

**XI-026 – A COMUNICAÇÃO COMO MÉTODO ESTRATÉGICO PARA  
CONTRIBUIR COM O PROGRAMA DE REDUÇÃO DE PERDAS DE ÁGUA DA  
UNIDADE DE NEGÓCIO LESTE**

**Auzenice Lopes de Souza<sup>(1)</sup>**

Formada em 1994 no curso de Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas e pós-graduada em Marketing e Negócios Internacionais – Cargo Atual: Analista de Comunicação – Unidade de Negócio Leste – SABESP.

**Maria Fernanda Malavolta** – formada em 1992 no curso de Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo – Cargo Atual: Analista de Comunicação – Unidade de Negócio Leste – SABESP.

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Rua Najatu, 72 – VI Sant’Ana – São Paulo – SP – CEP: 03613-0509518 - e-mail: [auzenicesouza@sabesp.com.br](mailto:auzenicesouza@sabesp.com.br)

**RESUMO**

No Planejamento Estratégico da Unidade de Negócio Leste, realizado em 2004, ficou estabelecido como um dos objetivos estratégicos o combate e controle das perdas de água, atendendo a diretriz da Diretoria Metropolitana de redução das perdas que por sua vez está ligada ao objetivo estratégico da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp de aperfeiçoar os processos operacionais.

Para tal, seria necessário reunir esforços operacionais, tecnológicos e um em especial de grande peso: envolver toda a força de trabalho na questão e motivá-la para contribuir mais e melhor, pois as perdas de água não só impactam no faturamento da empresa, mas também na garantia da empregabilidade.

Um aspecto relevante que foi levado em conta neste trabalho é que as organizações são formadas por pessoas que carregam dentro de si o seu universo de conhecimento e, portanto, têm uma maneira própria de ver as coisas. Daí a importância de considerar a cultura organizacional nesse contexto, bem como a necessidade do planejamento do processo de comunicação em todos os seus aspectos para obter sucesso no objetivo de fazer com que as pessoas se sintam também responsáveis pelas questões da Empresa, em especial, à implantação do Método de Análise e Solução de Problemas de Perdas – MASPP.

Partindo do princípio de que o sucesso da empresa é o sucesso de cada empregado, em setembro de 2004 o Pólo de Comunicação Leste iniciou a elaboração de uma estratégia de comunicação e envolvimento para que a força de trabalho colaborasse com a meta de redução das perdas de água. Na execução desse plano foram utilizados todos os canais e ferramentas de comunicação existentes na Unidade de Negócio Leste (reuniões estruturadas e relâmpago, Mural, Jornal Ligação ML, boletim eletrônico Leste em Notícias, cartazes, filme institucional).

Desse modo, a sensibilização dos empregados quanto aos objetivos e importância do Programa, a divulgação constante de cada uma de suas etapas; a criação de uma ferramenta possibilitando que qualquer empregado pudesse contribuir para a redução das perdas (formulário “Eu vi um vazamento hoje...”) foram fundamentais para o envolvimento da força de trabalho. Esse resultado pode ser medido tanto na participação dos empregados nas informações sobre vazamentos vistos na rua (8.056) quanto no resultado da Pesquisa de Clima referente ao fator comunicação que em 2006 obteve o seu maior índice: 79.88%.

Sendo assim, cada vez mais a comunicação passa a ser considerada como um elemento indispensável e capaz de agregar valor na concretização dos objetivos estratégicos da Empresa. Além disso, o envolvimento da liderança como instrumento mobilizador e motivador é fundamental para que a força de trabalho esteja totalmente comprometida com os processos internos e externos da Empresa. A comunicação assertiva consegue estabelecer relações flexíveis, equilibradas, transparentes e objetivas, favorecendo a realização de qualquer atividade ou cumprimento de metas, que somente são atingidas com a participação efetiva das pessoas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação, planejamento, MASPP, Perdas, estratégia.

