

## VIII-007 – EFICÁCIA DE UM PROGRAMA ESTRUTURADO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO NA UNIDADE DE NEGÓCIO DE TRATAMENTO DE ESGOTOS DA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO

**Silvia Viola<sup>(1)</sup>**

Tecnóloga Civil pela Universidade Mackenzie. Psicóloga pela Universidade Braz Cubas. Pós-graduada em Engenharia de Saneamento pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo. MBA em Gestão Empresarial pela Business School São Paulo (BSP). Gerente da Estação de Tratamento de Esgotos de São Miguel da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

**Flávio Silva Machado<sup>(2)</sup>**

Biólogo pela Universidade Braz Cubas (UBC). Mestre em Biotecnologia pelo Instituto de Ciências Biomédicas da Universidade de São Paulo (ICB/USP). Doutorando em Engenharia Hidráulica e Sanitária na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI/USP). Supervisor da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Rua João Lopes Maciel, 465 – Cidade Nitroquímica – São Paulo – SP – CEP: 08090-040 – Brasil - Tel: (11) 2037 4202 - e-mail: [silviaviola@sabesp.com.br](mailto:silviaviola@sabesp.com.br)

### RESUMO

Com a necessidade cada vez mais crescente das organizações mostrarem seu diferencial competitivo, bem como identificarem novas maneiras de atuação no mercado, a busca pela inovação, seja radical ou incremental, deve ser uma constante dentro das organizações. Segundo JANEIRO (2010) *innovar* é transformar uma ideia em produto ou prestação de serviço ou simplesmente fazer algo melhor. BARBIERI *et al.* (2009) apresenta a seguinte equação para inovação: inovação é um resultado de uma ideia + implementação + resultados. Na falta de um destes três termos, não há inovação. A Unidade de Tratamento de Esgotos da empresa responsável pelos serviços de Saneamento na Região Metropolitana de São Paulo atenta a movimentações do mercado e buscando se alinhar as novas demandas da sociedade, desenvolveu a partir de 2013 um programa para gestão das ideias sugeridas pelos empregados. O programa foi denominado “Programa GeMTe que Cria”, sendo utilizado as letras M e T em maiúsculo para referenciar a sigla que identifica a Unidade de Tratamento de Esgoto em questão, qual seja MT, com o intuito de criar uma identidade e uma apropriação por parte dos empregados ao Programa.

O programa de gestão de inovação, que está alinhado às diretrizes estratégicas empresariais, tem como objetivos: incentivar, valorizar, criar ambiente favorável, reconhecer a criatividade, captar e gerir as ideias dos empregados, estagiários e aprendizes, na busca da melhoria contínua dos processos e no desenvolvimento profissional com excelência dos resultados.

Sendo assim, o presente trabalho vem relatar sobre um sistema de captação de ideias. Um sistema informatizado no qual os empregados podem castrar livremente ideias para otimizar processos e promover a atualização tecnológica em quatro categorias: processos operacionais, processos de gestão, sustentabilidade e ambiente de trabalho.

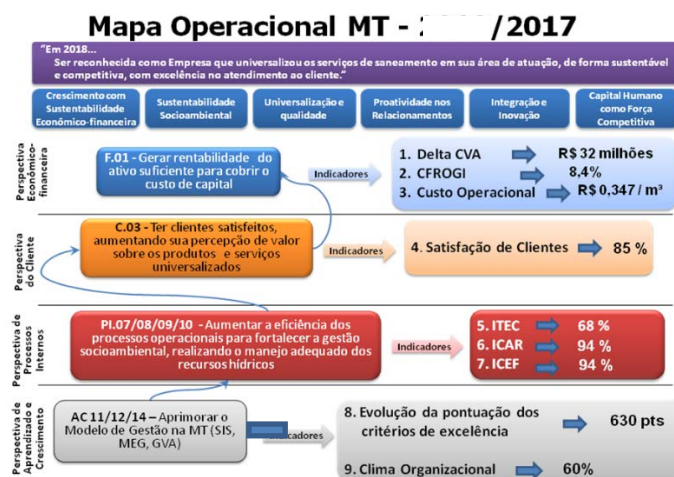
**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação, ideia, melhoria contínua, implementação, resultado.

