

## PROGRAMA MARATONA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

### Nome do Autor Principal:

Anilsa Assis Campos Lima.

Qualificação do Autor Principal: Tecnóloga em Processos Gerenciais, com Pós-graduação em Gestão de Recursos Hídricos e MBA em Marketing e Gestão de Cliente. Atua na empresa SABESP-Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo desde 1990, na área Comercial, desenvolvendo entre outras atividades, as de relacionamento e satisfação com o cliente interno e externo, trabalhando em projetos e ministrando palestras técnicas e comportamentais com foco na integração e comunicação de equipes.

**Endereço:** Rua Antonio de Barros, 889 – Altos de Jordanésia – Cajamar – São Paulo – Brasil – CEP: 07786-740 - Tel: +55 (11) 98932-6264 - +55 (11) 96382-7978 - e-mail: anilsalima@sabesp.com.br.

### RESUMO

O programa tem o propósito de aumentar a experiência positiva do cliente Sabesp, trabalhando o pertencimento e comprometimento da força de trabalho terceirizada, nos principais processos, promovendo o conhecimento e aprendizado da estrutura organizacional, focando no negócio da empresa. Promover o senso de pertencimento, compromisso e comprometimento da MOT (Mão de Obra Terceirizada).

O método utilizado é a realização de encontros de integração, de forma presencial, em auditórios da Sabesp ou nos canteiros das empresas, nos quais são abordados temas abrangentes de conteúdo comportamental, inteligência emocional, saúde e segurança do trabalho, ética, conduta e integridade, sempre com objetivo de aumentar a satisfação do cliente externo.

O programa contempla também visitas técnicas presenciais à ESI (Elevatória Santa Inês) e ETA (Estação de Tratamento de Água) Guaraú, assim como a ETE (Estação de Tratamento de Esgoto) Bragança Paulista, cujo objetivo é conhecer, em campo, como funcionam os processos de tratamento, que estão diretamente ligados às atividades do dia a dia de todos os envolvidos no programa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Maratona, Pertencimento, Terceiros.

### INTRODUÇÃO

Para atender a meta de estruturação de uma prática que pudesse trabalhar a cultura de resultados, por meio do relacionamento, fortalecendo a comunicação com os clientes, facilitando o processo de adaptação do funcionário terceirizado à cultura Sabesp, ampliando a visão sistêmica empresarial e facilitando o entrosamento e as relações de trabalho, como melhoria implantada, desenvolvemos o **Programa Maratona da Experiência do Cliente**.

Como estratégia o Programa tem o propósito de aumentar a experiência positiva do cliente Sabesp, trabalhando o pertencimento e comprometimento **da força de trabalho terceirizada**, nos principais processos, promovendo o conhecimento e aprendizado da estrutura organizacional, focando no negócio da empresa. Promover o senso de pertencimento, compromisso e comprometimento da MOT (Mão de Obra Terceirizada).

O método utilizado é a realização de encontros de integração, de forma presencial, em auditórios da Sabesp ou nos canteiros das empresas, nos quais são abordados temas abrangentes de conteúdo comportamental, inteligência emocional, saúde e segurança do trabalho, ética, conduta e integridade, sempre com objetivo de aumentar a satisfação do cliente externo.

O programa contempla também visitas técnicas presenciais à ESI (Elevatória Santa Inês) e ETA (Estação de Tratamento de Água) Guaraú, assim como a ETE (Estação de Tratamento de Esgoto) Bragança Paulista, cujo objetivo é conhecer, em campo, como funcionam os processos de tratamento, que estão diretamente ligados às atividades do dia a dia de todos os envolvidos no programa.

Como resultados tangíveis e intangíveis podemos citar:

- Desenvolvimento das equipes técnicas de serviços de campo, treinando a qualidade e agilidade na prestação de serviços - a fim de evitar falhas e gerar experiências positivas de contato aos clientes;
- Melhora no atendimento dos prazos e busca pela agilidade, a fim de obter dos clientes a seguinte impressão "Quando eu precisei pude perceber que esta empresa é diferente das outras";
- Redução no número de reclamações e insatisfações, por parte dos clientes, relacionadas aos serviços prestados;
- Capacitação dos funcionários para que tivessem um bom conhecimento técnico de todas as áreas, habilitando a comunicação de modo a conseguir identificar, entender e lidar com os diferentes tipos de clientes, desenvolvendo a visão completa do processo.
- Desenvolver e implantar na Empresa a visão sistêmica de integração e parceria, estreitar relações entre a Sabesp e empresas terceirizadas, envolver terceiros - integrar e alinhar comunicação, para que todos se sintam pertencente do mesmo time Sabesp. Implantar na ON (Operação Norte) uma visão única do atendimento comercial e operacional - Ampliar e estimular visão crítica e perceptiva nos líderes e das equipes, instigar a reflexão: O que a Sabesp precisa melhorar? Como eu e minha equipe podemos contribuir com essas melhorias?

