

VIII-018 – CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO OBJETIVANDO A RECUPERAÇÃO DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO E MELHORIA DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE NAS AGÊNCIAS DE ATENDIMENTO

Carlos Briotto Cagnassi Junior⁽¹⁾

Jornalista formado pela Universidade Metodista de São Paulo. Pós-Graduado em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM. Pós-Graduado em Gestão Empresarial pela Universidade Metodista de São Paulo

Ana Luisa Schon Ushino⁽²⁾

Graduada em Reações Pública pela Universidade de Santo Amaro - UNISA

Endereço⁽¹⁾: Rua Amador Bueno, 258 – Santo Amaro – São Paulo - SP - CEP: 04752-005 - Brasil - Tel: (11) 2859-3036 / (11) 9 9792-7878 - e-mail: ccagnassi@sabesp.com.br

RESUMO

A Sabesp, representada pela UGR Santo Amaro, sempre teve grande preocupação com a qualidade do atendimento do seu cliente. A UGR Santo Amaro possui duas agências de atendimento que juntas atendem mais de 165.000 clientes com abertura de mais de 290.000 serviços ao ano. São em média 13.500 atendimento/mês e abertura de 24.000 serviços/mês.

Atender este cliente de forma eficiente, com qualidade e rapidez são as diretrizes que norteiam as agências de atendimento. Para que isto aconteça utilizamos gerenciador de atendimento que permite aos gestores controlar e administrar essas diretrizes.

No final de 2013 e início de 2014 as agências iniciaram um projeto de reestruturação visando à melhoria do atendimento presencial. Este trabalho foi interrompido em 2015 por dois eventos: a crise hídrica e a saída de modo repentino da empresa prestadora de serviço responsável em fornecer a mão de obra para o atendimento.

Ao final da crise e com a contratação de novo prestador de serviço identificamos a necessidade urgente de retornar aos padrões de atendimento pré-crise.

A solução encontrada para resolver este problema foi a elaboração de uma intensa agenda de treinamento e capacitação para os novos colaboradores.

O resultado destas ações mostrou que ao final de 2016 nossos indicadores já haviam retornados aos patamares anteriores à crise. Ao final de 2015 nosso principal indicador, o de clientes atendidos dentro do prazo, foi de 99,51%. Em dezembro de 2016 este indicador atingiu de 96,88%.

PALAVRAS-CHAVE: Atendimento ao cliente, Qualidade, Crise Hídrica, Treinamento e Capacitação, Resultados.

INTRODUÇÃO

A Sabesp, representada pela UGR Santo Amaro, sempre teve grande preocupação com a qualidade no atendimento do seu cliente. A UGR Santo Amaro possui duas agências de atendimento, ambas dentro de Poupatempo (Santo Amaro e Cidade Ademar). Por ano são atendidos em torno de 165.000 clientes com abertura de mais de 290.000 serviços. São em média 13.500 atendimentos/mês e 24.000 serviços/mês. Para que esta estrutura atinja seus objetivos de qualidade, rapidez e excelência no atendimento, seu quadro de funcionários são compostos por 40 pessoas entre funcionários da empresa e prestadores de serviços.

A forma de medir esta eficiência faz-se por meio de indicadores de desempenho. O indicador utilizado até meados de 2013 foi o Tempo Médio de Atendimento e de Espera – TMA e TME. Após isso, o indicador foi substituído pela Taxa de Clientes Atendidos dentro do Prazo – TCAP. O primeiro indicador levava em conta o tempo médio mensal de atendimento e espera, isto é, apurava-se a média de atendimento e de espera para o mês, desconsiderando, até pela metodologia, os extremos (tempo mínimo e máximo). Este tipo de medição levava a seguinte situação: ao mesmo tempo em que tínhamos a meta atingida, ao detalharmos os indicadores percebíamos que havia clientes que chegavam a ficar mais de duas horas para serem atendidos. A conclusão que tirávamos disso era: Como pode ser este um indicador de qualidade do atendimento, se temos tantas pessoas que ficam horas esperando? O segundo indicador (TCAP) passou a desconsiderar o tempo médio de atendimento e espera e começou a medir o tempo máximo que o cliente deveria esperar para ser atendido,

passando a partir deste momento a individualizar o atendimento. Passamos a adotar como tempo máximo de espera o tempo de 15 minutos.

