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

## RESUMO DO CASE

<p><b>Nome simplificado da prática de gestão implantada:</b> <b>O CLIENTE É NOSSO – Gestão integrada de serviços comerciais e operacionais.</b></p> <p>Procurar utilizar em torno de 60 caracteres, baseado no nome informado na respectiva Ficha de Elegibilidade ou no nome pelo qual a Prática implantada tornou-se conhecida na organização. Informar o ano de implantação aqui ao lado.</p>	<p><b>Ano implant.</b> <b>2016</b></p>
<p><b>Resumo da prática de gestão e de seus resultados:</b> (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Elegibilidade)</p> <p>A prática “O CLIENTE É NOSSO” consiste na gestão integrada de serviços comerciais e operacionais de forma criativa e inovadora, com o objetivo de buscar a melhoria contínua dos processos internos, oferecendo uma nova e melhor experiência ao cliente, adequando-se sempre às suas novas demandas, seja com novos canais de atendimento ou até mesmo, uma nova forma de contato nas práticas e rotinas já existentes, como diferencial. De forma sucinta, esta prática visa contribuir para responder o seguinte questionamento: Qual é o nosso propósito na relação com o cliente?</p> <p>Considerando o grande desafio do bom atendimento ao cliente e de que, a confiança dele é algo construído de dentro para fora da empresa, esse deve ser o ponto de partida na busca pela melhor experiência oferecida aos nossos clientes.</p> <p>Com esta premissa, a OC buscou a melhoria na gestão dos processos, integrando as áreas comerciais e operacionais, com foco na satisfação dos clientes objetivando a redução do número de reclamações e insatisfações.</p> <p>A concepção e aplicação da prática tiveram como base as métricas do Modelo de Excelência de Gestão - MEG (Fundação Nacional da Qualidade - FNQ), utilizado pela OC desde 2001 como modelo gerencial e balizador de práticas estruturadas para superar as necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas.</p>	

## INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

<p><b>Denominação da organização candidata:</b> Sabesp – Unidade de Negócio Norte</p>	<p><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></p>	
<p><b>Atividades principais da organização candidata:</b> Tratamento e distribuição de água e esgotamento sanitário.</p>	<p><b>Qtd de funcionários próprios da org. candidata (porte):</b> 983</p> <p><b>Ramo de atividade:</b> Saneamento básico</p>	
<p><b>Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização:</b> Unidade de Gerenciamento Regional Extremo Norte</p>	<p><b>Endereço principal da organização candidata:</b> Rua Conselheiro Saraiva, 519 – Santana – São Paulo/SP</p>	
<p><b>Nome do Autor, para se obter informações adicionais:</b> Anilsa Assis Campos Lima</p>	<p><b>Email:</b> anilsalima@sabesp.com.br</p>	<p><b>Fone:</b> (11) 4407-1897</p>
	<p><b>Cel:</b> (11) 96382-7978</p>	
<p><b>Dirigente responsável que autoriza a candidatura</b> Debora Pierini Longo</p>	<p><b>Endereço principal da organização responsável:</b> Avenida Liberdade, 500 – Centro – Franco da Rocha/SP</p>	
<p><b>Razão social responsável pela organização candidata:</b> Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp</p>	<p><b>CNPJ da organização responsável:</b> 43.776.517/0406-45</p>	
<p>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.</p>	<p><b>AUTENTICAÇÃO</b></p> <p>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 verdadeiras 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.</p>	

## CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO IGS

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

### A. A OPORTUNIDADE (peso 20)

<p>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? 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.</p>
<p>Fatores de avaliação</p> <p>A.1.1 Origem em sistemática de análise ou avaliação estruturada</p> <p>A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização</p> <p>A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor</p>

**(A.1.1)** Atualmente os clientes buscam mais a boa experiência no relacionamento de consumo do que muitas vezes o produto, essencialmente, em empresas cujo “suposto” monopólio os leve a pensar que sua dependência intrínseca com a determinada marca ou produto irá perdurar e, possivelmente, os contatos serão

constantes e inevitáveis. Isso também deve ser uma oportunidade de busca pela fidelização. Considerando o grande desafio do bom atendimento ao cliente e de que, a confiança dele é algo construído de dentro para fora da empresa, esse deve ser o ponto de partida na busca pela melhor experiência oferecida aos

nossos clientes. Para isso temos que buscar a melhoria contínua dos processos internos, oferecendo uma nova e melhor experiência buscando adequar-se sempre às suas novas demandas, seja com novos canais de atendimento ou até mesmo, uma nova forma de contato nas práticas e rotinas já existentes, como diferencial.

Dessa forma, precisamos olhar nossa empresa sob uma perspectiva interna e externa, pois, é muito importante a maneira como nossos clientes “internos” percebem este relacionamento com a própria marca, uma vez que não podemos repassar ao outro aquilo que não temos incutido dentro de nós, seja a credibilidade e confiabilidade ou a preferência pela marca e produto, atributos fundamentais no relacionamento e contato com o cliente na prestação de um serviço.

Com esta premissa, a OC buscou a melhoria na gestão dos processos, integrando as áreas comerciais e operacionais, com foco na satisfação dos clientes, objetivando a redução do número de reclamações e insatisfações.

A concepção e aplicação da prática tiveram como base as métricas do Modelo de Excelência de Gestão - MEG (Fundação Nacional da Qualidade - FNQ), utilizado pela OC desde 2001 como modelo gerencial e balizador de práticas estruturadas para superar as necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas.

A identificação da melhoria de gestão promovida pela prática ocorreu no ciclo anual de Planejamento Operacional 2015/2016, durante a análise dos cenários interno e externo. Na análise de cenários, a OC constatou vulnerabilidades na gestão do relacionamento interno e externo, cuja inadequação, poderia por em risco requisitos das partes interessadas, tal como satisfação dos clientes, eficiência operacional, qualidade dos serviços executados, cumprimento de prazos, comprometer a imagem da OC e não atendimento às demandas regulatórias, podendo ser impostas sanções pecuniárias (resultados adversos demonstrados no quadro 1).

Vale ressaltar que é no Planejamento Operacional, em consonância com os planejamentos Estratégico e Tático da Controladora da OC, que a OC identifica as mudanças culturais e avalia os cenários internos e externos para definir sua estratégia. De acordo com o procedimento PO QA0038- *Gestão de Aprendizagem*, as práticas de gestão são avaliadas dentro do ciclo de aprendizado da empresa. Entre outras formas de análise de cenário, a OC utiliza a matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), a PESTAL (análise Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal), dados das pesquisas de satisfação, dados das insatisfações dos clientes, demandas de partes interessadas, resultados de desempenho, estudos e projetos. Estão demonstradas na figura 1 as principais fontes internas e externas para análise de cenário com auxílio das ferramentas supramencionadas.

A OC superou um grande desafio durante a maior crise hídrica da história da Companhia, pois na sua área de atuação está numa complexa região metropolitana com mais de 3,4 milhões de cliente e onde está localizado o sistema Cantareira, maior afetado pelo período de escassez. Um importante legado da crise hídrica foi a mobilização dos profissionais da OC para aprimoramento tecnológico e qualitativo de suas operações. A crise incentivou amplo debate social sobre a necessidade de uma revisão de conceitos de consumo e valoração da água e do saneamento. Superada a crise hídrica, seria de extrema importância recuperar a confiança dos clientes,

sociedade e poder concedente, e vencer a crise financeira advinda deste período.

Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudos do crescimento populacional Mundial e Brasileiro;</li> <li>Atlas do Saneamento – IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;</li> <li>Diagnóstico CEMADEN – Centro de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais (Ex. Auxílio durante crise hídrica 2013/2015)</li> <li>SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento.</li> </ul>
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretrizes institucionais e estratégicas</li> <li>Pesquisas de satisfação dos clientes</li> <li>Análise de desempenho dos planejamentos anteriores</li> <li>Análise de desempenho dos processos – Fóruns de processos da cadeia de valor</li> <li>Necessidades das partes interessadas manifestadas na cadeia de valor pela atuação em rede</li> </ul>