## INTRODUÇÃO

A proposta deste trabalho é mostrar que o planejamento do processo de comunicação pode contribuir para sistematizar as ações que levam à redução das perdas de água e de faturamento na área de abrangência da Unidade de Negócio Leste, fazendo com que a força de trabalho esteja motivada, se envolva no Programa e perceba-se também como responsável pela questão.

A comunicação nas organizações, em toda a sua extensão, ainda não é percebida como ferramenta estratégica, sobretudo quando focado o seu potencial, a partir da comunicação interna, para a obtenção de vantagem competitiva. Os gestores das organizações, em sua racionalidade, tendem à obtenção de resultados concretos, tangíveis, mensuráveis.

A partir do entendimento da comunicação organizacional, como o tornar comum, a partilha, o consenso, que é diferente de unanimidade, tem-se uma poderosa ferramenta para que a organização, que são as pessoas que de alguma forma interagem com ela, obtenha o sucesso em suas estratégias.

A comunicação, entendida pelo gestor como elemento intangível, pode ser percebida e transformada como elemento objetivo no processo de criação e implementação das estratégias, a partir do seu impacto, direto ou indireto, possível de ser registrado em avaliações quantitativas ou qualitativas. Tal afirmação pode ser exemplificada com a aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas de Perdas – MASPP, implantado em 2005, na Unidade de Negócio Leste, que prevê a divulgação de cada etapa e o registro dos progressos das equipes como forma de motivar e realizar o aporte do conhecimento que está na cabeça das pessoas que compõem a organização (Falconi – 2004).

Torna-se importante o entendimento de que a organização é constituída de pessoas que trabalham para pessoas e o cumprimento da missão organizacional somente pode tornar-se legítimo a partir do compromisso da satisfação das necessidades das diferentes partes interessadas. De todos os recursos organizacionais, a comunicação deve ser destacada como um dos principais fatores do sucesso, ou insucesso, das estratégias empresariais.

## A ESTRATÉGIA

A concepção da comunicação empresarial vai além da transmissão de informação, trata-se de um processo de estabelecimento de relação entre interlocutores, entre os setores da empresa. Portanto, a discussão não poderia ser limitada ao fluxo de informação, que também é importante. Mas seria necessário trabalhar a idéia de comunicação junto com a gestão. Caberia à área de comunicação estabelecer as ligações entre as diversas partes da organização e fazer com que sua estrutura funcionasse adequadamente, todos em prol dos mesmos objetivos, como uma perfeita engrenagem. Para isso, a estratégia utilizada foi a do envolvimento do maior número de empregados da Unidade com a questão do combate às perdas dentro do projeto MASPP.

A comunicação interna nas organizações foca três objetivos: que cada funcionário passe a ser um agente de comunicação, que os profissionais de comunicação tornem-se efetivamente consultores, e que se efetive a definição básica de comunicação: "TORNAR COMUM" (Favaretto, 2001). Assim, a área de comunicação da Unidade de Negócio Leste estruturou um planejamento de ações para tornar comum nas atividades dos empregados diretos e contratados o Método de Análise e Solução de Problemas de Perdas – MASPP, que possibilita coletar, caracterizar e coordenar os dados, na seqüência lógica do PDCA – planejamento, desenvolvimento, verificação da ação e avaliação. Aplicar o MASPP significa fazer uma análise completa das causas das perdas e vai além: para garantir que as ferramentas de qualidade fossem assimiladas pelos operadores dos processos, trabalhou-se também com o método SDCA, por meio do qual os próprios operadores podem controlar os processos pelos itens de controle, comparar com o padrão estabelecido, corrigir de acordo com uma matriz de causa e ação e assim colocar novamente o processo dentro dos limites de controle.

