 IGS Inovação da Gestão	PNQS Formulário IGS 2021 Prêmio da Inovação da Gestão em Saneamento Ambiental	ID Case 1305
--	--	-----------------

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

MANTER TODOS OS ENUNCIADOS, INCLUSIVE ESTE, E NUMERAR AS PÁGINAS.

LIMITE DE PÁGINAS DO FORMULÁRIO PREENCHIDO: 13 páginas (não inclui Glossário e Bibliografia), formato tamanho A4. fonte Arial ou Times New Roman, tamanho 10. Tabelas Arial 8, Figuras Arial 6. Apenas o conteúdo relatado será avaliado utilizando o “Quadro de Notas IGS” da publicação “Critérios IGS 2021”, não havendo fatores estéticos.

Salvar arquivo em formato PDF para ser enviado, com o nome “IGS 2021 XXX - YYYYYYYYY”, onde “XXX” é o ID do Case e “YYYYYYYYYYY” é o nome do Case. O ID é o número dado pelo site ao preencher a Ficha de Elegibilidade e o nome do Case é o que foi informado na Ficha de Elegibilidade. Não é permitida a alteração no nome do Case submetido à Elegibilidade. Caso isso ocorra, o CNQA não se responsabiliza pela não localização da Ficha de Elegibilidade aprovada, e, por consequente, perda da submissão do Case ao IGS.

No caso de dúvidas de preenchimento, entrar em contato com o CNQA, pelo e-mail cnqa@abes-dn.org.br.

RESUMO DO CASE

Nome do Case (prática de gestão implantada) - o mesmo da Ficha de Elegibilidade, máximo 60 caracteres Sisconmail - Sistema de Controle de E-mail's - Informar o ano de implantação ao lado.	Case submetido em ciclo IGS anterior? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	Ano implant. (últ 3 anos) 2020
---	--	--

Tema central da Prática

Transformação Digital Gestão Avançada

Resumo da prática de gestão e de seus resultados: (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Elegibilidade)

A UGR Ipiranga durante sua reunião do PRIME (Programa de Inovação e Melhoria Estruturado) espaço dentro da reunião de análise crítica que tem relação direta com o Planejamento Estratégico da Cia, verificou que a quantidade de e-mails recebidos pelo e-mail da unidade para atendimento aos clientes havia passado de 30 e-mails por dia/média em abril de 2020 para 348 e-mails por dia/média em junho de 2020, um aumento de 1.060%. No mesmo período, o prazo para respondermos aos clientes por esse canal também aumentou de 48 horas em março de 2020 para 520 horas em maio de 2020. Um aumento de 2.067% em relação ao período pré-pandemia.

Com as informações levantadas decidimos criar um sistema de controle de e-mails e um novo fluxo do processo, para controle dos prazos e produtividade dos atendentes afim de reduzir o impacto ocasionado pela pandemia com o intuito de melhorar a experiência do cliente a imagem da Cia perante o cliente a sociedade como um todo, pois com o fechamento das agências devido a quarenta implantada no Estado de São Paulo, nossos clientes passaram a buscar muito mais os canais digitais.

A prática consiste em cada e-mail que é recebido pelas agências da OC são cadastrados em um sistema de controle que permite identificar de forma fácil e ágil quem é o atendente responsável por aquela solicitação e se ela já foi e quando foi respondida.

Outro fator determinante foi o fato de que com o aumento de demanda no Disk-Sabesp a unidade de controle da Diretoria metropolitana, estipulou que no mínimo 30% dos atendes das agências deveriam auxiliar o Disk Sabesp de forma fixa, o que reduziu ainda mais a quantidade de atendentes para responder os e-mails

Com o novo processo e o sistema implantado conseguimos obter resultados extremamente relevantes como por exemplo: a redução do tempo médio de resposta de 520 horas em maio de 2020 para 8 horas em julho de 2021, uma redução de 98,46%, mesmo após um aumento de 2.067% no aumento do tempo causado pela pandemia.

Assim verificamos que a prática era pioneira no setor de saneamento no Brasil e no Mundo, pois nenhuma Cia do setor anunciou medida tão relevante e teve um processo tão bem estruturado com foco no cliente.

No caso de Case já submetido em ciclo anterior, mesmo com outro nome, incluir acima aspecto que evoluiu na Prática ou Resultados desde então
A QUALIDADE DESSE RESUMO É PONTUADA NAS QUESTÕES “B.2” – RESUMO DA PRÁTICA E “C.1” – RESUMO DO RESULTADO

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Denominação da organização candidata: Sabesp – UGR Ipiranga - MCRE	Trata-se de: <input type="checkbox"/> Organização completa	Operadora de: <input checked="" type="checkbox"/> Abastecimento de água
--	--	---

Atividades principais da organização candidata: Distribuição de Água Coleta de Esgoto Prestação de Serviço ao Cliente – Comercial e Operacional Manutenção de Sistemas de Distribuição de Água e coleta de Esgoto	<input checked="" type="checkbox"/> Unidade Autônoma <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio	<input checked="" type="checkbox"/> Esgotamento sanitário <input type="checkbox"/> Manejo de águas pluviais <input type="checkbox"/> Manejo de resíduos sólidos urbanos <input type="checkbox"/> Manejo de efluentes industriais
Quantidade de empregados próprios da org. candidata (porte): 163	Endereço principal da organização candidata: Avenida do Estado, 681 -São Paulo - SP	
Razão social responsável pela organização candidata: Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo	CNPJ da organização candidata: 43.776.517/0393-96	
Nome do Autor, para se obter informações adicionais: Gabriel Alexandre Lima de Souza Seibarauskas	Email Autor:	gseibarauskas@sabesp.com.br
	Fone Comercial Autor:	(11) 3388-6267
	Celular Autor:	(11) 98597-5311
Dirigente responsável que autoriza a candidatura Ronaldo Coppa		
<p style="text-align: center;">DECLARAÇÃO</p> A A organização candidata concorda em responder consultas do <i>Especialista</i> para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser finalista, concorda em responder consultas para compartilhar seu conhecimento em prol do saneamento ambiental.	<p style="text-align: center;">AUTENTICAÇÃO</p> O dirigente responsável da organização candidata autoriza a <i>submissão</i> do Case à ABES e responsabiliza-se pela autenticidade das informações fornecidas, bem como autoriza sua análise pelos <i>Especialistas designados pelo CNQA</i> e divulgação do Case, no caso de ser declarado finalista.	
A. A OPORTUNIDADE (peso 15)		
A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada? Informar de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada. Destacar eventuais sistemáticas de estímulo à inovação (atividades ou programas de sugestão ou de experimentação ou similares) ou de análise/avaliação de desempenho, que levaram à identificação da oportunidade e desenvolvimento da ideia. Complementar com informações sobre o potencial de ganhos <i>que foi estimado</i> com a adoção de abordagem original ou inusitada ou sobre resultados <i>adversos identificados em análises/avaliações de desempenho realizadas</i> no período anterior ao desenvolvimento da ideia. Descrever a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização. Informar como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas.		
Fatores de avaliação A.1.1 Origem da oportunidade A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor		