Sem contar os resultados que antes da prática do **Maratona da Experiência**, demonstravam vulnerabilidade na gestão do relacionamento interno e externo, cuja inadequação, poderia pôr em risco requisitos das partes interessadas, tais como satisfação dos clientes, eficiência operacional, qualidade dos serviços executados, cumprimento de prazos, comprometer a imagem da ON (Operação Norte) e não atendimento às demandas regulatórias.

A origem da melhoria de gestão promovida pela prática ocorreu no ciclo anual de Planejamento Estratégico (PE) da ON em 2021/2022, durante a análise dos cenários interno e externo, em consonância com o Planejamento Tático, fazendo correlação com as metas e indicadores estratégicos de satisfação como o ISC (Índice de Satisfação do Cliente), IEAM (Índice de Eficiência no Atendimento das Manifestações), NPS (Net Promoter Score) e IGS (Índice Geral da Qualidade – ARSESP).

## OBJETIVO

O objetivo e a estruturação do **Programa Maratona da Experiência do Cliente** na Operação Norte, foram desenvolvidos com base em ferramentas da qualidade, possui análise de cenário e itens de controle que contribuem para sua disseminação em qualquer processo ou área dentro e fora da Sabesp (ênfase e exemplaridade).

Para análise de cenário, realizada por todos os profissionais envolvidos, como gestores, pessoas chaves, operadores e funcionários das contratadas, foram utilizadas as matrizes SWOT (interno) e PESTAL (externo). 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 oportunidade de melhoria: o trabalho em rede e a integração entre as áreas operacionais, comerciais e principalmente, prestadores de serviço (contratadas) para aprimoramento das relações com os clientes internos e externos, através de treinamento comportamental que pudesse trabalhar o comprometimento e sentimento de pertencimento da força de trabalho terceirizada.

As pessoas, ou seja, os consumidores, estão buscando, de verdade, um senso de humanidade, de valorização do ser humano. Esperam ter resultados através de atitudes moralmente éticas, socialmente responsáveis, sustentáveis e economicamente inteligentes. Procuram um respeito único e compromisso sócio ambiental persistente. Não seria este o mundo que todos nós gostaríamos de ver realizado, hoje e para as próximas gerações? Não seria este o nosso anseio?

Compreender os principais motivos de insatisfação e identificar pontos de ajuste para construção de estratégias que ampliem a satisfação dos clientes com os serviços prestados, além de mapear os pontos de força para que no planejamento das ações de relacionamento possam ser reforçados junto as equipes da força de trabalho terceirizada.

Dessa forma, atendendo a Missão e Visão da Organização, cujo propósito é transformar a vida das pessoas para uma sociedade mais inclusiva e sustentável, o objetivo primeiro, é prestar serviço de saneamento com excelência e qualidade, buscando ser referência mundial em inovação e sustentabilidade, atendendo os requisitos e expectativas de todas as partes interessadas.

## **METODOLOGIA UTILIZADA**

A prática do **Programa Maratona da Experiência** ocorre de forma integrada e sistematizada, cujo padrão de trabalho é a sistemática de análise compartilhada das informações, com acompanhamento e gestão diária das reclamações e insatisfações dos clientes; intensificação da análise de causa, para correção de rumos e identificação de oportunidades de melhoria relevantes. As informações gerenciais disponibilizadas são coletadas nos sistemas informatizados corporativos, registradas no Painel de Bordo, sob responsabilidade do Time Ágil que atualmente responde pelo Objetivo Operacional: Intensificar as Ações do Maratona da Experiência do Cliente, e apontadas em relatórios específicos, sendo encaminhadas para os gestores das áreas garantindo a efetividade das práticas, permitindo o acompanhamento o nível e tendência dos resultados e a aplicação das ações preventivas e corretivas pertinentes com agilidade e rapidez promovendo o ciclo do PDCL (Planejar, Executar, Verificar, Aprender), intensificando ações de melhoria e o aprendizado.

