

# “Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento”

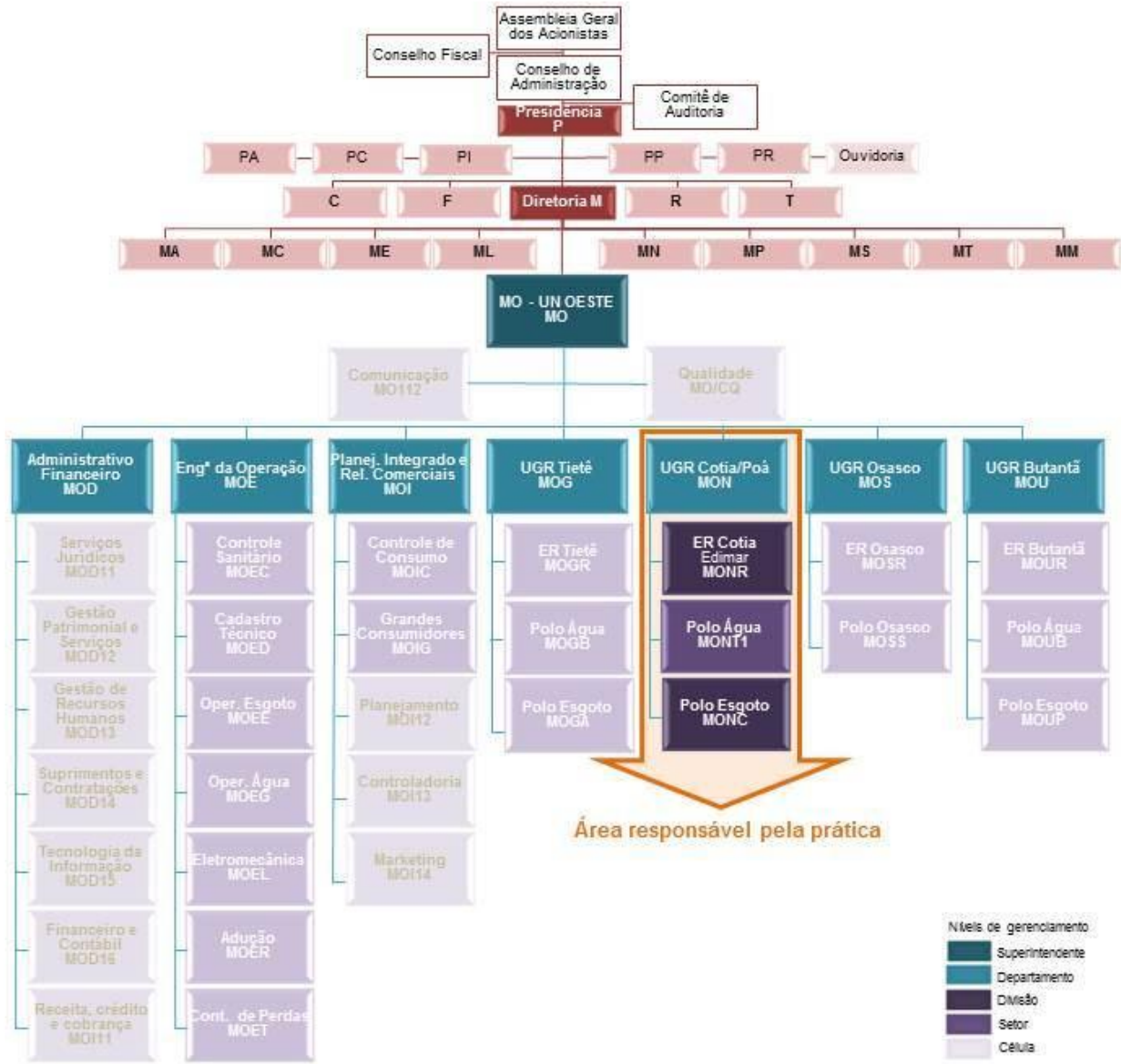
## Inovação da Gestão em Saneamento



*Alvo Certo*

**PNQS 2017**

# ORGANOGRAMA



## A. A OPORTUNIDADE

### A.1 Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão (problema, desafio, dificuldade) solucionada pela prática de gestão implementada?

#### A.1.1 Origem em sistemática de análise ou avaliação

Como importante forma de avaliar a eficiência de seu sistema de gestão e analisar o desempenho, a Unidade de Gerenciamento Regional Cotia/Poá - MON tem como prática, um conjunto de reuniões mensais denominadas “Reuniões de análise de desempenho” de acordo com o PO-QA0018, com o envolvimento da alta direção e dos responsáveis pelos processos e metas, visando o acompanhamento do planejamento operacional, em que são discutidos os resultados dos indicadores e ações de correção de rumo, caso haja não cumprimento de metas estabelecidas.

Em meio às análises, identificou-se que em decorrência da crise hídrica e somada às ações proativas para fomento do consumo consciente e para a mudança no comportamento de consumo dos clientes, houve impacto positivo quanto à resposta da população em atender necessidade explícita, mas também impacto negativo, haja vista, ter ocorrido queda de 3,61% entre o período de 2013 a 2015 nos resultados de volumes faturados de água e esgoto e 6,09% na arrecadação, no mesmo período, confrontando as estratégias da MON, em aumentar a arrecadação e reduzir evasão gerando rentabilidade ao negócio.