A.1.1

Conforme descrito no resumo da prática, a UGR Ipiranga durante a reunião de análise crítica em seu programa estruturado chamado PRIME (Programa de Inovação e Melhoria Estruturado) que é difundido da Cia de forma corporativa, verificamos que devido a pandemia do Corona Vírus a quantidade de e-mail recebidos por dia passou de 30 em março de 2019 para 348 em Junho de 2020 o que representa um aumento de 1.060% na quantidade. No mesmo período passamos de 48hs para responder um e-mail de atendimento ao cliente para 520 horas em Maio de 2020.

Sendo assim conforme diretrizes do PRIME fizemos um levantamento de potencial ganho com um novo fluxo do processo e um sistema auxiliar de controle das informações, e conforme mencionado anteriormente antes da implantação da prática tínhamos um tempo médio de resposta aos clientes de 48hs, com o aumento significativo, verificamos que com um novo fluxo e um sistema auxiliar poderíamos reduzir esse tempo para 12hs.

O principal resultado adverso era o aumento do fluxo de e-mails pois como ainda estávamos no “início” da pandemia não tínhamos como prever qual seria o total do aumento no fluxo de solicitações dos clientes, outro resultado adverso considerado era que a força de trabalho poderia não aderir ao novo fluxo, buscando manter a sua zona de conforto e seguir o fluxo de trabalho antigo.

Como o PRIME está diretamente ligado ao Objetivo do Planejamento Estratégico da Cia nos objetivos, 2 – Implantar novas tecnologias e 4 – Aperfeiçoar processos.

Verificamos que seria interessante montar um projeto piloto para testar.

Além disso realizamos um Benchmark com a empresa Enel onde verificamos que enfrentavam um problema parecido que será melhor detalhado no item A.1.3. Além disso conforme notícias do site Portal Saneamento Básico, mostrou que todas as empresas do setor foram afetadas no período, mas nenhuma havia implantado uma solução ainda.

A.1.2

Conforme mencionado no resumo o tempo médio de atendimento das solicitações dos clientes pelo canal e-mail subiu de 48hs em março de 2020 para 520 horas em Junho de 2020. Com a implementação da prática de gestão associada ao sistema criado para fazer parte do fluxo da nova prática, obtivemos o resultado de apenas 8hs em julho de 2021. Sendo assim mesmo após o aumento de 2.067% no tempo médio de atendimento e um aumento de

1.060% na quantidade de serviços solicitados pelo canal nesse período, a implementação da prática obteve uma redução de 98,46% de redução do tempo médio de atendimento mesmo após o aumento mencionado. Assim se alinhando com objetivo do planejamento estratégico 2 – Implantar Novas Tecnologias, 4 – Aperfeiçoar processos, 5 – Satisfazer o Cliente e 7 – Fortalecer a imagem da Cia. Além disso representa também uma queda no período pré-pandemia onde o tempo médio era de 48hs e reduziu para 8 uma redução de 83,33%. Sendo assim apresenta um resultado muito relevante para Cia pois mostra o potencial da prática implementada.

A.1.3

Conforme mencionado no resumo e no item A.1.1 durante o mês de maio de 2020 realizamos um Benchmark com a Cia Enel de fornecimento de energia elétrica e durante o Benchmark eles nos informaram que o aumento no tempo de resposta aos e-mails de solicitação de serviços dos clientes foi de 957,2% e um aumento de 780% na quantidade de e-mails recebidos por dia, em ambos os casos os números de aumento foram menores que os constatados pela nossa Cia.

Além disso a Enel informou que não havia um projeto em andamento para tentar sanar o problema, que eles aguardariam mais 1 ou 2 meses antes de tentar realizar uma tratativa para solucionar o caso.

No Site Portal do Saneamento Básico foi publicada uma matéria onde mostrava a relevância de tornar o processo de atendimento aos clientes mais ágil e digital para as Cia's do setor, onde segundo o levantamento apenas duas Cia's faziam o monitoramento de seus canais digitais, sendo uma delas a OC, porém nenhuma fazia o acompanhamento das solicitações dos clientes recebidas através de e-mail. Sendo assim nosso case se mostrar inovador no Setor e Pioneiro pois foi o primeiro a ser implementado. Será demonstrado no item C.1.1 que os ganhos superaram inclusive a meta proposta na concepção da prática. E por ser algo inovador e de baixo custo e fácil customização, pode ser replicada facilmente em outras empresas do Setor. Inclusive são pouquíssimas empresas externas ao setor que utilizam tal acompanhamento.

B. A IDEIA (peso 50)

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

Informar quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da prática de gestão. **Resumir** a função de cada um deles nesse projeto. **Informar** se houve emprego de alguma metodologia de projeto.

Apresentar as principais etapas planejadas e os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime.

Informar os principais obstáculos identificados e a forma para superar as dificuldades.

