



V-1240 - O SUCESSO DO ENGAJAMENTO COLETIVO NA CAMPANHA ARRECADAÇÃO PREMIADA

Bianca Camila Pereira Almeida

Formada em Empreendedorismo e Novos Negócios pela Universidade Mackenzie SP. Encarregada comercial na Unidade UGR Tamanduateí da Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo.

Rafaela Simão da Silva

Administradora, Responsável técnica pela Célula de Arrecadação da Unidade UGR Tamanduateí da Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo.

Endereço: Rua Adolfo Laves, 69, Bairro Vila Valparaíso, Santo André – SP - CEP: 09060-390 - Brasil - Tel: +55 (11) 99248-1369 - e-mail: bpalmeida@sabesp.com.br.

RESUMO

Buscando a melhoria no indicador de evasão de receita da Unidade em questão, foi desenvolvido um trabalho que priorizava o envolvimento das pessoas como equipes integradas, na tentativa de construir uma solução inovadora e sólida que apresentasse a todos a importância do trabalho em conjunto. “A união faz a força” foi o lema amplamente difundido durante o desenvolvimento da campanha que mobilizou mais de 40% da força de trabalho de forma voluntária a chegar num objetivo em comum.

PALAVRAS-CHAVE: Equipe, Arrecadação, Inovação, Campanha.

INTRODUÇÃO

Foi realizada na UGR Tamanduateí, unidade responsável pela prestação de serviços de água e esgoto em Santo André e Mauá, uma oficina no formato “mão na massa”, em que o tema era “Como vencer o desafio de recuperar a arrecadação em Santo André”, pois o indicador de evasão da unidade estava em crescente ascensão.

Puderam ser propostas pelos colaboradores diversas ideias de como vencer o desafio em questão e, após apresentadas, uma ideia foi selecionada como protótipo para elaboração, desenvolvimento e prática.

A ideia eleita como vencedora propunha a criação de uma campanha no formato de gincana dentro da unidade, onde seriam formadas equipes, que receberiam uma carteira de clientes do município de Santo André com contas pendentes para tentar recuperar seu débito. Cada equipe teria autonomia para decidir sua melhor estratégia de atuação, ganhando a confiança de seu cliente e negociando para conseguir que o cliente efetuasse o pagamento das contas em atraso, pois o valor arrecadado seria convertido em pontos para a equipe. Assim, seriam premiadas as três equipes com maior pontuação.

A campanha, que levou o nome de Arrecadação Premiada e teve um período de duração de dois meses, gerou uma arrecadação de mais de R\$ 13 milhões em débitos vencidos e envolveu direta e voluntariamente de mais de 120 colaboradores da unidade. Foi considerada um sucesso e elogiada por diversos colaboradores, que se mantiveram engajados por um objetivo pessoal e principalmente pelo objetivo comum, de melhorar a arrecadação, que retorna como investimento em saneamento básico e consequente qualidade de vida da população.

OBJETIVO

No dia 29/03/2022, foi realizada a oficina citada na UGR Tamanduateí. Um público alvo foi convidado para participar como CRIADORES e pôde assistir a uma apresentação de dados relacionados ao tema de arrecadação, como por exemplo, média de arrecadação mensal, estoque de débito e evasão por segmento de cliente, por período, entre outros, para que pudessem ir elaborando, conforme fossem assistindo a apresentação, a dimensão do desafio a ser cumprido e o que poderia ser feito para solucioná-lo.

Após a apresentação de contexto, os participantes foram divididos em grupos onde cada colaborador compartilhou suas ideias de como solucionar o desafio em questão, e o grupo em conjunto pôde selecionar ideias em potencial para elaborar um resumo e apresentar para a liderança da área, em um pitch de cinco minutos.

Após as apresentações dos pitches, a liderança selecionou uma ideia potencial para ser desenvolvida e colocada em prática como protótipo, para serem observados seus resultados e sua capacidade de replicação.

A ideia selecionada propôs o desenvolvimento de uma campanha no formato de gincana, com a formação de equipes entre os colaboradores da unidade para recuperação do estoque de débitos, com premiações para as equipes com maior valor arrecadado.

Portanto, inicialmente foi selecionado um pequeno grupo para compor a Comissão Organizadora, responsável por elaborar o documento regulador da gincana e realizar a comunicação entre equipes e liderança.

A partir da criação do regulamento, foi aberta ao público a inscrição voluntária para composição das equipes e, superando a expectativa, 96 inscrições foram realizadas (aproximadamente 30% da força de trabalho). A Comissão alocou as pessoas em equipes, tomando o cuidado de formar todas as equipes com membros que representassem todos os processos da unidade: administrativo, comercial, água e esgoto. Assim, foram formadas seis equipes com dezesseis pessoas, que receberam em seguida, sua “carteira de débito” para recuperação numa campanha que teve a duração de dois meses.

Num evento de abertura, cada participante da gincana foi orientado sobre os termos do regulamento e cada equipe pode definir sua melhor estratégia de atuação.

O objetivo final era que as equipes recuperassem os débitos vencidos de sua carteira de clientes, motivando-os a efetuar os pagamentos em atraso pois cada real arrecadado seria convertido em pontos para a equipe e, as três equipes com melhor resultado, venceriam a corrida.