Com restrição de recursos e o desafio para obtenção de melhores resultados, surge à oportunidade de aprimorar a gestão com ações mais precisas que viabilizassem esses resultados esperados, em vez de continuar somente com ações de rotina. Nesse momento aconteceram sugestões para resolução do problema por meio de brainstorming e utilizando ainda a entrevista não diretiva, adequada para o coletivo, em que ocorre mediante discurso livre sendo estimulado com intervenções rápidas visando direcionar sempre ao foco.

Vários questionamentos passam nesse cenário em que foi possível obter respostas em “Quando”, “Como” e “Quanto”, entretanto, o maior desafio era responder “Onde?”. Onde agir e trabalhar em locais que certamente resultariam em aumento do faturamento e arrecadação, que é o objetivo principal desse projeto. Com isso a exatidão das ações torna-se imprescindível para contribuir com as metas esperadas, o que foi permitido identificar por meio de mapas temáticos no sistema ArcGis, que utiliza a base de outros sistemas, como CSI web, SIGAO e SIGNOS, gerando um mapa único com informações georeferenciadas que indicam onde há maior concentração de serviços a serem tratados, proporcionando realização e operação em ações simultâneas e unificadas.



Figura 1: Fluxo da sistemática do projeto

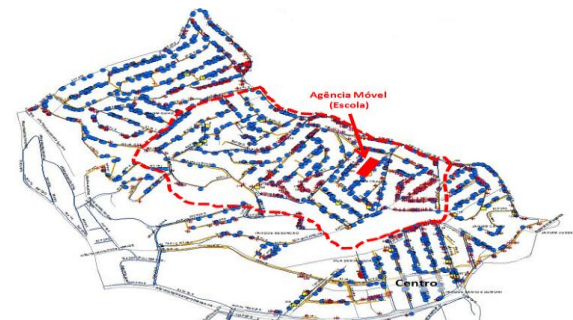


Figura 2: Definição do local de atuação com a concentração de serviços

#### A.1.2 Relevância do problema para a organização

Manter ou mesmo aumentar a rentabilidade do negócio, adicionado a atender as diretrizes como reduzir evasão de receitas, melhorar a satisfação dos clientes e reduzir custos, exige esforços extra e ações inovadoras. Na fase inicial do planejamento operacional (PO-PL0014), na formulação das estratégias que permite analisar os ambientes interno e externo com a aplicação da matriz SWOT e gestão de riscos corporativos, ficou evidenciado o Risco 20 – Inadimplência de Valores Faturados.

É razoável dizer que diante do cenário de crise do país, com aumento de desemprego entre outros fatores agravantes à economia, há um reflexo direto na inadimplência e evasão de receitas da MON.

Diante das situações críticas de aumento de evasão, em que a arrecadação anual é de R\$ 155.326.032,92, com 11,26% de evasão, e ainda apresentava tendência de queda, a MON mudou a postura no relacionamento com o cliente, buscando proximidade, oferecendo os serviços e ao mesmo tempo regularizando as situações cadastrais de possíveis fraudes e negociações de débitos diferenciadas, recuperando o cliente inadimplente e o inativo. Para tanto a MON se desloca com toda a estrutura para o bairro e município indicado com a unificação das equipes comercial, operacional e administrativa em força tarefa, otimizando MOP – mão de obra própria e MOT – mão de obra terceirizada, o que pode ser considerado como benefício para o cliente, ter o atendimento móvel e execução dos serviços ao seu alcance.

Cabe destaque também como benefício ao cliente, atender as necessidades relacionadas a prazo, qualidade e disponibilidade dos serviços. Sem contar que os serviços demandados pelo cliente e que estão previstos de execução na área delimitada, serão antecipados para a data da mobilização, acontecendo tudo ao mesmo tempo com Alvo Certo.

Outro problema identificado refere-se à quantidade de imóveis que estão factíveis de ligação de esgoto, denominados TL0, que são os que possuem somente ligação de água, revelando um mercado potencial para oferecer a venda porta a porta ao cliente e com isso aumentar o faturamento.

A evasão da MON na área do município indicado para o projeto piloto estava em 16,72%, e débitos passíveis de negociação na ordem de R\$ 322.623,11.

#### A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor

É sabido que as organizações do setor de saneamento enfrentam grandes desafios econômicos financeiros e primam por uma gestão mais eficiente e eficaz. Os recursos são restritos e os investimentos realizados ficam aquém do necessário, portanto a gestão do faturamento e arrecadação é imprescindível.

Diante do cenário atual de crise hídrica e financeira em que outros estados brasileiros sofrem com o desabastecimento como o que afetou o estado de São Paulo, práticas inovadoras como essa contribuem para superar a crise. Alvo Certo potencializa as ações de enfrentamento da crise com o aumento do faturamento, aumento da arrecadação e redução da evasão. Esta forma de gerir é um conceito que aponta para um pensamento sistêmico que utiliza das informações disponíveis para decisões de todos os seus processos envolvidos, com o objetivo de alcançar melhores resultados, não só para a MON, mas também para as demais organizações. Por esse motivo, o apoio ao cliente assume a mesma importância que aumentar a arrecadação, havendo a conciliação entre a ética da empresa e as necessidades das partes interessadas como cliente e acionistas.

