

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

## RESUMO DO CASE

<b>Nome simplificado da prática de gestão implantada:</b> Talentos internos desenvolvendo EAD	<b>Ano implant.</b> 2017
<b>Resumo da prática de gestão e de seus resultados:</b> (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Elegibilidade) A prática consiste na remodelagem no formato do treinamento, capacitação e reciclagem do atendimento comercial e operacional p/ toda equipe de atendimento telefônico, agências (MOP e Terceiros) Metropolitana e Interior, Setores de Cobrança, e também em tutoriais p/ utilização dos canais de atendimento virtuais tais como Site, APP e SSA através de vídeoaulas específicas para clientes externos. Considerando o capital intelectual e a importância na retenção do conhecimento a partir de talentos internos da Central de Atendimento Telefônica M, estes desenvolvem conteúdos via EAD com eficiência comprovada e inteiramente replicável, garantindo a melhoria do atendimento, flexibilidade, padronização das informações e atendendo as mudanças contínuas de procedimentos que fazem parte do Programa de Melhoria do Atendimento da Diretoria Metropolitana (prática que consiste na remodelagem dos principais processos de atendimento, a partir de formação de um grupo de trabalho multidisciplinar com representante de todas as Unidades de Negócio) com baixo custo, maior alcance economia de tempo. A ferramenta utilizada foi análise causa raiz para análise, solução de problemas e na gestão dos indicadores de resultados considerados como fator crítico de sucesso.	

## INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

<b>Denominação da organização candidata:</b> Diretoria Metropolitana - M	<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> Tratamento de água; Distribuição de água; Coleta de esgoto; Tratamento de esgoto; Atendimento ao cliente; Execução de serviços.	<b>Qtde de funcionários próprios da org. candidata (porte):</b> 7010	
<b>Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização:</b> Departamento de gestão de relação com o cliente (MPC); Divisão de atendimento telefônico (MPCT); Agências de atendimento da Diretoria M	<b>Ramo de atividade:</b> Saneamento	
<b>Nome do Autor, para se obter informações adicionais:</b> Debora Ricarte Silva	<b>Endereço principal da organização candidata:</b> Rua Sumidouro, 448 – São Paulo - SP	<b>Email:</b> <a href="mailto:deborars@sabesp.com.br">deborars@sabesp.com.br</a>
		<b>Fone:</b> (11)3388-9780
		<b>Cel:</b> (11) 98632-1255
<b>Dirigente responsável que autoriza a candidatura</b> Ângela Maria Domingues Biancolin	<b>Endereço principal da organização responsável:</b> Rua Sumidouro, 448 – São Paulo - SP	
<b>Razão social responsável pela organização candidata:</b> Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP	<b>CNPJ da organização responsável:</b> 43.776.517/0001-80	
<b>AUTENTICAÇÃO</b>		
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.		
Este Case, previamente aprovado via submissão de Ficha de Elegibilidade, deve ser remetido para <a href="mailto:cnqa@abes-dn.org.br">cnqa@abes-dn.org.br</a> , 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.		

## 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 Origem em sistemática de análise ou avaliação estruturada**

A oportunidade da elaboração do projeto de produção de conteúdo para treinamentos via EAD – Ensino a Distância, foi identificada durante as reuniões mensais de planejamento e análise de treinamentos e reciclagens do atendimento comercial e operacional da Central de Atendimento Telefônico da Diretoria Metropolitana – M (1.4.c), realizadas pela Célula de Qualidade do Atendimento Telefônico (6.1a) na qual, dentre outros temas, discutiram-se o uso do novo front end e as mudanças contínuas de procedimentos que fazem parte do Programa de Melhoria do Atendimento da Diretoria Metropolitana - M (prática que consiste na remodelagem dos principais processos de atendimento, a partir de formação de um grupo de trabalho multidisciplinar com representante de todas as Unidades de Negócio), e como esses processos impactavam significativamente no aumento da demanda por treinamento, capacitação e reciclagem, tanto dos clientes internos, Central de Atendimento Telefônica própria e terceira, Agências de Atendimento Presenciais, quanto das empresas contratadas de cobrança e negociação.

Para superar o desafio de atender a demanda de forma adequada, foi preciso inovar com um novo método que fosse de eficácia comprovada, inteiramente replicável e baixo custo, a fim de garantir níveis de satisfação dentro do padrão de excelência da Sabesp, alinhado com o Objetivo Estratégico P2 “Aprimorar os processos de Relacionamento com o cliente” e com os Objetivos Táticos desdobrados na Diretoria Metropolitana “Aperfeiçoar Processos” e “Satisfazer o Cliente” (2.2.a), cuja mensuração é feita através de indicadores qualitativos pertinentes, como por exemplo, a PPS - Pesquisa Pós-Serviço (3.2.d), realizada mensalmente com clientes selecionados aleatoriamente dentre aqueles que solicitaram algum serviço à Sabesp, e que avalia sua satisfação com o atendimento telefônico e com os serviços prestados, além de monitorar a imagem da Sabesp perante seus clientes e suas insatisfações.

O Quadro 01 apresenta o resultado da PPS anual realizado em 2016.

Quadro 01 – Pesquisa de Satisfação Pós-Serviço

<b>Satisfação do cliente com o atendimento telefônico</b>	<b>97,92%</b>
<b>Clientes satisfeitos com a Sabesp</b>	<b>81,52%</b>
<b>Monitoramento da imagem da Sabesp</b>	<b>80,34% *</b>
<b>Clientes insatisfeitos com a Sabesp</b>	<b>8,53%</b>

\*clientes que, quando perguntados, disseram que não trocariam de empresa de fornecimento de serviço de água e esgoto.

Outro aspecto importante a considerar é o perfil etário dos funcionários da M – Diretoria Metropolitana: 62 % com idade entre 40 e 59 anos. Trata-se de uma força de trabalho experiente que pode contribuir com seus conhecimentos para a identificação de problemas e de oportunidades, além de colaborar para a melhoria de processos (7.1f), o que vai ao encontro do objetivo da M – Diretoria Metropolitana, de busca da retenção do capital intelectual (5.2.c). No contraponto da idade, os estagiários representam a menor faixa etária, já que o pré-requisito é que estejam cursando 1º ou 2º ano do ensino médio (6.1b).

Um levantamento realizado Célula de Qualidade demonstra que 89,96% do suporte telefônico, são solicitados pelos estagiários, corroborando para a necessidade de constantes reciclagens em relação aos procedimentos no atendimento.

O treinamento constante com o uso intensivo das tecnologias tem por objetivo reduzir o número total de ocorrência de dúvidas durante o atendimento, melhorando, assim, a qualidade e diminuindo o TMA – Tempo Médio de Atendimento.