O método utilizado é a realização de encontros de integração, de forma presencial, em auditórios da Sabesp ou nos canteiros das empresas, com total envolvimento de fornecedores e parceiros, nos quais são abordados temas abrangentes como:

- Postura adequada no atendimento presencial ao cliente;
- Inteligência Emocional;
- Saúde e segurança no trabalho;
- Código de ética, conduta e integridade, com destaque nos itens 4.5 (Relacionamento com fornecedores, parceiros e terceiros) e 5 (Consequências)
- Vídeos das estações de tratamento de água e esgoto;
- Vídeos motivacionais e de pertencimento com situações reais ocorridas com clientes da ON.
- Dinâmicas relacionadas a atendimento presencial e em campo, bem como sobre segurança no trabalho.

A ON recebeu a equipe, da então Diretoria do Interior, na época (2022), para realização de um Benchmarking sobre o Programa MARATONA DA EXPERIÊNCIA. O objetivo do Benchmarking foi apresentar para a Unidade do Interior o funcionamento das práticas de gestão desenvolvidas na ON para atender ao Objetivo Operacional “Aumentar a Satisfação do Cliente acima de 87%”. Havia interesse da Unidade do interior em conhecer e implantar a metodologia do “Programa da Maratona da Experiência do Cliente ON”, sendo assim foram apresentadas as ações em desenvolvimento na Unidade Norte, pelos “Times Ágeis de Experiência dos clientes” assim como o relatório mensal de Satisfação dos Clientes, onde são analisados os indicadores de acompanhamento.

**Figura 1 - Registro de encontros e treinamentos.**



Fonte: Arquivo Sabesp

A visita foi muito produtiva, com muita troca de experiências e nossos visitantes também nos proporcionaram informações que nos ajudaram no acompanhamento e melhor desempenho de nossas ações. Após a visita de Benchmarking a ON foi convidada a realizar um treinamento do Maratona da Experiência com as equipes dos contratos das empresas terceirizadas, da Diretoria do Interior, organizada pela equipe visitante o que proporcionou muito aprendizado, compartilhamento de gestão e constância de propósito, tendo em vista que ficou claro que o Programa promove a mudança de cultura, visão sistêmica do processo e promove o movimento de melhoria comportamental junto a MOT.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A origem da melhoria de gestão promovida pela prática do Programa Maratona da Experiência do Cliente ocorreu no ciclo anual de Planejamento Estratégico da ON em 2021, durante a análise dos cenários interno e externo e avaliação dos resultados obtidos, com estabelecimento de metas e planos de ação para 2022.

Também em 2021 ocorreu a participação de pessoas chaves da ON, integrantes e atores do grupo que respondia pelo Objetivo Operacional: Satisfazer o Cliente, em um evento externo intitulado “WOW”, cujo tema, palestras e apresentações versavam sobre a importância da experiência positiva do cliente/consumidor, assim como da necessidade de promover uma jornada para o mesmo que pudesse entender a memória do cliente para, assim, construir todo um processo de experiência positiva e inovar no atendimento das emoções e expectativas desejadas e os requisitos das partes interessadas.

Mas, como essa memória afetiva do cliente funciona na prática e o que fazer para a experiência do cliente ser positiva e impactante?

Em resposta a esse questionamento e estabelecendo como propósito, através da análise de resultados, foi lançado o desafio de promover ações de melhoria que pudessem propiciar experiência positiva aos clientes, garantindo sua satisfação e, a partir daí como plano de ação do Planejamento Estratégico 2022, para atender o Objetivo Operacional: Atender as resoluções da ANA e manter a satisfação do cliente acima de 87%, foram iniciados os trabalhos do Programa Maratona da Experiência do Cliente, através dos encontros presenciais com a força de trabalho terceirizada, operacionais, de atendimento, Taces (Técnico de Atendimento Comercial Externo) e todos os demais contratos da ON, para integração das equipes cujo objetivo era através de treinamento comportamental trabalhar o comprometimento e sentimento de pertencimento da força de trabalho terceirizada, orientando para a postura adequada no atendimento presencial ao cliente, assim como abordagens de comportamentos dentro do código de ética, conduta e integridade. Abordagem também sobre saúde segurança no trabalho, assédio moral e sexual, inteligência emocional.