Os mecanismos ou ainda ferramentas que auxiliem na tomada de decisões é essencial no setor de saneamento ou mesmo nos demais setores, pois a maioria ou todas as organizações anseiam por bons resultados mediante as ações corretas. O mapa temático com a delimitação da área de atuação gera a radiografia do ambiente, melhores informações sobre a situação de cada município operado, revela as atividades que mais impactam e contribui com o resultado esperado. De acordo com o Portal Saneamento Básico em 16-02-2016, a inadimplência nas contas de luz e água dispararam por todo o Brasil:

A inadimplência de contas básicas como luz e água esta disparando no Brasil segundo um levantamento do SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) e da CNDL (Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas). Entre janeiro deste ano e janeiro de 2015, o número de consumidores com contas atrasadas cresceu em todas as regiões. O destaque foi à alta de quase 7% no Nordeste. A pesquisa não inclui os dados do Sudeste por causa de uma lei de notificação dos inadimplentes. No caso dos calotes nas contas de água e luz a situação é mais grave e mostra o aperto na renda do brasileiro. No Sul, por exemplo, esse tipo de atraso cresceu 17%. Fonte: Jornal da Globo.

Estudo realizado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro em agosto/2015, sobre o setor de saneamento básico no Brasil com seus desafios e perspectivas, relata que:

Serviços de água: (i) relevantes perdas de faturamento, advindas tanto de perdas físicas (água produzida e não contabilizada), quanto comerciais (água produzida, distribuída, consumida e não medida); Fonte: monografias.poli.UFRJ.BR

Isto posto, permite-se dizer que é relevante para o setor o olhar crítico e inovador com vistas em arrecadação e aumento do faturamento e a favorabilidade para novas ações com tomadas de decisões rápidas, quanto às perdas comerciais, promovendo aumento em recursos financeiros.

Considerando o impacto negativo da evasão no resultado econômico-financeiro versus as metas e objetivos do planejamento operacional que consistem em “Gerar rentabilidade do ativo para garantir a sustentabilidade do negócio, aumentar a arrecadação, reduzir evasão”, e ainda, “Manter clientes atuais e buscar novos priorizando ligações de esgoto, melhorar a eficiência operacional e satisfação dos clientes”, se fazem necessárias ações adicionais que tendem a alavancar os resultados para cumprimentos de metas desafiadoras. Assim sendo, ações conjuntas com otimização de processos com MOP e MOT, que é objeto desta prática, é de suma importância e está relacionada com as estratégias da MON e com a visão de tendência à universalização e a de referência mundial (Figura 3).



Figura 3 – Visão Sabesp

## A.2 De que maneira as causas do problema foram identificadas?

### A.2.1 Emprego de métodos de análise e solução de problemas

A UGR tem duas formas de trabalho, tradicional e matricial (Figura 4), para esse projeto foi utilizada a forma matricial que é baseada em grupos com representantes de diversas áreas, cujos empregados continuam executando suas atividades de forma tradicional e também passam a dedicar-se a temas e assuntos importantes para a UGR.

Utilizando o conceito de Diagrama de Pareto - priorização de locais com maior incidência de problemas e a metodologia de mapas temáticos (Figura 5) com sistema ArcGis, gerando informações georeferenciadas indicadas na base cartográfica do município, houve a detecção da causa raiz e foi possível ter um posicionamento mais claro e formular etapas para a concepção do projeto, fases de realização e tempo para execução, conforme descrito:

1ª Etapa - Definição do Local;

2ª Etapa - Planejamento das ações;

3ª Etapa - Comunicação da ação ao público de interesse, por meio de carro de som;

4ª Etapa - Execução dos serviços e atendimento ao público.



Figura 4 – Estrutura de trabalho

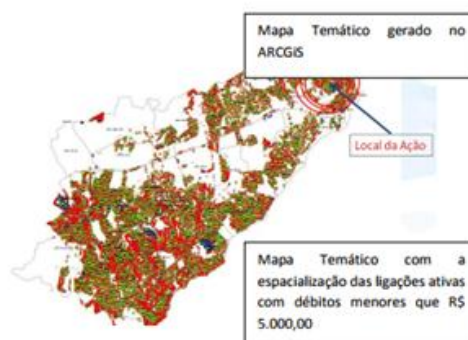


Figura 5 – Mapa temático

### A.2.2 Trabalho em equipe para solução de problemas

O sistema de trabalho matricial permitiu a definição do tipo de grupo para o trabalho que ficou definido como "grupo de projetos", o qual consiste em um grupo multidisciplinar e multidepartamental formado para o desenvolvimento de ações específicas, com prazo de início e término determinado e um resultado pré-definido. Para a indicação dos integrantes das áreas envolvidas no piloto, considerou-se o perfil e o conhecimento técnico. Logo, foram indicados empregados já treinados, especialistas em manutenção de rede de água e esgoto, atendimento ao público, fiscais de irregularidades e os empregados terceirizados também treinados.

Para a participação nesse projeto foram envolvidos a alta administração que são os gerentes, e cabe ressaltar que foram todos designados para gerenciamento do projeto, e também outros líderes como os encarregados responsáveis diretos do processo, as equipes operacionais de MOP e MOT e equipes administrativas com apoio interno.

Na primeira e segunda etapa, houve reuniões de alinhamento com todos os envolvidos incluindo MOT, que não foram contados somente como executores das ações, mas também como participantes do planejamento, sugerindo ações que possibilitassem melhores resultados, devido ao *knowhow* de execução e conhecimento *in loco*.

Já na terceira etapa, foi estabelecido que três dias antes da data de realização do evento, seria contratado carro de som para divulgação a população.

Quanto à quarta etapa, foram realizadas várias pesquisas nos sistemas CSI, SIGNOS e SIGES, a fim de proporcionar as listas das atividades e serviços para serem realizados nos dias e a programação dos mesmos para o dimensionamento das equipes, materiais necessários e equipamentos.

