índice de cortes indevidos no abastecimento	↓	%	Inovação: Indicador criado pela GRTO, não identificado esse tipo de controle em outras organizações.				0,13		Demonstra a eficiência do controle, com resultado próximo de 0.
5	O	Erros de medição do consumo do cliente	↓	Qt	Inovação: Indicador criado pela GRTO, não identificado esse tipo de controle em outras organizações.				202		Demonstra a eficiência do controle, com resultado 56% menor que antes da prática.

6	O	Satisfação quanto ao atendimento recebido	↑	%	Atributo avaliado na pesquisa de satisfação de clientes Corporativa – Sanepar.	82,1	<b>93,1</b>	<b>Liderança no mercado</b>
7	O	Satisfação quanto a solução dada a solicitação	↑	%	Atributo avaliado na pesquisa de satisfação de clientes Corporativa – Sanepar.	81,3	<b>93,0</b>	<b>Liderança no mercado</b>

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

C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

Tabela C.2.1.1 – Benefícios intangíveis para partes interessadas	
Parte Interessada	Benefícios
Força de trabalho	Retenção e compartilhamento do conhecimento com a elaboração dos procedimentos relacionados à atividade. Maior satisfação ao perceber que os problemas encaminhados estão sendo tratados e conseqüentemente diminuindo as reclamações. Essa satisfação é percebida na Pesquisa de Satisfação dos empregados realizada na empresa. Além disso a prática é reconhecida corporativamente e alvo de benchmarking de outras Unidades da Sanepar. (Fig C.2.1.1 e Fig C.2.1.2)
Acionistas e Diretoria	Com a melhoria dos resultados, a prática agrega valor a imagem da Sanepar e do governo do Estado. A prática também contribuiu para a conquista do PNQS nível II em 2016, pois o critério 3 pode ser respondido com evidência das práticas. A prática foi destaque no RA da GRTO em 2016 quando a gerência recebeu a premiação nível II, Ouro (Fig C.2.1.3). Além disso, a prática está sendo disseminada para outras gerências da empresa.
Clientes	Qualidade nos serviços prestados e a garantia de que suas necessidades e expectativas serão levadas em consideração e que o atendimento dos seus requisitos serão monitorados, evitando transtornos como interrupções indevidas, erros de medição e falta de tratamento das reclamações. Auditorias internas certificaram que essas ações estão acontecendo conforme os requisitos exigidos, sendo a GRTO a primeira na Sanepar a receber a certificação com esse tipo de escopo.
Fornecedores	Principalmente os fornecedores de serviços comerciais de campo que estão diretamente em contato com os clientes, contribuem e se beneficiam com a prática, agregando valor a marca deles e adquirindo know-how para outras entradas no mercado.

## Regional Toledo conquista certificação no sistema de gestão de qualidade da Sanepar |

Publicado em 13/12/2016

A Coordenação de Clientes da Unidade Regional Toledo (URTO) é o primeiro processo comercial da Sanepar a se enquadrar nos critérios da ISO 9001:2008 e conquistar a certificação no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

A certificação faz parte do Programa de Certificação Interna da Qualidade, promovido pela Diretoria de Meio Ambiente. Tem como escopo as cidades de Assis Chateaubriand, Cafelândia, Formosa do Oeste, Guairá, Jesuítas, Nova Aurora, Palotina, Terra Roxa, Toledo e Vera Cruz do Oeste.

A implantação do programa teve início com o Trabalho de Conclusão de Curso do empregado Carlos Leandro Alves Pires. Ele se formou na Escola da Qualidade Sanepar em 2013. "Nos últimos três anos a Coordenação de Clientes trabalhou muito e o crescimento profissional também foi grande. Esta conquista é fruto da dedicação de todos os empregados, com o apoio das unidades parceiras," diz o gerente Fábio Leal Oliveira.

A auditoria da certificação foi realizada dias 6 e 7 de dezembro nas coordenações de Clientes e Planejamento e Administração da URTO. Participaram as auditoras Morgana Pacheco, Cristiane da Graça da Silveira Ferraz e Jandira Tomaz da Silva. "A meta agora é a continuidade dos trabalhos, buscando melhorar ainda mais os processos e manter a certificação," comenta o coordenador de Clientes Donizete Obara.

A ABNT NBR ISO 9001, trata dos requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade. Nela a organização precisa demonstrar capacidade para fornecer produtos que atendam aos critérios descritos na norma. Também objetiva aumentar a satisfação do cliente.

Figura C.2.1.1 - Matéria Intranet Sanepar sobre certificação no SGQ

## Gestão de Qualidade da URTO é referência para Regional Londrina Cambé | Publicado em 15/02/2017

### BENCHMARKIN [1]

O tratamento que a Unidade Regional Toledo (URTO) dá para as reclamações que os clientes fazem dos serviços prestados pela Sanepar foi tema de visita da Unidade Regional Londrina Cambé em Toledo.

