

## **649 - PROGRAMA GESTART: UMA ABORDAGEM INTEGRADA ATRAVÉS DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A MELHORIA CONTÍNUA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL**

**Michelle Boaventura de Carvalho** <sup>(1)</sup>

MBA em Gestão Empresarial, Pós-Graduada em Jornalismo e Mídia, Graduada em Comunicação Social, Assistente de Saneamento da EMBASA (Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A) e coordenadora do Núcleo de Planejamento e Gestão (NPG) da Unidade Regional de Barreiras (UNB) / IN / DI.

**Endereço**<sup>(1)</sup>: Avenida Aylon Macedo, 1559 - Barreirinhas, Barreiras - Bahia, 47810-139- Brasil - Tel: +55 (77) 981094884 / +55 (77) 3612-9310 e-mail: michelle.carvalho@embasa.ba.gov.br

### **RESUMO**

O presente trabalho apresenta o Programa GESTART, desenvolvido na EMBASA, com uma abordagem integrada para a melhoria contínua e eficiência operacional, focando na gestão da qualidade e na gestão de pessoas. A finalidade do programa é otimizar processos operacionais por meio de um conjunto de indicadores gerenciais, promovendo a excelência nos serviços prestados. A metodologia adotada baseia-se na integração de práticas de gestão da qualidade com estratégias de melhoria contínua, utilizando ferramentas de monitoramento e avaliação de desempenho. A coleta de dados envolveu entrevistas e questionários aplicados aos colaboradores para avaliar o engajamento e a percepção sobre as mudanças. Os resultados indicaram um aumento na satisfação e no engajamento dos colaboradores, refletido em um ambiente de trabalho mais colaborativo e proativo. Conclui-se que o GESTART se mostrou eficaz na promoção de uma cultura de melhoria contínua, impulsionando a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados. A aplicação desse programa pode servir como modelo para outras unidades da Embasa, evidenciando a importância da integração entre gestão de qualidade e gestão de pessoas para o alcance de resultados corporativos sustentáveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** GESTART, gestão da qualidade, melhoria contínua, gestão de pessoas.

### **INTRODUÇÃO**

A gestão de pessoas é um dos pilares fundamentais para o sucesso de qualquer organização, independentemente do setor em que atua. No contexto de empresas de saneamento, responsáveis pelo abastecimento de água e esgotamento sanitário, a gestão eficaz de recursos humanos é crucial para garantir a qualidade dos serviços prestados à população e a sustentabilidade das operações.

Este trabalho apresenta o desenvolvimento e a implementação do programa GESTART, (recomeço, ressignificando a gestão) que foi iniciado em setembro de 2022, na Unidade de Jequié (IS), com o nome de NPG in Loco. Atualmente está sendo desenvolvido na Unidade de Barreiras (IN). O mesmo visa monitorar e melhorar os processos, fomentando o engajamento dos colaboradores e, consequentemente, a eficiência da atividade laboral e dos serviços executados pela empresa, através da Gestão da Qualidade nas empresas que é uma abordagem sistemática que visa garantir que os produtos ou serviços fornecidos atendam ou superem as expectativas dos clientes e estejam em conformidade com os requisitos regulatórios. Trata-se de uma filosofia organizacional que enfatiza a importância da qualidade em todas as fases do processo produtivo e em todas as funções da empresa.

A EMBASA (Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A) enfrenta desafios significativos, principalmente a partir da instituição do Marco Legal do Saneamento e necessita manter altos padrões de qualidade no abastecimento de água e no tratamento de esgoto, ao mesmo tempo em que busca otimizar recursos e reduzir custos operacionais, a fim de se cumprir as metas estabelecidas pela legislação vigente. Nesse cenário, a gestão de pessoas se torna uma ferramenta estratégica, permitindo identificar pontos de melhoria, valorizar os talentos internos e promover um ambiente de trabalho que estimule a inovação e o comprometimento.

