

## **IMPLANTAÇÃO DA CAU – CENTRAL DE ATENDIMENTO UNIFICADA NA SUPERINTENDÊNCIA DE MANUTENÇÃO ESTRATÉGICA - MM**

### **André Liu Ohara**

Formado em Ciência da Computação pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo – UNASP; Pós-graduado em Jornalismo pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC; Atuando na área de saneamento a mais de 25 anos.

### **Marcelo Pinheiro Brevilieri**

Engenheiro eletricitista, graduado pela Universidade Santa Cecília do Bandeirantes; Pós-Graduado em Automação Industrial pela Faculdade de Engenharia Industrial - FEI e Sistema Elétrico de Potência pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU; Atuando na área de saneamento a mais de 25 anos.

### **Renato Augusto Costa dos Santos**

Gerente do Departamento de Planejamento e Gestão da Manutenção na Sabesp; Engenheiro mecânico formado pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" – UNESP; Pós-graduado em Gestão Ambiental pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar.

**Endereço:** Rua José Rafaeli, 284 - Socorro - São Paulo - SP - CEP: 04763-280 - Brasil - Tel: +55 (11) 5683-3242 - Fax: +55 (11) 5683-3060 - e-mail: aohara@sabesp.com.br.

## **RESUMO**

A Superintendência de Manutenção Estratégica – MM é uma unidade da Sabesp que presta serviços de manutenção e executa melhorias em instalações e sistemas operacionais, atendendo solicitações de diversas outras unidades da companhia. Em busca da melhoria contínua na prestação de seus serviços, a superintendência entendeu ser necessário aprimorar a forma de se relacionar com as outras unidades, estabelecendo uma relação fornecedor x cliente mais transparente e eficiente. Nesse contexto surgiu a CAU – Central de Atendimento Unificada – que assumiu a responsabilidade de ser a fonte primária de comunicação entre os solicitantes de serviços, ou clientes, e as áreas operacionais da MM, fazendo o acatamento das demandas e estimulando a sistemática de *feedbacks* entre as partes. O presente trabalho tem o objetivo de apresentar como foi a jornada de implantação dessa central, desde o surgimento da necessidade até a exibição dos resultados obtidos após o início de operação. Também será mostrado como isso transformou o processo de relacionamento com o cliente na unidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Manutenção, Central de Atendimento, Relacionamento.

## **INTRODUÇÃO**

A Sabesp opera serviços de água e esgoto em 375 municípios do Estado de São Paulo. Adicionalmente, fornece água no atacado para outros dois municípios localizados na Região Metropolitana de São Paulo - RMSP, que também utilizam serviços de tratamento de esgotos. A empresa, em sua área de atuação, atende uma população com mais de 28 milhões de pessoas no fornecimento de água tratada, coleta e tratamento de esgoto, além de oferecer outros produtos como água de reuso, por exemplo. Nesse contexto, a Sabesp conta com uma gigantesca base de ativos, que por sua vez demanda uma grandiosa estrutura de manutenção para garantir o adequado funcionamento de equipamentos e sistemas.

Essa estrutura conta com equipes focadas na prestação desse tipo de serviço, distribuídas nas diversas Unidades de Negócio (Uns) da Companhia. E a Superintendência de Manutenção Estratégica (MM) atua de maneira complementar provendo soluções que estão além das capacidades das áreas locais de manutenção, seja em termos de infraestrutura ou de expertise, contando com recursos tais como oficinas, equipamentos especiais, equipes multidisciplinares de engenharia, planejamento, de gestão e de execução, prestando serviços de manutenção de natureza eletromecânica e civil, em oficina ou campo e em situações programadas ou emergenciais.

Com isso a MM possui uma carteira de serviços bastante diversificada e que requer uma gestão eficiente desde o momento do acatamento de uma demanda até a entrega do serviço executado ao solicitante, bem como uma comunicação clara entre os envolvidos. Diante desse desafio organizacional foi implantada a CAU – Central de Atendimento Unificada, com o intuito de aprimorar a interação da MM com as áreas de manutenção da empresa, prezando por uma relação fornecedor x cliente, além de contribuir para uma melhor gestão de todo o ciclo de realização dos trabalhos sob a responsabilidade da superintendência.