Economizar tempo e dinheiro é o desafio da maioria das empresas, cada vez mais, elas encontram na tecnologia, soluções que aumentam a eficiência. Treinamentos através de vídeo aulas (EAD – Ensino a Distância) tem sido uma grande aliada neste processo, sendo uma solução de ensino que facilita o acesso à informação e proporciona uma avaliação mais objetiva dos treinamentos realizados, além de apresentar melhor relação custo x benefício. “A gestão do conhecimento é uma vantagem competitiva no cenário corporativo”. Esta Sabesp investe na capacitação dos colaboradores não apenas para torná-los mais eficientes em suas funções, mas também para auxiliar no desenvolvimento deles como profissionais.

Face ao problema identificado, surgiu a proposta do projeto de atender a demanda por treinamento, capacitação e reciclagem dos empregados próprios e terceiros (6.2a e 6.2b), garantindo a excelência do padrão de atendimento Sabesp.

### **A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização**

Dentro dos objetivos estratégicos e táticos da organização como satisfazer o cliente, assegurar a qualidade dos serviços, aperfeiçoar processos, promover desenvolvimento profissional e pessoal e fortalecer a imagem e gerar lucro, a proposta de desenvolvimento de uma nova prática de treinamento e reciclagem em formato EAD – Ensino a Distância, se mostrou uma estratégia adequada para a solução do problema identificado. Observadas as dificuldades inerentes ao treinamento presencial em larga escala como custo, prazo de conclusão, falta de padronização das informações, deslocamentos e disponibilidade da força de trabalho, somado ao fato do grande número de colaboradores envolvidos, a prática impacta diretamente nas necessidades e expectativas dos clientes (1.3b) foi desenvolvida e resumida da seguinte forma:

- Satisfazer o cliente: o funcionário bem treinado é capaz de oferecer sempre a melhor alternativa para a resolução dos problemas, gerando alto grau de satisfação do cliente, a qual é medida através do Índice de Satisfação Geral PPS.
- Assegurar a qualidade dos serviços: a qualidade dos serviços prestados está intimamente ligada à capacitação do funcionário em acatar o pedido corretamente e de executar os serviços de maneira eficiente e eficaz.
- Aperfeiçoar processos: a utilização do método de treinamento em EAD – Ensino a Distância, representa um avanço no atual processo, incorporando novas e modernas tecnologias para melhor atender a demanda por treinamento de forma interativa e dinâmica.
- Promover desenvolvimento profissional e pessoal: o objetivo geral da produção dos vídeos de treinamento é promover o desenvolvimento profissional e pessoal utilizando colaboradores (atendentes) com a expertise necessária para a produção de vídeos. Desta forma se obtém maior eficácia de treinamento, com foco no compartilhamento, retenção e reconhecimento das atividades operacionais.
- Fortalecer a imagem da Sabesp: o bom atendimento, resultado de intenso investimento em capacitação e desenvolvimento, fortalece a imagem da Sabesp na medida em que estabelece um bom relacionamento com o cliente, proporcionando satisfatória experiência do usuário dos serviços (*user experience*). O fortalecimento da marca Sabesp é medido através do Monitoramento da Imagem da PPS (Pesquisa Pós-Serviço).

### **A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor**

O Plano Nacional do Saneamento Básico (PLANSAB), publicado pelo Ministério das Cidades em 2011<sup>1</sup>, estabelece como meta a universalização dos serviços de saneamento básico no Brasil até 2030.

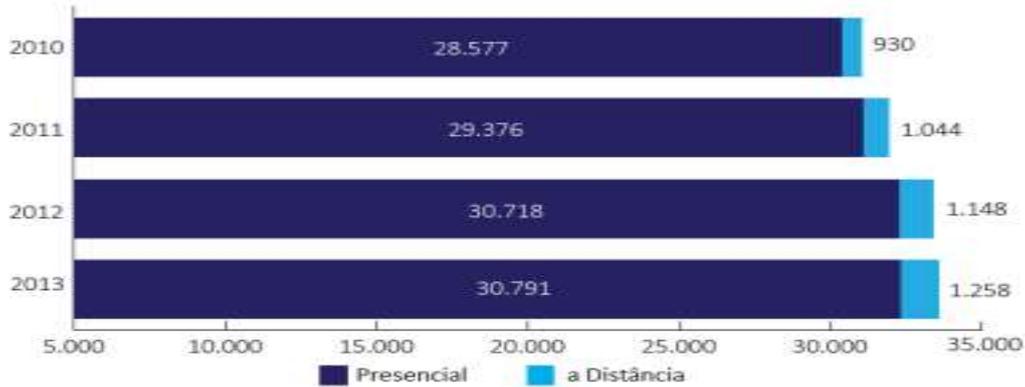
No mesmo ano da publicação do PLANSAB, o periódico Valor Econômico<sup>2</sup> publicou o ranking das 1000 maiores empresas do Brasil, no qual a Sabesp ocupava a 40ª colocação geral e a 1ª posição do setor de saneamento básico. Por figurar como a principal empresa do setor, a Sabesp exerce enorme influência sobre as empresas de saneamento básico. Portanto, para que a meta de universalização dos serviços de saneamento básico seja atingida, a participação da Sabesp é mais do que importante, é fundamental (2.1).

E para alcançar a excelência em seus processos, aperfeiçoar seus métodos e produzir conhecimento, faz-se necessário possuir um quadro de colaboradores qualificado, e isso se faz com investimento em treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos.

Nesse cenário, o uso intensivo da tecnologia para EAD – Ensino a Distância, pode contribuir de maneira efetiva para a retenção do capital intelectual e para o aprendizado organizacional.

A tecnologia da informação e comunicação elimina as fronteiras espaciais, permite a disseminação do conhecimento a custos menores quando comparado com métodos de ensino ortodoxos, além de tornar possível o trabalho em larga escala.

Figura 1 – Modalidade de Capacitação



De acordo com o último Censo de Educação Superior<sup>3</sup>, lançado em 2015 pelo Ministério da Educação e INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, a modalidade EAD – Ensino a Distância, foi a que apresentou maior crescimento, atingindo um percentual de expansão de 35,3%, indicando que essa modalidade está fazendo cada vez mais parte do cotidiano do brasileiro (figura 1).