## OBJETIVOS

Melhorar os resultados dos indicadores corporativos, através da gestão de pessoas e da gestão da Qualidade, garantindo assim a melhoria contínua dos Escritórios Locais (E.L's). Além disso, elaborar o Plano de Ação de todos os indicadores estratégicos dos E.L's e SLA's e acompanhá-lo; elaborar os R3G's conforme modelo pré-estabelecido pela EMBASA e orientações; desenvolver outros projetos nas unidades administrativas do E.L e SLA's; desenvolver atividades que contribuam com a motivação e engajamento da força de trabalho; fazer a Gestão dos Indicadores.

## METODOLOGIA UTILIZADA

A coleta de dados para o desenvolvimento desse Programa foi realizada através de uma combinação de métodos quantitativos e qualitativos, permitindo uma análise abrangente do programa GESTART. As principais técnicas de coleta de dados incluíram: Entrevistas Não-Estruturadas, Questionários, Análise de Documentos, Observação Direta.

As entrevistas buscaram compreender as percepções e experiências dos participantes em relação aos critérios estipulados pelo programa. Tem sido cada vez mais utilizada nas pesquisas de administração e no âmbito corporativo. Os questionários padronizados foram aplicados, através do google forms, a todos os funcionários da cidade piloto (Gandu). Os questionários foram projetados para coletar dados sobre a o engajamento dos funcionários e a satisfação geral com a Empresa. A análise de documentos foi baseada em documentos internos, como relatórios de desempenho, atas de reuniões e planos de ação, foram analisados para entender melhor os indicadores utilizados e as ações tomadas com base nos critérios do programa. A observação direta dos processos operacionais e das reuniões foi realizada para obter uma compreensão mais detalhada das práticas e desafios enfrentados na implementação e desenvolvimento do programa.

Quanto a fonte de dados, pode-se afirmar que incluíram: Dados Internos e Feedback dos Funcionários. Os dados internos da empresa, como relatórios de desempenho mensal, planos de ação e registros de reuniões, foram utilizados para fornecer informações quantitativas sobre os indicadores gerenciados pelo GESTART. Com o Feedback dos Funcionários, as informações qualitativas obtidas a partir de entrevistas, questionários e depoimentos cedidos pelos funcionários envolvidos no programa.

No que tange a frequência de coletas, houve variação de acordo com a técnica utilizada: as Entrevistas e Questionários foram realizados principalmente durante a implementação inicial do programa GESTART (fase diagnóstico) e a Observação Direta foi realizada quinzenalmente durante as visitas realizadas nas localidades, proporcionando uma visão detalhada das práticas e permitindo ajustes rápidos, se necessário.

Para garantir a excelência dos processos e serviços em uma organização e para a implementação do programa GESTART focou-se na Gestão da Qualidade. No contexto da EMBASA, a implementação de metodologias de gestão da qualidade como o PDCA, TQM (Gestão da Qualidade Total) pode contribuir significativamente para a melhoria dos processos operacionais e de gestão de pessoas. Várias metodologias e ferramentas são utilizadas na gestão da qualidade, como por exemplo o ciclo PDCA: um modelo iterativo de quatro etapas (Planejar, Fazer, Verificar, Agir) usado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A implementação de um programa de gestão como o GESTART exige um compromisso contínuo com a medição, análise e melhoria dos processos. Isso pode trazer uma série de resultados positivos, como por exemplo:

- **Melhoria da eficiência operacional, através da redução de custos:** Com a identificação e eliminação de desperdícios e a otimização de processos, a empresa pode reduzir custos operacionais e o fomentar o aumento da produtividade a partir de Indicadores bem definidos e monitorados regularmente o que ajuda a identificar gargalos e a melhorar a alocação de recursos, resultando em maior produtividade.
- **Satisfação do cliente:** A melhoria na qualidade dos serviços prestados leva a uma maior satisfação dos clientes, refletida em indicadores de satisfação e reclamações.
- **Alinhamento estratégico:** Aderência à Visão e Missão da Empresa, podendo alinhar suas atividades diárias com a visão e missão, garantindo que todos os níveis da organização estejam trabalhando para os mesmos objetivos.
- **Foco nos resultados:** A análise dos indicadores pode demonstrar nitidamente os resultados obtidos pelo Escritório local.
- **Cultura de melhoria contínua:** Inovação e Adaptação podem ser identificadas com o desenvolvimento de outros projetos desenvolvidos pela própria Embasa. Além disso, pode –se perceber o engajamento dos funcionários, através da participação dos colaboradores no acompanhamento dos indicadores, promovendo senso de “dono” e propriedade sobre os resultados.