Figura 1 - Principais fontes e informações para análise de cenário

<b>PRINCIPAIS RESULTADOS ADVERSOS OU DE RISCOS VERIFICADOS NO PERÍODO ANTERIOR À IMPLANTAÇÃO DA PRÁTICA</b>	
<i>(GRMD = GUIA DE REFERÊNCIA PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO – PNQS / RC = REFERENCIAL COMPARATIVO / RPI = REQUISITO DE PARTE INTERESSADA)</i>	
<b>RESULTADOS RELATIVOS A CLIENTES E SOCIEDADE</b>	
<b>1</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PESQUISA CORPORATIVA (GRMD – ICM02)</b>
2015 = 67% / 2017 = 89% ( $\Delta\% = + 32,8\%$ ) / RC = 66% / RPI = 81%. <i>% de clientes satisfeitos em pesquisa de satisfação. Devido à crise hídrica entre 2013 e 2015, a satisfação dos clientes foi diretamente impactada. Este indicador fez parte do cenário para desenvolvimento da prática e proposição de ações corretivas e preventivas para aumentar a satisfação dos clientes por meio da melhoria no relacionamento e implantação de soluções técnicas eficazes.</i>	
<b>2</b>	<b>ÍNDICE DE INSATISFAÇÕES</b>
2015 = 0,41 insatisfações/lig. fat. / 2017 = 0,30 insatisfações/lig. fat. ( $\Delta\% = - 26,8\%$ ) / RC = 1,49 / RPI = 1,41 <i>Representa % de insatisfações por ligações faturadas. Foi constatado que as informações de insatisfações dos clientes não eram efetivamente utilizadas para melhoria nos processos principais e de apoio. Esta “consultoria gratuita” que o cliente nos presta estava subutilizada dentro da cultura de relacionamento da OC..</i>	
<b>3</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PÓS-SERVIÇO (GRMD – IFR07 SIMILAR)</b>
2015 = 89% / 2017 = 90% ( $\Delta\% = + 1,1\%$ ) / RC = 77,6% / RPI = 80% <i>Representa % de satisfação dos clientes que solicitaram serviços à MN, aferido por pesquisa pós-serviço. Em 2014 e 2015 o resultado sofreu impacto negativo da crise hídrica, portanto objeto da prática para manter a qualidade dos serviços como proteção à imagem e atendimento das expectativas das partes interessadas.</i>	
<b>RESULTADOS RELATIVOS AOS PROCESSOS</b>	
<b>4</b>	<b>ÍNDICE DE ATENDIMENTO AOS PRAZOS DOS SERVIÇOS REGULADOS (GRMD – ISP10 SIMILAR E SNIS – IN083 SIMILAR)</b>
2015 = 92% / 2017 = 99% ( $\Delta\% = + 7,6\%$ ) / RC = 81,0% / RPI = 100,0% <i>Deliberações do órgão regulador - Arsesp nº180, 550 e 567. Adotado pela prática em especial para acompanhar tempo de reparo de vazamento de água, esgoto e reposição, conserto de cavalete, risco de sanção e satisfação.</i>	
<b>5</b>	<b>ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES DE PROBLEMAS (GRMD – ICM01)</b>
2015 = 1,45 / 2017 = 1,00 ( $\Delta\% = - 31,0\%$ ) / RC = 1,49 / RPI = 1,41 <i>Representa % de reclamações por ligações faturadas. Foi objeto de acompanhamento devido ao aumento no número de reclamações, necessidade de monitorar desempenho por processos e redução dos impactos na satisfação dos clientes. Na análise de cenário, percebeu-se a necessidade de desenvolver a cultura de resultados baseada no relacionamento para promover compartilhamento de soluções, sobretudo nos processos água e esgoto.</i>	

Quadro 1 – Principais resultados adversos verificados no período anterior à implementação da prática

Vale ressaltar que, como legado da crise hídrica, a OC tinha o amadurecimento e grandes desafios que, entre



outros, citamos: **(a)** recuperar a confiança da população; **(b)** rever a estratégia de se antecipar aos momentos de crise; **(c)** garantir cada vez mais a eficiência operacional como parte do processo de fidelização do cliente e harmonia financeira;

O grupo de análise de cenário concluiu que estas metas somente seriam alcançadas com a adoção de uma prática estruturada de relacionamento que pudesse trabalhar a Cultura de Resultados por meio do Relacionamento. Nenhuma inovação tecnológica seria suficientemente boa, se não houve a cultura do relacionamento fortalecida.

Vale citar também para esta análise de cenário o desenvolvimento do *marketshare*, com a avaliação dos indicadores *share of wallet* (o custo do produto/serviço é valor da experiência do cliente) e o *share of heart* (emoção com a marca) que indicaram oportunidades de melhorias e reposicionamento da Companhia/OC para equilibrar a receita com a recuperação de consumo e garantir investimentos para prestar um serviço digno à população. E não teria outra forma de realizar estas melhorias senão pelo estreitamento do relacionamento com as partes interessadas, como por exemplo, Agência Reguladora Estadual, Poder Público e com ações juntos aos clientes e mercados.

**(A.1.2) A relevância da prática para a OC** evidencia-se por atender a sua Visão de Futuro, que é ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, com foco no cliente. Também porque está em consonância com as diretrizes organizacionais nos três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. A OC possui um conjunto de ferramentas para identificação das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas e métodos correspondentes para traduzi-las em requisitos atendidos pela prática (figura 2).

	Identificação	Necessidade	Tradução em requisito	Requisito	Principais indicadores
AC	Diretrizes governamentais e empresariais; Reuniões e deliberações do Conselho de administração e Diretoria Colegiada; Ciclos de Planejamento.	Cumprimento das metas e diretrizes da Sabesp; Satisfação do cliente.	Ciclos de planejamento; Fóruns de processos; Reuniões do Conselho de Administração e Diretoria Colegiada.	Imagem sólida; Qualidade de prazo de atendimento; Aumentar arrecadação.	Monitoramento da Imagem; Índice de Satisfação Pós-serviço; Arrecadação; Ocorrências órgãos de defesa do consumidor
PC	Encontros com Prefeitos e Subprefeitos	Cumprimento das exigências do contrato de programa com as prefeituras	Reuniões para negociações e renovações dos contratos	Satisfação dos cidadãos	Satisfação com os serviços prestados
Sociedade	Reuniões com a comunidade, participação em entidades de classe, instituições e órgãos da sociedade e civil.	Saneamento básico; Qualidade e disponibilidade do abastecimento e atendimento;	Ciclos de planejamento; Fóruns de processo; Reuniões com a sociedade e entidades.	Manter a qualidade do produto e do atendimento	Índice de satisfação da comunidade
Clientes	Pesquisas de satisfação e imagem. Relatório das manifestações dos clientes	Disponibilidade de produtos e serviços de qualidade.	Ciclos de planejamento; Fóruns processos; Análise das manifestações dos clientes.	Regularidade e abastecimento; Qualidade do atendimento e, serviço executado	Satisfação com a Sabesp; Índice de Insatisfação; Índice de redamação de problemas
FT	Pesquisa de clima	Valorização e reconhecimento	Análise da pesquisa de clima e fóruns de processo.	Capacitar, desenvolver e reconhecer.	Empregados reconhecidos nos programas da OC e M
Arsesp.	Deliberações Arsesp; Reuniões com a Arsesp.	Cumprimento da legislação	Ciclos de planejamento; Fóruns de processos; Deliberações.	Atendimento aos prazos dos serviços regulados	Índice de atendimento dos prazos dos serviços regulados

Figura 2 - Principais necessidades e requisitos de partes interessadas

Além de atender aos requisitos das partes interessadas, as ações da prática contribuem para atendimento das metas dos respectivos indicadores de desempenho, que por sua vez impactam nas estratégias e contribuem para o êxito da organização. Em 2015, a OC deu início à revisão do seu mapa estratégico cujas diretrizes permeiam o mapa tático e operacional. A relevância das ações da prática está presente nas seguintes diretrizes organizacionais, conforme figura 3.

Valores Éticos	Objetivos Estratégicos atendidos pela prática	
Respeito à sociedade e ao cliente	Clientes e Sociedade	Satisfazer o Cliente
Respeito às pessoas		Fortalecer a Imagem
Competência	Processos	Assegurar a qualidade
Cidadania	Pessoas e Inovação	Aperfeiçoar Processos
		Fortalecer competências técnicas e de gestão
Diretrizes Estratégicas	Objetivos Operacionais atendidos pela prática	
Excelência na prestação dos serviços	Processos	Aprimorar a gestão e qualificação com os fornecedores
Integração e Relacionamento		Reduzir Perdas
Valorização das pessoas	Pessoas e Inovação	Eficiência nos processos de água esgoto
Inovação e Tecnologia	Clientes e Sociedade	Manter a satisfação dos clientes
		Adequar processos para atender Arsesp

Figura 3 - Aderência da prática à estratégia: valores, diretrizes e objetivos organizacionais

Categoria	Conhecimento Crítico	Detalhamento
Clientes	Assuntos Regulatórios	Conhecimento sobre as deliberações do órgão regulador, aplicabilidade e acompanhamento.
	Causas de Insatisfação de Clientes	Conhecimento dos aspectos que impactam na insatisfação do cliente, consequentemente na reputação da empresa.
	Plano de Marketing	Plano de atuação para definir de que melhor forma nossos produtos e serviços atenderam as necessidades e expectativas dos clientes.
	Inteligência e Mercado	Conhecimento sobre a carteira de clientes, análise e definição dos perfis de consumo.

Figura 4 – Conhecimentos relevantes relacionados à prática

Vale destacar que em 2016, a Companhia iniciou a revisão do PIR – Plano Integrado Regional – Cenários e Conjuntura. Dentre as análises apresentadas, o cenário de relacionamento deu origem ao PIR de Vendas que tratou de avaliar cada segmento do mercado de atuação da OC (*market share*) no período antes e depois da crise para avaliar o comportamento dos clientes. A aplicabilidade desta prática auxiliou muito a OC a acompanhar as diretrizes estratégicas para acompanhamento das ações estratégicas, em especial para recuperação de faturamento, Plano Metropolitano de Água e Esgoto à medida que organizou o fluxo de informações dentro da OC e garantiu, com o repasse adequado de informações, aderência e constância de propósito da força de trabalho. Os serviços prestados no setor de saneamento têm como característica a continuidade e dependência dos usuários para as atividades básicas de sobrevivência. Por esta razão o impacto de qualquer interrupção é muito grande e pode comprometer a confiança dos clientes. Uma gestão de relacionamento estruturada na excelência gera valor para a marca e contribui para os anseios das partes interessadas. O Programa de Gestão do Conhecimento (Identificar, Reter e Compartilhar conhecimento) faz uso da metodologia VRIO (Valor, raridade, imitabilidade e organização) para identificar conhecimentos críticos que merecem ser retidos para gerar valor para a OC. Dentre os conhecimentos identificados como críticos, alguns estão relacionados com a prática e estão demonstrados na figura 4.