## B. A IDEIA

### B.1 De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada?

#### B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projetos

#### B.1.2 Sistemática de trabalho em projetos

A ideia da unificação das atividades nos processos água, esgoto e comercial e ações simultâneas com o projeto Alvo Certo nasceu mediante a oportunidade de constatar que somente ações isoladas não surtiam o efeito desejado. Com a aprovação da alta administração para a necessidade de criar ações inovadoras para gerarem aumento nos resultados econômicos financeiros, iniciou-se a proposta de implantação do piloto em área escolhida. Conforme mencionado foram criadas etapas de planejamento das efetivas ações que consistem em:



1ª Etapa - Definição do Local de atuação e critério para os débitos a serem tratados: como havia diversas possibilidades de tratativas dos débitos existentes nos quatro municípios operados pela MON, foi realizado o cruzamento das informações do sistema ArcGis e dos sistemas CSI e SIGAO, possibilitando lançar no mapa os RGIs – Registro Geral de Imóveis, de ligações ativas e inativas com débitos inferiores a R\$ 5.000,00 visando agilidade na arrecadação. O produto gerado foi o mapa temático com a maior concentração de serviços a serem tratados e foi definido que o primeiro piloto contemplaria o cenário de médio padrão.

2ª Etapa - Planejamento das ações: posteriormente foi acrescentada ao mesmo mapa às ligações em TL0, que são as ligações somente de água, visando agregar o teste de corante com o objetivo de detectar se esses imóveis estariam ligados à rede coletora de esgoto. Em posse destas informações, de forma geral era possível visualizar o município todo, porém foi traçado um polígono delimitando 1500 ligações, prevendo execução dos serviços programados em dois dias. Entre as principais ações previstas destacam-se: atualização de cadastro com foco na alteração de residência para comércio; negociações de débitos enfatizando corte e supressão motivando o cliente ao pagamento; religação; ligações de TL0 visando virada de TLs simultâneo à venda de ligação de esgoto; identificação de irregularidades; troca de hidrômetros corretiva e/ou preventiva e atendimento ao cliente por meio de criação de um “ponto de atendimento”. Os serviços demandados anteriormente pelo cliente e previstos de execução na área delimitada, serão antecipados para a data da mobilização, acontecendo tudo ao mesmo tempo com o projeto Alvo Certo.

3ª Etapa - Comunicação da ação ao público de interesse externo e interno: a comunicação ao cliente externo deveria ter um conteúdo de favorecimento ao invés de cobrança direta, visando que a percepção do cliente fosse de atendimento prioritário e de forma antecipada. Desta forma, ficou estabelecido que o carro de som passasse três dias antes do evento, com o seguinte comunicado:

*“Nos dias 8 e 9 de Março, terça e quarta feira, as equipes da Sabesp estarão em seu bairro executando diversos serviços e atendendo você bem perto da sua casa. Estaremos com uma agência móvel instalada na escola municipal H.V. L, entrada pela rua “A.M.C”, das 9h às 16h. Aproveite esta oportunidade para solicitar sua ligação de água ou esgoto e outros serviços, além de regularizar seus débitos com condições especiais”.*

Quanto à comunicação interna deveria ser integrada entre participantes, com o objetivo de não haver ruídos ou mesmo mal entendidos. Diante disso foi criado um grupo com a ferramenta *WhatsApp*, que possibilitou a comunicação entre todos em tempo real sem distorções. Inclusive recebimento de demandas de serviços solicitadas *in loco* e acionamento das equipes na mesma hora já no local.

4ª Etapa - Execução dos serviços e atendimento ao público – Com o local de atuação, ações e critérios definidos, a área comercial realizou os levantamentos das listas de atividades nos sistema CSI, para envio a área de programação, fator esse determinante para o sucesso da toda a operação, haja vista, serem esses os serviços que seriam distribuídos às equipes de MOP e MOT.

Como rotina, os serviços solicitados são programados no sistema SIGAO e disponibilizados com interface no sistema SIGES, em que cada equipe recebe um PDA - *Personal Digital Assistant* com todos os serviços para execução. E para o projeto obedeceria à mesma prática.

Foi também montada uma agência de atendimento móvel com infraestrutura para atender o cliente com demandas de qualquer tipo de serviço ou mesmo negociações de débitos.

Como fator crítico de sucesso, para o projeto é possível dizer que a queda de sistema operacional, a não sincronização dos serviços no aparelho de PDA, impossibilitariam a realização dos serviços e, por conseguinte ocorreria o fracasso do evento nos dias definidos, diante disto, não houve carregamento das informações, mas foi possível reimprimir os serviços em Folha de Campo de forma manual, adaptando sem alterar ou mesmo prejudicar o desenvolvimento das atividades e possibilitando o cumprimento das ações planejadas.

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

Com as diretrizes da MON e os desafios lançados a espera de novos resultados era necessário sair da rotina, das ações convencionais. Em dezembro/15 houve uma campanha denominada “Acertando suas Contas com a Sabesp”, visando estimular os clientes ao pagamento de débitos. A chamada foi unicamente para essa tratativa, regularização dos Débitos.

É oportuno dizer que não houve resultados satisfatórios mediante ao esperado para as agências móveis instaladas em locais estratégicos para negociação dos débitos. O resultado negativo, somado às novas diretrizes, foram fontes inspiradoras para o projeto. Todavia, ainda foi adicionada a ideia de uma força tarefa ostensiva e organizada, com várias viaturas se dirigindo a um mesmo local com o mesmo fim.

O piloto foi aplicado com intuito de testar a unificação dos processos e equipes e a partir dos resultados reais apurados dimensionar acertos, erros e alterações necessárias para posterior utilização como prática de gestão.