## OBJETIVO

A implantação da CAU teve como objetivo melhorar a comunicação e o relacionamento da MM com seus clientes, de forma que ela seja a fonte primária de informações e de *feedbacks* entre as partes. Outro objetivo foi aprimorar cada vez mais o atendimento ao cliente, racionalizando e agilizando esse processo, trazendo métricas para medir com maior agilidade a satisfação com os serviços e, sempre que for necessário, trabalhando em melhorias.

## METODOLOGIA UTILIZADA

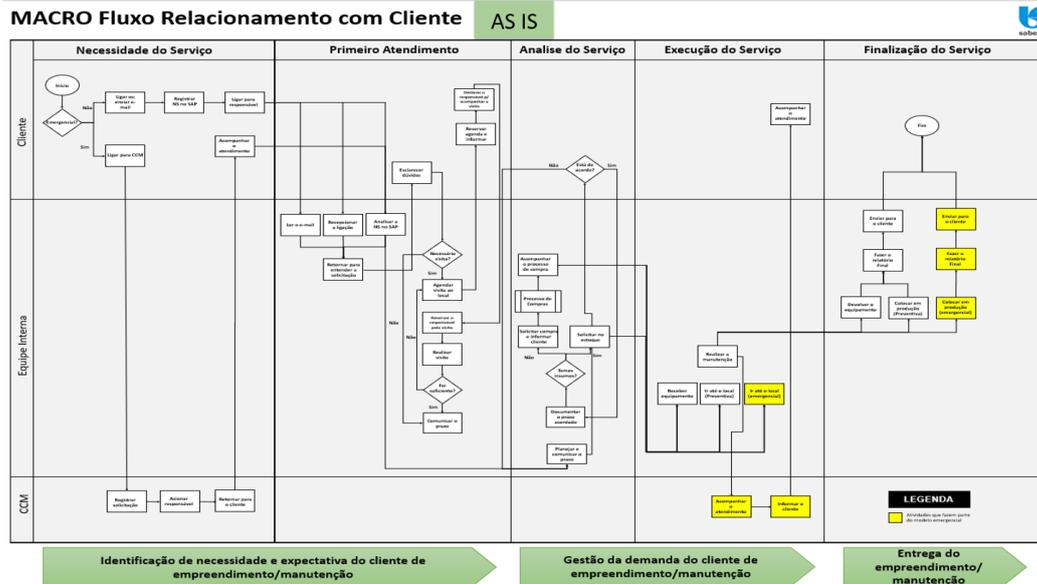
A origem do projeto se deu durante o Planejamento Operacional 2019/2020. Para o objetivo “Satisfazer o Cliente” foi definido o plano de ação com o nome “Revisão do processo de relacionamento com o cliente da MM”. Com o auxílio de uma consultoria, contratada de maneira específica para auxiliar na elaboração e execução deste plano de ação, procurou-se entender mais profundamente a questão e estruturar o trabalho necessário, de forma a responder à seguinte pergunta: “Como podemos estruturar o processo para melhorar o relacionamento com o cliente, com foco na gestão e entrega dos serviços?”.

Como ponto de partida foram realizadas oficinas e entrevistas envolvendo os clientes, gestores e representantes das áreas executantes da MM, nas quais foram captadas as necessidades, expectativas, “dores” e indicadas as premissas do processo de relacionamento. Isso permitiu, aplicando-se a metodologia *Design Thinking*, o mapeamento e a identificação de diversos pontos de melhoria no processo em questão. Esse grupo compreendeu 14 clientes e 18 funcionários da superintendência. Adicionalmente, nessa fase do trabalho foi traçado o perfil geral do cliente da MM, ou “Persona”, trazendo maior clareza de qual o público seria beneficiado pelo trabalho e como interagir com ele. Ainda nessa fase do trabalho, foi definido o macrofluxo do processo de Relacionamento com o Cliente “As is”, ou seja, como o processo era realizado antes do projeto.

Figura 1 – Perfil geral do cliente MM (Persona)



Figura 2 – Macrofluxo do processo de Relacionamento com o Cliente “As is”



A próxima fase compreendeu a idealização de propostas e soluções para este perfil de cliente. Para isso o grupo foi novamente reunido em forma de workshop, que resultou no levantamento de 35 ideias para melhoria do processo. Com esse material foi iniciado um trabalho de prototipação, que consistiu na produção de uma versão reduzida e de baixo custo do serviço que se pretendia oferecer a partir das ideias apontadas, com simulação de situações reais do cotidiano da MM. Esse trabalho teve como objetivo testar hipóteses e revelar problemas de design, usabilidade ou adequação, e envolveu representantes da consultoria contratada, gestores e executores da MM, além de um grupo diversificado de clientes.