A integração dessas abordagens na gestão de pessoas possibilita um ambiente de trabalho mais eficiente e motivador,

onde cada colaborador se sente parte do processo de melhoria contínua. Segundo Paladini: "A qualidade precisa ser entendida como um processo de melhoria contínua, e não como um estado definitivo a ser alcançado." (Paladini, 2012, p. 85).

Como resultado, espera-se um aumento na qualidade dos serviços prestados, maior satisfação dos clientes, a sustentabilidade das operações da empresa e melhora nos resultados dos indicadores corporativos.

Discutir a análise e os resultados de um projeto em andamento, como o GESTART, envolve abordar tanto os resultados preliminares quanto as expectativas futuras. O projeto piloto iniciado no escritório local de Gandu contemplou 03 fases:

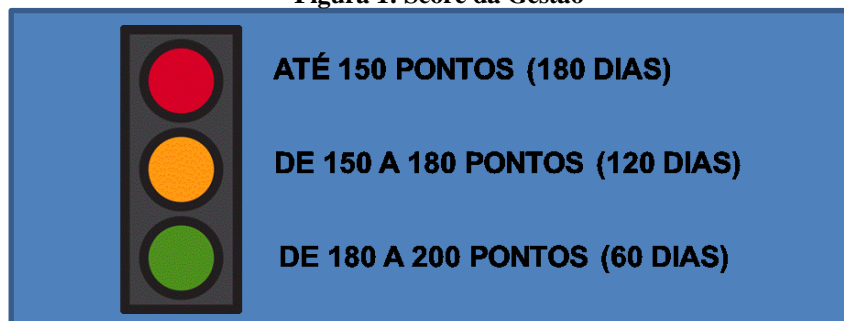
1ª FASE: Diagnóstico: Visita realizada pelo Núcleo de Planejamento e Gestão (NPG) para verificação da gestão, baseado nos critérios e pontuação, conforme tabela abaixo:

**Tabela 1: Critérios do Programa GESTART**

ITEM	CRITÉRIO	EVIDÊNCIA	PONTUAÇÃO
01	Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	Identidade e planejamento estratégico atualizado e disseminado pela equipe/escritório, RDI, Código de Conduta e Integridade, Modelo de cultura e excelência em gestão	10
02	Liderança	Prática de acompanhamento de tomada de reunião (atas das reuniões, etc)	10
03	Estratégias e planos	Planos de ação, R3G's, Quadros de Gestão	10
04	Clientes	Pesquisas de satisfação	10
05	Sociedade	Trabalho socio-ambiental	10
06	Informação e conhecimento	Participação em eventos corporativos, apresentação de trabalhos	10
07	Pessoas	Pesquisa de clima, treinamentos	10
08	Qualidade de vida	CIPA, PPRA, acidente de trabalho, confraternizações	10
09	Fornecedores	Atas, relatórios, medições, fornecedores cadastrados	10
10	Poder concedente	Atas, fotos, parcerias, contratualização	10
11	Projetos	5S, 8Sgestão por processos, etc	10
12	Indicadores	Atingimento QG	90

Os critérios totalizam 200 pontos e define-se o status do E.L conforme a pontuação do mesmo: FAROL VERDE: DE 180 A 200 PONTOS, FAROL AMARELO: DE 150 A 180 PONTOS e FAROL VERMELHO: ATÉ 150 PONTOS. O E.L de Gandu apresentou farol vermelho, com um somatório de 80 pontos.