## PLANEJAMENTO DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA

- **Público:** Interno (empregados, estagiários, prestadores de serviços que desenvolvem suas atividades locados em áreas da Unidade de Negócio Leste).
- **Ações estruturadas pelo Pólo de Comunicação:**
  - ✓ Criação da logomarca da Campanha Interna;

- ✓ Confecção de Formulário de Irregularidades Detectadas – “Eu vi um vazamento hoje...”;
- ✓ Disponibilização de formulário para todos os empregados da UN Leste;
- ✓ Intensificação da publicação de matérias sobre perdas de água, volumes disponibilizado e utilizado (VD e VU) em todos os Jornais Ligação ML, edições do Jornal Mural e do boletim eletrônico Leste em Notícias;
- ✓ Divulgação na Intranet dos resultados do ranking das áreas e empregados que informam mais ocorrências de vazamentos;
- ✓ Confecção de vídeo institucional para motivar os empregados a continuar contribuindo com a redução das perdas na área de atuação da Unidade de negócio Leste;
- ✓ Confecção de cartazes para divulgação do ranking de perdas entre os setores de abastecimento;
- ✓ Elaboração de carta padrão, enviada pela área que executou o serviço de manutenção, ao empregado que denunciou o problema;
- ✓ Criação de link na Intranet para os colaboradores enviarem informações sobre vazamento vistos na rua.

## RESULTADOS

A comunicação é fator preponderante para todo e qualquer programa ou projeto que uma empresa se proponha a implementar. Falando em programas de qualidade, como o MASPP, as ferramentas de comunicação foram decisivas para:

- A divulgação do Programa em todas as suas etapas, pois o que menos o empregado quer é ficar sem saber o que está ocorrendo, principalmente quando ele é o agente da mudança;
- O reconhecimento do Programa de Redução de Perdas de Água como o objetivo mais importante da Unidade de Negócio naquele momento, porque o foco no Programa era a meta da Alta Direção e se todos soubessem onde a Unidade queria chegar (visão) e entendessem que isso era importante para a sobrevivência da Empresa todos chegariam a este futuro;
- A participação e o comprometimento da força de trabalho como agente do Programa, uma vez que por meio do formulário “Eu vi um vazamento hoje...” cada empregado poderia tomar parte daquele projeto tão importante da Unidade de Negócio mesmo não trabalhando diretamente nos processos ligados às perdas.

A seguir demonstramos alguns resultados que puderam ser mensurados e que comprovam a eficácia das ações de comunicação implementadas na Unidade de Negócio Leste.

- **Criação da logomarca (figura 1) da campanha para a implantação do MASPP;**
- **Programa “Eu vi um vazamento hoje...”** Total de 8.056 vazamentos informados pelos empregados nos anos de 2005 e 2006 (período do Programa), por meio do formulário (figura 2) os quais puderam ter o seu conserto agilizado e, desta forma, contribuir para a diminuição das perdas, redução do número de reclamações, tempo de atendimento Sabesp e melhoria na satisfação do cliente, devido ao vazamento ser consertado muitas vezes antes que algum cliente reclamasse.



Figura 1

Figura 2

Cada empregado e estagiário da Unidade de Negócio Leste recebeu um bloquinho (figura 2) para anotações de vazamentos de água - objetivo da campanha - e apontamentos dos vazamentos de esgotos, que também causam transtornos à população. Assim, o empregado que deparar-se com um vazamento na rua preenche o

formulário (figura 2), entrega em uma das sete divisões do Departamento de Serviços (departamento responsável pelos serviços de manutenção). A partir daí, as informações sobre os vazamentos são lançadas em sistema corporativo e é providenciado o conserto.

A garantia total quanto a credibilidade dessa prática está ligada ao lançamento das informações sobre os vazamentos nos sistemas corporativos CSI/SIGAO, que geram o serviço e, por procedimentos internos da Sabesp, são estipulados prazos para a sua conclusão. O empregado, percebendo que a sua informação foi computada e a Empresa tomou providências para a execução do serviço que solicitou, se motivará a "apontar" mais e mais vazamentos vistos na rua.

Após todo o procedimento de encaminhamento do serviço, os formulários "Eu vi um vazamento hoje...", devidamente preenchidos, são encaminhados às secretárias dos respectivos Pólos de Manutenção, para alimentar o sistema gerenciador da ação (Figura 3).