Visando assegurar a estruturação do projeto, sua posterior avaliação e ainda a sua repetibilidade, foi inscrito no Programa Melhores Práticas da Diretoria M – PMPM. Este programa tem como objetivo a promoção da

troca de experiências, o compartilhamento do conhecimento e o incentivo à inovação, através de um programa de *benchmarking* interno, aberto a todos os empregados da M, que participam através da inscrição de práticas de gestão ou projetos e garante que o conhecimento adquirido, desenvolvido e aplicado pelos integrantes da equipe de trabalho seja retido pela empresa e possa ser disseminado e replicado por outras pessoas/organizações, visando à perenidade do Sistema de Gestão e o alcance dos resultados planejados. Vale destacar que o projeto Alvo Certo foi finalista nesse programa.

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

Utilizando a prática de benchmarking (PO-QA0150), a MON, extrapolou o setor de saneamento, buscando no mercado práticas que pudessem contribuir com a melhoria dos processos. Diante disto, foi realizado *benchmarking* na companhia de energia elétrica do estado de São Paulo - AES Eletropaulo, no qual, foram identificadas ações como: cobrança via SMS, redução do número de parcelas, visando não rompimento de acordo e cobrança via carta cartório. Além disso, a MON em busca de melhores resultados compara seu desempenho com outras organizações de acordo com o PO-QA0070. Após troca de informações entre as unidades da organização durante os fóruns da diretoria, que tem como propósito discutir os assuntos para melhoria de processos e propiciar o compartilhamento de melhores práticas, foi detectado que não há registro de áreas que realizaram ações simultâneas e conjuntas que envolvessem os processos comerciais, operacional, administrativo, MOP, MOT, com um fim comum, o que caracteriza a inovação.

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

### B.2.1 – Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

Cada área e processos da MON estão envolvidos na prática (Figura 6), e suportados por procedimentos operacionais, tais como: PO-MR0054 – Relações com Clientes, com módulos sobre medição e faturamento dos volumes de água e esgoto, PO-SO0004 - Avaliação da prestação de serviços em redes de água e esgoto e outros procedimentos de serviços que orientam como cada atividade deve ser executada, assegurando a conformidade com os padrões gerenciais e sua reprodução. Há também o sistema GES – Gestão Empresarial Sabesp, que integra o módulo CIG, em que é possível acompanhar e controlar o resultado financeiro da arrecadação e evasão, de forma parcial, estratificada e em grupo de ligações. Vale ressaltar que embora haja formas estruturadas de gestão e mesmo controle das ações, a inovação se dá na gestão por delimitação de área e blocos de atuação e prazo de execução, em que se torna possível agir em vários focos ao mesmo tempo em um menor espaço, o que, se olhado de maneira convencional não seria possível à aplicação de atividades simultâneas, segundo descritas na oportunidade (A.1.2). Aditivamente, a cultura de centralização de arrecadação na área comercial é dirimida e a responsabilidade passa a ser de toda a UGR, como premissa do principal executivo da MON.

ESTRUTURA ANALITICA PROJETO									
Projeto: ALVO CERTO					Data:	2016			
Gerente do Projeto:	Gerentes de Água, Esgoto e Comercial				Sponsor				
Apoio:	Stafs				Gerente Depto				
Equipes do Projeto:	MOP (água, esgoto, comercial) - MOT (água e esgoto)								
Gerenciamento do projeto		Infraestrutura	Divulgação	Comunicação interna	Implantação	Encerramento do Projeto			
Plano do Projeto		Monitoramento e controle							
Atividades									
Escopo	Definição do local de atuação nos municípios operados pela OC;	Reuniões de alinhamento e acompanhamento do progresso; Sistemas	Sistema de Informação	Carro de Som	Ferramenta Whatsapp - grupo	Piloto			
Cronograma	Dias que serão realizados o evento piloto;		Equipamentos				Avaliar desempenho		
Ações - planejamento e execução	Levantamento de quais os serviços que serão executados com os critérios definidos em ligação ativa e inativa com débitos inferior a R\$5.000,00 e ligações somente TL0;		Materiais					Identificar lições aprendidas	
Recursos - humanos; financeiros	Quais as equipes de MOP e MOT, quantidade de equipes envolvidas na operação, com os processos água, esgoto e comercial;								Encerrar projeto
Aquisições	Compra de produtos, ferramentas , entre outros.								

Figura 6: Estrutura Analítica do Projeto

Conforme demonstrado (B.3.2), o projeto piloto apresentou resultado positivo, o que viabilizou a implantação da prática de gestão como forma de impulsionar os resultados para as metas previstas no planejamento operacional. Com a implantação da prática, e a realização do aprendizado (B.3.1) houve outras atuações que possibilitaram melhores resultados e melhoria nas ações de comunicação e assuntos temáticos, como foco no Meio Ambiente e redução de perdas de água.

#### B.2.2 Enfoque inovador

Deixar de olhar de forma individual e ampliar o olhar para o coletivo e sistêmico, caracteriza quebra de paradigma e assimilação de uma cultura com integração gerando um estreitamento de relacionamentos e um maior comprometimento de todos com tudo na UGR.