**(A.1.3) A relevância da prática para o setor de saneamento**, se dá pela importante e contínua necessidade de aperfeiçoar a gestão dos serviços de saneamento, identificar as reais demandas dos usuários e responder com respeito, presteza e resolutividade, implica em agir considerando o **interesse público do saneamento**. Neste sentido, esta prática atende aos anseios e diretrizes da prestação de serviços em saneamento sendo relevante para o setor uma vez que valoriza as informações do relacionamento com os clientes para promover melhorias nos processos.

O compartilhamento de informações em rede permite que decisões sejam tomadas com maior rapidez e evita prejuízos para a empresa e clientes, sobretudo em situações de urgência e emergência. Esta prática promove atuação em redes internas, tais como os Fóruns de Processo para garantir serviços de qualidade aos

cidadãos, e redes externas tais como reuniões e ações com a comunidade e órgãos do poder público, na divulgação de ações ou campanhas, apresentação e participação em eventos técnicos (fóruns, IGS/PNQS etc.) que contribuem para mobilizar e conscientizar a população e estimular o compartilhamento de boas práticas.

**A relevância para o setor** também se evidencia pela própria abrangência da prática. Foi disseminada em toda a área de atuação da MN que atua em 13 municípios, possui mais de um milhão de ligações ativas e população atendida estimada mais de 3,4 milhões de pessoas.

Em 2016, foi sancionada a Lei nº 13.329/16 cujo objeto é incentivar as empresas prestadoras de serviços públicos de saneamento a aumentar os investimentos, com a contrapartida de créditos para pagamento de tributos federais. Atualmente os clientes buscam mais a boa

experiência no relacionamento de consumo do que muitas vezes o produto, essencialmente, em empresas cujo “suposto” monopólio os leve a pensar que sua dependência intrínseca com a determinada marca ou produto irá perdurar e, possivelmente, os contatos serão constantes e inevitáveis. Isso também deve ser uma oportunidade de busca pela fidelização.

Dessa forma, precisamos olhar nossa empresa sob uma perspectiva interna e externa, pois, é muito importante a maneira como nossos clientes “internos” percebem este relacionamento com a própria marca, uma vez que não podemos repassar ao outro aquilo que não temos incutido dentro de nós, seja a credibilidade e confiabilidade ou a preferência pela marca e produto, atributos fundamentais no relacionamento e contato com o cliente na prestação de um serviço

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 e A.2.2)** A prática foi desenvolvida com base em ferramentas da qualidade, possui análise de cenário (conforme explanado no item A.1) e itens de controle que contribuem para sua disseminação em qualquer processo ou área dentro e fora da Sabesp (enfoque e exemplaridade).

Sua estruturação possibilita a revisão de processos principais e de apoio, o trabalho em rede uma vez que envolve requisitos das partes interessadas, atores internos e externos, *benchmarking*, análise bibliográfica de pesquisas de mercado, otimizadas para a OC. O relacionamento é a base das relações humanas, o grande desafio da vida em sociedade, e a gestão eficiente desta relação num ambiente corporativo, seja no setor de saneamento, ou fora dele, beneficia e gera valor ao negócio.

Para análise de cenário foram utilizadas as matrizes SWOT (interno) e PESTAL (externo) citadas no item A.1. Para a identificação da causa raiz do problema foi feito *brainstorming* e aplicado o diagrama de Ishikawa, com base em dados das pesquisas de satisfação, nas insatisfações dos clientes, demandas de partes interessadas, resultados de desempenho, que identificou **como oportunidades de melhoria: o trabalho em rede e a integração entre as áreas operacionais, comerciais e prestadores de serviço (contratadas) para aprimoramento das relações com os clientes internos e externos.** A matriz SWOT é utilizada de forma participativa em toda a OC nos ciclos de planejamento. Em sintonia com as diretrizes organizacionais, a OC alinhou a análise da prática ao Plano de Marketing da Diretoria Metropolitana, que é etapa do plano de ação do objetivo tático SATISFAZER O CLIENTE e aplicou em sua estruturação a ferramenta 4P7C (modelo bússola), conforme figura 5.



Figura 5 – Análise – Modelo Bússola 4P7C – aderência às estratégias organizacionais

ATORES EXTERNOS (partes interessadas)		Grau de mobilização
Sociedade	Representada pelo órgão regulador – Arseps – regula prazos e sanções pecuniárias para os desvios	Estabelece diretrizes de atendimento aos prazos – Deliberações nº 567 e nº 550.
Empresas contratadas (fornecedores)	Administradores de Contratos / Dia do Compromisso com o Fornecedor	Cumprir exigências contratuais de eficiência operacional. Garantir padrão estabelecido do início ao fim do processo, EPI e EPCs, sinalização de vias e comunicação com o cliente.
Força de trabalho terceirizada	Adesão e monitoramento do padrão de qualidade	Aplicação PDCL e compartilhamento de conhecimento.
Gerenciadora JICA	Plano Corporativo de Perdas	Controla e monitora padrão de excelência proposto pela prática.
ATORES INTERNOS		
Lideranças Envolvidas		
Alta Administração (Superintendente, Gerentes de Departamento)	Realizar análise crítica dos processos e deliberar (tomada de decisão) ações preventivas e corretivas como vistas aos resultados.	Instituir equipe multidisciplinar para identificar oportunidades de melhoria e revisão de procedimentos comerciais e operacionais.
Recursos Humanos	Acompanhamento e treinamento	Elaborar plano de capacitação de terceiros (PCD de terceiros).
Profissionais Envolvidos - Equipe Multidisciplinar		
UIGRs: Divisão de Controle de Consumo; Encarregados, Técnicos e Analistas de Gestão	Levantamento dos dados históricos e comparativos pertinentes; Benchmarking nos referenciais comparativos pertinentes (metodologias relevantes à prática); Mapear dificultadores para atender requisito parte interessada;	Elaborar padrão de trabalho, verificação da prática e determinar itens de controle; - Apresentar resultados; - Realizar análise crítica mensal dos indicadores; - Estruturar e realizar treinamento da força de trabalho.
Área de comunicação	Plano de comunicação	Divulgação dos resultados da prática

Figura 6 – Principais atores externos e internos (lideranças e profissionais)

A prática envolveu todos os níveis de hierarquia da administração na OC. O planejamento das ações e a definição das diretrizes de trabalho foram estabelecidas por equipe multidisciplinar com representantes de todos os processos dentro e fora da OC com o propósito do “nós/colaboração” ao invés da “hierarquia absoluta”, identificando a necessidade de um plano de gestão do relacionamento como ferramenta de comunicação interna e externa para fomentar o desenvolvimento perene de boas práticas e ações voltadas para superar as expectativas das principais partes interessadas. Assim, foi criado o multidisciplinar **GRUPO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.**

Este grupo é responsável pelas análises pertinentes, disseminação/multiplicação dos padrões da prática (treinamento e controle) e, quando necessário, delegação de atividades sobre aquilo que transcende suas especialidades, conhecimento técnico ou atribuição de função.

Com encontros mensais ou sob demanda, o grupo favorece dentro da OC a “interdependência” entre as áreas e principais processos, de forma transversal.



Ou seja, uma área ou processo não é forte o bastante se não “significar” para o todo. A OC é um organismo vivo onde cada “órgão” tem seu papel vital. Com esta atuação o grupo promoveu o projeto “SE IDENTIFICAR COM O SIGNIFICADO”, que consiste em fazer circular com

rapidez e confiança a informação nos principais fóruns de processo (água, esgoto, atendimento/vendas, serviços, faturamento). Na figura 6, estão descritos os **principais atores no processo, externos e internos, lideranças envolvida no processo de análise/investigação.**

## 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 e B.1.2)** Para o planejamento e gerenciamento dos projetos, a OC utiliza o sistema informatizado PAINEL DE BORDO (*Balanced Score Card*), tendo como base a utilização da ferramenta 5W2H (sigla em inglês) para um *checklist* de atividades a ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível, que significa: **(1) onde ficará estabelecido?; (2) o que será feito?; (3) quem fará o quê?; (4) em qual período de tempo?; (5) em qual área da empresa?; (6) porque deve ser feito?; (7) como será feito? e (8) quanto custará à empresa tal processo?**

Após definidas as ações da prática, estas foram vinculadas ao objetivo operacional SATISFAZER O CLIENTE, onde foram cadastradas as etapas de implantação e desenvolvimento do trabalho em sistema corporativo denominado PAINEL DE BORDO e mapeados os riscos mitigados ou a ela associados. Definidas as ações, foram mapeados os indicadores de desempenho e itens de controle e cadastrados no sistema, com os respectivos vínculos às estratégias táticas e operacionais. O PAINEL DE BORDO permite a alimentação de dados do cronograma do plano de ação da prática, análise dos principais resultados a ela vinculados com visualização do gráfico de desempenho e histórico e ainda traz os anexos das atas de reuniões dos fóruns principais, de apoio e das reuniões do GRUPO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE. O grupo e o plano de ação possuem coordenador responsável por atualizar estas informações, que estão disponíveis para toda a força de trabalho. Vale ressaltar que as **lideranças e profissionais, internos e/ou externos, envolvidos no planejamento e implementação da prática** foram os mesmos envolvidos no processo de análise e investigação, cujas funções e grau de mobilização estão detalhados no item A.2 (figura 5).