Citar fontes de inspiração, internas e/ou externas, para apoiar o desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, consultorias, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras) e eventuais oportunidades identificadas ou lições aprendidas nessas fontes, incluindo sobre resultados possíveis ou alcançados por elas. Se não houve lição aprendida **declarar** o fato.

Descrever qualquer atividade prévia de capacitação de pessoas, se houver, e sua abrangência. **Informar** como a evolução do projeto foi controlada.

Fatores de avaliação

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

B.1.1

Para identificarmos as principais causas do problema utilizamos o diagrama de Ishikawa (causa e efeito) com uma equipe que foi definida no PRIME no espaço dentro da AC (Reunião de Análise Crítica), ficou definido um grupo multidisciplinar composto por: Liderança e técnicos da OC e pelos supervisores de atendimento da empresa contratada para atendimento ao cliente.

Com a metodologia e o grupo definidos, na primeira reunião do grupo de trabalho identificamos que a causa foi o aumento da demanda por serviços realizados por canais digitais por conta do fechamento das agências de atendimento presencial determinado pelo decreto estadual 64.881/20 do Estado de São Paulo e também pela falta de um controle efetivo de quem estava tratando os e-mail's que chegavam para que pudéssemos cobrar a empresa terceira pelo tempo médio de atendimento do canal digital. O Efeito foi aquele mencionado no resumo e nos itens A.1.1 e A.1.3, que foram o tempo médio de atendimento pelo canal email em 2.067% e um aumento médio de 1.060% na quantidade de e-mails recebidos por dia.

Com isso verificamos que o principal ponto que deveria ser tratado era a falta de gestão e de cobrança dos e-mails e que deveríamos criar um novo fluxo para que o controle fizesse parte do fluxo de trabalho.

Definimos então que a mesma equipe multidisciplinar iria compor a equipe do projeto, onde o membro da liderança foi definido como GP (Gerente de Projeto), e todos os outros iriam atuar como membros dessa equipe.

Demos um prazo de 7 dias para montar o cronograma de implementação, metodologia, orçamento, lista de etapas e etc. Logo após o prazo o GP apresentou a proposta de utilizar a metodologia Project Model Canvas para a implementação e acompanhamento do projeto.

Foram levantadas as justificativas: Demora no tempo de resposta aos clientes que estava gerando um aumento de 83% nas ouvidorias recebidas por demora no atendimento, além do aumento da demanda de trabalho por cada atendente e a má distribuição do trabalho pela falta de um controle efetivo.

No Objetivo Smart é reduzir o tempo médio de atendimento para 48hs assim como era no período pré-pandemia, prevendo que a demanda continuaria aumentando.

Os benefícios identificados foram: Redução do tempo médio de atendimento ao cliente, redução de custos com menos atendimentos na ouvidoria gerando menos solicitações de excepcionalidade por conta da demora no atendimento. Além da melhora na percepção dos clientes.

O produto seria a UGR Ipiranga estar utilizando em suas 2 agências um único sistema de controle de e-mails em tempo real para a correta distribuição da demanda de trabalho entre os atendentes da empresa terceirizada.

Os requisitos para isso seriam que todo e-mail que entrasse na caixa de entrada da agência seria lido e “filtrado” por 1 supervisor da contratada, cadastrado no sistema de controle todos os dados e para qual atendente foi encaminhado o e-mail e a data/hora desse encaminhamento. De forma ágil e segura.

Stakeholders identificados foram: Força de Trabalho, Fornecedores terceirizados de mão de obra para o atendimento presencial, autoridade funcional da Cia e o principal os clientes.

As premissas identificadas foram: Todo e-mail deve ser filtrado apenas por 1 supervisor, e todos devem ser cadastrados no sistema de controle. Foram definidos os campos do sistema com base na padronização da informação para facilitar seu gerenciamento.

Os riscos identificados foram: Autoridade Funcional barrar o projeto por ficar hospedado o sistema em um site externo. Não termos orçamento para colocar o projeto em prática e a força de trabalho não aderir ao novo fluxo onde há a etapa de cadastramento dos e-mails no sistema de controle de forma manual.

A Equipe definida foi com os seguintes membros – 1 GP – Membro da OC que exerce cargo de liderança, 2 – Técnico da OC que exerce atividades voltadas as solicitações de serviço por e-mail no seu dia a dia e seria um dos mais impactados e 3 supervisores da empresa contrata de atendimento da OC.

Grupos de entrega definidos foram: 1 – Criação de um novo fluxo de trabalho para o atendimento das solicitações de cliente por e-mail, 2 – Localizar servidor para hospedagem do sistema de controle, 3 – Desenvolvimento do Sistema de Controle, 4 – Testes com uma versão do sistema mais simplificada para alterações e correções de erros., 5 – Implementação de forma piloto em 2 serviços específicos e apenas 1 agência da OC, 6 – reunião de aprendizado do teste piloto, 7 – Implementação do sistema para todas as agências da OC, 8 – Reunião Mensal de acompanhamento do projeto, 9 – Homologação do projeto e definição dos indicadores que serão monitoradas pela AC da UGR Ipiranga.

Linha do tempo: Foram definidas que as entregas seriam feitas ao longo de 15 dias após a primeira entrega do Canvas.

As restrições identificadas foram: a hospedagem e desenvolvimento deveriam ser feitos de forma gratuita pois o orçamento para o projeto foi baixo.

E por fim os custos identificados foram: R\$ 800 de HE (Horas Extras) pagas aos funcionários da equipe para desenvolvimento e testes do sistema de controle, além de R\$ 150,00 com o custo de hospedagem do sistema em ambiente Web. Além de mais R\$ 2.000 em custo de treinamento para a mão de obra que iria utilizar este fluxo e o sistema de controle.

Com o Project model Canvas descrito acima em mãos, o gerente de projetos tomou algumas decisões, como a de se responsabilizar pelo desenvolvimento do sistema de controle, afim de reduzir os custos com HE para esse fim.