A partir da prototipação surgiram 146 apontamentos a partir da percepção do grupo pós-simulação, sendo 34 pontos entendidos como bem aceitos, 59 pontos entendidos como passíveis de melhoramentos e 53 pontos que não foram bem compreendidos ou que não funcionaram. A partir disso o macrofluxo do processo de relacionamento foi redesenhado em uma versão “*To be*”, ou seja, como o processo deveria funcionar, englobando todos os aprendizados a partir dos trabalhos realizados até então. Nessa versão do fluxo a principal necessidade de mudança identificada foi a criação de uma central de atendimento ao cliente unificada, visto que o cliente da MM até então precisava interagir com diversas pessoas na superintendência para solicitar um serviço ou se informar a respeito do status da execução.

**Figura 3 – Evento de Prototipação**



Com o processo redesenhado, e definido que a criação da central de atendimento era o fator preponderante para o sucesso do projeto, foi iniciado o trabalho de identificação das necessidades relativas às pessoas necessárias para levar a cabo a transformação pretendida. Nesse sentido foram identificadas a priori as habilidades interpessoais e técnicas esperadas das pessoas que estariam envolvidas no processo de relacionamento com clientes na MM, mais especificamente aquelas que fariam parte da futura central de atendimento e do PPCM – Planejamento, Programação e Controle da Manutenção, sendo elas:

**Habilidades pessoais:**

- Empatia com o cliente;
- Postura cordial;
- Proatividade;
- Confiança e segurança no próprio trabalho;
- Paciência;
- Manter uma escuta ativa;
- Uso eficiente do tempo;
- Comunicação clara e articulada;
- Bom relacionamento com as áreas técnicas.

**Habilidades técnicas:**

- Conhecer o módulo PM do SAP;
- Conhecimentos básicos em *Microsoft Word* e *Excel*;
- Ter visão generalista da área que representa;
- Conhecer especificações dos principais equipamentos utilizados nas unidades da área que representa;
- Ter uma visão geral das unidades suportadas pela MM;
- Conhecer em detalhes o funcionamento da oficina;
- Ter autonomia para escalar e dar *feedback* do andamento do trabalho;
- Ser organizado e ter atenção aos detalhes.

Com base nessas habilidades houve o mapeamento na superintendência das pessoas com o perfil necessário para formação da futura área. Posteriormente houve a negociação entre os gestores para liberação dessas pessoas e constituição da nova equipe de atendimento ao cliente, bem como a definição do espaço físico e recursos a serem utilizados por essa equipe, tais como mesas, cadeiras, telefones, computadores, etc. Com o avanço das tratativas, a central de atendimento recebeu o nome de CAU – Central de Atendimento Unificada.

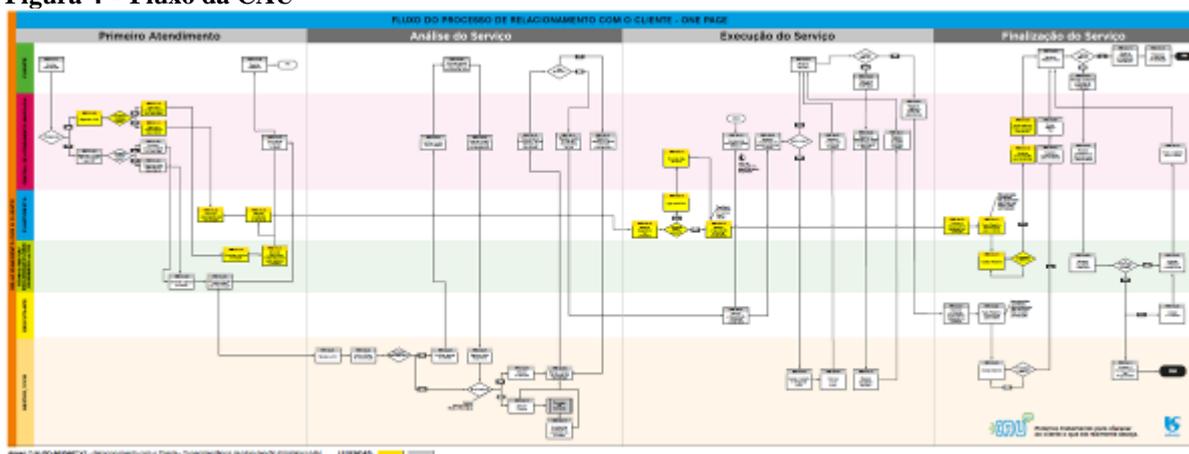
Paralelamente foi trabalhada a questão da comunicação entre a MM e seus clientes. Um primeiro desenvolvimento resultou no *script* de atendimento da CAU, para uniformizar o atendimento. Dessa forma, independentemente da pessoa que atendesse uma solicitação de serviço, emergencial ou programada, ela teria um guia para obter todas as informações necessárias para o posterior dimensionamento de recursos necessários à execução do trabalho.