Estamos em tempos de profundas e complexas transformações. Os clientes esperam e exigem muito mais atualmente e pautam suas escolhas baseadas em uma série de questionamentos. Os profissionais também esperam muito mais de sua empresa do que um bom salário, reconhecimento, um bom ambiente e um plano de carreira. Um ótimo produto e/ou serviço, respeito, empatia e bom atendimento são considerados como obrigações mínimas. Ressalta-se que no Planejamento Operacional foram identificadas as mudanças culturais e avaliados os cenários internos e externos para definir sua estratégia.

A ON possui um grupo que faz análise de cenário e, na ocasião do PE (Planejamento Estratégico), concluiu que as 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 houvesse a cultura do relacionamento fortalecida.

A concepção e aplicação da prática tiveram como base as métricas do Modelo de Excelência de Gestão - MEG (Fundação Nacional da Qualidade - FNQ) e do Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental – MEGSA, como modelos gerenciais e balizadores de práticas estruturadas para superar as necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas.

Antes da implantação da prática do Programa Maratona da Experiência do Cliente, foi identificado um problema que, havia um aumento gradativo no número de reclamações e insatisfações dos clientes, principalmente relacionadas a comportamento, comprometimento, comunicação e falta de empatia por parte dos executores de serviços e ou atendentes, dificultando o atendimento às solicitações e manifestações com qualidade, agilidade e dentro do prazo previsto, com base nos requisitos dos clientes e os estabelecidos pela Agência Reguladora. O monitoramento destas informações ocorria de maneira pontual e descentralizada, o que dificultava a ação proativa dos gestores para correção dos desvios.

**Figura 2 - Maratona de Experiência - Encontros 2023 MN**



Fonte: Monitoramento de resultados Sabesp

A ON 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 e, com base em ferramentas da qualidade, possui análise de cenário e itens de controle que contribuem para sua disseminação em qualquer processo ou área dentro e fora da Sabesp.

Para análise de cenário, como citado anteriormente, realizada por todos os profissionais envolvidos, como gestores, pessoas chaves, operadores e funcionários das contratadas, foram utilizadas as matrizes SWOT (interno) e PESTAL (externo). 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 oportunidade de melhoria: o trabalho em rede e a integração entre as áreas operacionais, comerciais e principalmente, prestadores de serviço (contratadas) para aprimoramento das relações com os clientes internos e externos, através de treinamento comportamental que pudesse trabalhar o comprometimento e sentimento de pertencimento da força de trabalho terceirizada.

Nesse sentido, algumas das frentes de atuação para garantir uma boa experiência para o cliente interno foram:

- Promover treinamentos para desenvolver habilidades e competências no atendimento ao cliente;
- Criar rotinas de reuniões e feedback;
- Padronizar processos e formas de conduzir os atendimentos;
- Promover ações de incentivo, com reconhecimento e aprendizado;
- Empoderar os colaboradores por meio da autonomia e conhecimento dos processos.