Em seguida foi feita uma lista de Etapas seguindo a ordem de entregas do CANVAS com os responsáveis definidos da seguinte maneira:

1 – Criação de um novo fluxo de trabalho para o atendimento das solicitações de cliente por e-mail, os responsáveis foram o GP e técnico da OC, 2 – Localizar servidor para hospedagem do sistema de controle, o responsável foi o GP 3 – Desenvolvimento do Sistema de Controle, o responsável foi o GP 4 – Testes com uma versão do sistema mais simplificada para alterações e correções de erros, os responsáveis foram os 3 supervisores da contratada, 5 – Implementação de forma piloto em 2 serviços específicos e apenas 1 agência da OC, os responsáveis foram toda a equipe de projeto, 6 – reunião de aprendizado do teste piloto, o responsável foi o GP com participação de toda a equipe, 7 – Implementação do sistema para todas as agências da OC, o responsável foi o GP com o apoio de toda a

equipe, 8 – Reunião Mensal de acompanhamento do projeto, o responsável foi o GP com participação de toda a equipe e alguns funcionários externos convidados para dar opiniões, 9 – Homologação do projeto e definição dos indicadores que serão monitoradas pela AC da UGR Ipiranga, o responsável foi o GP com auxílio do gerente da unidade.

Foi definido o cronograma da seguinte forma: 1º dia Criação de um novo fluxo de trabalho para o atendimento, 2º dia localizar servidor para hospedagem do sistema de controle, do 3º ao 5º dia seria feito o desenvolvimento do sistema, do 6º dia seria criado um treinamento para a força de trabalho, do 7º ao 8º dia foi aplicado o treinamento a força de trabalho.

A partir do 9º dia seria feita a implantação do projeto piloto na Agência do Poupatempo Sé pelo período de 4 dias, no 14º dia foi feita a reunião de aprendizado e no mesmo dia foram feitas as melhorias sugeridas na reunião de aprendizado ao sistema de controle.

No 15º dia seria feita a implantação para toda a UGR Ipiranga para ser utilizado em todos os e-mails.

No 16º dia foi realizada reunião mensal de acompanhamento do projeto.

Após a 3ª reunião mensal foi definido que o projeto deveria ser incorporado a AC da UGR Ipiranga.

B.1.2

Com todas as informações levantadas e com o modelo de projeto já definido, fizemos a divisão do trabalho de acordo com os grupos de entregas, as responsabilidades foram divididas conforme já mencionado no item B.1.1 da seguinte forma: 1 – Criação de um novo fluxo de trabalho para o atendimento das solicitações de cliente por e-mail, os responsáveis foram o GP e técnico da OC, 2 – Localizar servidor para hospedagem do sistema de controle, o responsável foi o GP 3 – Desenvolvimento do Sistema de Controle, o responsável foi o GP 4 – Testes com uma versão do sistema mais simplificada para alterações e correções de erros, os responsáveis foram os 3 supervisores da contratada, 5 – Implementação de forma piloto em 2 serviços específicos e apenas 1 agência da OC, os responsáveis foram toda a equipe de projeto, 6 – reunião de aprendizado do teste piloto, o responsável foi o GP com participação de toda a equipe, 7 – Implementação do sistema para todas as agências da OC, o responsável foi o GP com o apoio de toda a equipe, 8 – Reunião Mensal de acompanhamento do projeto, o responsável foi o GP com participação de toda a equipe e alguns funcionários externos convidados para dar opiniões, 9 – Homologação do projeto e definição dos indicadores que serão monitoradas pela AC da UGR Ipiranga, o responsável foi o GP com auxílio do gerente da unidade.

Após essa etapa foram definidos alguns critérios de comunicação com a equipe de projeto durante a concepção e implantação da seguinte forma:

1 – Reunião semanal com a equipe a fim de verificar o andamento das etapas de cada entrega de acordo com os responsáveis definidos nos grupos de entrega de cada etapa do projeto.

2 – Criação de um Grupo de Whatsapp para comunicação ágil entre os membros do grupo de projeto a fim de levantar eventuais necessidades, barreiras, dificuldades e etc.

3 – Divulgação do projeto para a força de trabalho em reunião Estruturada da UGR Ipiranga.

4 – Reunião Mensal após o início da implantação para acompanhamento dos indicadores do projeto, e eventuais melhorias e levantamento de necessidades de melhorias.

5 – Reunião Semestral de Aprendizado após implementação do projeto em toda a UGR Ipiranga para todos os e-mail's.

6 – Foi realizada a divulgação do teste piloto e dos resultados dos primeiros 3 meses do projeto em Jornal Interno da Cia.

B.1.3

Durante a reunião da Equipe definida no PRIME decidimos que seria bom realizar um Benchmark que é uma sistemática que faz parte do planejamento tático da OC e muito bem estruturado, com a empresa Enel. O Bench foi marcado para o dia 05/05/2020 e estiveram presentes o GP, o técnico e 1 supervisor da contratada de atendimento.

A reunião de Bench foi realizada de forma virtual devido as dificuldades de locomoção causados pela pandemia. Durante essa reunião eles nos apresentaram os números que já haviam apurado em relação ao mês de abril de 2020 que já foram mencionados nos itens A.1.1 e A.1.3.

Também nos informaram que por se tratar de um problema recente ainda não haviam estruturado nenhuma solução e que nem sequer projeto ainda estavam montando.

Com essas informações em mãos após o término do Benchmark fizemos uma reunião do grupo de projeto para aproveitar os aprendizados que tivemos em relação ao bench, e aproveitamos para já criar os indicadores que iriam compor o projeto ficando assim: Primeiro indicador é o número de e-mails recebidos por dia (NEML/D), o segundo indicador foi chamado de prazo razoável de resposta ao cliente (PRRC) considerado o principal indicador para medir a eficácia da prática, o terceiro indicador foi comparativo de e-mails recebidos por dia x e-mails cadastrados nos sistema por dia (ERD/ECD), e o quarto indicador é um indicador corporativo do Índice de Experiência do cliente (IEP). Também definimos que o treinamento deveria ser feito individualmente com cada funcionário pelo GP para melhor aproveitamento pela FT.