Tabela 1: Análise detalhado do Tempo de Atendimento e de Espera

2011*							2012*							2013**						
Mês	TMA	TME	CL A	CL B	%	CL T	Mês	TMA	TME	CL A	CL B	%	CL T	Mês	TMA	TME	CL A	CL B	%	CL T
mar	07:24	17:52	3914	2281	37%	6195	jan	07:50	00:27	1968	3418	63%	5386	jan	04:28	16:32	5920	1460	20%	7380
abr	06:50	17:06	3378	1737	34%	5115	fev	07:52	00:25	2258	2487	52%	4745	fev	05:16	20:14	6886	2967	30%	9853
mai	06:50	15:58	4066	1763	30%	5829	mar	08:12	00:31	2458	3179	56%	5637	mar	05:44	20:17	7886	3146	29%	11032
jun	06:44	15:36	3399	1389	29%	4788	abr	08:30	13:26	3425	1194	26%	4619	abr	05:41	10:03	8565	3633	30%	12198
jul	07:30	16:56	3424	1521	31%	4945	mai	08:54	08:50	3619	646	15%	4265	mai	04:21	02:11	7543	2832	27%	10375
ago	07:28	09:02	4625	892	16%	5517	jun	08:16	08:40	2920	550	16%	3470	jun	04:01	01:54	8243	938	10%	9181
set	08:26	08:34	3996	688	15%	4684	jul	09:36	09:22	3315	636	16%	3951	jul	04:14	02:04	8283	3022	27%	11305
out	08:20	11:58	3666	1099	23%	4765	ago	11:20	04:48	3450	225	6%	3675	ago	04:31	01:22	8367	2555	23%	10922
nov	08:16	19:30	2763	1979	42%	4742	set	11:10	08:40	3237	512	14%	3749	set	04:23	01:04	7636	2951	28%	10587
dez	07:00	13:14	3251	1125	26%	4376	out	12:18	16:18	3128	1415	31%	4543	out	04:28	01:01	9383	2402	20%	11785
Méd	07:28	14:34	3648	1447	28%	5096	nov	11:28	14:22	3069	1142	27%	4211	nov	04:40	01:13	8321	2245	21%	10566
* Agência A							Méd 09:36 08:08 2994 1364 29% 4358							dez 04:44 01:02 7870 1699 18% 9569						
** Ag. A e B														Méd 04:42 06:34 7909 2488 24% 10396						

CLA atendidos em até 20 min
CLE atendidos após 20 min
% atendimento acima dos 20 min

Tabela 2: Estratificação Minuto a Minuto (nº clientes em espera)

Tempo Máximo de Espera															
Período: de 03/2011 a 03/2012															
1	Mês	10 min	20 min	30 min	40 min	50 min	60 min	01:10	1:20	1:30	1:40	1:50	2:00	>2:00	Total
	Total	28617	7865	5247	3584	2541	1433	874	395	209	127	24	37	3	50956
Período: de 01 a 12/2012															
2	Mês	10 min	20 min	30 min	40 min	50 min	60 min	01:10	1:20	1:30	1:40	01:50	2:00	>2:00	Total
	Total	28707	7856	5283	3705	2550	1593	1021	670	412	288	80	85	50	52300
Período: de 01 a 12/2013															
3	Mês	10 min	20 min	30 min	40 min	50 min	60 min	01:10	1:20	1:30	1:40	01:50	2:00	>2:00	Total
	Total	77033	16116	10502	7044	4820	3269	1909	1264	1084	826	405	249	232	124753

1 e 2 - Ag. A
3 - Ag. A e B

No fim 2013 e início de 2014 suas agências iniciaram um projeto de reestruturação para melhorar o atendimento presencial do seu cliente. O resultado disso foi o reconhecimento com o 1º lugar no Programa Melhores Práticas 2015, critério clientes e participação no IGS 2015.