**Figura 3 - Maratona da Experiência - Visitas 2023 MN**

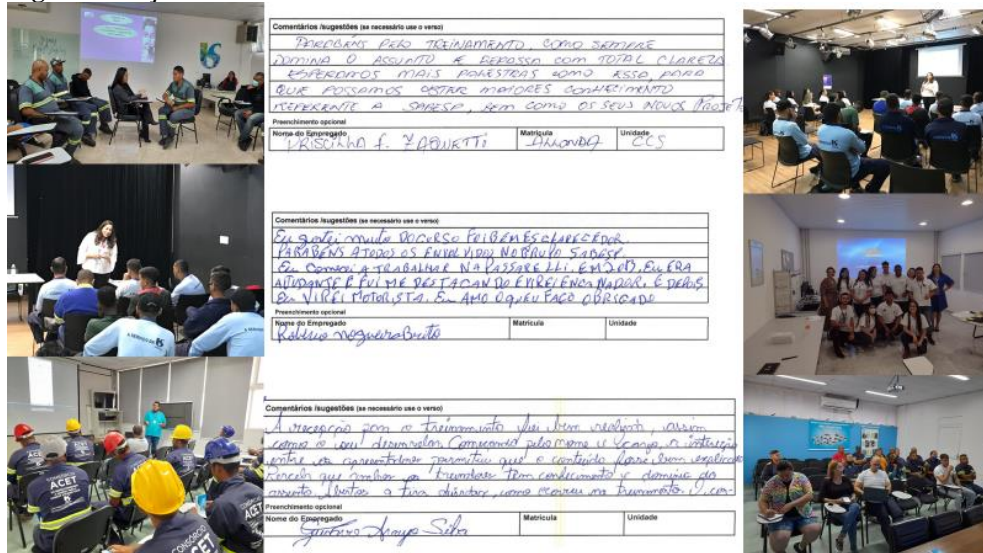


Fonte: Monitoramento de resultados Sabesp

A implantação da ação promoveu amadurecimento no controle e acompanhamento das ocorrências através de ferramentas de controle e acompanhamento de resultado nas RAOs (Reunião de Análise de Oportunidades), quando eram realizadas as análises críticas e causa raiz do impacto negativo nos resultados.

Permitiu conhecimento suficiente para aprimorar a gestão dos prazos de atendimento e padronizou a gestão dos contratos de prestação de serviços. Trouxe o aprendizado de repactuação de prazos e realimentação dos clientes, contribuindo para a satisfação com atendimento e também início do exercício da cultura com o foco no Relacionamento e mudança na forma de mapear, gerenciar e utilizar as insatisfações para melhoria nos processos. As Contratadas 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.

**Figura 4 - Ações desenvolvidas e Feedbacks recebidos**



Fonte: Monitoramento de resultados Sabesp

Após definidas as ações da prática, estas foram incorporadas ao objetivo operacional, onde foram cadastradas as etapas de implantação e desenvolvimento do trabalho, 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 monitoramento, acompanhamento e controle das ações do **Programa Maratona da Experiência do Cliente** com a prática de integração entre as áreas comerciais e operacionais, foram sempre realizados em reuniões de análise crítica mensais, ou sob demanda, do grupo responsável pelo relacionamento e satisfação do cliente da ON, através da avaliação dos resultados dos indicadores estratégicos no Painel de Bordo e das entregas dos Times Ágeis nas sprints do grupo, quando eram realizadas também as prestações de conta referente aos encontros, cronogramas e necessidades.

O Programa trouxe a excelência na gestão do relacionamento com os clientes e demais partes interessadas, além de proporcionar aprendizado, amadurecimento e constância de propósito, aprimorando os padrões de relacionamento. Além de atender aos requisitos das partes interessadas.

**Figura 5 - Maratona da Experiência Visita Elevatória Santa Inês 2024**





Fonte: Monitoramento de resultados Sabesp

**Figura 6 - Maratona da Experiência ETA Guaraú 2024**



Fonte: Monitoramento de resultados Sabesp

Quando foram avaliados os obstáculos e desafios a serem superados, perguntamos “Que novas experiências queremos construir para nossos clientes?”, os itens abaixo foram os que mais se destacaram:

- Transmitir para as contratadas a importância da qualidade do relacionamento com clientes;
- Tangibilizar o valor entregue pela ON para os clientes;
- Atender o cliente em todo o ciclo de serviços de saneamento;
- Ampliar a relação de confiança com o cliente;
- Conseguir reunir as equipes e sensibilizar a liderança;
- Desenvolver pessoas para uma nova visão do negócio e o papel em relação ao cliente,
- Busca pela humanização do atendimento.

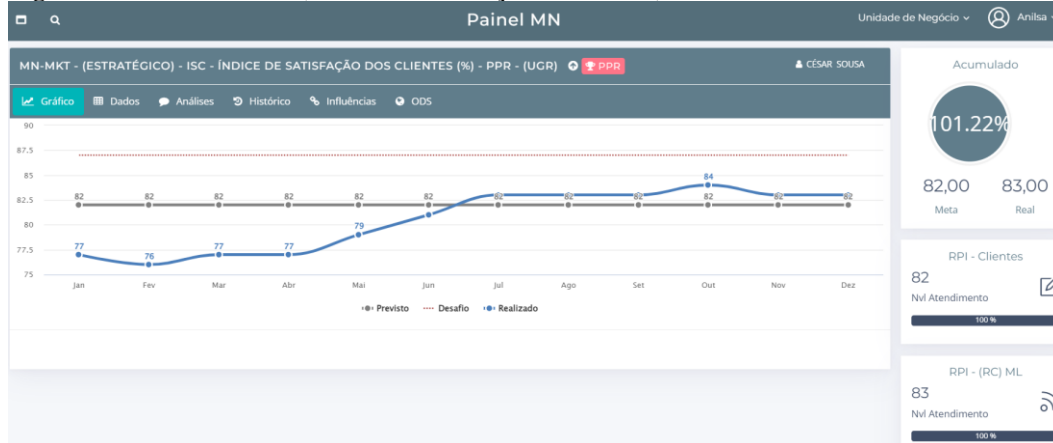
Destaca-se que após a implementação das inovações, percebeu-se significativa melhora nos resultados dos indicadores de desempenho da prática, tais como a maximização dos resultados relativos à qualidade dos serviços executados e satisfação dos clientes, percebidos com eficácia e eficiência, assim como incorporação de melhoria nas rotinas de trabalho, tais como:

- A marca, o capital intelectual, o desenvolvimento pessoal e profissional;
- A excelência na gestão do relacionamento com seus clientes atende diretamente a visão de futuro da Sabesp;
- Clientes e Sociedade, o atendimento as necessidades e requisitos regulatórios estabelecidos pelo Órgão Regulador que fiscaliza;
- A sociedade e clientes foram beneficiados com a qualidade do atendimento e dos serviços;
- Fornecedores: o estreitamento do relacionamento com os fornecedores, visto que os benefícios também foram perceptíveis às contratadas que perceberam maior controle e agilidade na execução dos serviços, bem como a redução de retrabalho;
- Força de trabalho: a retenção e o compartilhamento do capital intelectual, através do registro da metodologia aplicada em padrões de trabalho e da disseminação da prática, respectivamente;
- 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.

A prática traz excelência no relacionamento com todas as partes interessadas, proporciona aprendizado, amadurecimento, constância de propósito e impacto nos resultados estratégicos conforme representação em quadros abaixo:

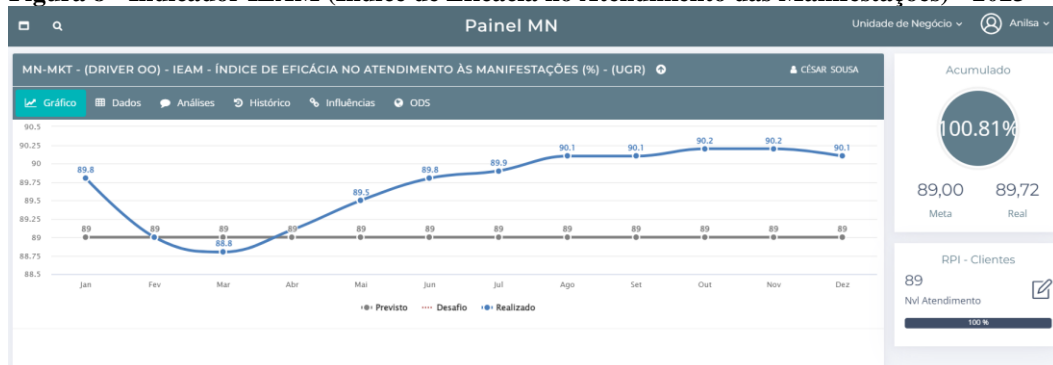


**Figura 7 - Indicador ISC (Índice de Satisfação do Cliente) - 2023**



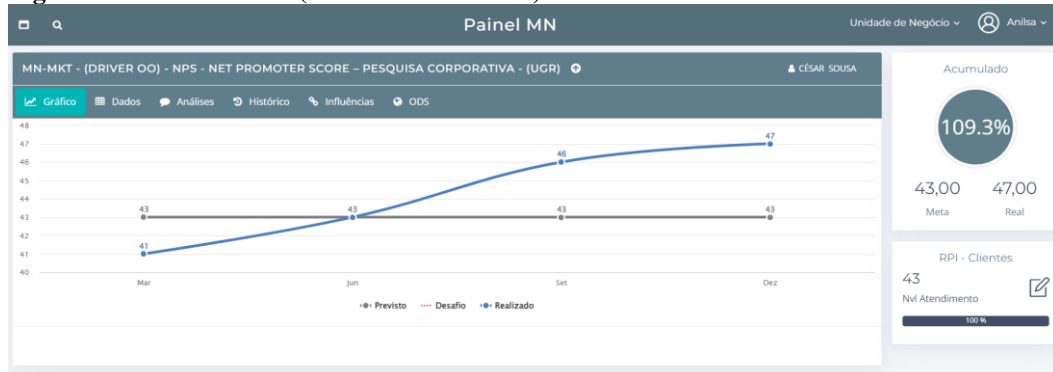
Fonte: Monitoramento de resultados Sabesp