O modelo EAD- Ensino a Distância, é o que há de mais moderno e vantajoso para produção, disseminação e compartilhamento de conteúdo educativo. As vantagens associadas ao uso desse método no treinamento e desenvolvimento profissional são:

- Redução de custos: treinar funcionários que estejam em locais geográficos distantes pode gerar despesas com deslocamento, além do custo provocado por sua ausência nos postos de trabalho.
- Economia de tempo: o treinamento é gravado apenas uma vez e distribuídos a todos os funcionários, em diferentes horários.
- Alinhamento: todos os funcionários recebem as mesmas informações, diminuindo, ou até mesmo eliminando, as divergências.
- Controle de conteúdo: antes de ser disponibilizado, o conteúdo passa por revisões que diminuem a possibilidade de erro.
- Disponibilidade: a qualquer tempo o atendente pode acessar o conteúdo.
- Verificação do aprendizado: através do QUIZ (conjunto de perguntas), inserido nos treinamentos virtuais, é possível medir o aproveitamento do treinamento e saber onde é preciso aprimorar.
- Melhor aproveitamento dos recursos humanos: os funcionários envolvidos com treinamentos têm mais tempo para se dedicar à produção de conteúdo, ao invés de permanecerem por longos períodos em salas de treinamento.

Desta forma, esta prática pode ser replicada por qualquer empresa do setor de saneamento ou fora dele, gerando conhecimento para a empresa, economia de tempo, desenvolvimento dos recursos humanos e redução de custo.

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 Emprego de métodos de análise

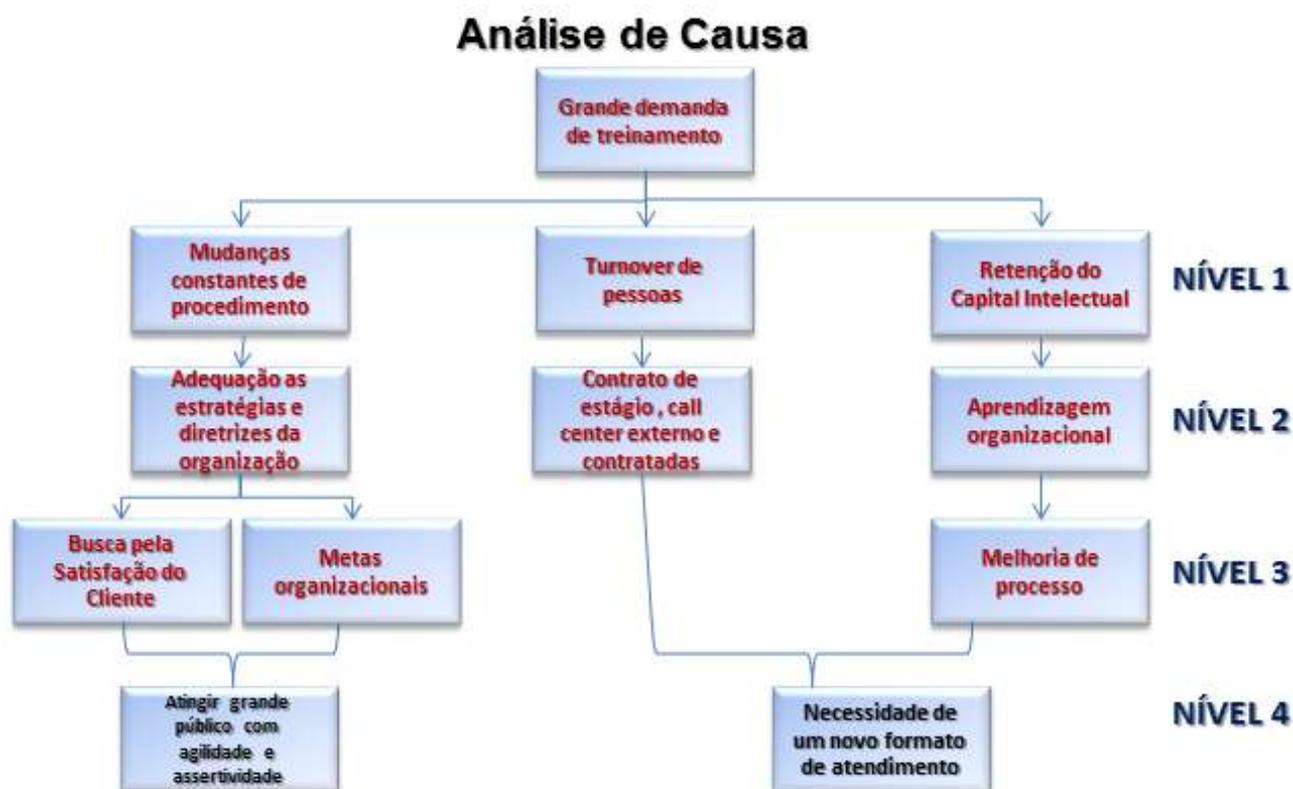
Parte do atendimento na Central e Agências de Atendimento é realizado por estagiários, que possuem contrato com data de encerramento pré-estabelecida (6.1c). Em um período de aproximadamente dois anos, o quadro de estagiários que atuam no atendimento é totalmente renovado, pois não existe possibilidade de efetivação pelas características jurídicas da Sabesp. O alto percentual de *turnover* desses estagiários, das contratadas e dos empregados do Call Center externo resulta em intensa demanda por treinamento, capacitação e reciclagem, pois tem baixa retenção do capital intelectual, o que impacta diretamente no desempenho medido dos colaboradores, conforme demonstrado no Quadro 02.

Quadro 02 – Comparativo de desempenho entre grupos de funcionários em 2016

	Qualidade (monitoria)	Rechamadas (distribuição do total de chamadas)	Turnover (ano)	Reclamações/atendente (Ouvidoria-ARSESP-STIC)
Estagiário	4,12	32%	59%	0,87
Funcionários	4,82	29%	5%	0,32
Terceiros	4,56	40%	54%	0,93

A fim de entender o processo e propor melhorias, mapeou-se a análise da causa raiz em função do método de implantação oriundo do normativo ISO9000, através da técnica 5-porquês (1.1f e 1.1g). A causa raiz identificada foi a grande demanda por treinamento, que exige um método inovador e eficaz para atendê-la satisfatoriamente. O diagrama da pesquisa pela causa raiz encontra-se na figura 2.

Figura 2 – Análise de Causa



As dificuldades inerentes ao treinamento presencial em larga escala, como custos, tempo de conclusão e perfil dos novos atendentes, indicaram que uma nova ferramenta de apoio era necessária e o ambiente de inovação proporcionado pela Sabesp ajudou na busca da solução.

### A.2.2 Trabalho em equipe na análise

A identificação do problema surgiu em reuniões de análise crítica (Gerência e Supervisores- Call Center) (1.1.f) através das análises de indicadores qualitativos de desempenho. Durante *brainstorming*, discutiu-se a possibilidade de um novo formato que satisfizesse a demanda sem prejudicar a qualidade do treinamento. A participação dos encarregados da Central de Atendimento Telefônico da Diretoria Metropolitana – M em congressos como: Feira Nacional de Saneamento (FENASAM), *Smart Customer – Service, Telecom & Utilities*, Conarec - Congresso de Relacionamento com Cliente, Salesforce World Tour, Whow! Festival de Inovação – Fomento em inovação, insights e inspirações nas empresas brasileiras, etc. (7.1.g e 7.1.h) e simultaneamente houve demanda gerencial para elaboração de um vídeo institucional com a finalidade de treinar os atendentes da Sabesp e das contratadas de cobrança para aumentar a recuperação de crédito, trouxe ao grupo ideia de ampliar esse formato para outras necessidades.