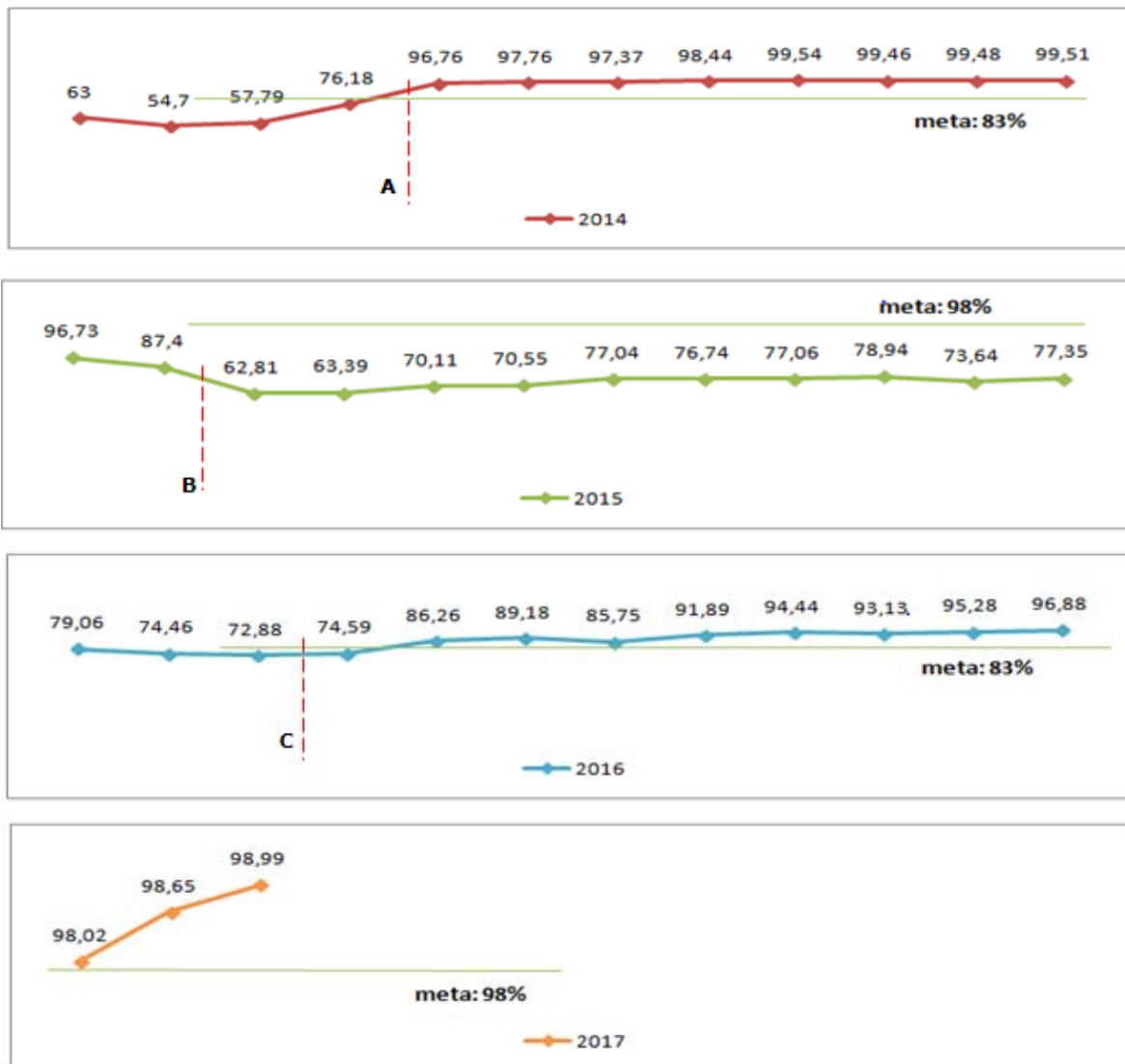
Este trabalho foi interrompido em 2014 por dois grandes eventos. O primeiro foi a crise hídrica. Fenômeno climático que afetou o país durante 2014 e 2015, levando instabilidade e problemas no abastecimento de água para todos estados brasileiros. Isso alterou o perfil do consumidor que procurava o atendimento, sem contar o aumento do número de clientes por causa dos problemas de abastecimento. O segundo evento foi à saída da empresa prestadora de serviço de fornecia mão de obra para o atendimento. Estes funcionários foram substituídos por outros que não tinham a experiência, treinamento e o conhecimento adequado para atendimento ao público. Os indicadores foram prejudicados e a insatisfação do cliente aumentou.

Tabela 3: Indicadores Mensal de Atendimento (%)

Ano/Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
2014	62,54	54,74	58,52	76,18	96,76	97,76	97,37	98,44	99,54	99,46	99,48	99,51	86,69
2015	96,73	87,40	62,81	63,39	70,11	70,55	77,04	76,74	77,06	78,94	73,67	77,35	75,98

Com o fim da crise hídrica e com a contratação do novo prestador de serviço as coisas começaram a retornar a sua normalidade. Mesmo assim, precisávamos de uma solução para treinar, capacitar e dar visão sistêmica para os novos funcionários num prazo, se para a primeira equipe foi de 2 a 3 anos, para a nova o prazo era de imediato, para menos de um ano.