**Figura 8 - Indicador IEAM (Índice de Eficácia no Atendimento das Manifestações) - 2023**



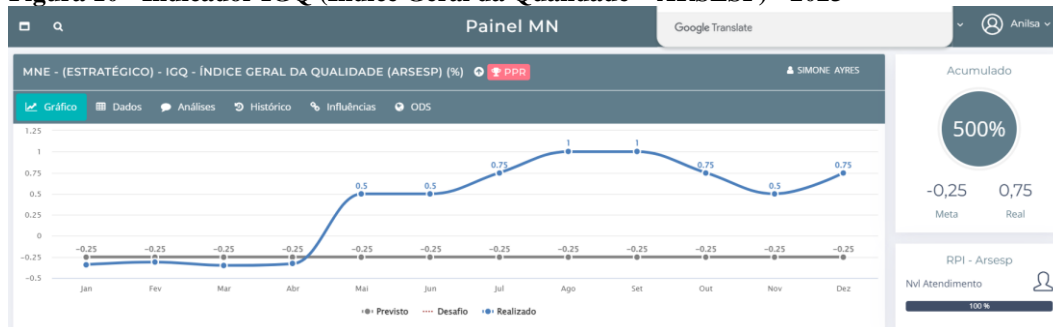
Fonte: Monitoramento de resultados Sabesp

**Figura 9 - Indicador NPS (Net Promoter Score) – 2023**



Fonte: Monitoramento de resultados Sabesp

**Figura 10 - Indicador IGQ (Índice Geral da Qualidade – ARSESP) - 2023**



Fonte: Monitoramento de resultados Sabesp

## CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

Inovação/potencial de difusão: O enfoque inovador da prática é assegurado pelo refinamento da metodologia de trabalho em rede e pelo desenvolvimento e aplicação sistemática de ferramentas gerenciais inovadoras, permitindo aos gestores o acompanhamento em tempo real dos resultados e a atuação imediata e proativa para identificação e correção de desvios.

Como exemplos do caráter pioneiro e inovador da prática, em perfeito alinhamento às estratégias da Organização, destacam-se o desenvolvimento e a implementação da capacitação personalizada das equipes contratadas, com foco no negócio da empresa atendendo ao propósito de excelência na gestão. As visitas técnicas presenciais a Elevatória Santa Inês (ESI) e Estação de Tratamento de Água (ETA) Guarau, promovem o conhecimento e aprendizado dos principais processos da cadeia de valor da empresa.

Esse conhecimento e aprendizado fazem toda a diferença na rotina dos funcionários uma vez que, ao serem contratados, não possuem conhecimento técnico suficiente sobre sua nova área de atuação – saneamento básico, as melhorias implementadas no processo de integração contribuem significativamente para esclarecer e orientar muitas dúvidas dos clientes, impactando assim positivamente na satisfação do cliente atendido.

Vale ressaltar também que a participação no treinamento comportamental diretamente pelas equipes operacionais, bem como o acompanhamento e controle tecnológico através de fotos e relatórios, pós execução de serviços, amplia a visão sistêmica para a solução de problemas críticos identificados, maximizando a sinergia e a potencialização dos resultados obtidos, valores estes percebidos por todas as partes interessadas.

Para introduzir um enfoque proativo e estimular a prevenção buscando eficiência na resolutividade dos processos, em uma das etapas da prática foi determinado o seguinte padrão de trabalho:

- (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.
- Fortalecer a visão de foco do cliente e experiência com serviços e produtos da Sabesp. Inserir a cultura de cooperação de modo de "ser e atender Sabesp".
  - Estreitar o relacionamento com o cliente e a eficiência no repasse de informações
  - Buscar eficiência e o lado humano dos colaboradores da Sabesp e terceirizadas - para transformar o atendimento em uma experiência única, que surpreenda e encante o cliente.
  - Promover capacitação dos funcionários das terceirizadas em busca de implementar a forma de atender proativa e universalizar o atendimento dos funcionários terceirizados.

A sociedade está em tempos de profundas e complexas transformações. Os clientes esperam e exigem muito mais atualmente e pautam suas escolhas baseadas em uma série de questionamentos. Os profissionais também

esperam muito mais de sua empresa do que um bom salário, reconhecimento, um bom ambiente e um plano de carreira. Um ótimo produto e/ou serviço, respeito, empatia e bom atendimento são considerados como obrigações mínimas.