**Figura 1: Score da Gestão**



**Figura 2 – Dinâmica para realização do diagnóstico, no E.L de Gandu**



**Figura 3 – Divulgação do diagnóstico, no E.L de Gandu**



2ª FASE: Desenvolvimento: O Núcleo de Planejamento e Gestão (NPG) faz visitas aos E.L's, sempre acompanhado de membros e/ou gerentes das Divisões, podendo ter a presença do gerente da unidade regional também. A priori, o prazo para o levantamento das demandas e tratamento e/ou encaminhamento das mesmas varia de 60 a 180 dias, conforme o status da gestão, podendo ser prorrogado por igual período: FAROL VERDE: 60 DIAS, FAROL AMARELO: 120 DIAS e FAROL VERMELHO: 180 DIAS

No desenvolvimento das ações, pode haver workshops, oficinas, palestras, treinamentos, de acordo com a necessidade da localidade. Em Gandu houve palestras, dinâmicas, entrevistas, contudo após a finalização da fase 02, o programa teve uma pausa. Na Unidade de Barreiras (UNB), o programa foi iniciado, mas por se tratar de outra unidade, outra superintendência e por haver suas peculiaridades, em outro contexto regional, foram feitas algumas adaptações no programa. Uma delas foi o que o GESTART passou a ser desenvolvido em toda a regional e até o momento dos 11 E.L's, 06 já receberam a visita do NPG, gerentes de divisões, de unidade e foram realizados oficinas e treinamentos para todos os gerentes de E.L, a partir das demandas levantadas a partir do programa. Pode-se destacar que nessa fase alguns desafios foram enfrentados, como por exemplo, resistência a mudança do modus operandi de algumas atividades laborais; a comunicação e alinhamento de ações para os vários perfis de colaboradores do escritório local e um dos principais, sendo o que tange a recursos e infraestrutura: algumas limitações de recursos materiais e humanos algumas vezes abalaram a credibilidade do trabalho desenvolvido.



Durante o processo foi perceptível o aprendizado mútuo entre as partes, como por exemplo a colaboração interdisciplinar, sendo de fundamental importância a colaboração entre os diversos setores e processos o que contribuiu com a resolução de diversos problemas/demandas dos escritórios.

**Figura 4 – Palestras, oficinas, workshops**



**Figura 5: Oficina de indicadores, na UNB, em 25.07.23**



**Figura 6: Oficina de PDCA, na UNB, em 22.11.23**



**Figura 7: Reunião operacional E.L Santana e Serra Dourada, em 24.07.24**



**Figura 8: Reunião Análise de Resultados, em 20.12.24**



3ª FASE: Conclusão: Depois do prazo estipulado para a realização, a melhoria de cada E.L será avaliado e atualizado o SCORE de GESTÃO. Aqueles que alcançarem os melhores resultados receberão uma placa do programa, sinalizando o farol de Gestão que ele se encontra. Após o termino do programa, o E.L ou o gerente da UR pode solicitar reavaliação da localidade para manter ou substituir a placa existente.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

A implementação do programa GESTART, com foco na gestão de pessoas e melhoria dos processos revelou-se fundamental para alcançar resultados significativos e duradouros. A experiência demonstrou que investir na gestão de pessoas não é apenas uma necessidade, mas uma estratégia vital para o sucesso organizacional. Colaboradores bem treinados, motivados e engajados são capazes de contribuir de maneira mais eficaz para os objetivos da empresa, promovendo uma cultura de qualidade e excelência. Além disso, a prática da melhoria contínua permitiu ajustes rápidos e precisos, garantindo que os processos fossem constantemente aprimorados e alinhados com as metas da organização. O programa GESTART foca em um padrão de excelência que pode ser replicado e adaptado a outros contextos dentro da organização, assegurando que a busca pela qualidade e eficiência seja uma constante em todas as nossas operações. Em suma, o programa reafirma que a gestão de pessoas, aliada à melhoria contínua, é a chave para o desenvolvimento sustentável e o sucesso a longo prazo. Ao cultivar um ambiente de aprendizado e adaptação, garantimos que estamos sempre prontos para evoluir e alcançar novos patamares de desempenho e qualidade.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

DEMING, W. E. Out of the Crisis. MIT Press, 1986

HARRY, M. J., & Schroeder, R. Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations. Currency, 2000.

FEIGENBAUM, A. V. Total Quality Control. McGraw-Hill, 1991

PALADINI, E. P. Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. 2. ed. Sao Paulo: Atlas, 2012.