### INTRODUÇÃO

Para atendimento aos requisitos do Modelo de Excelência na Gestão foi desenvolvida uma prática para gestão de inovação e novas ideias sendo denominada “Programa GeMTe que Cria”. O programa consiste em um sistema informatizado no qual os empregados podem cadastrar livremente ideias para otimizar processos e promover atualização tecnológica em quatro categorias: processos operacionais, processos de gestão, sustentabilidade e ambiente de trabalho. As ideias implementadas são avaliadas por um comitê multidisciplinar e multidepartamental e as que apresentam resultados mais expressivos e relevantes são premiadas. O programa já está em seu terceiro ciclo e houve, desde seu início, um aumento de 200% na participação dos colaboradores, chegando a abranger mais de 30% da força de trabalho em todos os níveis hierárquicos. A implementação dessa prática promoveu ganhos financeiros, materiais, otimização de processo, melhoria nas condições de segurança, além de ambiente motivador para novas ideias.

No planejamento tático da Diretoria Metropolitana foi proposto em 2013 aprimorar o seu modelo de gestão com base nos critérios do Modelo de Excelência da Gestão – MEG. Para cada perspectiva foram delineados Objetivos Estratégicos visando ao atendimento dos requisitos aplicáveis. Dentre eles, na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, foi definido um objetivo para aprimorar o modelo de gestão da Diretoria, implementar a gestão do conhecimento e a certificação da força de trabalho de fornecedores.

No ciclo de planejamento operacional 2013/2017 da Superintendência de Tratamento de Esgotos da Metropolitana foi definido um Objetivo Estratégico específico para atendimento ao Objetivo da Diretoria, denominado “AC11/12/14 – Aprimorar o Modelo de Gestão na Unidade de Negócio (SIS, MEG, GVA)”, conforme descrito no mapa operacional a seguir:



**Figura 1 – Mapa operacional do BSC da Superintendência**

Para verificar a aderência das práticas de gestão já existentes na Superintendência aos requisitos do MEG, bem como mapear novas oportunidades para implementação, foi contratada uma consultoria para realizar um diagnóstico com base nos fundamentos da excelência preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. Um desses fundamentos é a Cultura de Inovação, que visa promover um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização. O resultado do trabalho da consultoria foi apresentado à alta administração da Superintendência de Tratamento de Esgotos, para avaliação e proposição de ações focadas para alcance das recomendações constantes no relatório de diagnóstico da consultoria. Em relação ao fundamento de Cultura de Inovação, foi feita a seguinte recomendação:

Cultura de Inovação		
PONTO FORTE ou OPORTUNIDADE PARA MELHORIA	IMPACTO NA GESTÃO	PRIORIZAÇÃO
↓ Recomenda-se a criação de um processo estruturado que incentive a criatividade e novas ideias abrangendo todas as áreas pode ser um diferencial importante para o segmento de atuação da organização.	Alto	1
↓ A geração de novas ideias está presente na MT de maneira não estruturada, e restrita na maioria das vezes a apagar incêndios.	Médio	2

**Figura 2 – Recomendações feitas pela consultoria à OC no tocante à cultura de inovação**

O modo que foi definido para tratar não apenas esta, mas as demais recomendações para atendimento aos demais fundamentos de excelência, foi a montagem de grupos de trabalho para tratar especificamente cada requisito. No planejamento operacional da Superintendência foi concebida a Ação 15: Estruturar e implementar grupos de melhoria de processos. Foram então montados grupos de trabalho multidisciplinares e multidepartamentais, que receberam a denominação de “grupos focais”. Dentre eles, foi estabelecido um “grupo de inovação”, dedicado exclusivamente ao desenvolvimento de ações para viabilizar a construção de uma ferramenta para gestão da inovação na Superintendência.

O objetivo desse grupo foi considerado estratégico e de alta relevância em virtude da natureza de sua missão na companhia. O setor ao qual ela pertence carece de constante atualização tecnológica, além de reformulações em suas práticas de gestão administrativa e de segurança e saúde ocupacional, além disso, seu âmbito de atuação também confere importância ímpar em relação às questões de sustentabilidade. Desse modo, a facilitação do fomento à inovação foi considerada essencial na busca da qualidade, competitividade e resultados sustentáveis para a Superintendência. Para viabilizar esse propósito a oportunidade vislumbrada foi o desenvolvimento de um mecanismo por meio do qual os próprios colaboradores pudessem expressar suas observações sobre as necessidades e deficiências da própria Superintendência, por meio de sugestões visando a otimização de processos e renovação da base tecnológica. Esse mesmo mecanismo também deveria propiciar um ambiente estimulante para a criatividade e desenvolvimento de novas ideias.

Existia uma preocupação em não haver a disponibilidade de um sistema organizado para gestão da inovação na Superintendência. Além do caráter incremental que a inovação pode proporcionar, é importante salientar que requisitos normativos cada vez mais restritivos em um ambiente regulado, aliados à premência da Superintendência em se reposicionar no mercado, resultam na inevitabilidade de implementar uma ferramenta de gestão de inovação da forma mais estruturada e abrangente possível, garantindo uma ampla participação da força de trabalho.