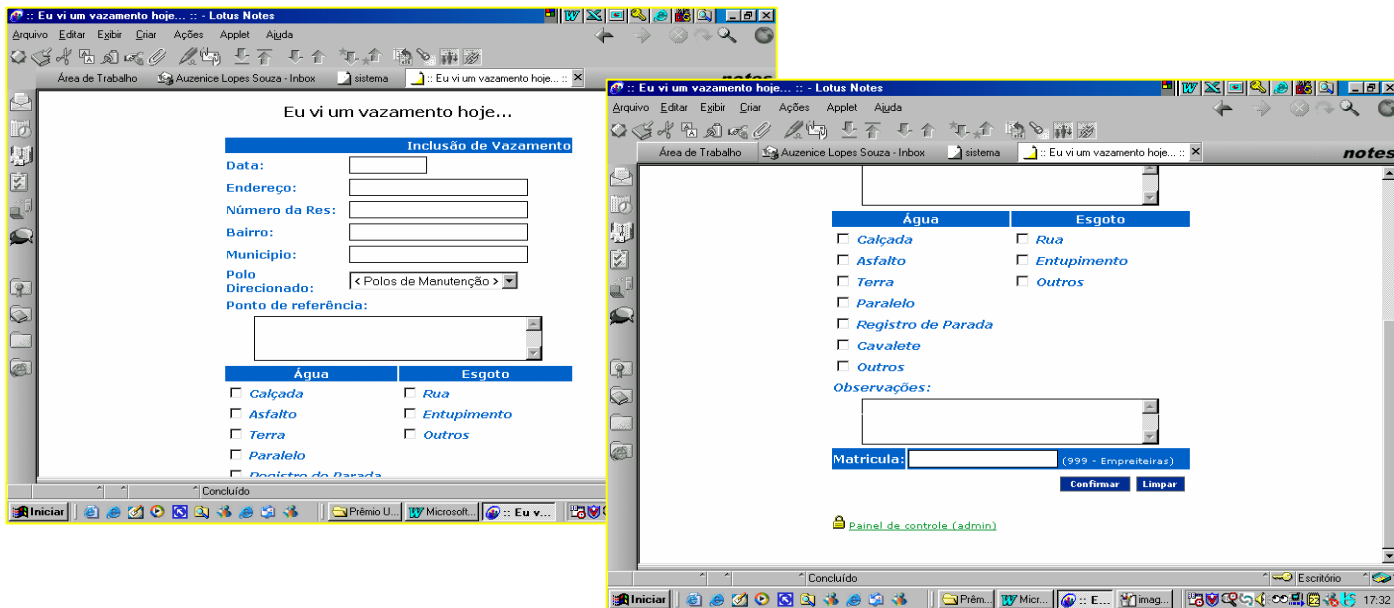


Figura 3

Esse sistema cria automaticamente com os dados lançados, uma carta de agradecimento (Figura 4) que é enviada ao empregado que emitiu a informação sobre o vazamento.

O objetivo da carta enviada ao empregado é dar o retorno quanto a execução do serviço, bem como agradecê-lo e motivá-lo a continuar informando sobre as ocorrências de vazamentos tanto de água quanto de esgotos vistos na rua.

Não foram identificadas dificuldades para a concretização da ação, bem como no que diz respeito à participação da força de trabalho na campanha.

Os empregados foram motivados a participar da campanha por meio dos seguintes meios de comunicação:

- Jornal Mural (periodicidade semanal): foram publicadas matérias sobre os resultados quantitativos das informações de vazamentos que foram enviadas aos Pólos de Manutenção para a execução do serviço e mensagens de incentivo para a continuidade da campanha;
- Boletim eletrônico Leste em Notícias (periodicidade diária): foram publicadas matérias com os resultados obtidos e também mensagens de incentivo;
- Jornal Ligação (periodicidade bimensal): foi publicada informação sobre a prática e depoimento de empregado;
- Reunião Relâmpago: foram repassadas informações sobre a campanha e preenchimento do formulário "Eu vi um vazamento hoje..."