Outra definição importante no projeto foi a de quais os canais de comunicação que seriam utilizados. Foi prevista primariamente a criação de dois canais: o *e-mail* e o atendimento telefônico, para que os clientes tivessem pontos de contato claros. Dos dois canais definidos, o atendimento telefônico foi entendido pelo grupo de trabalho como o prioritário e mais importante na comunicação com o cliente. Dessa forma foi entendido que era necessário se disponibilizar uma URA – Unidade de Resposta Audível, para recepção das solicitações. Ao ligar para a CAU, por meio da URA o cliente poderia escolher a opção mais adequada para a sua necessidade e ser direcionado para um atendente específico. Por fim foi escrito o Procedimento de Relacionamento com o Cliente, formalizando todas as definições surgidas a partir do avanço do projeto e ordenando a realização das atividades no futuro, quando a central estivesse em plena operação.

Com o procedimento, equipe e recursos definidos, foi iniciada a fase de treinamento das partes envolvidas. Foram treinados os futuros operadores e corpo técnico da CAU, lideranças e clientes da MM, provendo assim um alinhamento conceitual do projeto. As sessões de treinamento também serviram para captar mais *feedbacks* e aprimorar a construção da central antes de seu lançamento oficial, definindo bases claras para a mudança pretendida. Para assegurar o sucesso da implantação da CAU, ainda na fase de pré-operação da central foi criado e implementado um plano de comunicação, que consistiu em realizar várias publicações em diferentes canais a respeito do assunto, usando-se de exposição de banners, mensagens por *e-mail*, *WhatsApp* e *posts* no *Workplace* (plataforma de comunicação corporativa). As publicações abordaram a transição que ocorreria para o novo modelo a ser implantado, e motivava todos os receptores das mensagens a serem porta-vozes da mudança.

Dessa forma, em 16 de novembro de 2021 foi iniciada uma fase teste chamada de “Operação Assistida”, na qual foram monitoradas todas as etapas previamente definidas para que tudo saísse conforme o previsto. A Operação Assistida durou 90 dias, período no qual o grupo de trabalho se reuniu periodicamente para levantar aprendizados e promover ajustes até a plena operação da central. Ainda nessa fase, a consultoria criou e disponibilizou para os atendentes um documento denominado “Fluxo da CAU”, que permitiu visualizar cada etapa do atendimento. Este fluxo estava alinhado com o modelo “*To be*” definido anteriormente, e foi dividido em seis visões: cliente, CAU, plantonista, encarregado, executante e gestor PCM. Nele também todo o processo foi organizado em quatro etapas: primeiro atendimento, análise do serviço, execução do serviço e finalização do serviço. O *feedback* ao cliente permeia todo o fluxo e tem como objetivo informar o solicitante sobre o andamento do serviço ao longo das etapas. Esse *feedback* pode ser realizado de forma escrita (*e-mail*) ou por meio do telefone. Ainda na fase de Operação Assistida o plano de comunicação teve sequência, para reforçar a mudança pretendida e os benefícios esperados.

**Figura 4 – Fluxo da CAU**



Uma vez superada a fase de Operação Assistida, o grupo direcionou esforços para a criação da Pesquisa de Satisfação Pós-serviço, enviada sistemicamente logo após o encerramento do serviço. Assim a MM pode capturar com maior rapidez o sentimento do cliente quanto ao atendimento recebido e serviço realizado, visto que anteriormente era realizada apenas uma pesquisa de satisfação anual.

E com a CAU já em pleno funcionamento, em meados de abril de 2022 foram adicionadas mais duas opções de canal de atendimento ao cliente: O *WhatsApp* da CAU e o SAC MM.