A forma fragmentada de trabalho, seja por processo ou por área, é um modo de se organizar internamente, mas para o cliente não são áreas ou processos e sim a Sabesp. É a imagem da organização que ele percebe com um bom atendimento, agilidade, boa qualidade de prestação de serviços, logo, o deslocamento da organização até a “sua Casa”, seu bairro, permite o acesso e a rapidez na execução e mostra aos clientes não mais profissionais somente para executar o serviço solicitado, mas a Sabesp com seus profissionais destinados a fazer qualquer tipo de serviço de manutenção e comercial em curtíssimo tempo, isso é novidade no setor. Gera valor adicionado que atende a requisitos da parte interessada cliente, cujas necessidades identificadas de atendimento com qualidade e agilidade na execução do serviço, são percebidas no resultado da satisfação da pesquisa pós-serviço, já para parte interessada acionista, que tem como necessidade crescimento sustentável com geração de lucro, os resultados são demonstrados na redução do índice de evasão de receita e no índice de incremento da arrecadação (C.1.1).

#### B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção.

A antecipação de fatos se deu com a aplicação do piloto, que posteriormente foi comprovado que o deslocamento das equipes e agência móvel da Sabesp até o bairro do cliente gerou estreitamento no relacionamento possibilitando a identificação de necessidades e proporcionando ações preventivas de revisão de débitos, acordos de parcelamentos adequados à condições de cada cliente e atualizações de cadastro.

#### B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

Conforme descrito na fase de comunicação (B.1.2), a utilização da ferramenta *WhatsApp*, garante a agilidade na comunicação entre todos em tempo real sem distorções. Inclusive recebimento de demandas de serviços solicitadas *in loco*, formalizadas no sistema corporativo pelo apoio interno e acionamento as equipes de campo para execução imediata. A disponibilização da agência móvel proporciona facilidade de acesso ao cliente, para vários tipos de serviços e negociações de débitos.

#### B.2.5 Aplicação é abrangente e controlada

A MON de forma sistematizada, periódica e contínua realiza o planejamento operacional, que acontece em quatro fases, sendo a primeira fase Formulação das estratégias, com análises dos ambientes interno e externo. A segunda fase é a implementação, com a definição dos objetivos operacionais, coordenadores, indicadores e metas, e é nesta fase com a definição e validação das metas, que ocorrem à elaboração das ações em todas as áreas para atingimento das metas. Caso haja proposta de ações similares nas áreas com processos semelhantes, define-se então um projeto específico, que não será mais uma ação local e sim sistêmica a toda organização. Na terceira fase, ocorre a comunicação das estratégias para as partes interessadas e quarta e última fase o acompanhamento e controle com as análises de desempenho das estratégias.

Por meio do Painel de bordo, sistema informatizado baseado no BSC, com acesso livre a todos os empregados, é possível fazer o acompanhamento do desempenho dos indicadores com as metas previstas e realizadas. Os indicadores que não atingiram as metas são acompanhadas por meio do sistema GEDOC no módulo *DocAction* – Gerenciador eletrônico de ações corretivas e preventivas, com a criação de plano com ações de correção ou corretivas.

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

Cabe ressaltar que essa prática traz uma nova abordagem na forma de gestão, e não um novo processo, portanto obedece aos padrões e procedimentos existentes.

### **B.3 Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da prática de gestão?**

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

A MON utiliza-se de procedimento que prevê reunião com grupos de trabalho com indicação da gerência quando há necessidade de melhorar processos e práticas ou ainda padrões de trabalhos. Para este projeto especificamente foi realizada reunião pós-evento com a participação de todos os envolvidos, visando que todos contribuíssem na avaliação do projeto e sugerissem melhorias para a implantação definitiva da prática. Com isso foi possível detectar falhas e acertos, possibilitando a melhoria para os próximos eventos.



Foram analisadas cada uma das atividades e serviços, relatando os pontos fortes, problemas e oportunidades de melhorias, causa ou motivo, proposta de solução e informações adicionais.

Na tabela a seguir é possível ver um extrato do aprendizado, haja vista, terem sido apresentados vários outros itens:

Código do Formulário: <b>FO-QA0064 V.2</b>		Nome do formulário <b>ANÁLISE DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA</b>				
Vinculado ao Instrumento: <b>PO-QA0068 - Aprendizado Organizacional</b>						
Atividades	Ponto Forte	Problema / Oportunidade de melhoria	Causa / Motivo	Proposta para solução	Informações adicionais	
1	Planejamento	Integração das áreas, comercial, operacional e administrativa.	Falta de Tempo para levantar as necessidades de atividades; Não foi previsto a entrega do Formulário - "Sabesp esteve aqui"	Definição imprecisa de recursos necessários para as atividades	Com antecedência de 10 dias;	
2	Programação (dos serviços em geral)		Sistema SIGES não sincronizou as informações; Arquivos divergentes; Tempo muito curto.	Envio da relação das atividades conflitantes e com equívocos.	Programar com 02 dias de antecedência. Com um dia de antecedência visitar a relação e excluir os imóveis que quitaram os débitos nesse ínterim;	Arquivos com débitos acima de 4 contas deverão ser programados com antecedência.
3	Serviços em geral		Evitar distribuição de serviços em locais diferentes para as equipes; Trabalhar com sistema SIGES e Folha de Campo para ser preenchida no local, se necessário.	Duplicidade de relação dos serviços	Analisar previamente a distribuição das listas de vistorias e distribuir para as equipes, na manhã do primeiro dia do evento.	
4	Demanda de Serviços em geral de clientes, não inseridos na relação do projeto	Imagem positiva Sabesp; Satisfação do cliente;	Demorar a atender as solicitações dos clientes da região.	Equipes distintas, porém executam serviços semelhantes	Agilizar a execução de todos os serviços solicitados	