Com isso o grupo optou por fazer também uma busca na internet se havia algum caso semelhante no setor ou fora dele que pudéssemos usar para melhorar ainda mais nosso fluxo de processo e o sistema de controle, porém não encontramos nada, nem em biblioteca voltada ao Setor.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Descrever a sistemática implantada, **mencionando** os usuários e seus principais padrões gerenciais. **Elencar** as características de originalidade e vantagens obtidas, **explicando** quais representam novidade em prática já existente e quais representam ruptura radical na forma de gerir. **Descrever** qualquer característica relevante de proatividade, agilidade, abrangência, integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros), ferramentas de controle e eventuais indicadores de monitoramento da eficiência ou da eficácia. **Fornecer** informações sobre o ineditismo da prática de gestão implantada, na organização candidata, na sua controladora ou no próprio setor - no país ou mundo.

Incluir uma ou mais metas almeçadas para indicadores de monitoramento. **Informar** eventuais capacitações ou instruções requeridas para realização da prática pelos usuários.

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.

O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza a abordagem inovadora ou exemplar relatada.

Fatores de avaliação

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

B.2.2 Enfoque original ou inusitado

B.2.3 Enfoque inédito

B.2.4 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.5 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

B.2.6 Aplicação é suficientemente abrangente e controlada

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.1

Conforme descrito no resumo da prática, ela consiste em cada e-mail que é recebido pelas agências de atendimento da OC são cadastrados em um sistema de controle que permite identificar de forma fácil e ágil que é responsável por aquela solicitação, se já foi respondida e quando foi respondida.

Foi criado um fluxo de trabalho novo, onde definimos uma pessoa como responsável pela caixa de entrada do e-mail da agência e assim ele olha cada e-mail novo que dá entrada, verifica o tipo de solicitação, cadastra em um sistema de controle e envia ao atendente para responder a solicitação do cliente conforme exemplo abaixo.

Exemplo: ao entrar um novo e-mail na caixa de entrada, o supervisor responsável pelo atendimento verifica o e-mail e cadastra em um sistema de controle que permite depois saber para quem foi encaminhado, quando o e-mail deu entrada na cia e qual a solicitação do cliente, após isso ele encaminha a solicitação a um dos vários atendentes para que seja respondida a solicitação do cliente.

Após a resposta ao cliente o atendente entra no sistema de controle e cadastra a data e hora que a solicitação foi respondida, e caso o cliente entre novamente em contato o supervisor verifica através do sistema de controle e encaminha a resposta ao mesmo atendente para dar continuidade ao caso.

Criamos então 3 indicadores para o acompanhamento e melhoria da prática e utilizamos 1 indicador corporativo já existente para medir o índice de satisfação do cliente. Sendo o primeiro indicador o número de e-mails recebidos por dia (NEML/D), o segundo indicador foi chamado de prazo razoável de resposta ao cliente (PRRC) como o principal indicador, o terceiro indicador foi comparativo de e-mails recebidos por dia versus e-mails cadastrados no sistema por dia (ERD/ECD), e o quarto indicador é um indicador corporativo do Índice de Experiência do cliente (IEP).

Todos esses dados são acompanhados em reuniões mensais de AC da UGR Ipiranga e apresentados seus resultados durante a reunião, também fazemos a divulgação dos resultados a força de trabalho através das reuniões estruturadas a fim de divulgar os indicadores mensais do projeto e estimular a sua participação e ressaltar a importância do mesmo.

B.2.2

Conforme descrito no resumo da prática ela é pioneira no setor pois nenhuma Cia apresentou um processo estruturado com foco no atendimento ao cliente e de forma tão rápida quanto a OC, uma vez que em buscas realizadas no site do Trata Brasil, no Google ou outras fontes como o site da Abes, Portal do Saneamento Básico ou o Water.org, não temos hoje no setor uma Cia utilizando um controle de tempo rígido sobre os e-mails com

solicitações dos clientes. Fora isso o destaque da prática fica por conta de ser algo com um custo extremamente baixo pois o sistema foi desenvolvido com a plataforma pra criação de sites gratuitos WIX, já economizando com desenvolvimento e hospedagem, sendo assim é algo acessível a todas as Cias que desejarem fazer o mesmo. Vale ressaltar que como não há notícias de que no setor outra empresa utilize tal prática, ficamos com o ineditismo e pioneirismo de sermos os primeiros a nos adequar ao aumento da demanda causado pela pandemia com apenas 2 meses após o seu início oficial no Brasil.

B.2.3

Ainda conforme a pesquisa realizada no Trata Brasil ou congressos técnicos do Congresso da Abes, ou uma busca detalhada no water.org, entre outros, não temos notícia no país ou no mundo de uma Cia de saneamento básico se utilizando de controle sistemático de e-mails para diminuição no tempo de resposta aos clientes.

E conforme comprovado no item C.1.1, os ganhos são exponenciais e atingem não somente a força de trabalho, mas provoca uma mudança de cultura radical até mesmo nos clientes, pois os mesmos podem ir já se adequando a novos processos, de forma mais ágil pelo meio digital.

Aumento a velocidade de comunicação entre o cliente a OC, conseguimos aumentar a satisfação do cliente além de melhorar a imagem da Cia.

Conseguimos conforme está relatado no item C.2.1 que uma cliente reconhecesse esse valor e protocolasse um elogio respondendo diretamente um e-mail voltado a um de nossos atendentes, a cliente Gisele Cruz que dizia “Bom Dia Larissa! Ok. Foi confirmado mesmo o recebimento. Agradeço pela sua atenção, excelente atendimento e a agilidade proporcionada pela Sabesp no atendimento deste caso. Fico muito satisfeita por ter resolvido o problema no mesmo dia que dei entrada na solicitação. Tenha uma ótima semana. Cordialmente. Gisele Cruz”.

B.2.4

Uma preocupação presente desde o início do projeto sempre foi com a prevenção de possível perda de informações no fluxo do processo, ou na perda de algum e-mail de resposta, ou que alguma resposta não seja dada a 1 cliente.