- **WhatsApp da CAU:** O objetivo de disponibilizar este recurso foi fornecer ao cliente uma opção de agendamento de serviço programado fora do horário comercial, já que apenas o atendimento emergencial funciona 24h/dia. Além disso possibilitou uma forma mais conveniente de se transmitir informações tais como áudios, vídeos e fotos;
- **SAC MM:** Este novo canal foi disponibilizado para que o cliente possa realizar via *e-mail* sugestões, elogios ou reclamações de qualquer categoria que envolva a MM, que não necessariamente a própria CAU. O acesso à caixa postal é restrito, mantendo a privacidade do cliente. Além disso os *feedbacks* oriundos das respostas nas pesquisas de satisfação pós-serviço são transmitidos a partir desse canal, seja para clientes ou para executantes.

Atualmente a CAU funciona 24h/dia, 7 dias/semana para atendimentos emergenciais e 8h/dia, 5 dias/semana para atendimentos programados.

## RESULTADOS OBTIDOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

A implantação do projeto levou de 2 (dois) anos, e atualmente a central está em pleno funcionamento. Abaixo são listados os resultados obtidos antes, durante e após a implantação:

- **Alinhamento conceitual por meio de treinamentos:** tanto clientes como as equipes e lideranças da MM tiveram a oportunidade de conhecer melhor a sistemática de uma relação fornecedor x cliente, foco da mudança pretendida com a implantação da CAU. Com os treinamentos houve a disseminação dos conceitos para liderança e pessoas-chave das áreas executantes da MM, englobando um grupo de 86 (oitenta e seis) pessoas. Para os futuros atendentes da central, bem como integrantes do PPCM também houve um treinamento específico, englobando 11 (onze) pessoas. Por fim, para os clientes, foram realizados *webinars* e uma *live* na plataforma *Workplace*, resultando em 847 visualizações

Figura 5 – Live realizada no Workplace, voltada aos clientes



Figura 6 – Treinamento com a futura equipe CAU e PPCM



- **Formação de equipe dedicada ao tema:** um dos objetivos da implantação da CAU foi otimização do quadro de pessoas que faziam a interação com os clientes, de forma a continuar prestando o atendimento, mas com menos pessoas, essas por sua vez dedicadas exclusivamente ao tema. A redução foi de um grupo de 35 (trinta e cinco) para 11 (onze) pessoas;
- **Maior interação com o cliente:** disponibilização de vários canais de atendimento, permitindo que o cliente possa se manifestar de várias maneiras e a qualquer momento. Essa sistemática inclusive foi

alvo de *benchmarking* por parte de outras áreas da empresa, que estavam em uma jornada semelhante de melhoria no processo de relacionamento com o cliente interno;

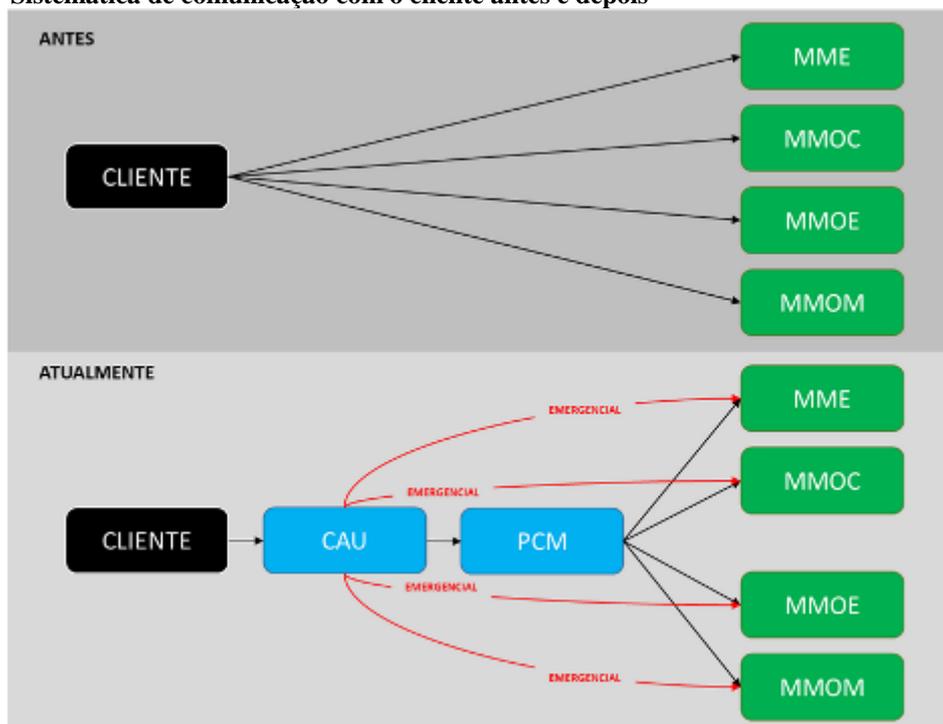
- **Formalização do processo de relacionamento do cliente:** com a criação da CAU, a MM passou a contar com uma unidade especializada no atendimento e relacionamento com o cliente, tornando o processo mais padronizado e consistente. Os fluxos, o procedimento e os treinamentos procuraram capacitar as pessoas envolvidas nesse processo, para que o cliente pudesse sentir a melhoria a partir da mudança pretendida e posteriormente realizada. Além disso os canais disponibilizados permitiram que as informações fossem mais bem transmitidas ao longo do processo, evitando situações nas quais elas são de conhecimento de uma única pessoa, ou caem no esquecimento por não terem sido formalizadas.