A validação sobre a viabilidade técnica do projeto foi realizada pela MPCT – Central de Atendimento Telefônico da Diretoria Metropolitana – M e em seguida a ideia foi aprovada no Comitê da Qualidade da Gestão – CQG da MP (Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana), Fórum de tomada de decisão, composto pelos coordenadores dos Fóruns de Processo (6.1a).

Orientados, os supervisores deram início à busca de talentos MPCT – Central de Atendimento Telefônico da Diretoria Metropolitana – M, durante o horário de menor demanda de ligações que tivessem alguma afinidade com treinamento e/ou produção e edição de vídeos e que se interessassem em fazer parte do projeto. Nesse período, descobriram-se talentos que já desenvolviam atividades de produção de vídeos para EAD – ensino a Distância, no âmbito particular, o que acelerou o desenvolvimento do projeto.

O resultado foi que em algumas semanas a equipe para a produção de conteúdo em vídeo para treinamento em EAD – Ensino a Distância, estava formada envolvendo supervisores, Célula de Qualidade e atendentes com habilidade na plataforma EAD – Ensino a Distância. A partir de então, concentrou-se as energias em definir inicialmente o software e metodologias que seriam utilizados, quais os temas seriam objeto do projeto piloto e quais as ferramentas tecnológicas seriam necessárias.

## **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 Planejamento e gerenciamento de projetos**

Para o planejamento e desenvolvimento do projeto Treinamento em EAD – Ensino a Distância, constituiu-se a equipe multidisciplinar de trabalho, com representante da supervisão, coordenador da Célula de Qualidade, treinadores e atendente qualificado e através de reuniões periódicas foi elaborado o escopo do trabalho a ser desenvolvido.

O projeto está programado para ocorrer em sete etapas (figura 3):

1. **Seleção das tecnologias:** definição das tecnologias que viabilizariam a produção e o compartilhamento do conteúdo dos treinamentos.
2. **Instalações:** instalação dos equipamentos necessários à produção e edição dos vídeos, em local previamente escolhido.
3. **Treinamento de pessoal:** capacitação técnica para produção dos vídeos e utilização dos equipamentos e tecnologias.
4. **Produção:** produção do conteúdo, como escolha dos temas, roteirização, gravação, narração, edição e revisão.
5. **Publicação:** distribuição dos conteúdos através de plataforma online que já integra o conjunto de soluções de Tecnologia da Informação da Sabesp.
6. **Avaliação:** mensuração da qualidade e da eficácia dos treinamentos por meio de indicadores qualitativos de desempenho.
7. **Retroalimentação:** com os resultados da avaliação, identificação, dentre outras informações, de pontos a melhorar, aspectos que devem continuar tecnologias a incorporar ou que sejam irrelevantes para o projeto.

Figura 3 – Etapas do projeto

Etapas do projeto para produção de conteúdo para EAD



Retroalimentação

Os recursos humanos necessários ao planejamento, implementação e gestão do projeto de treinamento em EAD – Ensino a Distância são:

- **Gerente:** responsável por definir o planejamento estratégico do projeto, alinhando-o aos objetivos gerais da empresa.
- **Supervisores:** identificação das demandas para o treinamento, supervisão do conteúdo e direcionamento da força de trabalho.
- **Célula de qualidade:** produção do material, revisão da parte específica do conteúdo, discussão do conteúdo com os treinadores, elaboração do roteiro (com participação dos supervisores e técnicos).
- **Técnicos:** produção e edição do vídeo (gravação e narração).
- **Coordenador do Projeto:** Debora Ricarte Silva

Os recursos financeiros necessários ao adequado funcionamento do projeto, detalhados no Quadro 3, referem-se a:

- Computador desktop com sistema operacional Windows Seven, processador Core i7 ® e placa de vídeo que suporte software de edição de vídeos.
- Licença de uso de softwares de edição de vídeos, elaboração de conteúdo para EAD – Ensino a Distância, e de tratamento de imagens - Adobe Premier PRO e CAPTIVATE Cp.
- Plano de banco de dados de imagens para elaboração dos vídeos
- Treinamento de pessoal: qualificação da equipe técnica nas ferramentas de edição de vídeo, tratamento de imagens e *storytelling*.

Quadro 3 - Custo previsto do projeto

Equipamento/serviço	Custo em R\$
Computador	10.000,00 (única vez)
Licença Software	1.122,82 + 2.000,00 (anual)
Plano Banco de Dados de Imagens	6.327,36 (anual)
Treinamento de pessoal	19.932,00 (única vez)
<b>Total:</b>	<b>39.382,18</b>

A gestão dos recursos necessários ao projeto era realizada por meio de reuniões periódicas de acompanhamento pelo Coordenador do Projeto.

### B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

Visando a melhoria contínua e o devido controle sobre o fluxo de trabalho, o grupo realizou o mapeamento das atividades a fim de garantir a correta execução do projeto, valendo-se do método de gestão PDCA, conforme Figura 4.

Figura 4 – Método de Gestão

FLUXOGRAMA	FASE	OBJETIVO	
	1	Identificação da melhoria	Definir claramente e sua importância
	2	Observação	Ampliar a visão sobre o aspecto e pontos de vista
	3	Análise	Levantar as oportunidades de melhoria
	4	Plano de Ação	Concepção do plano de melhoria
	5	Ação	Realizar o plano de ação
	6	Verificação	Acompanhar a realização e monitorar o resultado
	7	Conclusão	Analisar criticamente o resultado e propor melhoria

Os temas escolhidos prioritariamente estavam relacionados à necessidade imediata de trazer receitas por meio de negociações de débitos atrasados (1. Negociação de parcelamento), seguindo a diretriz da M – Diretoria Metropolitana, estabelecida em seu Mapa Tático (2.1), e pela necessidade decorrente do novo procedimento no atendimento telefônico (2. Alteração de titularidade). O período de 2016-2017 caracteriza-se como pós-crise hídrica,

que ocorreu na Região Metropolitana de São Paulo (2014-2015), sendo a mais severa das últimas décadas, com reflexos no faturamento e arrecadação da empresa. Por isso o foco na negociação de dívidas foi prioritário. O processo de trabalho foi estruturado para se desenvolver conforme o fluxo do projeto-piloto demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Etapas do trabalho de produção de vídeo para EAD