Esta prática acompanha as diretrizes da governança corporativa e cultura organizacional de fomento à inovação da OC, sendo que a interação entre práticas foi determinante para sua existência. Isto porque a OC acredita que ideias e ações inovadoras que geram valor não nascem sem lastro. A excelência não é um “ente” vindo do acaso e sim um conjunto de elementos oriundos do exercício da gestão. A melhoria atendida pela prática é resultado do amadurecimento promovido por práticas que promoveram mudança cultural na gestão de processos para melhor entender, acompanhar, controlar e atender as expectativas dos clientes e demais partes interessadas. Neste sentido, o quadro 2 apresenta breve relato do aprendizado obtido pela evolução de práticas anteriores que foram fomento para o desenvolvimento da prática:

<b>CÉLULA DE FISCALIZAÇÃO (d 2011)</b>
Vencedora do Programa Melhores Práticas 2012, finalista no PNQS IGS 2012 e Prêmio Mario Covas em 2012. <i>Promoveu amadurecimento no controle e acompanhamento das transações com os clientes. Permitiu conhecimento suficiente para aprimorar a gestão dos prazos de atendimento aos serviços e padronizou a gestão dos contratos de prestação de serviços</i>
<b>RECLAMAÇÃO ZERO (d 2012)</b>
Finalista do Programa Melhores Práticas 2013 e PNQS IGS 2013 <i>Trouxe o aprendizado de repactuação de prazos e realimentação dos clientes, contribuindo para a satisfação e melhoria no atendimento. Início do exercício da cultura com o foco do cliente.</i>
<b>GESTÃO DAS INSATISFAÇÕES (d 2013)</b>
Vencedora do Programa Melhores Práticas 2014 e finalista PNQS IGS 2014; Menção honrosa Prêmio Mario Covas 2015 <i>Promoveu mudança cultural na forma de mapear, gerenciar e utilizar as insatisfações dos clientes para melhoria nos processos. Contribuiu para tornar a MN num organismo VIVO onde toda a cadeia hierárquica é responsável pelo relacionamento.</i>
<b>FISCALIZAÇÃO ATIVA (d 2014)</b>
Finalista do Programa Melhores Práticas e Prêmio PPQG MIG 2016 <i>Proposta de ter a excelência como padrão, utilizou as informações do relacionamento para melhoria no processo água (crise hídrica). A proposta de rever processo, identificar vícios e determinar padrão de excelência contribuiu para o foco do “propósito” e seguir a “jornada do cliente” dentro da MN</i>
<b>FISCAL TOTAL (d 2014)</b>
Finalista do Programa Melhores Práticas e vencedora do PNQS IGS 2017 <i>Promoveu significativa melhoria no processo de execução de serviços aos clientes, por meio do aprimoramento dos processos de autofiscalização e controle tecnológico das intervenções das prestadoras de serviços (contratadas)</i>
<b>PLANO DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO (d 2016)</b>
Vencedora do PNQS IGS 2017 <i>Promoveu a melhoria dos resultados estratégicos e operacionais da OC com aumento significativo da percepção positiva dos clientes, por meio da mudança e fortalecimento da Cultura de Resultado por meio do Relacionamento.</i>

Quadro 2 – Práticas anteriores que foram fomento para o desenvolvimento da prática

Com base na análise evolutiva dos resultados e na mudança cultural promovida por estas práticas foi estruturada a **sistemática de trabalho da prática** (detalhada no item B.2), conforme quadro 3:

<b>ETAPA 1 – ESTRUTURA METODOLOGIA DA PRÁTICA</b>
1.1. O que fazer? / 1.2. Determinar equipe e gerência da prática / 1.3. Abrangência / 1.4. O que priorizar?
<b>ETAPA 2 – DESENVOLVIMENTO DA PRÁTICA</b>
2.1 Envolver atores responsáveis no processo / 2.2 Determinar padrão de trabalho / 2.3 Documentar padrão
<b>ETAPA 3 – RETER E RECICLAR CONHECIMENTO E SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO</b>
3.1 Reter e reciclar conhecimento / 3.2 Reter e reciclar sistemática de avaliação
<b>ETAPA 4 - GARANTIR PARTICIPAÇÃO PLENA E GESTÃO DE AVALIAÇÃO COMPARTILHADA</b>
4.1 Garantir participação plena (controle) / 4.2 Gestão de avaliação compartilhada

Quadro 3 – Sistemática de trabalho da prática

A OC possui estrutura robusta de análise crítica e há dois fóruns destinados a acompanhar as ações e resultados da prática: é a RAC (Reunião de Análise Crítica) Serviços Operacionais e RAC Manifestação de Clientes com periodicidade bimestral e participação de toda a liderança, superintendência e pessoas chave ligadas ao processo, para tomada rápida de decisões. Os desvios são avaliados pelas gerências e na impossibilidade de solução setorial, as dificuldades podem ser apresentadas para propositura de solução na RAC Desempenho Global. Vale ressaltar que, para priorizar problemas, ações e auxiliar na tomada de decisão, é utilizada a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).

## DISPONIBILIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA NECESSÁRIA À IMPLANTAÇÃO DA PRÁTICA

Na etapa 1 (ESTRUTURAR METODOLOGIA DA PRÁTICA), foi necessário viabilizar a infraestrutura necessária para a implantação da prática, através da disponibilização dos recursos financeiros, humanos e materiais necessários. Neste sentido, os recursos empregados à realização das atividades propostas estão demonstrados na figura 7 e na tabela 1:



Figura 7 – Recursos humanos e materiais aplicados para a implantação da prática

Descrição	Valor – R\$
Aquisição de equipamentos para viabilizar ações de fiscalização dos serviços - PDA ( <i>Personal Digital Assistant</i> )	R\$ 10.000,00
Treinamento e capacitação dos colaboradores	R\$ 35.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 45.000,00</b>

## TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES

O processo de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento da prática ocorre anualmente no Planejamento Operacional, considerando o pleno atendimento às demandas estratégicas e a disponibilidade de recursos.

A partir das necessidades identificadas, de forma estruturada e com metodologia adequada, é elaborado o PCD (Plano de Capacitação e Desenvolvimento) dos colaboradores indicados pelos gerentes das UGR's da OC e dos colaboradores das contratadas, sendo realizados os treinamentos necessários à padronização da prática de gestão (quadro 4), capacitando estes à realização das atividades e promovendo seu desenvolvimento para o cumprimento das ações estabelecidas e consecução dos objetivos propostos.

A avaliação de eficácia destes treinamentos é realizada sistematicamente nos fóruns de Análise Crítica e anualmente no Planejamento Operacional, sendo que seus resultados e oportunidades de melhoria são utilizados como inputs no próximo ciclo de avaliação dos colaboradores, o que permite monitorar a evolução das

competências e comportamentos, contribuindo para o desenvolvimento integral dos mesmos.

Descrição da Atividade	Abrangência	Público Alvo
PPSO – Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais	- Unidades de Gerenciamento Regional/Pólos de Manutenção/Escritórios Regionais <b>(Engenheiros, Tecnólogos, Técnicos e Analistas de Gestão)</b>	20 colaboradores
Boas práticas na execução de serviços e atendimento a clientes	Equipes Operacionais <b>Mão de Obra Contratada/Prestadores de Serviço)</b>	200 colaboradores
Utilização do PDA ( <i>Personal Digital Assistant</i> )	Equipes Operacionais <b>(Mão de Obra Própria e Prestadores de Serviços)</b>	200 colaboradores

Quadro 4 – Atividades/abrangência dos treinamentos

**(B.1.3)** Com o objetivo de criar e manter um clima favorável ao pensamento crítico e inovador, que permita a livre manifestação dos colaboradores e possibilitar a transformação das informações obtidas em conhecimento, a OC considera essencial a disseminação das informações relevantes dos produtos e processos a toda a força de trabalho, o incentivo e participação em *benchmarking*, equipes multidisciplinares de trabalho e equipes de melhoria, bem como o reconhecimento das sugestões e/ou práticas criativas e inovadoras implantadas (conforme procedimento *PO-RH0088-Programas de Reconhecimento*).

Neste sentido, foram empregados no projeto, os seguintes **mecanismos de fomento à inovação**: **(1) brainstorming**; **(2) participação dos colaboradores em equipes de melhoria**; **(3) benchmarking**; **(4) treinamento e capacitação dos colaboradores**; **(5) elaboração de padrões de trabalho**. Vale salientar que a OC utiliza o procedimento *PO-RH0088-Programas de Reconhecimento* para estimular a força de trabalho na busca de melhorias e inovações. Por meio do programa A OC RECONHECE VOCÊ, premia as melhores práticas de gestão e atua em consonância com o Prêmio Empreendedor Sabesp, que por sua vez, prepara, capacita e incentiva a participação da força de trabalho no PNQS IGS, PPQG MIG e FENASAN, entre outros.

**(B.1.4)** Para **benchmarking de resultados**, a OC possui uma “Matriz de Pertinência”, em conformidade com o procedimento *PO-QA0099-Gestão das Informações Comparativas*, para determinar os resultados mais importantes a se comparar e direcionar a gestão e avaliação da prática. Após a validação da análise e causa raiz do problema e definição dos referenciais comparativos pertinentes, o grupo multidepartamental, com o auxílio da área de Qualidade da OC, realizaram pesquisas das melhores práticas de mercado junto às empresas selecionadas (*benchmark*) para identificar resultados e práticas inspiradoras, conforme procedimento *PO-QA0041-Benchmarking*. Foi feita consulta aos Relatórios de Gestão e planilhas de resultados das organizações vencedoras do PNQS <<http://www.pnqs.com.br/>> e às informações disponíveis no portal SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento <[www.snis.gov.br/](http://www.snis.gov.br/)>.