O diagnóstico realizado pela consultoria foi desenvolvido com a utilização de diversas ferramentas, como: entrevistas, visitas estruturadas, métodos de análise de causa baseado em 5 Por quês e análise das práticas existentes na Superintendência. Ao final, foi constatado que, embora existissem na época canais que permitiam aos colaboradores expressarem suas ideias para as lideranças, os mesmos não estavam estruturados para prover um acompanhamento e garantia de que as sugestões fossem acatadas e transformadas em ações. Muitas vezes, o processo se dava de maneira puramente verbal e não havia a garantia de um feedback para autor da ideia. Também ficou evidente que havia um certo receio por parte de alguns colaboradores em expor ideias e as mesmas serem apropriadas por colegas com maior influência e rede de relacionamentos internos. Essa situação gerava uma resistência à mudança por parte de uma parcela considerável da força de trabalho. Dessa forma, a maneira estabelecida para atender à recomendação feita pela consultoria, conforme apresentado no item anterior, foi a proposta de criação de um banco onde os empregados pudessem registrar livremente suas ideias, esse banco disporia de uma sistemática de avaliação e reconhecimento das ideias que fossem implementadas e gerassem um resultado positivo para a Superintendência. Foi então criado o grupo focal de inovação.

O grupo focal de inovação foi composto por seis profissionais oriundos dos seguintes departamentos: operação, engenharia, administrativo, informática, recursos humanos e comunicação. Os membros do grupo foram escolhidos sobretudo porque possuíam um perfil voltado à cultura da inovação, sendo inclusive, reconhecidos por outros colegas como tal. Também pertenciam a diferentes níveis hierárquicos, desde a categoria técnica até a cargo gerencial, com formações acadêmicas distintas. Dessa maneira, houve um sinergismo de diferentes competências e conhecimentos. As áreas onde cada membro atuava foi outro fator determinante na escolha. O membro da área de informática foi responsável pelo desenvolvimento de um sistema informatizado para apoiar o programa, conforme será descrito posteriormente. Os membros das áreas de operação, engenharia e administrativa eram responsáveis por processos onde foram identificadas diversas oportunidades para implementação de novas ideias. Os membros das áreas de recursos humanos e comunicação eram responsáveis, respectivamente, pelo suporte necessário de informações do cadastro de colaboradores e divulgação para a força de trabalho do andamento do trabalho do grupo, bem como do próprio programa em si.

A equipe foi estruturada dessa maneira para que houvesse um alinhamento com o próprio perfil da Superintendência, cujo escopo de serviços também se apresenta de forma multidisciplinar e multifacetada. Uma vez constituído o grupo focal de inovação, foi estabelecido um cronograma de encontros para discutir e definir as ações necessárias para estruturar o programa de gestão de inovação. As ações foram, portanto, definidas e registradas em um sistema corporativo que gerencia as ações preventivas, corretivas e oportunidades de melhoria (sistema DocAction). Foi montada uma planilha de 5W2H com todas as ações necessárias, responsáveis, prazo para execução, recursos necessários e a metodologia a ser adotada. O cronograma das principais atividades está apresentado resumidamente a seguir:

Nº	AÇÕES	Prazo	
		Início	Término
1	Benchmarking (Embraer, Outra UN) - 2 dias	20/05/2013	10/06/2013
2	disseminação à força de trabalho, práticas de inovação (XX Informa, MURAL)	11/11/2013	31/12/2013
3	sensibilização Gerencial - 1 dia	04/10/2013	29/10/2013
4	Apresentar em Reunião estruturada/Troca de Experiência	15/12/2013	30/01/2014
5	Criar o Sistema "GeMTe que cria"	11/11/2013	31/12/2013
6	Divulgação Ferramenta (Ferramentas de comunicação)	06/01/2014	28/02/2014
7	estruturação do processo/procedimento	11/10/2013	11/11/2013

**Figura 3 – Cronograma de trabalho do grupo de inovação**

A primeira ação proposta foi a realização de um benchmarking, cujo objetivo foi conhecer práticas de gestão da inovação. Foram realizadas pesquisas para identificar referenciais comparativos que pudessem contribuir com a construção do programa de maneira focada e em conformidade com as necessidades identificadas na Superintendência, bem como atender às expectativas da força de trabalho. Foi realizado inicialmente um benchmarking interno, em uma Unidade de Negócio onde havia uma prática existente de gestão de inovação, e um benchmarking externo, em uma empresa da iniciativa privada onde a inovação também desempenhasse um papel vital à sua própria sobrevivência no mercado. Neste caso, a empresa escolhida foi a Embraer, fabricante de aviões localizada na cidade de São José dos Campos, Estado de São Paulo. Esta prática em ambos os casos possibilitou aos membros do grupo se inteirar dos passos necessários para a construção do programa e evitar, na medida do possível, cometer prováveis desacertos.