Também é presente a preocupação com a qualidade do atendimento prestado, sendo assim em toda reunião mensal com o atendimento é reforçado a importância do projeto, além de ser dado semanalmente um treinamento de reforço de atendimento consultivo além de um reforço no uso do sistema de controle.

Caso hajam dúvidas há também um grupo de Whatsapp para tirar dúvidas de forma ágil e fácil.

Também é passado um vídeo orientando sobre a importância de se prevenir cadastrado sempre primeiro no sistema de controle e somente após o cadastramento fazer o envio da solicitação ou da resposta ao cliente no sistema de e-mail.

B.2.5

Conforme mencionado em A.1.1 e será demonstrado com maiores detalhes em C.1.1 o tempo de resposta dos atendimentos dos clientes, reduziu drasticamente até mesmo a um número menor do que era o pré-pandemia.

Por exemplo o tempo médio de resposta antes da pandemia era de 48hs úteis, e esse tempo foi reduzido para 8hs úteis.

Além disso até menos nos casos de reclamação, podemos encontrar a resposta dada ao cliente, ou localizar um e-mail que porventura tenha se perdido no fluxo do processo em minutos, pois ficou muito bem enraizado a importância de cadastrar o e-mail antes de tratar realmente a solicitação do cliente.

Além disso é um sistema de controle totalmente editável o que permite se adaptar rapidamente a novas demandas que possam surgir e precisem ser controladas, tendo potencial de ser usado até mesmo para controlar outros serviços se necessário for.

B.2.6

Conforme descrito no item B.2.1 o projeto desde seu nascimento tinha um objetivo muito claro que era retornar o tempo médio de atendimento aos clientes aos níveis pré-pandemia, ou seja, 48hs úteis.

Além disso gerar valor para a imagem da OC, uma vez que os clientes percebem que a agilidade em seu atendimento, além da vantagem de poder localizar facilmente uma solicitação em caso de extravio, ou de “esquecimento” por parte do atendente.

Além disso temos os indicadores PRRC, NEML/D e ERD/ECD sendo verificados mensalmente na AC sendo checado e validade pelas lideranças da OC a fim de verificar o andamento do projeto e auxiliar dando sugestões ou apontando direcionamentos.

Temos 28 Atendentes, 3 supervisores, 4 técnicos e 1 encarregado, todos com acesso ao sistema em tempo real, podendo usar o sistema, para cadastra e-mail, pesquisar um e-mail anterior, ou localizar uma resposta dada ao cliente, sem problemas de interferência. Permitindo assim que todos os membros de ambas as agências da OC possam ter um controle efetivo sobre seus atendentes, permitindo controlar, gerenciar, cobrar, agilizar o atendimento aos clientes.

Tendo como meta estabelecida um PRRC de 48hs, onde já essa meta foi atingida em julho de 2020 e desde então vem mostrando melhoria continua até chegar em 8hs em julho de 2021.

Além disso o indicador ERD/EDC possuía uma meta de 100%, resultado que foi atingido desde o 2º mês de implementação do projeto e que vem sendo mantido desde então.

B.2.7

Como uma forma de facilitar a gestão do projeto e de nos adequarmos ao padrão da OC, foi por isso que utilizamos o mesmo sistema de e-mails já difundido na OC o Lotus Notes, e fazemos o cadastramento no sistema de controle, com o mesmo número de SS que o sistema comercial já existente na OC. Além disso é realizada uma auditoria interna uma vez ao ano conforme já ocorre em outras práticas da OC, para verificação se o fluxo do processo atende ao procedimento interno e a legislação vigente. Além disso o projeto é acompanhado na AC da OC onde o gerente de Departamento acompanha muito de perto a implementação e oferece todo o suporte ao grupo e ao encarregado responsável pelo processo. E acompanha os resultados sempre com foto no cliente sem descuidar do atendimento das metas propostas.

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

Informar a frequência e participantes da avaliação e como ela é conduzida.

Mencionar indicador(es) e outras informações utilizadas para avaliar o desempenho da prática de gestão, depois da implantação.

Exemplificar eventuais melhorias, requeridas em função das avaliações iniciais.

Fatores de avaliação

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

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

B.3.1

Como durante os primeiros 3 meses haviam reuniões semanais, fomos fazendo varias pequenas melhorias durante a implementação e durante o uso efetivo. Após o primeiro semestre utilizando o novo fluxo junto do sistema de controle fizemos a primeira reunião de aprendizado depois da implementação do projeto, e verificamos que embora o ERD/EDC já estivesse atingindo o 100%, o PRRC apesar de já bater a meta vinha se estagnando não apresentando mais ganho, após conversas com o grupo do projeto, verificamos que o problema consistia da falta de uma opção de consulta e relatório, que após a reunião do aprendizado foi disponibilizado após 7 dias de desenvolvimento. Além disso fizemos uma disseminação de agradecimento a força de trabalho pelo PRRC de 100% desde o segundo mês até aquele final do primeiro semestre pós-implantação. Após mais um semestre houve nova reunião de aprendizado onde verificamos que haviam atendentes “jogando” e-mails em outras caixas de outros atendentes a fim de reduzirem sua demanda diária, isso foi pego durante umas das auditorias internas da OC realizada com o relatório do sistema de controle, após o grupo de trabalho ficar sabendo disso, promovemos um novo treinamento de atendimento consultivo e um explicando que o próprio sistema de controle mostrará casos assim, cabendo aplicação de medidas punitivas aos reincidentes, após isso não houve mais queixa de casos de e-mails sendo transferidos indevidamente. Mas com foco a evitar novos casos o grupo decidiu retirar um relatório diário e enviar aos supervisores das agências, para que façam a gestão das carteiras de atendimentos de seus atendentes.