Para **benchmarking de processos gerenciais** e melhoria da prática ocorre a observância de práticas internas (B.1.1 e B.1.2) e externas à OC com o mesmo propósito de excelência. Neste sentido, realizado **benchmarking** direto e reverso entre UGRs da OC e com outras empresas, dentro de fora do setor de saneamento, onde se destacam:

- **COMPESA (COMPANHIA PERNAMBUCANA DE SANEAMENTO)** para expor acompanhamento de serviços, indicadores de desempenho e resultados;
- **FOZ DO BRASIL, UNIDADE MAUÁ**, para conhecer processos de operação e ferramentas de controle.
- **CPTM E METRÔ**: para avaliar formas de controle de qualidade do atendimento.
- **BASF**: uso de projetos de valor compartilhado, fomento à inovação e cultura o relacionamento.

Vale ressaltar que a OC organiza as informações de **benchmarking**, equipes de melhoria, participação em feiras/congressos sistematicamente no sistema PAINEL DE BORDO, organizado por objetivo operacional e com recurso para inserção de atas, pautas, apresentações e documentos pertinentes.

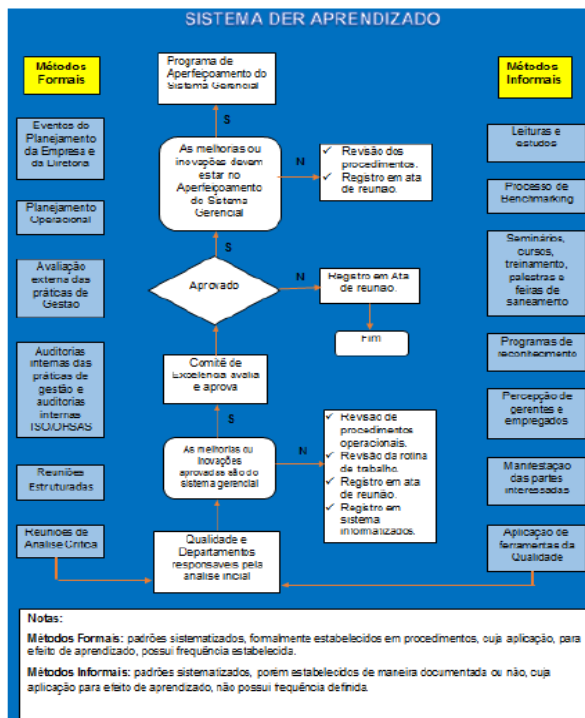


Figura 8 – Sistemática de aprendizado organizacional da OC

**B.2. Como funciona a prática de gestão?**

Descrever a sistemática, mencionando os usuários, seus principais padrões gerenciais, características de originalidade e valor adicionado por cada uma delas, de proatividade, agilidade, abrangência, mecanismos de controle e eventual indicador de monitoramento da eficiência ou eficácia, integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros). Incluir padrões relativos a metas almejadas. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Para descrição da prática, consultar, como referência, os padrões de descrição de práticas de gestão, exigidos nos Critérios de Avaliação MEGSA.

**Fatores de avaliação**

- B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros
- B.2.2 Enfoque inovador (inclui ideias originais ou inusitadas com benefícios evidentes)
- B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção
- B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida
- B.2.5 Aplicação é abrangente e controlada
- B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização

**(B.2.1 a B.2.5) O funcionamento da prática de gestão ocorre de forma integrada e sistematizada**, conforme demonstrado na figura 9. De maneira sucinta, a prática de gestão consiste na gestão integrada dos serviços comerciais e operacionais, por meio da integração das unidades operacionais, comerciais e prestadoras de serviço (contratadas), bem como pela elaboração, padronização e disponibilização de informações gerenciais em tempo real para auxílio em tomadas de decisões dos gestores das UGR's da OC, revendo alguns processos, otimizando outros e desenvolvendo novas ações, com a missão de possibilitar, cada vez mais, atender todas as solicitações de serviço com qualidade e agilidade e dentro do prazo previsto, tendo como base o atendimento aos requisitos dos clientes e os estabelecidos pelo Órgão Regulador.

Até a implantação da prática, o monitoramento destas informações ocorria de maneira pontual e descentralizada, o que dificultava a ação proativa dos gestores para correção dos desvios. As informações gerenciais disponibilizadas são coletadas nos sistemas informatizados corporativos SIGAO, CSI e SIGES, analisadas pelo GRUPO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE e apontadas em relatórios específicos, sendo encaminhadas diariamente para os gestores dos Polos de Manutenção, Escritórios Regionais e UGR's para garantir a efetividade das práticas, permitindo o acompanhamento diário do nível e tendência dos resultados e garantindo a aplicação das ações preventivas e corretivas pertinentes com agilidade e rapidez.

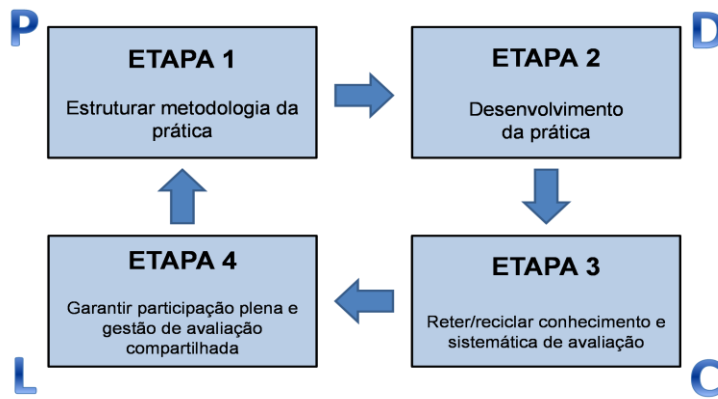


Figura 9 – Workflow de funcionamento da prática

Para fins didáticos, o quadro 5 apresenta o detalhamento do funcionamento da prática (sintetizado na figura 9), bem como suas etapas, atores envolvidos, abrangência, itens de controle e periodicidade de avaliação:

ETAPA 1 – ESTRUTURA METODOLOGIA DA PRÁTICA
(1) O que fazer: Desenvolver plano para gestão das informações de relacionamento na OC;
(2) Determinar equipe e gerência: equipe: grupo multidepartamental e análise crítica: RAC Serviços Operacionais e RAC Manifestação de Clientes;
(3) Abrangência: metodologia aplicável em toda a OC, com o uso das informações de relacionamento: (a) mapear forma de trabalho atual; (b) medir resultados de partida; (c) analisar com base em informações comparativas e tendências de mercado para criar padrão de trabalho;



(d) identificar e mapear vícios e desvios de execução em relação ao padrão determinado; (e) determinar metas (curto, médio e longo prazo); (f) determinar itens de controle e periodicidade de avaliação;

(4) **Priorização:** Conforme análise de cenário detalhada no item A.1, o uso da Matriz GUT foi priorizada como proposta de trabalho.

(5) **Cultura de relacionamento interno trabalhada em duas vertentes:**

- **endomarketing:** fidelizar os colaboradores de modo que tuem em prol da Companhia e atendam melhor seus clientes finais, pois a falta de integração prejudica a empresa como um todo. O endomarketing visa maior integração e alinhamento entre a empresa e seu colaborador e estabelece uma relação de troca entre eles. Neste sentido foi criada a ação: "se identificar com o significado" que tem por objetivo demonstrar ao colaborador que seu desempenho perpetua o negócio (importância), entre outras frentes, trabalha a revisão dos processos, determina padrão de excelência, promove treinamentos para repasse dos padrões verificados e cria campanhas de reconhecimento e premiação por resultados.
- **comunicação interna:** transmitir informações da OC ou áreas afins por meio de canais/veículos internos e das lideranças para a força de trabalho, como por exemplo, novas ações, estratégias, objetivos e metas de trabalho. Como exemplo, além das ferramentas que já existiam, foi criado o boletim interno denominado "Expressinho do Atendimento".

(6) **Cultura de relacionamento externo:** promovida, entre outras formas, com ações de realimentação dos clientes, a exemplo o formulário "Sabesp esteve aqui" (clientes) e "Painel Nossa Gente" (prestadores de serviço), fruto de benchmarking entre Unidades de Negócio, em prol da satisfação, mitigar insatisfações e segurança da informação.

#### ETAPA 2 – DESENVOLVIMENTO DA PRÁTICA

(1) **Envolver atores:** com apoio da liderança nos fóruns de processo, RACs e reuniões com o GRUPO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE;

(2) **Determinar padrão de trabalho:** criado fluxo de trabalho e sistemática de análise compartilhada das informações, descritas a seguir:

(a) acompanhamento e gestão diária das reclamações e insatisfações dos clientes;

(b) intensificação da análise de causa das reclamações e insatisfações dos clientes;

(c) realimentação dos clientes/repactuação dos prazos;

(d) análise crítica integrada (unidades operacionais + comerciais + contratadas), para correção de rumos e identificação de oportunidades de melhoria relevantes;

(e) replicação da prática em toda a Unidade de Negócio, por meio da instituição de procedimento operacional específico (figuras 10 e 11).