Código do Formulário: <b>FO-QA0062</b>		Nome do formulário <b>AVALIAÇÃO DE PROJETO</b>			
Vinculado ao Instrumento: <b>PO-QA0068 Aprendizado organizacional</b>					
Nome do projeto: Alvo Certo					
Nome do avaliador:			Data: 14-03-16		Empresa / Unidade:
ITEM	AFIRMATIVA	Concordo totalmente (5)	Concordo parcialmente (3)	Não concordo (1)	Justificativa
ESCOPO	Os elementos necessários para assegurar o sucesso do projeto foram contemplados.	x			
QUALIDADE	Os serviços apresentaram sequência lógica, clareza nas proposições, objetividade e demais elementos compatíveis com a proposta inicial.		x		
PRAZO	A estimativa de duração e os marcos estabelecidos no cronograma foram adequados.		x		
AQUISIÇÕES	As aquisições (compras e demais elementos logísticos) foram realizadas a tempo.	x			
ANÁLISE	As solicitações de análises e revisões no projeto foram atendidas.	x			
RISCOS	A identificação dos riscos, a resposta aos riscos, bem como as ações contingenciais foram adequadas.	x			
MONITORAMENTO	As ações preventivas e corretivas foram tomadas no devido tempo, eliminando falhas identificadas.	x			
COMUNICAÇÃO	As comunicações foram feitas de forma adequada e em tempo hábil.	x			
SEGURANÇA	Os procedimentos de segurança e saúde foram cumpridos.	x			

RH	As equipes estavam dimensionadas adequadamente, com conhecimento e habilidade para a execução dos serviços.	x		
CONDUTA	Os envolvidos no projeto tiveram postura proativa.	x		
COORDENAÇÃO	Os elementos do projeto foram coordenados adequadamente.	x		
NTEGRAÇÃO	A integração entre as áreas e/ou empresas foi adequada.	x		
RESULTADOS	Os serviços, equipamentos e resultados em geral atenderam às expectativas dos envolvidos.	x		

LIÇÕES APRENDIDAS	
Para o piloto em local de alto padrão - não haverá carro som, e sim carta e SMS;	
Ampliar o piloto para 03 dias, porém com a agência e equipe de religação. Vale ressaltar que a agência ficará durante a semana do evento;	
Como incentivo para o cliente pagar, nos dias da ação, não haverá cobrança de taxa de religação, para supressão no cavalete até 24h;	
Reunião de alinhamento com todas as equipes, incluindo caça fraude;	
Programar palestras na escola após o evento e enviar cartas de agradecimento pela disponibilização do local;	

### B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a prática

Como conceito, a função dos indicadores é a medição do desempenho e com isso torna-se o “termômetro”, porém se faz necessário definir indicadores com maior precisão para que seja demonstrada a intensidade do resultado obtido e também o impacto caso não haja o resultado esperado. A MON revisita os indicadores a cada ciclo de planejamento, em que é possível sugerir, melhorar, excluir ou mesmo alterar variáveis e fórmulas. Neste ponto de vista os indicadores acompanhados para verificação de eficácia desta prática são:

- ❖ IVF - Incremento de volume faturado de água e esgoto;
- ❖ IER - Índice de Evasão de Receita (%) – arrecadação
- ❖ ISC - Índice de Satisfação dos clientes – pesquisa pós serviço
- ❖ IAA – Incremento de arrecadação anual

Adicionalmente, destaca-se alguns resultados decorrentes do projeto (B1), com as atividades realizadas nos dois dias do evento, e com o fechamento do ciclo da arrecadação, que resultou em:

ATIVIDADES	QTD.	(R\$) NO MÊS	PROJEÇÃO/ANO
Valoração de Fraude *	3	R\$ 14.889,86	
Recuperação de volume expresso em valor (fraude)			R\$ 10.134,00
Troca de hidrômetro – Anti-Imã	118	R\$ 8.686,40	R\$ 104.236,82
LNA – ligação nova água	5	R\$ 1.074,96	R\$ 12.899,48
* Vistoria –teste de corante	14	R\$ 2.708,89	R\$ 32.506,68
Alteração cadastral de residência para comércio	4	R\$ 773,97	R\$ 9.287,62
Débitos Negociados*	202	R\$ 96.371,89	
Total		R\$ 124.505,97	R\$ 169.064,60

Assim sendo, o valor arrecadado no mês de aplicação do projeto piloto foi de R\$ 124.505,97 com uma projeção anual de R\$ 169.064,60.

Mesmo com a projeção das ações, também é possível demonstrar a viabilidade do projeto por meio do Payback:

- Custo de operação R\$ 81.061,45
- Retorno da ação no mês R\$ 124.505,97
- Payback menor que trinta dias.