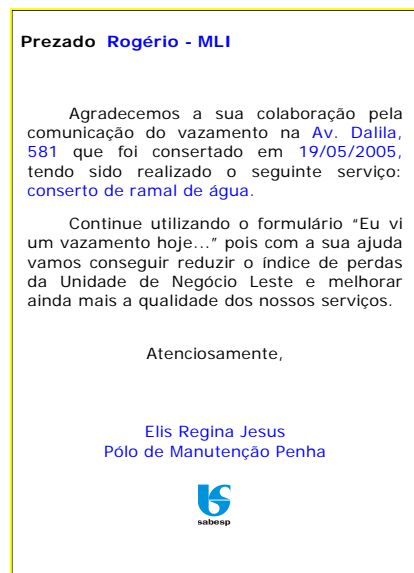


Figura 4

Exemplos de divulgações nos veículos de comunicação:

1. Jornal Ligação ML (figuras 5 e 6)

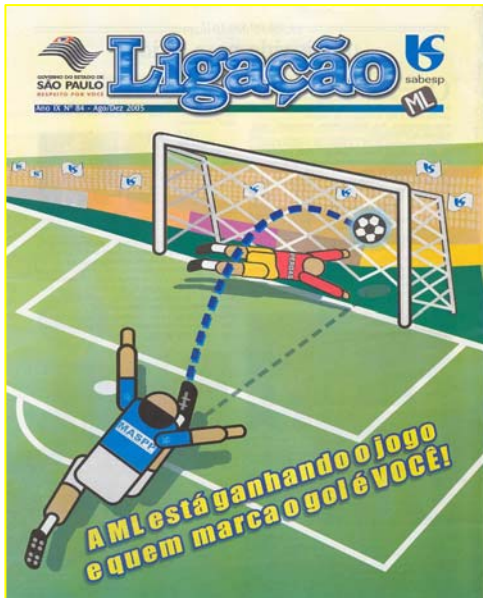


Figura 5



Figura 6

2. Boletim Eletrônico “Leste em Notícias” (figura 7)

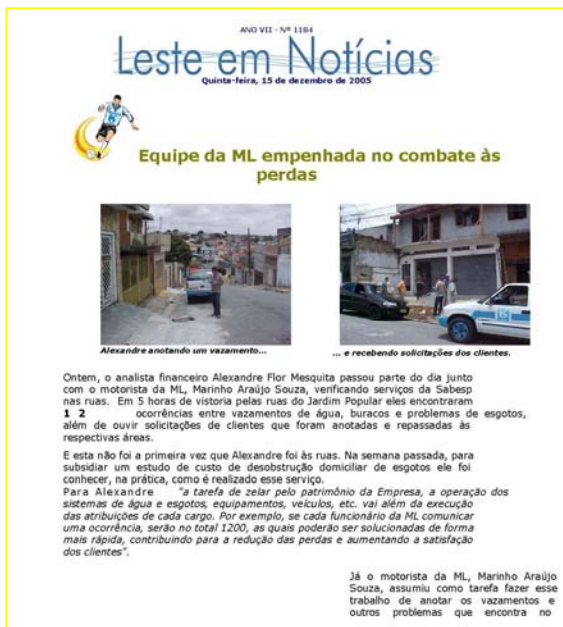


Figura 7

3. Jornal Mural (figura 8)



Figura 8

## Fator Comunicação na Pesquisa de Clima

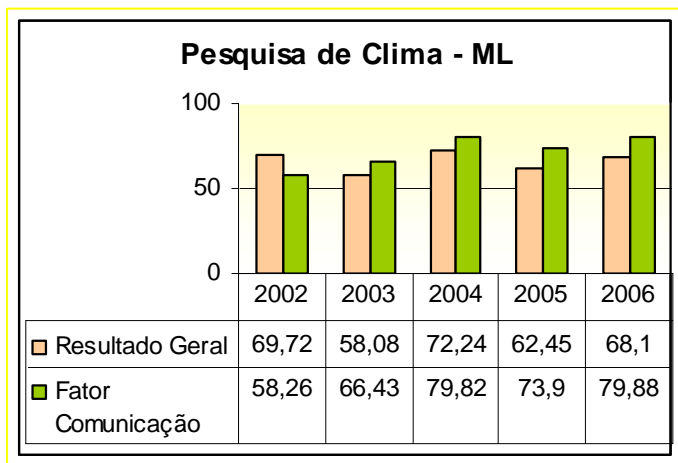


Figura 9

A comunicação na Pesquisa de Clima Organizacional é avaliada por meio de cinco questões específicas sobre o tema. Os resultados no gráfico (figura 9) demonstram a evolução obtida na comunicação interna, sendo que em 2006 o fator Comunicação apresentou o melhor resultado: 79,88%.

### As principais inovações/melhorias na comunicação interna no período de 2002 a 2006 foram:

- ✓ Ampliação do Jornal Mural para todas as Unidades;
- ✓ criação da Cartilha Tira-Dúvidas;
- ✓ reformulação da Intranet;
- ✓ acompanhamento semanal sobre a evolução das perdas;
- ✓ o lançamento do Programa “Eu vi um vazamento hoje...”;
- ✓ intensificação da divulgação de notícias referentes a perdas de água;
- ✓ confecção de vídeos motivacionais e sobre o MASPP - Método de Análise e Solução de Problemas de Perdas, entre outros.

## CONCLUSÕES

Com base no trabalho realizado, concluiu-se que “A comunicação excelente é aquela administrada estrategicamente, que alcança seus objetivos e equilibra as necessidades da organização” (Richard Lindeborg - 1994). A partir daí, atuar eficientemente na comunicação com os públicos interno e externo faz parte das atribuições específicas dos profissionais de comunicação junto com a Alta Administração, assim como é necessário também treinar as lideranças em comunicação até o nível das chefias imediatas (encarregados, líderes, etc.), que de um modo geral, não se consideram preparadas para conduzir o processo de comunicação.