As pessoas estão buscando, de verdade, um senso de humanidade, de valorização do ser humano. Esperam ter resultados através de atitudes moralmente éticas, socialmente responsáveis, sustentáveis e economicamente inteligentes. Procuram um respeito único e compromisso sócio ambiental persistente. “Não seria este o mundo que todos nós gostaríamos de ver realizado, hoje e para as próximas gerações? Não seria este o nosso anseio?” são questionamentos a serem respondidos.

Usando o MEG e o MEGSA como referenciais, evidencia-se que a cultura da inovação é um dos pilares para buscar a excelência da gestão, uma vez que o surgimento de novas ideias permite às organizações se diferenciar no mercado e garantir sua perenidade, assim como garantir a possibilidade de ampliar e replicar as ações de melhoria para outros processos e organizações.

A prática de integração entre as áreas comerciais e operacionais, trouxe a excelência na gestão do relacionamento com os clientes e demais partes interessadas, além de proporcionar aprendizado, amadurecimento e constância de propósito.

Como abrangência da prática e, com o objetivo de melhoria contínua, para aprimorar as ações, em 2024, atendendo ao Objetivo Operacional: Intensificar as ações do Programa Maratona da Experiência do Cliente, foi implantado na ON um projeto piloto CCS – Centro de Controle de Serviços, composto por uma equipe preparada e treinada para conduzir a ação de retroalimentação dos clientes em 100% dos serviços solicitados/executados, Oficinas de solução para levantamento e análise de reclamações críticas e reincidentes, assim como o PEO-Programa de Eficiência Operacional. Iniciou também outros treinamentos técnicos operacionais com as equipes terceirizadas. Esse aprendizado quebrou barreiras entre áreas, unificou atividades correlatas, agilizou o processo de execução dos serviços e promoveu a redução de custos.

A lição aprendida e os benefícios atingidos, agregaram valor a unidade e a prática foi aprovada e serviu de benchmarking em outras Unidades da Sabesp, conforme citado anteriormente. Para criar e manter um clima favorável ao pensamento crítico e inovador, que permita a livre manifestação dos colaboradores e a transformação das informações obtidas em conhecimento, a ON 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, bem como o reconhecimento das sugestões e práticas criativas e inovadoras implantadas. Neste sentido, foram empregados no projeto, os seguintes mecanismos de fomento à inovação: brainstorming; benchmarking; treinamento e capacitação dos colaboradores; elaboração de padrões de trabalho.

Por meio do programa a ON Reconhece Você, reconhece as melhores práticas de gestão e atua em consonância com o Prêmio Empreendedor Sabesp, e também, prepara, capacita e incentiva a participação da força de trabalho no PNQS (Prêmio Nacional de Qualidade no Saneamento) IGS (Inovação e Gestão no Saneamento), PPQG (Prêmio Paulista de Qualidade em Gestão) MIG (Mérito de Inovação em Gestão), entre outros, podendo ser considerado assim como reconhecimento da equipe e da liderança pelas ações implementadas e projetos realizados.

Como um processo de avaliação da prática e aprendizado, ficou evidenciado que antes da implantação da prática do Programa Maratona da Experiência do Cliente que integrada os serviços comerciais e operacionais, através de treinamentos comportamentais promovendo o comprometimento e senso de pertencimento da mão de obra contratada, havia fragilidade e vulnerabilidade na comunicação entre as áreas e com os clientes e mostrou ser uma lição aprendida favorável, pois, proporcionou amadurecimento e constância de propósito, refletidos nos processos.

A ausência de programas como este anteriormente, demonstrou ser desfavorável ao desempenho da unidade, mas, a principal lição aprendida e o caminho que levou a ela, foi o compartilhamento de ideias e mudança de paradigmas que possibilitaram a proximidade de funcionários entre si e de toda a força de trabalho terceirizada, quebrando muros e barreiras com o propósito de encantar o cliente, traduzidos no novo processo de realização dos serviços e comunicação efetiva com o cliente, o que garantiu a redução do número de

reclamações e insatisfações, atingimento de metas e proporcionando aprendizado e conhecimento a todos os envolvidos no programa.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. BEKIN, Saul F. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
2. BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade. Porto Alegre: ABRP-RS/SC, 1995 Um olhar sobre o marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2000.
3. GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.