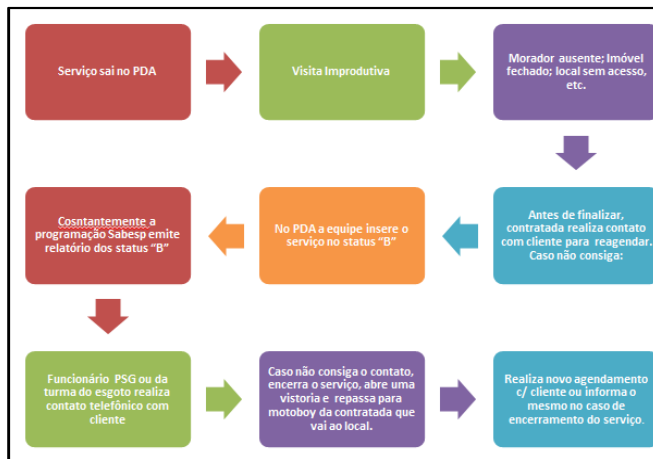


Figura 10 – Realimentação dos clientes – serviços operacionais



Figura 11 – Realimentação dos clientes – serviços comerciais

(3) **Documentar padrão:** realizado por meio do procedimento operacional PO-MR0014-Relações com os Clientes, Memorial do Relacionamento e criação do BANCO DE IDÉIAS, sistematizado para o PROGRAMA DE HARMONIZAÇÃO DE PROJETOS, que reúne todas as melhorias desenvolvidas nas áreas para atingir maior alcance e adoção de práticas como padrão, quando couber.

#### ETAPA 3 – RETER E RECICLAR CONHECIMENTO E SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO

(1) **Quero Ouvir Você:** com apoio da liderança, RH e área de comunicação (Fóruns de Processo, RACs e GRUPO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE). Foi criada a ação "quero ouvir você" em que os representantes do GRUPO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE vão às áreas comerciais e operacionais apresentar os resultados relativos ao relacionamento com o cliente e captam as necessidades da força de trabalho.

#### ETAPA 4 - GARANTIR PARTICIPAÇÃO PLENA E GESTÃO DE AVALIAÇÃO COMPARTILHADA

(1) **Participação plena e gestão de avaliação compartilhada:** todo o grupo participa da avaliação de eficácia da prática. Seu caráter inovador está justamente no desafio de criar sistemática para rever processos e criar padrão de excelência, promover adequações diante de mudança de cenário, mudança cultural (processos, tecnologias, ferramentas, regras contratuais e comunicação). Esta prática atende às diretrizes e estratégias da organização, conforme apresentado nos itens anteriores. O aprendizado foi aplicado nas práticas Programa Fiscalização Ativa e Fiscal Total (integração entre práticas - itens B.1.1 e B.1.2). Conforme já explanado em itens anteriores, a prática atende às diretrizes e estratégias da Sabesp sendo avaliada sistematicamente por meio do aprendizado organizacional com padrões estabelecidos no procedimento PO-QA0038-Gestão de Aprendizagem, por meio de métodos formais e informais. A análise crítica ocorre nas RACs Manifestação de Clientes e Serviços com participação das lideranças e pessoas chave. Os desvios são avaliados nas RACs das gerências e as soluções compartilhadas na RACDG-Desempenho Global. A matriz de pertinência é utilizada no Planejamento Operacional e determina os resultados mais importantes a serem comparados, conforme procedimento PO-QA0099-Gestão das Informações Comparativas.

Quadro 5 – Detalhamento do funcionamento da prática

### PRINCIPAIS INOVAÇÕES E MELHORIAS IMPLEMENTADAS

Usando o MEG como referencial, evidencia-se que a cultura da inovação é um dos pilares para buscar a excelência da gestão, uma vez que o surgimento de novas idéias permite às organizações se diferenciar no mercado e garantir sua perenidade. Neste sentido, serão apresentadas a seguir, as principais inovações e melhorias implementadas oriundas do aprendizado adquirido (item B.3.1), que evidenciam o enfoque inovador da prática:

(a) **DIA DO COMPROMISSO COM O FORNECEDOR (i\_2016):** o principal objetivo deste fórum é reforçar o envolvimento, o comprometimento e garantir o entendimento por parte dos fornecedores quanto aos reflexos e grau de importância na obtenção dos resultados organizacionais. Neste fórum, foram disseminados aos fornecedores as diretrizes e os Objetivos Operacionais da OC, onde se ressaltou o comprometimento dos parceiros na consecução destes, sistematizando as ações e garantindo o cumprimento das obrigações contratuais e dos requisitos dos stakeholders da OC.

(b) **BOLETIM EXPRESSINHO DO ATENDIMENTO (i\_2016),** para compartilhamento de resultados e informações relevantes aos atendentes das agências comerciais, para fortalecimento do relacionamento no contato presencial com o cliente;

(c) **CAPACITAÇÃO DE 100 % DOS COLABORADORES DAS CONTRATADAS (m\_2016),** que abrange os contratos de manutenção e crescimento vegetativo, redução de perdas e apuração de consumo, com foco nas



melhores práticas de relacionamento com os clientes e na utilização correta do PDA (*Personal Digital Assistant*);

**(d) PAINEL NOSSA GENTE (i\_2016)**, para compartilhamento de informações pertinentes aos prestadores de serviços e das iniciativas exemplares implantadas pelas contratadas.

**(e) PARTICIPAÇÃO DAS CONTRATADAS NAS REUNIÕES MENSIS DE ANÁLISE CRÍTICA DAS UNIDADES (m\_2016)**, para aprimoramento do processo de análise e repasse imediato das ações sob sua responsabilidade;

**(f) FORMULÁRIO A OC ESTEVE AQUI (m\_2016)**, aplicada para os casos onde o cliente encontrava-se ausente no momento do atendimento à solicitação. Neste formulário são registradas informações relativas à solicitação realizada e o motivo da não execução, sendo ainda informados os Canais de Atendimento disponíveis para futuros contatos;

**(g) IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA ASFALTO RÁPIDO (m\_2016)**, propiciando melhoria significativa da qualidade das reposições de pavimento asfáltico;

**(h) APRIMORAMENTO DA GESTÃO DAS MANOBRAS DE REGISTROS HIDRÁULICOS NOS MUNICÍPIOS COM SISTEMA ISOLADO DE ABASTECIMENTO (m\_2017)**, para controle das reclamações de falta de água por motivo desconhecido;

**(i) ACOMPANHAMENTO DOS RETORNOS DE VISTORIAS PARA ORIENTAÇÃO E APROVAÇÃO DE PEDIDOS DE LIGAÇÃO DE ÁGUA E/OU ESGOTOS E EXAME PREDIAL (m\_2017)**, com agendamento por telefone com os clientes;

**(j) DISPONIBILIZAÇÃO DE NOVO CANAL DE RELACIONAMENTO PARA CLIENTES (m\_2017)** (prefeituras, ouvidorias) através de e-mail específico, para personalização do atendimento aos clientes do segmento público (prefeituras, fundações e demais órgãos públicos) e comercial (imobiliárias, bancos), aumentando a agilidade na resposta às demandas prioritárias;

**(k) REALIMENTAÇÃO DE CLIENTES/REACTUAÇÃO DOS PRAZOS EM 100% DAS VISITAS IMPRODUTIVAS (i\_2017)**, para maximizar a satisfação dos clientes e atender ao exposto nas Deliberações do Órgão Reguladora, a OC implementou e realiza sistematicamente a realimentação dos clientes, para os casos em que não houveram condições para o atendimento dos prazos informados aos clientes no acatamento de suas solicitações (conforme procedimento *PE-MK0016-Atendimento ao Cliente*). Nestes casos, é realizada a repactuação um novo prazo de atendimento com os clientes e garantida a execução dos serviços dentro dos prazos repactuados junto aos responsáveis (mão-de-obra própria e contratadas). Destaca-se como aspecto inovador a utilização do sistema informatizado georreferenciado *SIGES – Sistema de Gestão de Serviços em Campo*, permitindo a repactuação dos prazos e o reagendamento dos serviços diretamente pelas equipes operacionais junto aos clientes, em tempo real e de forma *on line*, por meio da utilização de PDA's (*Personal Digital Assistant*) (figura 12),

garantindo assim a execução de 100% dos serviços repactuados nos prazos homologados pela Agência Reguladora.



Figura 12 – Realimentação de clientes - SIGES

O enfoque inovador da prática é assegurado pelo refinamento da metodologia de trabalho em rede (figura 9) e pelo desenvolvimento, refinamento e aplicação sistemática de metodologias e ferramentas gerenciais inovadoras (mencionadas acima), permitindo aos gestores o acompanhamento em tempo real dos resultados e a atuação imediata e proativa para identificação e correção de desvios, bem como por meio da integração e do inter-relacionamento de práticas de gestão que representam o Estado da Arte no setor de saneamento (destacadas em B.1), ampliando a visão sistêmica para a solução de problemas críticos identificados, maximizando a sinergia, a integração das ações e a potencialização dos resultados obtidos.

Como exemplos do caráter pioneiro e inovador da prática, em perfeito alinhamento às estratégias da Organização (figura 3), destacam-se o desenvolvimento e a implementação de: **(a) Painel Nossa Gente**, para compartilhamento de informações pertinentes aos prestadores de serviços e das iniciativas exemplares implantadas pelas contratadas; **(b) Boletim Expressinho do Atendimento**, para compartilhamento de resultados e informações relevantes aos atendentes das agências comerciais; **(c) Utilização do sistema informatizado georreferenciado SIGES**, para realimentação dos clientes diretamente pelas equipes operacionais junto aos clientes, em tempo real e de forma *on line*; **(d) realização do Dia do Compromisso com o Fornecedor**, com a finalidade de envolver os fornecedores para a consecução dos objetivos e cumprimento das metas estabelecidas no Planejamento Operacional da OC.