O objetivo da visita foi analisar a planilha de reclamações utilizada pela URTO. Esta ferramenta é um dos destaques do processo do Sistema de Gestão de Qualidade da coordenação de Clientes e foi feita para atender aos requisitos da norma NBR ISO 9.001, no que se refere à satisfação dos clientes.

Uma das características da planilha é que, por meio dela, é possível ver resultados e acompanhar eventuais serviços não solucionados. Estes itens são discutidos todos os meses nas reuniões de alta direção da URTO. Segundo o coordenador de Clientes, Donizete Obara, o tratamento que é dado para as reclamações da Unidade foi um dos pontos mais positivos no relatório do PNQS 2016, Nível II.

"Nós também apresentamos o projeto à Unidade de Serviço Comercial e Marketing (USCM) para conhecimento e também para aprovação no Sistema Normativo da Sanepar (SNS), junto com outros processos desenvolvidos pela URTO que auxiliam nas atividades de gestão", disse. Representando a Unidade Regional Londrina Cambé, participaram da visita os empregados Jurandir Totti, Rodrigo Akira Imazu, Igor Custódio dos Santos e Júlio César Caldas Santi. Além de Donizete Obara, eles foram atendidos pelos gestores Carlos Leandro Alves Pires, do Comitê de Qualidade e Edilson Brandão, que é do Sistema de Gestão da Qualidade. Neuri Carlos Canova, que faz a gestão das reclamações da Ouvidoria, PROCON e Fale Conosco e Justo dos Santos, que é responsável pela pesquisa de Satisfação do Cliente Regional, também acompanharam a visita.

Figura C.2.1.2 – Matéria Sanepar Benchmarking na GRTO

## Resultado PNQS 2016:

GRTO premiada nível II, Ouro

- URTO 471.3/500 : 94.3%
- **Critério 3, Clientes – 33/35 : 94.3% dos pontos.**
- Critério 8.3 45/50 : 90% dos pontos
- Com destaque no RA para o SGQ

de TIC. A base do trâmite de documentos e informação é via e-mail. A Universidade Corporativa contribui para o compartilhamento de conhecimento e o fomento à inovação – por exemplo, um empregado realizou um curso na área de qualidade e o TCC versou sobre implementação do ISO 9001 na coordenação de atendimento a clientes. O empregado teve a oportunidade de implementar o trabalho, que passará pela primeira auditoria interna, realizada por pessoas de fora da Unidade, até fim do ano.

Fig C.2.1.2 - Trecho do RA -PNQS 2016



Fig C.2.1.3 Apresentação 1º Seminário Corporativo de Boas Práticas de Gestão



Fig C.2.1.4 Troféu do Seminário Corporativo de Boas Práticas



### **Altair José da Silva** Gerente da Sanepar Toledo

*“A implantação do SGQ no processo comercial da GRTO já é fato consolidado e sistematizado. Trouxe inúmeras contribuições de melhorias em nossos processos, especialmente no de relacionamento com a parte interessada Clientes. Evidência disso são os resultados da nossa Pesquisa de Satisfação do Cliente Externo, a melhor da Sanepar.”*



### **Donizete Obara** Gerente Geral da Sanepar Sudoeste

*“O projeto de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade no processo comercial da GRTO, trouxe um novo olhar para um processo que em todos os outros escopos existentes é tratado como apoio. Com essa inovação o relacionamento com o cliente teve maior destaque e os resultados alcançados, serviram de incentivo para que outras gerências implantassem o modelo que iniciou em Toledo.”*

**D. A APRESENTAÇÃO PÚBLICA(peso 10)** (Os casos selecionados serão apresentados no Seminário de Benchmark ABES)

D.1 A apresentação pública do Case no Seminário de Benchmark da ABES estimula a busca da inovação da Gestão em Saneamento?

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na apresentação

D.1.1 Objetividade e clareza

D.1.2 Pontualidade

D.1.3 Estímulo ao público

**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.

**FALE FRANCAMENTE** – Pesquisa de Satisfação dos Empregados

**MEG** – Modelo de Excelência da Gestão

**PUCPR** – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

**RACP** – Relatórios de ações corretivas e preventivas (oriundos de não conformidades detectadas no SGQ)

**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade

**SISWEB** - Sistema de Informações Sanepar (Sistema Informatizado que funciona como painel de bordo da empresa, com indicadores, registros de análises, atas e outras informações estratégicas.

**SNS** – Sistema Normativo Sanepar (Sistema Informatizado utilizado para gestão de documentos normativos da empresa)

**SQS** – Sistema Qualidade Sanepar (Sistema Informatizado utilizado para gestão dos programas da qualidade na empresa)

**GRTO** – Gerência Regional Toledo (até 2018 chamava-se URTO)

**GCOM** – Gerência Comercial Demonstrar livremente fator usando tabelas, gráficos ou relato.

**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.

Fig B.2.1.2 – Requisitos do SGQ <http://www.8idea.com.br/wp-content/uploads/2017/01/Requisitos-iso-9001.png>