Vale destacar que a formalização culminou na definição de Acordos de Nível de Serviço (ANS) para os trabalhos realizados pela superintendência, trazendo maior clareza das responsabilidades de cada parte para que a demanda seja cumprida de maneira satisfatória;

- **Melhoria na organização dos serviços multidisciplinares:** antes da implantação da CAU, a informação a partir do cliente precisava ser diretamente transmitida à área executante, nos casos de uma solicitação de serviço programado. Considerando um trabalho multidisciplinar, a interação do cliente precisava ser com várias áreas ao mesmo tempo, sendo essa uma sistemática de comunicação morosa e passível de acumular diversos ruídos. Aproveitando-se da experiência adquirida nos atendimentos de solicitações emergenciais, para as quais já havia uma central estabelecida, foi definida, também para as demandas de serviços programados, uma sistemática de comunicação do cliente com a MM por uma via única, mas com múltiplos canais conforme já exposto. Assim o cliente tem apenas um interlocutor na MM, e este tem a responsabilidade por fazer a informação fluir na superintendência e interagir com o cliente sempre que necessário.

Outro ganho advindo dessa mudança foi a garantia de que toda demanda seja devidamente formalizada por meio de notas e ordens de manutenção emitidas no sistema *SAP*. Com a sistemática antiga essa formalização por diversas vezes não acontecia, ou demorava a acontecer.

**Figura 7 – Sistemática de comunicação com o cliente antes e depois**



- **Melhor interação entre as equipes de atendimento, PPCM (Planejamento, Programação e Controle da Manutenção) e áreas executantes:** com o passar do tempo a distribuição de responsabilidades entre todos os atores envolvidos no processo de relacionamento com o cliente foram ficando mais claras, com aumento da percepção do escopo de cada parte e a interdependência entre elas. Atualmente isso se traduz numa reunião semanal entre as partes, logo no início da semana, para planejamento de atividades e tomadas de decisão para agilizar a execução de serviços prioritários e melhorar o *feedback* ao cliente;
- **Registro de informações adicionais dos serviços:** A CAU registra numa planilha as informações de cada demanda, oriundas das respostas dadas pelos clientes a partir das perguntas prevista nos scripts de atendimento, e elas enriqueçam a base de dados para análise histórica e proposição de melhorias. Na planilha são registradas muito mais informações do que aquelas previstas no sistema de registro de ordens de manutenção (SAP), e ela confere uma rastreabilidade melhor do processo. Um exemplo de informação adicional é o número de reprogramações de um serviço, que agora se tornou um critério de priorização de execução. Cabe dizer que novas ferramentas estão sendo incluídas nesse contexto, como por exemplo o *Microsoft Planner*, que oferece ainda mais recursos em comparação com a planilha original.

Também vale destacar o fato de o trabalho ter sido realizado no período de pandemia, o que por si só representou um enorme desafio logístico ao grupo. Mas graças ao uso de ferramentas de comunicação eficientes, como *WhatsApp*, *Zoom* e *Mural*, os envolvidos se adaptaram e isso foi superado.

## CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIÇÕES APRENDIDAS

Com um pouco mais de um ano e meio da implantação, a CAU atendeu cerca de 1.500 (hum mil e quinhentas) demandas, sendo que deste volume 965 (novecentos e sessenta e cinco) já foram encerradas. Foram enviadas mais de 900 (novecentas) pesquisas de satisfação pós-serviço, com um percentual de 35,8% (trinta e cinco vírgula oito por cento) de pesquisas respondidas e grau de satisfação acima de 90% (noventa por cento) na média (dados de *Maio/2023*). Como benefícios percebidos e lições aprendidas nessa jornada, destacamos os seguintes pontos:

- As principais lideranças da superintendência entenderam a importância do projeto e colaboraram para sua implantação, atuando como verdadeiros patrocinadores, seja por meio de sugestões, críticas e ainda cedendo pessoas de sua equipe de maneira definitiva para a iniciativa. O projeto também contou total disponibilidade de recursos físicos e financeiros, contribuindo para seu sucesso e com a agilidade na implantação das ações e melhorias identificadas;
- O grupo de trabalho contou com uma ampla representatividade de perfis, conhecimentos e experiências, o que foi outro fator crítico de sucesso. A consultoria contribuiu trazendo os conceitos de marketing, comunicação e metodologias de projeto e execução ágil (*Design Thinking*, *Canvas*, *Kanban* e *Scrum*). A equipe da MM por sua vez contribui com exposição das experiências do cotidiano, a área de DH na montagem das equipes e na estruturação dos treinamentos, a área de comunicação com o plano de comunicação e sua implementação e, por fim, os clientes apresentaram suas dores e expectativas. O combinado desses fatores tornou o projeto bastante robusto e abrangente, minimizando os riscos inerentes a uma mudança dessa magnitude. Vale destacar também que o grupo envolvido estava aberto à transformação cultural, visto que a forma como o processo de relacionamento era realizada estava bastante enraizado na superintendência e em seus clientes. Nesse sentido a boa comunicação entre as partes também foi algo fundamental e continua sendo até o momento, sempre buscando a adequação das práticas ao processo desenhado;
- Por se tratar uma nova equipe e de uma nova prática na unidade, a criação de uma identidade visual e definição de espaço físico próprio para a CAU foram fatores importantes no sucesso da iniciativa. Isso reforçou a importância e dedicação empenhadas no processo, e contribui para a mudança cultural pretendida, demonstrando a evolução dos trabalhos de maneira física.

**Figura 8 – Exemplo de peça de divulgação alinhada à identidade visual criada**



**Figura 9 – Nova sala da CAU, criada para os atendimentos das demandas programadas.**



Por fim, recebemos diversos feedbacks positivos de clientes elogiando a criação e atuação da CAU, demonstrando que essa foi uma iniciativa com boa repercussão na companhia como um todo.

**Figura 10 – Depoimentos de clientes da MM**



**DEPOIMENTOS**



“A equipe do CAU foi muito prestativa e ágil e em poucos minutos já estávamos com uma estratégia definida. Agradecemos o apoio desse time.”

“Equipe de um trato singular, desde a recepção pelo Sr. Maurício, até a usinagem pelo sr. Emerson e todo o processo orientado e acompanhado pelo Sr. Wilson.... Equipe Show!” –

“Como de costume o atendimento excelente desde o início e com a implantação da CAU ficou ainda mais prática a interface de comunicação para programação das atividades, parabéns!”

“Com a atenção recebida do Leandro Luz no momento que realizei o contato emergencial, só tenho a agradecer a ele e à equipe que esteve no local prestando atendimento pessoal muito profissional ( não mediram esforços e resolveram o vazamento com muita agilidade)”

“Parabenizo à MM pela criação da CAU. A integração das áreas é fundamental para controle e organização.”

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SÃO PAULO. Relatório de Gestão MM 2022. Disponível em [http://manutencao.sabesp.com.br/Intranet/meg/book\\_MM/PNQS\\_NIVEL\\_II\\_MM\\_2022.pdf](http://manutencao.sabesp.com.br/Intranet/meg/book_MM/PNQS_NIVEL_II_MM_2022.pdf). Acesso em: 25/05/2023.
2. SÃO PAULO. Projeto CAU Resumido. Disponível somente para funcionários da MM por se tratar de um documento interno Sabesp. Acesso em: 26/05/2023.