Vale salientar que em consulta efetuada ao Banco de Boas Práticas do PNQS < <http://pnqs.com.br/igs-cases-finalistas/>>, à Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo (Prêmio Mário Covas) <<http://www.premiomariocovas.sp.gov.br/memoria.asp>> e à Comunidade de Boas Práticas da FNQ <<http://www.fnq.org.br/colabore/comunidade-de-boas-praticas?category=fnq>>, não há registros de práticas similares no setor de saneamento no Brasil.

**(B.2.6)** A gestão dos serviços comerciais, operacionais e dos contratos de prestação de serviços ocorria na OC de forma descentralizada, o que propiciava a perda da

padronização e dificultava o entendimento e a aplicação correta dos procedimentos empresariais e operacionais na prestação de serviços aos clientes.

Desta forma, a prática de gestão foi elaborada e implantada visando à padronização das atividades e disponibilidade das informações a todas as unidades da OC, subsidiando as tomadas de decisão pelos gerentes das UGRs – Unidade de Gerenciamento Regional, dos Escritórios Regionais e dos Polos de Manutenção. Os padrões de trabalho da prática foram desenvolvidos pelo GRUPO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE e foram pautados no procedimento PE-OR0001–*Instrumentos Organizacionais e Controle*, tendo como principais direcionadores os fundamentos e critérios do MEG e os requisitos das Normas ISO 9001/OHSAS 18001, estando estes integrados e disponibilizados no sistema de padronização e gerenciador de documentos da Controladora da OC (GEDOC), conforme segue:

- (a) PE-OR0001-*Instrumentos Organizacionais e Controle*;
- (b) PO-QA0038-*Gestão de Aprendizagem*;
- (c) PO-QA0027-*Análise Crítica do Desempenho*;
- (d) PO-RH0088-*Programas de Reconhecimento*;
- (e) PO-RH0182-*Compartilhar o Conhecimento*;
- (f) PO-QA0099-*Gestão das Informações Comparativas*;
- (g) PO-QA0041-*Benchmarking*;
- (h) PO-QA0060-*Auditoria Interna*;
- (i) PE-MK0016-*Atendimento ao Cliente*;

### VEICULAÇÃO DOS PADRÕES ÀS ÁREAS E STAKEHOLDERS PERTINENTES

Conforme destacado no item A.1, evidencia-se que os requisitos das partes interessadas foram incluídos na prática desde sua concepção. Neste sentido, as principais partes interessadas atendidas pela prática são: Clientes, Sociedade, Fornecedores, Acionistas e Órgão Regulador. Ressalta-se que anualmente, desde a implantação (início) da prática (d\_ 2016), a cada ciclo de aprendizado (figura

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)** O processo de avaliação e aprendizado da prática ocorre conforme a metodologia de Aprendizado Organizacional da OC (figura 8), com padrões estabelecidos no procedimento PO-QA0038-*Gestão de Aprendizagem*, por meio da análise dos indicadores (fatores tangíveis), bem como pela percepção da força de trabalho, sugestões das partes interessadas pertinentes e informações de benchmarking (fatores intangíveis).

É importante salientar que na OC, a gestão destas sugestões ocorre de forma estruturada e sistematizada, através do sistema informatizado **Banco de Idéias**, que está disponível a todos os *stakeholders* pertinentes na Intranet da OC. A periodicidade e forma de análise dessas informações ocorrem da seguinte forma: **(1) Diária:** pelos responsáveis pelos processos nas UGR's, onde são acompanhados os resultados e a tendência diária dos indicadores, para propiciar agilidade na adoção de medidas corretivas e preventivas pertinentes; **(2) Mensal:** nas Reuniões de Análise Crítica das Gerências e da Grupo de Relacionamento com o Cliente OC, onde são avaliadas as sugestões e experiências dos colaboradores das diversas áreas da OC, bem como os resultados obtidos e as informações oriundas de *benchmarking*; **(3) Bimestral:**

8), esses requisitos são revisitados no Planejamento Operacional da OC e as adequações/revisões pertinentes são incluídas no ciclo seguinte. Essa análise é feita em conjunto com a avaliação da matriz SWOT, garantindo a continuidade e a melhoria constante da prática.

**A veiculação dos padrões e disseminação da prática às áreas pertinentes** (Unidades de Gerenciamento Regional, Escritórios Regionais, Pólos de Manutenção, Recursos Humanos e Comunicação) é garantida através da criação e disponibilização de um portal específico na página da Intranet da OC, onde são disponibilizadas informações relativas ao acompanhamento dos resultados e informações relativas à gestão e fiscalização dos serviços, entre outras informações.

Estão destacadas a seguir as demais ferramentas de gestão utilizadas para garantir a **disseminação da prática aos stakeholders pertinentes:**

- (a) Acionistas:** RAC (Reuniões de Análise Crítica) dos Serviços Operacionais e de Relacionamento com os Clientes, Fórum Metropolitano de Serviços e de Vendas, com a participação das lideranças, pessoas chave e representantes da Controladora da OC;
- (b) Sociedade (Órgão Regulador):** Reuniões quinzenais entre o Órgão Regulador e representantes da Controladora da OC, onde são comunicadas as decisões e estabelecidas as metas e diretrizes para maximizar os resultados relativos às Deliberações;
- (c) Fornecedores:** Reuniões Mensais com os Administradores de Contratos e Dia do Compromisso com o Fornecedor;
- (d) Força de Trabalho:** Reuniões Mensais Estruturadas: neste evento, são disseminadas aos colaboradores o mapa operacional do ano corrente, correlacionando em que objetivos e ações desmembradas onde suas atividades impactam diretamente. As metas da prática em questão também são disseminadas nesse evento;
- (e) Clientes:** Site da Controladora da OC.

nas Reuniões de Análise Crítica de Serviços Operacionais e Manifestação de Clientes, com a participação da Alta Direção da OC. Neste fórum, são analisadas as metas e os indicadores pela Alta Administração da OC. **(4) Anual:** na ocasião do Planejamento Operacional da OC, onde são revisitados os Objetivos Operacionais, sendo efetuada também a análise dos RA's dos prêmios a qual a OC se submete.

Este conjunto de informações subsidia a realização de ações preventivas e corretivas para tratamento de eventuais desvios em relação às metas estabelecidas, gerando oportunidades de melhoria da prática e propiciando clima favorável às inovações. Vale ressaltar que esta sistemática possibilita a análise integrada das informações, promovendo a realimentação contínua e a identificação das melhorias relevantes, garantindo o aprendizado contínuo da prática, conforme ciclo PDCL.

O item B.2 exemplifica e detalha inovações e melhorias incorporadas nos últimos 2 anos que trouxeram melhorias na gestão da prática em referência, conforme segue:

- (a)** Dia do Compromisso com o Fornecedor (i\_2016);
- (b)** Boletim "Expressinho do Atendimento" (i\_2016);



- (c) Capacitação de 100 % dos colaboradores das Contratadas (m\_2016);
- (d) Painel Nossa Gente (i\_2016);
- (e) Participação das contratadas nas Reuniões Mensais de Análise Crítica das Unidades (m\_2016);
- (f) Formulário “A OC Esteve Aqui” (m\_2016);
- (g) Implantação do Programa Asfalto Rápido (m\_2016);
- (h) Aprimoramento da gestão das manobras de registros hidráulicos nos municípios com sistema isolado de abastecimento (m\_2017);
- (i) Acompanhamento dos retornos de vistorias de ITL e Exame Predial (m\_2017);
- (j) Disponibilização de novo canal de relacionamento para clientes (m\_2017);
- (k) Realimentação de clientes/repactuação dos prazos em 100% das visitas improdutivas (i\_2017).

Destaca-se que após a implementação destas inovações, percebeu-se significativa melhora nos resultados dos indicadores de desempenho da prática, tais como a maximização dos resultados relativos à qualidade

dos serviços executados e satisfação dos clientes. Os principais resultados tangíveis obtidos com a implementação destas ferramentas e metodologias estão demonstrados no item C.1.

(B.3.2) Na análise de cenário descrita no item A, estão os principais indicadores impactados pelas ações da prática (informados abaixo), cuja evolução dos resultados será apresentada no item C.1.

- (1) Índice de Satisfação dos Clientes Pesquisa Corporativa (GRMD – ICm02);
- (2) Índice de Insatisfações;
- (3) Índice de Satisfação dos Clientes Pós-Serviço (GRMD – IFR07 similar);
- (4) Índice de Atendimento aos Prazos dos Serviços Regulados (GRMD – ISp10 similar e SNIS – IN083 similar);
- (5) Índice de Reclamações de Problemas Total (GRMD – ICm01).