Tabela4: Indicadores Mensal de Atendimento (%)



A - implantação da primeira prática

B – início da crise hídrica/saída da empresa prestadora de serviço

C – fim da crise hídrica/início da segunda prática

A solução para isso foi arquitetar uma intensa programação de treinamento para os novos colaboradores. Com a ajuda e orientação do departamento de recursos humanos e a participação de outras áreas foi estruturado um treinamento que envolveu capacitação teórica e prática.

A capacitação teórica aconteceu com diversos treinamentos rápidos e pontuais no próprio ambiente de trabalho, sem prejuízo ao atendimento. O treinamento prático ocorreu em campo, isto é, acompanhamento de vistorias e execução de serviços, além de acompanhamento das rotinas internas de cada área de apoio. A última etapa da capacitação ocorreu de forma bem mais abrangente e de período integral onde o foco foram visão sistêmica, processos e comportamental.



UGR Santo Amaro promove treinamento para os atendentes da AME

Objetivo: Ter clientes satisfeitos, e aumentar a percepção de valor de serviços e produtos



A Unidade de Gerenciamento Regional - UGR Santo Amaro promoveu nos dias 18 e 25 de junho o curso de Treinamento Comercial para os atendentes da AME – Associação Amigos Metroviários dos Excepcionais - que prestam serviços nas agências de atendimento Poupatempo Santo Amaro e Cidade Ademar e também para os funcionários Sabesp que trabalham no posto e dão suporte ao atendimento. Ao todo foram capacitadas 35 pessoas. A finalidade do curso foi dar aos atendentes uma visão abrangente e sistêmica sobre a empresa.

O curso foi dividido em três módulos, abordando os temas comportamental, conceitual e técnico. O módulo comportamental abordou assuntos pertinentes ao atendimento como postura, atitude e comportamento. O conceitual procurou levar aos atendentes uma visão macro sobre a Sabesp, demonstrando como a empresa está ligada aos aspectos legais, sociais, da responsabilidade social, dos órgãos regulatórios e na busca pela excelência em qualidade. E por fim, o módulo técnico que procurou aprofundar os conhecimentos sobre os serviços comerciais, sua operacionalidade e o gerenciamento do atendimento.

Figura 1: Jornal informativo – MS Informa

RESULTADOS

O resultado disso foi que após este período nossos indicadores voltaram aos patamares anteriores à crise e são hoje os melhores indicadores de toda a Sabesp.

Indicador: Clientes Atendidos dentro do Prazo de até 15 minutos

Tabela 5: Percentual de Clientes Atendidos dentro do Prazo

Taxa de Clientes Atendidos dentro do Prazo				
Ano	2014	2015	2016	2017
Meta	83%	98%	83%	98
Resultado	86,69%	75,98%	83,57%	98,17

Tabela 6: Indicadores Mensal de Atendimento (%)

Ano/Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
2014	62,54	54,74	58,52	76,18	96,76	97,76	97,37	98,44	99,54	99,46	99,48	99,51	86,69
2015	96,73	87,40	62,81	63,39	70,11	70,55	77,04	76,74	77,06	78,94	73,67	77,35	75,98
2016	79,06	74,46	72,88	41,59	86,26	89,18	85,75	91,89	94,44	95,13	95,28	96,88	83,57
2017	98,02	98,65	98,99	97,03									98,17

Para isto, foram necessários mais de 1.200 horas de treinamento. Foram capacitadas mais de 40 pessoas entre funcionários e prestadores de serviço. A capacitação teve a participação das áreas de vendas, esgoto e água que colaboraram com o treinamento.

CONCLUSÃO

O consumidor a cada dia que passa tem mais consciência dos seus direitos e exige da empresa prestadora a mesma evolução. Tal evolução só é possível com muita capacitação e treinamento. Esta atualização tem que ser permanente e constantemente atualizada. Sem isso, a relação empresa x consumidor sempre será desproporcional e desfavorável para algum lado da balança. É este equilíbrio que procuramos alcançar.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Não há referência bibliográfica para este trabalho