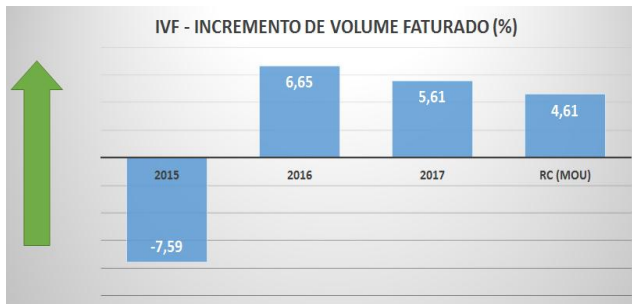
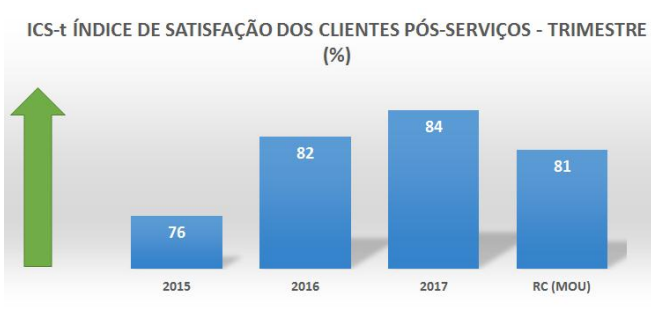
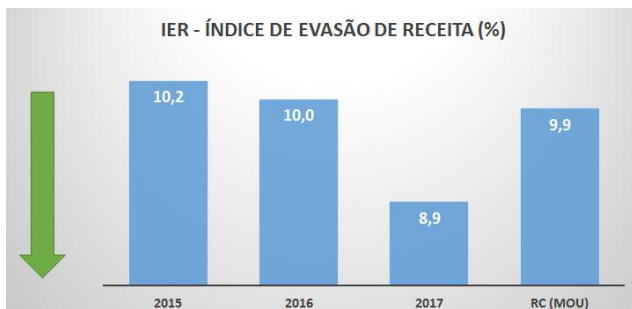
## C. OS RESULTADOS

**C.1 Há um ou mais tipos de resultados relevantes, com demonstração de favorabilidade, obtidos em decorrência da implementação da prática, expressos quantitativamente por meio de indicadores de nível de desempenho e demonstração de evolução favorável?**

C.1.1 Evolução de resultados antes e depois comprova melhoria

C.1.2 Nível de desempenho demonstra competitividade

A efetividade da prática é demonstrada pela evolução dos resultados expressos nos seguintes indicadores:



## C.2 Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos?

### C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

Além dos resultados mensuráveis, já apresentados, também foi possível identificar resultados positivos não planejados, beneficiando as partes interessadas:

**Acionista:** repercussão positiva na mídia local, onde o jornal da cidade publicou matérias sobre a facilidade de negociações dos débitos e ainda sobre irregularidade identificada o que contribuiu ainda mais com o bom andamento do projeto e trouxe para a MON impacto positivo em todo o entorno.

**Cliente:** outro resultado que cabe destaque foi à satisfação do cliente, devido ao subsídio da MON com entrega de caixas UMA – Unidade de Medição de Água, para novas ligações de água e caixas de inspeção para efetuar as novas ligações de esgoto, promovendo a boa imagem da Sabesp associada à responsabilidade social.

**Força de trabalho:** outro ponto importante é a integração, mobilização e motivação das equipes envolvidas.

Outros resultados que também merecem destaque:

- Total de pessoas envolvidas – 40 (entre mão de obra própria e terceirizada);
- Aumento de 30% das negociações de débitos no Poupa Tempo (clientes do entorno);
- 35 supressões previstas não foram necessárias, pois o cliente pagou os débitos nos dias da ação.
- O jornal da comunicação da MO publicou matéria que intitulou “Proatividade nos Relacionamentos”

Depoimentos dos clientes:

Depoimentos dos clientes:

“A atitude da Sabesp foi muito positiva, pois muitos clientes que tinham alguma pendência não sabiam como resolver. Muitas vezes por vergonha de procurar a Sabesp e outras vezes por falta de tempo, sem contar na agilidade com que o serviço foi feito, acreditava que essas ligações das casas 2 e 3 fossem demorar muito tempo para conseguir, mas não, foi tão rápido! Só tenho a agradecer a todos, desde o atendimento até a equipe que veio até o local instalar as caixas UMA”. Sr. José Coelho – cliente atendido durante a ação.

“Foi muito bom ter um ponto de atendimento no bairro uma vez que o atendimento é somente no Poupa tempo, e o mesmo fica distante para os moradores daqui e com a Sabesp atuando no bairro tudo foi simples e rápido. Agora tenho minha água individualizada”. Obrigado a todos os funcionários! – Sra. Sônia Maria



Depoimentos das equipes (MOP MOT)

“Diante do cenário desafiador em que o foco se dá em aumentar faturamento e arrecadação, foi apresentado essa necessidade a equipe, o que permitiu a criação de ações em força tarefa e mobilização das equipes de MOP e T, em busca de resultados”. Gerentes da OC.

## GLOSSÁRIO

**IAA:** Incremento de Arrecadação Anual

**IER:** Índice de Evasão de Receita

**ISC:** Índice de Satisfação dos Clientes

**IVF:** Incremento de Volume Faturado

**CSI Web:** Sistema de informações comerciais

**GES:** Gestão Empresarial Sabesp

**M:** Diretoria Metropolitana

**MO:** Unidade de Negócio Oeste

**MOP:** Mão de Obra Própria

**MOT:** Mão de Obra Terceira

**PDA:** Personal Digital Assistant

**PO-MR:** Procedimento Operacional de

**PO-PL:** Procedimento Operacional de Planejamento

**PO-QA:** Procedimento Operacional de Qualidade

**PO-SO:** Procedimento Operacional

**RCE:** Rede Coletora de Esgoto

**RGI:** Registro Geral do Imóvel

**SIGAO:** Sistema de Gerenciamento ao atendimento Operacional

**SIGES:** Sistema de Gestão Serviços de Campo

**SIGNOS:** Sistema de Informações Geográficas no Saneamento

**SMS:** Short Message Service (Serviço de mensagens curtas)

**SWOT:** *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – Ferramenta utilizada para fazer análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico.

**TL:** Tipo de Ligação

**UGR:** Unidade de Gerenciamento Regional

**UMA:** Unidade de Medição de Água