SUPERVISOR			CÉLULA DE QUALIDADE		EQUIPE TÉCNICA
TEMA ORDEM DE PRIORIDADE	DETALHAMENTO DO TEMA	PRAZO (PRETENDIDO) DA ENTREGA	ANDAMENTO	ANDAMENTO (FASE)	ANDAMENTO (FASE)
1. <b>Negociação de parcelamento</b>	Novos procedimentos para parcelamento, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o valor da primeira parcela;</li> <li>• Diminuir o número total de parcelas;</li> <li>• Usar corte e fita lacre como trunfo;</li> <li>• Falar dos 7 passos de uma boa negociação.</li> </ul>	20/03/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviado para produção em 10/03/17;</li> <li>• Aprovado para produção em 14/03/2017;</li> <li>• Aprovado 20/03/17</li> <li>• Finalizado 20/03/17</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebido em 10/03/17;</li> <li>• Elaboração do roteiro (10/03/17 – 13/03/17);</li> <li>• Enviado à supervisão para aprovação (13/03/17);</li> <li>• Enviado à equipe técnica para produção em (14/03/17);</li> <li>• Enviado à supervisão para aprovação (19/03/17);</li> <li>• Finalizado 20/03/17</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebido em (14/03/17);</li> <li>• Produção/edição do vídeo (15/03/17 – 19/03/17);</li> <li>• Enviado para CQ (19/03/17) para aprovação;</li> <li>• Finalizado 20/03/17</li> </ul>
2. <b>alteração de titularidade</b>	Falar das novas regras para troca de titularidade no atendimento telefônico; Estabelecer a diferença da troca de titularidade entre o atendimento telefônico e nas agências; Mostrar o passo-a-passo da alteração da titularidade no sistema Hermes;	01/04/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviado para produção em 20/03/17;</li> <li>• Aprovado para produção em 24/03/2017;</li> <li>• Aprovado 30/03/17</li> <li>• Finalizado 30/03/17</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebido em 20/03/17;</li> <li>• Elaboração do roteiro (21/03/17 – 23/03/17);</li> <li>• Enviado à supervisão para aprovação (23/03/17);</li> <li>• Enviado à equipe técnica para produção em (24/03/17);</li> <li>• Enviado à supervisão para aprovação (30/03/17);</li> <li>• Finalizado 30/03/17</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebido em (24/03/17);</li> <li>• Produção/edição do vídeo (27/03/17 – 30/03/17);</li> <li>• Enviado para CQ (30/03/17) para aprovação;</li> <li>• Finalizado 30/03/17</li> </ul>

### B.1.3 Emprego de mecanismo no formento da inovação

Propõe-se com a metodologia de treinamento por EAD- Ensino a Distância (6.2a), aumentar a capacidade do treinamento presencial, sem perda de qualidade, a uma intensidade capaz de atender toda a demanda dentro do prazo, além de criar um repertório em vídeo para futuros treinamentos e repasses, proporcionando o desenvolvimento profissional e pessoal e a aprendizagem organizacional, através da constante melhoria de processos, visando sempre à satisfação do cliente.

Pretende-se ainda, produzir vídeos tutorias que orientem o cliente na utilização de outros canais de atendimento, como a agência virtual e o APP da Sabesp, buscando, com isso, a meta estabelecida pela M – Diretoria Metropolitana, de 500.000 upload do APP até 2019, sendo estes canais de atendimento de baixo custo.

A M – Diretoria Metropolitana, mantém um ambiente propício à busca de novas ideias, incentivadas pelo Programa Melhores Práticas (5.2) o que levou o grupo a trabalhar nessa nova proposta alinhada ao desafio de recuperar receitas a partir da negociação de débitos com seus clientes. Adicionalmente à capacitação técnica do grupo para produção de conteúdo EAD- Ensino a Distância, investiu-se na capacitação de pessoal, gerentes, encarregados e parte do atendimento para formas de negociação. Esse conhecimento apreendido do mercado (5.2d) foi utilizado para a elaboração de um vídeo sobre o tema, amplamente divulgado para cerca de 600 colaboradores, o que serviu como experiência para o projeto-piloto (5.2.b).

Outra fonte de inspiração vem da experiência do cotidiano de parte dos membros da equipe, os quais se utilizam da tecnologia de EAD- Ensino a Distância, para aperfeiçoamento profissional, cursos de graduação, pós-graduação e idiomas, subsidiados pela Sabesp, além de ser formado por entusiastas do uso das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) para EAD – Ensino a Distância, possuindo, conjuntamente, intensa experiência com a utilização dos AVA (Ambientes Virtuais de Aprendizagem) e de plataformas de compartilhamento de vídeoaulas, com mais de 16 mil visualizações.

A participação em congressos e feiras, contidos no Plano anual de Capacitação e Desenvolvimento (PCD) complementou a visão do grupo para o uso dessa tecnologia.

Portanto, a experiência corporativa e pessoal dos colaboradores do projeto como usuários e produtores de conteúdo para EAD serviu para a adequada avaliação das tecnologias potencialmente inovadoras para a prática do projeto.

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

A criação da primeira universidade totalmente virtual pelo Governo do Estado de São Paulo - UNIVESP aponta o futuro da educação: virtual, flexível e sem barreiras. A criação dessa universidade refletiu o alinhamento do governo do Estado em cumprir as metas de educação a um baixo custo e em curto espaço de tempo.

Muitas empresas já descobriram no EAD – Ensino a Distância, a oportunidade de proporcionar o desenvolvimento do seu potencial humano. No Brasil, cerca de 31% das empresas já utilizam o EAD – Ensino a Distância, para o treinamento do seu pessoal, representando uma tendência crescente de mercado.

Algumas empresas que já utilizam com sucesso o treinamento em EAD são a Rede de Supermercados Wal-Mart, o Metrô, o Hospital Sírio-Libanês, e muitas outras. A Sabesp possui a UES – Universidade Empresarial Sabesp, com uma plataforma ágil e flexível para EAD – ensino a Distância, que foi utilizada pela empresa no treinamento de cerca de oito mil colaboradores do Estado todo no novo sistema corporativo ERP- SAP (Enterprise Resource Planning – Sistema ,Aplicativos e Produtos) implantado em 2017. Os cursos menos complexos e com maior abrangência de treinamentos foram elaborados em formato EAD – Ensino a Distância, e disponibilizados para os empregados da Sabesp. A vantagem dessa ferramenta é que o conteúdo fica disponível e em caso de dúvidas na operação do SAP pode-se recorrer ao conteúdo, com ganho de tempo. Essa experiência também serviu de benchmarking para este trabalho.