METODOLOGIA UTILIZADA

A partir da seleção da Comissão Organizadora, foi utilizada a metodologia OKR (Objetivos e Resultados-Chave, em português)¹ para definição dos principais objetivos e quais resultados deveriam ser alcançados para atingimento dos objetivos.

Os objetivos principais definidos inicialmente como OKRs foram: “Incrementar a arrecadação do estoque inicial de débitos em 20%” e “Reduzir o estoque inicial de débitos em 50%”. Essa definição permitiu que a Comissão enxergasse, no meio do caminho, uma alternativa adicional para o atingimento das metas e criasse um evento denominado como Dia D, um dia em que toda a força de trabalho, mesmo que não participante da gincana, pôde contribuir visitando clientes que possuíam débitos pendentes, mas que por algum motivo, não estavam respondendo aos contatos telefônicos ou por meios eletrônicos.

O evento adicional foi realizado na manhã de 15/07/2022 e contou com a contribuição de 49 colaboradores, que não realizam esse tipo de tarefa no dia a dia, realizando cobrança em campo.

Para o acompanhamento da campanha Arrecadação Premiada, foi utilizada a metodologia ágil Scrum, que permite uma gestão rápida e um bom planejamento do projeto, auxiliando a Comissão a organizar, medir e dividir o trabalho para que o resultado desejado seja atingido.

Com a formação das equipes, naturalmente muitas dúvidas e demandas surgiram. O apoio da metodologia scrum permitiu que a Comissão pudesse responder rapidamente aos questionamentos e solicitações de suporte, visto que as reuniões realizadas diariamente permitiam a todo o corpo da comissão o acesso às dúvidas e possibilidade de rápida solução.

Foram acompanhados nas reuniões diárias pequenos desafios que surgiram no dia a dia que pudesse atrapalhar o desenvolvimento da gincana, como por exemplo a necessidade de uma apuração automatizada em sistema dos valores arrecadados com o pagamento das contas, para que pudesse ser rapidamente comunicado às equipes o resultado parcial e, posteriormente o resultado final da campanha.

RESULTADOS OBTIDOS OU ESPERADOS

Os resultados, apurados com base nos Objetivos principais definidos, foram atingidos, sendo eles:

1. Incrementar a arrecadação do estoque inicial de débitos em 20%: foi incrementado 38% do estoque inicial de débitos em arrecadação ao longo da campanha, totalizando R\$ 13.018.195 milhões;
2. Reduzir o estoque inicial de débitos em 50%: a redução do estoque inicial foi de 57%, também atingindo o objetivo proposto.

Em relação ao Dia D, em que a força de trabalho realizou serviços de cobrança em campo, foram negociados mais de R\$ 160 mil em apenas meio período.

Vale salientar que os colaboradores e colaboradoras que fizeram parte do dia D realizam no dia a dia, em sua maioria, trabalho interno. Mas se comprometeram e saíram a campo buscando o resultado principal da unidade, que era o de recuperar débitos vencidos. Muitos clientes aceitaram a negociação simplesmente pela ideia inovadora de notar ali, em seus comércios e residências, pessoas diferentes do que as que habitualmente realizam essa cobrança presencial.

A motivação e o engajamento de todos em todas as etapas da campanha demonstrou, enfim, o maior resultado obtido: a força que a força de trabalho possui!



ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi desenvolvido um sistema automatizado para apuração dos resultados, onde se realizava uma pesquisa no cadastro dos clientes que compunham as carteiras iniciais de débito para verificação de pagamento e, assim, poder compor a pontuação de cada equipe.

Os resultados parciais eram entregues semanalmente, o que motivava a competição saudável a partir do momento em que as equipes podiam visualizar seus resultados e os das outras equipes.

Ao término da campanha, foram contabilizados R\$ 13 milhões em arrecadação, diluídos nos dois meses de execução da gincana. Num evento de fechamento, todos os membros das equipes foram recebidos pela liderança, os dados de arrecadação geral e por equipe foram apresentados a todos. As três primeiras equipes receberam um troféu simbólico, de bronze, prata e ouro, e todos os participantes receberam um brinde simbólico como recordação de seu empenho e capacitação.

CONCLUSÃO FINAL

Considerando o grande envolvimento físico e psicológico das pessoas na gincana, foi definido pela liderança em conjunto com a Comissão Organizadora, que a campanha pode ocorrer mais vezes, contudo, não de forma contínua.

A competição entre membros das equipes, para que ocorra de forma saudável, deve ser mediada e acompanhada, evitando um desgaste psicológico da força de trabalho.

Com isso, a campanha foi finalizada em agosto/2022 e terá nova etapa no ciclo de 2023.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Definição de OKR e sua importância, <https://www.posead.saocamilo.br/metodo-okr-a-importancia-da-metodologia-criada-por-andy-grove-no-gerenciamento-de-projetos/noticia/280#:~:text=OKR%20%C3%A9%20a%20sigla%20para,CEO%20da%20Intel%20na%20%C3%A9poca>.