### C. OS RESULTADOS (peso 25)

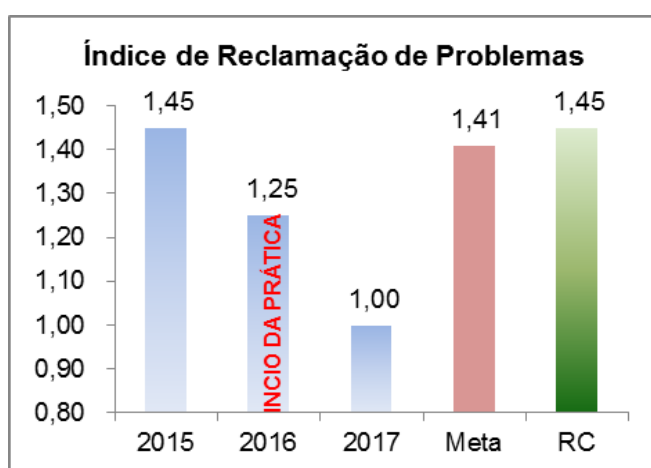
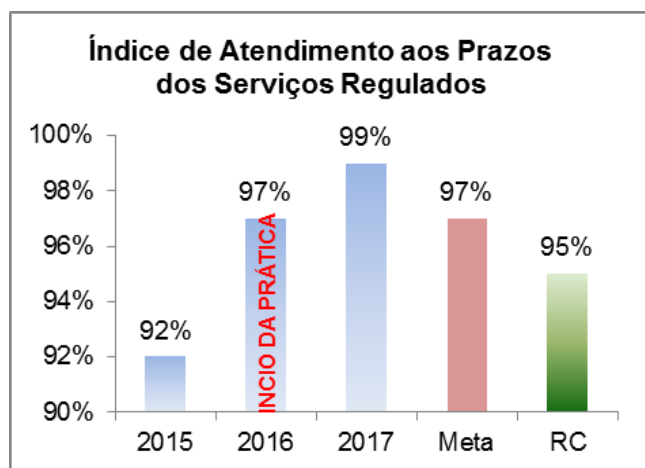
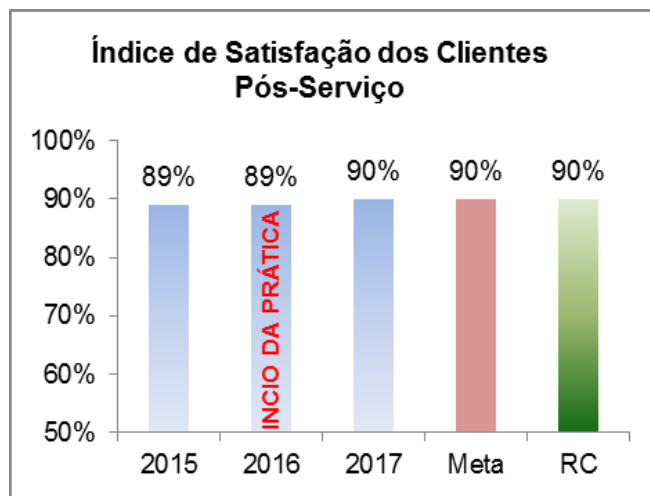
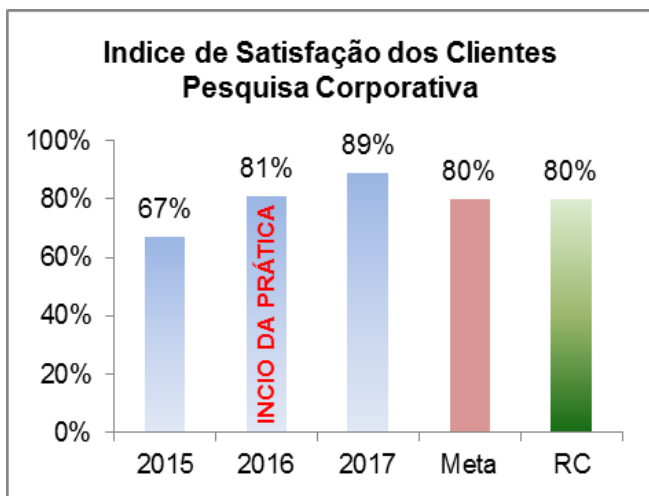
C.1 Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática. Devem ser expressos quantitativamente por meio de indicador(es) de desempenho com série histórica (antes e depois). Apresentar referenciais comparativos pertinentes, do setor ou do mercado, que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

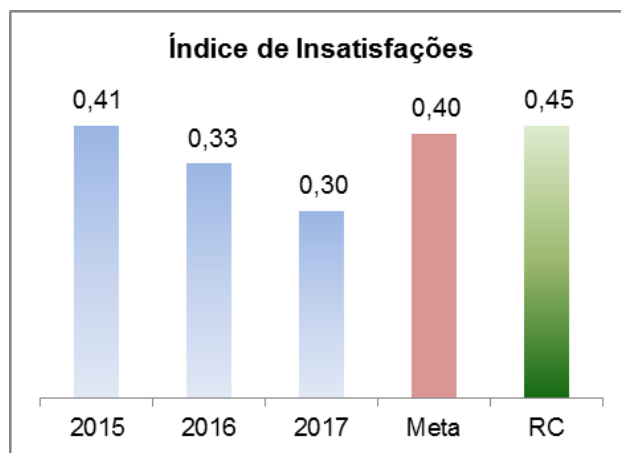
Fatores de avaliação

C.1.1 Evolução de resultados antes e depois comprova ganho

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

(C.1.1 e C.1.2) Em consequência à análise de cenário constante no item A e melhorias apresentadas no item B, os **principais resultados tangíveis** obtidos em decorrência da implementação da prática O CLIENTE É NOSSO - GESTÃO INTEGRADA DOS SERVIÇOS COMERCIAIS E OPERACIONAIS são:





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 e C.2.2) A seguir, serão apresentados os principais benefícios intangíveis obtidos em decorrência da implementação da prática, que evidenciam significativa agregação de valor para as partes interessadas:

Parte Interessada	Benefício Obtido
Acionistas e Governo do Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A marca, o capital intelectual, o desenvolvimento pessoal e profissional são alguns dos ativos intangíveis contemplados pelas ações da prática. A marca forte proporciona credibilidade para o estabelecimento de parcerias, melhorias de reputação e expansão de relacionamentos.</li> <li>- a aplicação do MEG como ativo intangível é reforçada pela prática.</li> <li>- a excelência na gestão do relacionamento com seus clientes atende diretamente a visão de futuro da OC e da Controladora da OC.</li> </ul>
Cientes e Sociedade (Órgão Regulador)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o atendimento as necessidades e requisitos regulatórios estabelecidos pelo Órgão Regulador que fiscaliza a OC.</li> <li>- a sociedade e clientes foram beneficiados com a qualidade do atendimento e dos serviços. A prática fomenta o respeito ao interesse público do saneamento como garantia da cidadania ao procurar atuar com presteza e resolutividade, ser ágil nas soluções e informações aos clientes.</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o estreitamento do relacionamento com os fornecedores, visto que os benefícios também foram perceptíveis às Contratadas, que puderam usufruir de maior controle e agilidade na obtenção de informações necessárias para melhorias em seus processos de trabalho, onde as tratativas de não conformidades são realizadas e acompanhadas sistematicamente.</li> </ul>
Força de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a retenção e o compartilhamento do Capital Intelectual, através do registro da metodologia aplicada em Padrões de Trabalho e da disseminação da prática, respectivamente;</li> <li>- o envolvimento da mão de obra própria no desenvolvimento e implementação da prática reconhece, estimula e desenvolve o capital humano, que é outro ativo intangível.</li> </ul>

## DEPOIMENTOS

*“A prática permitiu uma interação entre equipes na OC. Muitas vezes uma área analisa e desenvolve melhorias tão próximas de outra área com o mesmo problema e a falta de comunicação ou falha dela não permite a interação entre práticas. Um atua diferente de outro e consegue ótimos resultados e nem toda a cadeia toma conhecimento da potencial melhoria. Esta prática tem tudo pra ser um direcionar de futuro da OC”.*

(depoimento de integrante do corpo gerencial da OC)

## RECONHECIMENTOS

Esta prática foi aprovada e serviu de *benchmarking* reverso em outras Unidades da OC (figuras 14 e 15) e empresas do setor, sendo implantada pelas demais Unidades da OC com resultados relevantes, por meio de procedimento operacional específico.



Figuras 14 e 15 - Benchmarking reverso da prática realizado na OC



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

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

*Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na apresentação*

*D.1.1 Objetividade e clareza*

*D.1.2 Pontualidade*

*D.1.3 Estímulo ao público*

**Glossário**

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

*Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.*

**Glossário**

AC	Acionistas
ARSESP	Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo
CSI	Sistema Comercial Serviços e Informações
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
MEG	Modelo de Excelência na Gestão
MP	Superintendência de Planejamento
OC	Organização Candidata
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PNQS IGS	Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento - Inovação em Gestão em Saneamento, promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES)
PPQG MIG	Prêmio Paulista de Qualidade na Gestão – Mérito em Inovação em Gestão, promovido pelo Instituto Paulista de Excelência na Gestão (IPEG)
RA	Relatório de Avaliação
RAC	Reunião de Análise Crítica
RC	Referencial Comparativo
RPI	Requisito de parte interessada
SIGAO	Sistema de Gerenciamento do Atendimento Operacional
SIGES	Sistema de Gestão dos Serviços em Campo
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades), <i>Threats</i> (Ameaças)
UGR	Unidade de Gerenciamento Regional
UN	Unidade de Negócio

**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.*

Salvar arquivo em formato PDF para ser enviado, com o nome "IGS 2018 XXXXXXXXXXXXX", onde "XXXXXXXXXXXX" é o nome simplificado da Prática de Gestão.