### *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 Enfoque sistemático com padrões gerenciais claros**

A estrutura de trabalho concebida para o projeto, conforme descrito no Quadro 4, inclui extensas etapas de documentação do passo a passo (orientador), para que tudo o que foi produzido e o que está em produção, bem como os caminhos percorridos para cada vídeo, sejam de fácil acesso a todos os membros da equipe e sirvam de orientação para futuras produções, permitindo a replicação padronizada do processo, seguindo, assim, o padrão de detalhamento de ações estratégicas da M – Diretoria Metropolitana, constantes do plano de ação Melhoria de Processo.

O grupo multidisciplinar atua de forma contínua com reuniões estruturadas e mensais para acompanhamento e avaliações dos resultados dos treinamentos através das Avaliações de Reações a qual é aplicada ao termino de cada treinamento com o objetivo é identificar a satisfação dos treinandos quanto à metodologia, conteúdo, carga horária, didática, críticas e sugestões (6.2.d), Avaliações Desempenho, indicadores mensais qualitativos e quantitativos de desempenho já consolidados e planejamento de novos temas a serem desenvolvidos sempre com foco em melhoria continua.

A validação das ações e resultados é feita de forma regular (mensal) nas reuniões de Análise Críticas e posteriormente validadas junto às autoridades funcionais.

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

Com a aplicação das videoaulas nos treinamentos operacionais, verificou-se uma redução do tempo de treinamento operacional com 38,9% (figura 5) com aumento significativo no índice de aproveitamento de 70% para 85% (figura 6), representando aumento de 15% em relação do período anterior.

Embora muito utilizada por empresas no mundo todo, o treinamento por meio da EAD ainda está em fase de expansão. Até pouco tempo, as organizações que utilizavam essa tecnologia para o T&D – Treinamento e Desenvolvimento eram, de uma maneira geral, empresas de alta tecnologia, cujo maior e mais valioso ativo é o capital intelectual de seus empregados. Mais recentemente com a ampliação do acesso à internet e a plataformas de vídeo gratuitas que o EAD – Ensino a Distância, começou a fazer parte da realidade das empresas de outros setores. Isso confere um caráter inovador na prática no setor de saneamento, principalmente após a aprovação do Projeto de Lei sobre Terceirização das atividades realizadas nos processos finalísticos das empresas, a solução EAD – ensino a Distância, se torna adequada e eficaz.

Figura 5: Aplicação de treinamento operacional

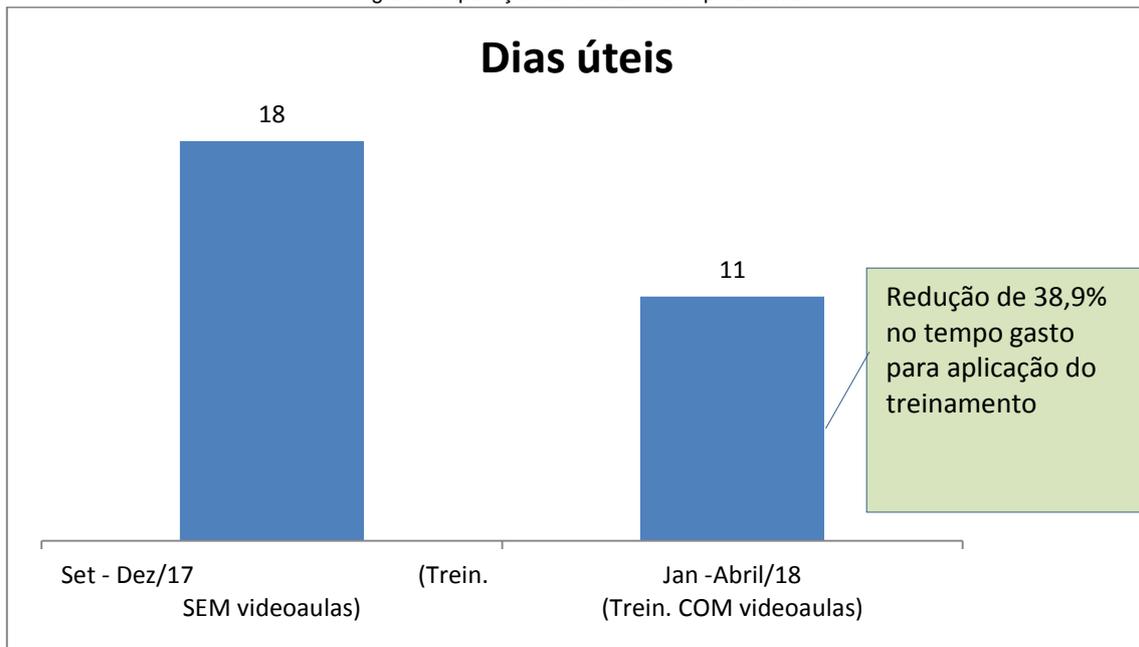
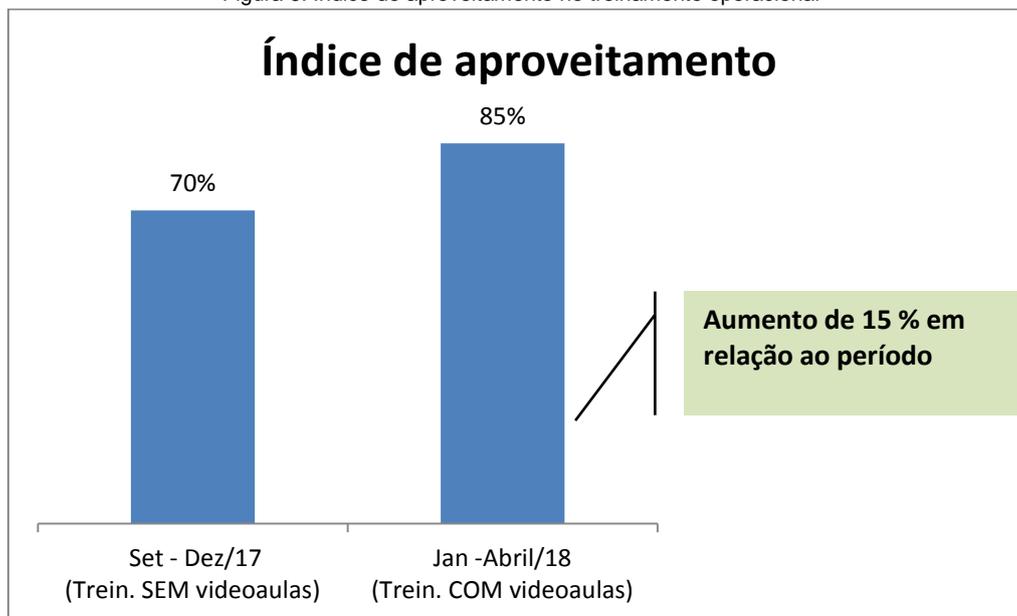


Figura 6: Índice de aproveitamento no treinamento operacional



### B.2.3 Enfoque proativo estimulando a prevenção

A antecipação do problema que poderia ser causado pela necessidade constante de atualização dos conhecimentos dos atendentes e pessoas envolvidas no relacionamento com o cliente confere à prática apresentada um caráter proativo, antevendo possíveis impactos que poderiam ocorrer na satisfação do cliente.