B.3.2

Desde o início do projeto temos 4 indicadores que são consideramos chave, o indicador de redução do tempo médio de resposta PRRC que não só reduz o tempo de atendimento ao cliente, mas também otimiza o tempo da equipe de atendimento podendo melhorar assim a experiencia do cliente com a OC, é o principal indicador do projeto e o mais importante que gerou a implantação do projeto na OC. Além disso esse indicador reflete diretamente o indicador corporativo já existente do IEP, onde após a implantação da prática a OC, subiu 5% percentuais, e a cada mês que o PRRC diminui o IEP sobe na mesma proporção mostrando a relação direta entre esses 2 indicadores.

O terceiro indicador chave é o NML/D que é o número de e-mails recebidos por dia, onde checamos se a demanda pelo atendimento está aumentando ou diminuindo. O que ajuda no dimensionamento das equipes e das carteiras de atendimento de cada membro do atendimento comercial.

E o quarto indicador é ERC/EDC que representa o número de e-mails recebidos por dia e o número de e-mails cadastrados por dia, onde o comparativo mostra se estão fazendo o cadastramento no sistema de controle ou não.

Desde o segundo mês pós-implantação do projeto esse indicador vem atingindo a marca de 100%, o que comprova o engajamento da força de trabalho.

C. OS RESULTADOS (peso 35)

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

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

Os resultados podem ser expressos quantitativamente por meio de indicador(es) de desempenho com resultados “antes” e “depois” ou por comparação com grupos de controle relevantes em que a melhoria do desempenho de uma prática pode ser avaliada por comparação com outra organização que não implementou a prática e manteve o mesmo processo anterior que era comum a ambas.

A mudança significativa de patamar se configura quando o nível de desempenho após a implementação da prática mudar para patamar significativo acima do nível de desempenho do período anterior à prática.

A apresentação dos resultados deve ser compatível com a frequência de monitoramento da prática citada em B.2 ou de avaliação da prática mencionada em B.3.

O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza o principal resultado da Prática de Gestão desta questão.

Apresentar referenciais comparativos pertinentes (ver Glossário Critérios de Avaliação MEGSA), do setor ou do mercado, que permitam avaliar a competitividade do resultado alcançado pela prática. Se o resultado apresentado não decorrer preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

Fatores de avaliação

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

C.1.1 e C.1.2

Demonstrar livremente os dois fatores usando tabelas, gráficos ou relato.

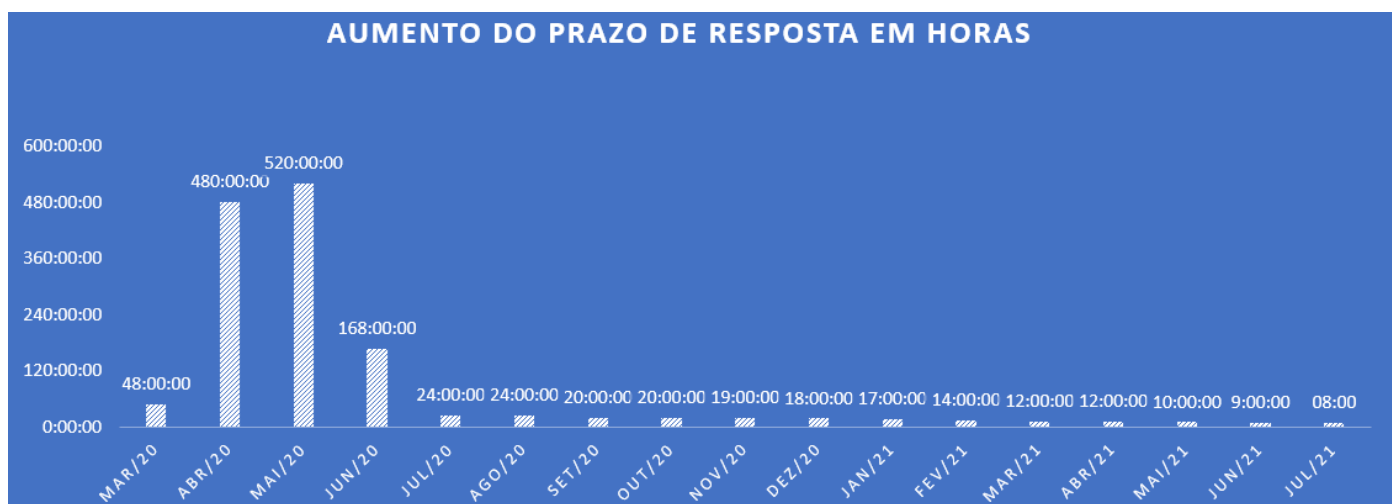


Figura 1 – Gráfico de Horas de espera por atendimento x meses do ano.

Conforme descrito de forma sucinta no resumo e mostrados na figura 1 os resultados foram muito bons, pois antes do início da prática em março de 2020 tivemos um tempo médio de resposta de 48hs após o recebimento do e-mail pelo atendimento. Além de um IEP de 74% positivo.

No mês de maio de 2020 tivemos o pior indicador PRRC da história da OC com um tempo médio de resposta de 520hs e um IEP de 59%.

Após o início do projeto em Jun/2020 já tivemos uma redução do PRRC para 168hs que representa uma redução de 67,69% e um IEP de 77%, já em julho/2020 para 24hs, que representa uma redução de 95,38% no segundo mês, uma redução de 50% em relação ao número de março/2020 pré-pandemia.

Em julho de 2021 o prazo caiu para 8hs uma redução do PRRC de 98,46% e em relação ao nível pré-pandemia é uma redução de 83,33% e um IEP de 89% um aumento no IEP de 20,27% em relação ao IEP março/2020.

Ainda assim no mesmo período registramos um aumento significativo na quantidade de e-mails recebidos por cia onde recebíamos uma média do NEML/D de 30 em março de 2020 e passamos a receber 348 em junho de 2020 que representa um aumento de 1.060%. O interessante é ressaltar que apesar de Junho ser o pior mês do NEML/D, como foi o primeiro mês de implantação do projeto seu PRRC mesmo assim caiu em relação ao mês anterior, o que mostra que se a prática não tivesse sido implementada o número de Jun/2020 poderia ser ainda mais catastrófico que o verificado em maio/2020.