É importante perceber que a comunicação organizacional pode se constituir em uma instância da aprendizagem organizacional podendo provocar uma tendência favorável à participação dos colaboradores em qualquer programa ou projeto e cada vez mais a comunicação é entendida pelo corpo gerencial não só como instrumento de preservação e realce da imagem da empresa, mas, sobretudo, como elemento indispensável e capaz de agregar valor à conquista de competitividade. A Comunicação deve se transformar numa ferramenta da Alta Administração, capaz de avaliar o impacto que as decisões vão ter na opinião dos diferentes públicos.

Desta forma, concluímos que:

- trabalhando em equipe obtemos melhores resultados e a visão de processos trazida pelo MASPP foi fortemente trabalhada pelas ferramentas de comunicação;
- a atuação de cada empregado como co-responsável pelos resultados da Unidade de Negócio foi imprescindível, uma vez que para se obter um resultado global excelente é preciso haver vários resultados setoriais excelentes.



- O envolvimento da Alta Administração desde o início do programa foi fator decisivo para o andamento das ações, pois ela deu o foco, acompanhou e corrigiu os rumos das ações em andamento;

Como cita o professor Falconi: “Todos devem estar envolvidos. TODOS. Para isto é necessário Emoção. Reveja suas políticas de recursos humanos e proponha uma Visão de Futuro compartilhada por todos. Estamos todos no mesmo barco e temos que sobreviver”.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. FAVARETTO, Sonia. Onde se encaixa a Comunicação Interna no organograma da empresa.
2. MAGALHÃES, Hélio Augusto de. Comunicação Empresarial nos dias de hoje.
3. CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). São Paulo: INDG, 2004.
4. LINDEBORG, Richard. Excellent Communication. Public Relations Quarterly. Nova York: Precis Syndicate, v. 39.nº 1, 1994