As Avaliações de Reações ao término de cada treinamento o qual os treinandos são estimulados a registrar os elogios, sugestão e críticas, o Quiz no término de cada vídeo aula, treinadores com suas necessidades e expectativas e a realização de Pesquisa Pós-Serviço (PPS) mensais auxiliam também na identificação de pontos de melhoria e aprendizado.

As informações apuradas são priorizadas de acordo com o grau de importância e relevância e em reunião mensais os participantes discutem os resultados da tabulação e elegem as ações de melhoria que devem ser realizadas.

### B.2.3 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida.

A partir da identificação de pontos de melhoria, a equipe inicia as adequações do material, e por ser um material digital a agilidade na atualização, disponibilização e apuração dos resultados permitem a pronta atuação nas correções necessárias permitindo a retroalimentação para melhoria contínua.

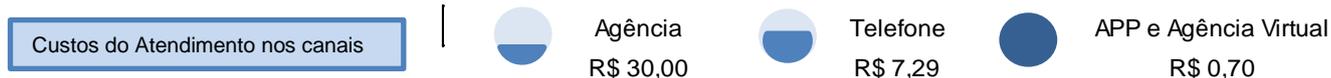
### B.2.5 Aplicação é abrangente e controlada

A utilização intensiva da tecnologia para EAD – Ensino a Distância, é a maneira mais eficaz e moderna para o alcance dos objetivos M – Diretoria Metropolitana em treinamento, capacitação e reciclagem, pois é a que permite maior escalabilidade, flexibilidade e repetibilidade.

A prática desenvolvida na MPCT – Central de Atendimento Telefônico da Diretoria Metropolitana – M, validada no Comitê da Qualidade da Gestão – CQG da MP (Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana), Fórum de tomada de decisão, foi aplicada em todo treinamento de colaboradores das Agências de Atendimento Presencial e telefônico própria e terceira, tornou-se referencia para a empresa e foi expandida para a Diretoria R (Litoral/Interior), portanto permitem inferir que o alcance do projeto é para toda a Sabesp, além das contratadas e dos clientes externos.

No caso do envolvimento com o cliente, os vídeos produzidos têm por objetivo auxiliar a utilização do APP Sabesp e da Agência Virtual, estimulando e esclarecendo como acessar os serviços virtuais. Isso faz parte da estratégia da Sabesp de migração gradual dos canais de atendimento presencial (Agência de Atendimento) e telefônico (Call Centers) para plataformas virtuais (agência virtual, APP). O objetivo é incentivar os clientes utilizarem canais de atendimento com custo menor (quadro 5), qualidade e alta disponibilidade.

Quadro 5 – Custos do Atendimento nos canais



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

As vídeoaulas são publicadas no Portal da Gestão do Conhecimento, MIS (Departamento de Serviços Administrativos Integrados) (7.1c) sendo uma plataforma Intranet que é um Centro de Serviços Compartilhados da Diretoria Metropolitana, especializado em atividades de gestão e apoio, tendo como principais requisitos a Capacitação, Desenvolvimento e Continuidade de conhecimento, é um importante instrumento empresarial de disseminação de conteúdo EAD – Ensino a Distância. Nesta plataforma todos os colaboradores da Sabesp acessam em qualquer posto de trabalho da empresa, material de treinamento e desenvolvimento.

A investigação do problema, a estruturação da prática ocorre de acordo com os padrões para desenvolvimento de projetos (7.1b), integra o Programa Melhores Práticas da Diretoria, como forma de disseminar e reter o conhecimento utiliza como forma de acompanhamento as reuniões de análise críticas (1.4) e a melhoria contínua.

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 Mecanismo de aprendizado previsto para a prática de gestão (avaliação e melhoria) estruturada

A cada treinamento, o colaborador recebe uma trilha de aprendizagem com abordagem comportamental, reciclagem, operacional ou comercial. São apresentadas vídeoaulas com a realização de Quiz ao final de cada uma delas, permitindo aos treinadores a identificação de pontos de melhoria e aprendizado. Ao final do curso é aplicada avaliação de desempenho que permite analisar o índice de aproveitamento seguido da avaliação de reação em que os treinandos são estimulados a registrar os elogios, sugestões e críticas. As informações apuradas são priorizadas de acordo com o grau de importância e relevância e em reunião mensais os participantes discutem os resultados da tabulação e elegem as ações de melhoria que devem ser realizadas.

Findo processo de treinamento, o acompanhamento é realizado através dos indicadores mensais qualitativos e quantitativos de desempenho já consolidados na M – Diretoria Metropolitana, sendo eles: o monitoramento mensal da satisfação dos clientes com os canais de relacionamento - PPS (Pesquisa Pós Serviço), que norteiam as

necessidades de ações preventivas, corretivas e plano de ação, TMA - Tempo Médio de Atendimento e TME - Tempo Médio de Espera, índices que demonstram grau de assertividade do tema em questão e indicadores de resultados de monitorias que possibilita avaliação individual dos pontos de melhorias.

Em posse das informações apuradas, em reuniões mensais, de acordo com o grau de importância e relevância, são eleitas as ações de melhoria que direcionam a elaboração de um novo ciclo, valendo-se do método de gestão PDCA.

### B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar o desempenho da prática de gestão

Os indicadores apresentados já são sistematicamente utilizados na MPCT – Central de Atendimento Telefônico da Diretoria Metropolitana – M, para medir o desempenho do atendimento telefônico e a satisfação do cliente, servem também para avaliar, indiretamente, os resultados da implantação do projeto.

A experiência da aplicação da prática foi na disseminação do ciclo de Negociação de debito (vídeoaulas de Negociação), onde o resultado, após o treinamento, a porcentagem do valor de entrada para os parcelamentos aumentou de 14% para 38%, o número de parcelamentos realizados em até 6 vezes saltou de 69% para 99,6% (figura 7) e o número de parcelamentos em até 3 vezes aumentou de 20% para 42%%, contribuindo para a mudança da cultura organizacional, disseminados para todos os atendentes da M – 850 pessoas e atendendo as mudanças contínuas de procedimentos que fazem parte do Programa de Melhoria do Atendimento da Diretoria Metropolitana.