Como não temos notícias do setor nem do exterior sobre uma empresa de saneamento dando uma resposta tão rápida em meio a crise da pandemia, ficamos com o Pioneirismo de ser a primeira empresa a criar um sistema de controle dos e-mails que resultou em uma melhoria de 98,46%. E uma melhoria de 83,33% em relação aos níveis pré-pandemia.

E como verificado no Benchmark com a Enel, nem mesmo outras cias de outros setores conseguiram dar uma resposta tão rápida e efetiva quanto a OC, em meio a um período onde todos estavam em casa, e precisávamos responder as nossas demandas com 50% a menos do efetivo da força de trabalho nas agências. Sendo assim viramos referência para o setor a nível mundial.

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

A prática deu tão certo que ao inscrevermos ela no Premio Empreendedor Sabesp 2021, um prêmio interno que estimula práticas inovadoras na OC, conseguimos que fosse reconhecida como uma das 24 finalistas de um universo de 891 inscrições, e aguardando divulgação do resultado que deverá sair na primeira semana de dezembro. Além disso conforme já foi mencionado no Item B.2.3 no dia 06/07/2020 uma cliente reconhecesse esse valor e protocolasse um elogio respondendo diretamente um e-mail voltado a um de nossos atendentes, a cliente Gisele Cruz que dizia “Bom Dia Larissa! Ok. Foi confirmado mesmo o recebimento. Agradeço pela sua atenção, excelente atendimento e a agilidade proporcionada pela Sabesp no atendimento deste caso. Fico muito satisfeita por ter resolvido o problema no mesmo dia que dei entrada na solicitação. Tenha uma ótima semana. Cordialmente. Gisele Cruz”. Ou seja, temos o reconhecimento tanto da parte interessada dos clientes, quanto da parte interessada da própria Cia, com o reconhecimento através da premiação. Além disso os fornecedores de serviços, como a empresa contratada do atendimento, enviaram um elogio dizendo: “É uma honra trabalhar com uma Cia, que inova em coisas simples, mas que gera um ganho de tempo exponencial para nossos funcionários, mesmo sem ter a obrigação de nos ajudar em momentos como esse, isso que faz com que a Sabesp seja uma empresa referência no mundo. Agradecemos muito pelo sistema de controle de e-mails que pudemos replicar para outras unidades, assim gerando um aumento na eficiência e gerando números de relatórios para acompanhamento dos processos. Muito obrigado. Coordenador GMF – Willian Abreu.”

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

Citar as lições e resumir a importância delas para outras organizações.

Fatores de avaliação

C.3.1 Lições aprendidas

C.3.1

Como exemplos de lições desfavoráveis temos que após o primeiro semestre utilizando o novo fluxo junto do sistema de controle fizemos a primeira reunião de aprendizado depois da implementação do projeto, e verificamos que embora o ERD/EDC já estivesse atingindo o 100%, o PRRC apesar de já bater a meta vinha se estagnando não apresentando mais ganho, após conversas com o grupo do projeto, verificamos que o problema consistia da falta de uma opção de consulta e relatório, que após a reunião do aprendizado foi disponibilizado após 7 dias de desenvolvimento.

Além disso fizemos uma disseminação de agradecimento a força de trabalho pelo PRRC de 100% desde o segundo mês até aquele final do primeiro semestre pós-implantação. Após mais um semestre houve nova reunião de aprendizado onde verificamos que haviam atendentes “jogando” e-mails em outras caixas de outros atendentes a fim de reduzir sua demanda diária, isso foi pego durante umas das auditorias internas da OC realizada com o relatório do sistema de controle, após o grupo de trabalho ficar sabendo disso, promovemos um novo treinamento de atendimento consultivo e um explicando que o próprio sistema de controle mostrará casos assim, cabendo aplicação de medidas punitivas aos reincidentes, após isso não houve mais queixa de casos de e-mails sendo transferidos indevidamente.

É importante que levem em consideração a importância do treinamento, além disso, explicar com clareza a importância para a força de trabalho também é um enorme facilitador foi o primeiro fator positivo levantado nas reuniões de aprendizado do projeto.

Criar padrões claros de acompanhamento desde o início com uma metodologia clara ajudou muito no projeto a não termos contratemplos com discussões desnecessárias com as partes interessadas.

Outro favor positivo foi verificar que os resultados foram até melhores dos que os verificados nos níveis pré-pandemia e mesmo com a 2ª onda que tivemos em meados de março de 2021, o resultado se manteve constante e favorável em constante evolução.

É importante frisar que o resultado de melhoria no tempo de atendimento aos clientes é imprescindível nos dias atuais para qualquer empresa seja ela do setor de saneamento básico ou não, e ao dar uma resposta rápida como foi a da OC nos colocamos como referência até mesmo para o mercado internacional, sendo assim podendo ser estudado e aberto a repassar esse conhecimento que pode ser implementado de forma tão simples e rápida e

provando que inovação não é algo apenas criado do zero, e pode muito bem ser uma mudança simples em um processo que gera um resultado extremamente relevante.

----- Limite de 13 Páginas aqui -----

Glossário (opcional)

Citar, se necessário, glossário para siglas e termos não usuais.

Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído contagem para limite de páginas.

OC – Organização Candidata

UGR – Unidade de Gerenciamento Regional

AC – Reunião de Análise Crítica

PRIME – Programa de Inovação e Melhoria Estruturado

PRRC – Prazo razoável de resposta ao cliente

NEML/D - Número de e-mails recebidos por dia

ERD/ECD - E-mails recebidos por dia/e-mails cadastrados no sistema por dia

Referências Bibliográficas (opcional)

Citar, se necessário, as fontes bibliográficas que foram usadas nesse trabalho.

Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído na contagem para limite de páginas.

<https://saneamentobasico.com.br/>

<https://www.tratabrasil.org.br/estudos/estudos-itb/itb/novo-ranking-do-saneamento-2021>

<https://water.org/>