Figura 7: Parcelamentos realizados em até 06vezes

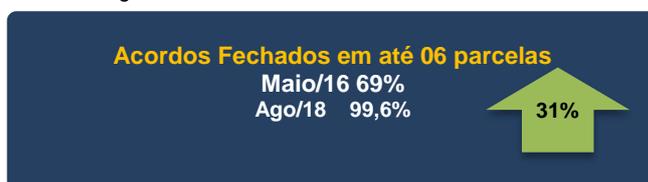
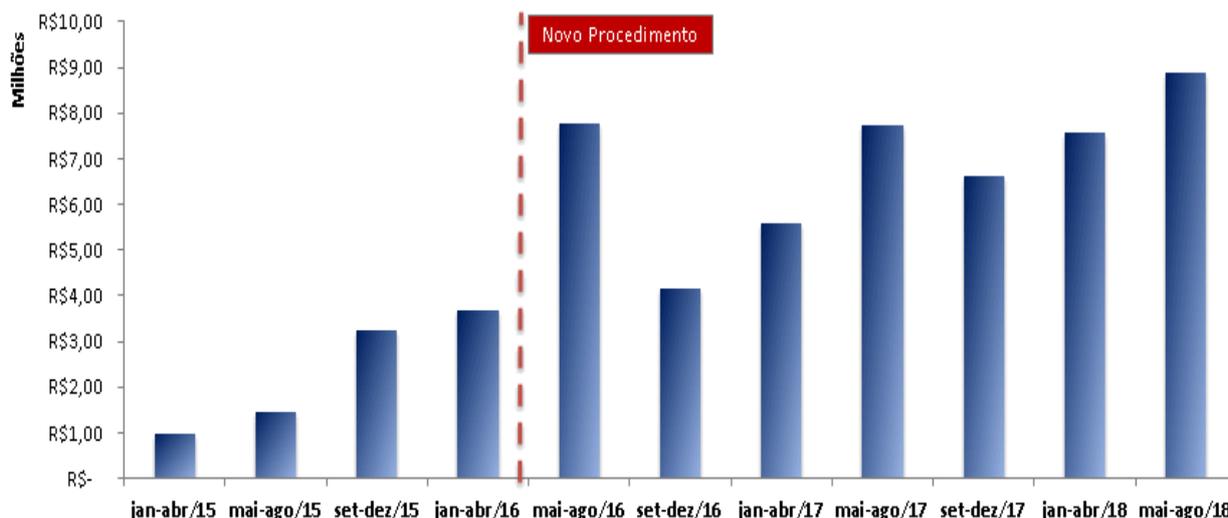


Figura 8: Efetividade da Melhoria de Processo

### Parcelamentos efetivados na Central de Atendimento Telefônico após a revisão do processo Total no período = R\$ 57,6 milhões



## 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.1.1 Evolução de resultados antes e depois comprova ganho

As análises comparativas foram utilizadas as médias dos resultados nos períodos em que houve treinamentos sem vídeoaulas (Setembro - Dezembro/17) e com vídeoaulas (Janeiro – Abril/18), indicadores já sistematicamente utilizados pela MPCT, tais como: PPS – Pesquisa Pós Serviço que apresentou aumento de 1,08% no item “Satisfação do cliente com o atendimento telefônico” (Quadro 6), Monitoria do atendimento houve evolução com aumento de 1,05% e dentre um dos principais indicadores que entre eles o TMA – Tempo Médio de Atendimento houve redução de 3%.

Quadro 6: Indicadores utilizados pela MPCT

PPS - Pesquisa Pós Serviço do Atendimento Telefônico Metropolitana	Treinamento SEM vídeoaulas - Set/Dez17	Treinamento COM Vídeoaulas - Jan/Abril 18	Indicadores
Satisfação do cliente com o atendimento telefônico	80,15%	81,23%	 Aumento de 1,08%
Média de Monitoria	4,32	4,58	 Aumento de 1,05%
TMA ( Tempo Média Atendimento)	4'09"	4'02"	 Redução de 3%

### C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

O referencial comparativo dos índices tais como NS – Nível de Serviço e TMA – Tempo Médio de Atendimento de empresa concorrente (Quadro07) indicam que a evolução da prática deve ser continuada e aprimorada, visando maximizar os recursos disponíveis e buscando atingir as metas e diretrizes da Sabesp.

Quadro 7: Indicadores utilizados pela MPCT

Indicadores	Unid. Medida	Período/Resultado		Referencial Comparativo	
		2017	Jan-set/18		
Nível de Serviço - Central de Atendimento Telefônico	%	99	98,7	SANEPAR	65,5
Tempo Médio de Atendimento Telefônico na Central de Atendimento Telefônico	%	00:04:59	00:04:23	SANEPAR	00:05:07

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

#### C.2.1 Benefícios intangíveis, para outras partes interessadas.

Os benefícios intangíveis com prática alcançam a Sabesp (geral), os clientes e os acionistas. A promoção e desenvolvimento profissional e pessoal constantes ocorram melhoras significativas na produção e disseminação do conhecimento e o compartilhamento de uma cultura e identidade organizacionais, impactando diretamente na satisfação do cliente e na valorização da imagem da Sabesp.

Destacando que disseminação de vídeoaulas aos clientes externos (Quadro 8), para auxílio na utilização do APP está corroborando para agregar valor através da busca da eficiência deste processo gerando maior rentabilidade.

Quadro 8: Indicadores utilização do APP

	Quantidade _2015	Quantidade _2016	%_Crescimento _2016	Quantidade _2017	%_Crescimento _2017	Quantidade _2018	%_Crescimento _2018
APP	0	5.629		9.459	 68,04%	33.673	 255,99%

Outros resultados relevantes: Reconhecimento da MPCT em 2017 no Programa de Melhores Práticas da Sabesp e em 2018 está concorrendo a finalista. No evento *Smart Customer – Service, Telecom & Utilities*, Conarec foi finalista com troféu Bronze.

## **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.*

APP – Aplicativo Sabesp para solicitações de serviços.

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem

CQG – Comitê de Qualidade na Gestão

EAD – Ensino a distância

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação

M – Metropolitana

PLANSAB - Plano Nacional do Saneamento Básico

PPS – Pesquisa pós-serviço

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TI – Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

TMA – Tempo Médio de Atendimento

UNIVESP – Universidade Virtual do Estado de São Paulo

## **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.*

- 1 - [http://www.cidades.gov.br/images/stories/ArquivosSNSA/PlanSaB/Proposta\\_Plansab\\_11-08-01.pdf](http://www.cidades.gov.br/images/stories/ArquivosSNSA/PlanSaB/Proposta_Plansab_11-08-01.pdf)
- 2 - <http://exame.abril.com.br/pme/educacao-a-distancia-otimiza-acoas-de-desenvolvimento-de-pessoas/>
- 3 - Censo da Educação Superior 2013: resumo técnico. Brasília