Após o benchmarking, foi feita uma divulgação para toda a força de trabalho, por meio das ferramentas de comunicação corporativa disponíveis na Superintendência, dos trabalhos desenvolvidos pelo grupo. Também foram disseminadas reflexões sobre artigos que reforçavam a importância da inovação em empresas do setor de saneamento. Este trabalho foi importante para iniciar o fomento da cultura de inovação na força de trabalho, o que estimula os empregados a estarem mais atentos às oportunidades de melhoria em seu próprio local de trabalho. Concomitantemente, foi realizado um trabalho junto às lideranças formais no sentido de sensibilizar o corpo gerencial quanto à importância da cultura da inovação e a motivação da força de trabalho. Esse trabalho foi considerado essencial porque sem o engajamento das lideranças, o sucesso do programa estaria comprometido. Também nessa etapa foi feito junto à alta administração da Superintendência a validação dos trabalhos e das propostas do grupo de inovação.

Uma vez validada a criação do programa de gestão de inovação, o mesmo recebeu a denominação de "Programa GeMTe que Cria" por meio de um concurso interno no qual a força de trabalho foi convidada a opinar. Toda sua sistematização e modo de operação foram difundidos para os empregados por meio de reuniões estruturadas, que são encontros mensais no qual as lideranças divulgam para as respectivas equipes as notícias corporativas, o andamento dos programas de cada Unidade, etc. e também por meio de outros fóruns existentes na Superintendência. Paralelamente, foi elaborado pelo grupo de inovação a primeira versão de um procedimento operacional que detalha o programa (que está disponível para consulta no sistema de gerenciamento de instrumentos organizacionais corporativo – sistema GeDoc) e também o sistema informatizado que é a principal ferramenta da prática.

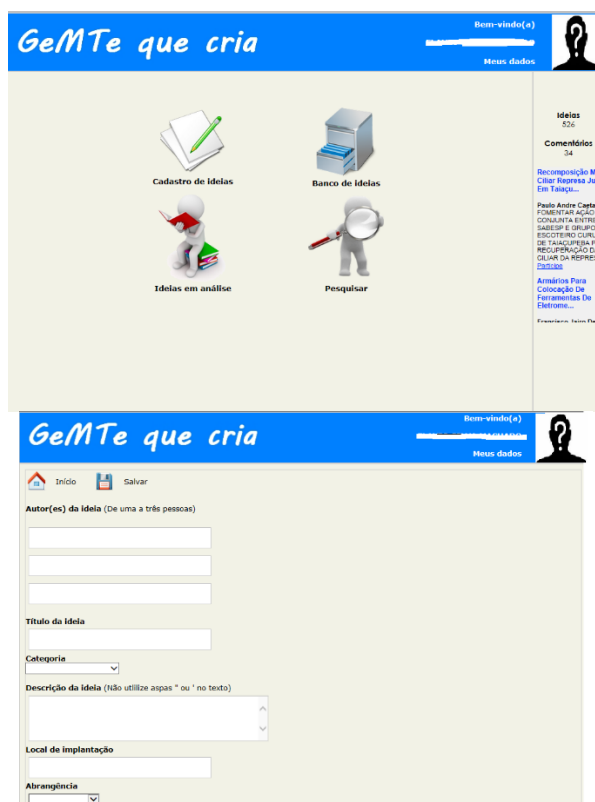
É oportuno mencionar que a busca de referenciais comparativos trouxe muito aprendizado para a equipe do grupo de inovação, no entanto, o programa de gestão da inovação desenvolvido possui características muito próprias, e essa identidade foi definida pela própria necessidade de atendimento às características peculiares da Superintendência. Dessa forma, o programa de gestão de inovação foi concebido de maneira alinhada às diretrizes estratégicas para atingir seus principais objetivos: incentivar, valorizar, criar ambiente favorável, reconhecer a criatividade, captar e gerir as ideias dos empregados, estagiários e aprendizes, na busca da melhoria contínua dos processos e no desenvolvimento profissional com excelência dos resultados.

O Programa GeMTe que Cria está permanentemente aberto para inscrição de ideias dos colaboradores da Superintendência. O cadastro das ideias é feito através de um sistema informatizado cujo acesso é disponibilizado através do portal de serviços do site corporativo da Unidade. Para acessá-lo basta o usuário estar logado na rede corporativa e não há necessidade da introdução de senha específica para o sistema GeMTe

que Cria. O número de ideias a ser cadastrado por cada colaborador é ilimitado, no entanto, cada ideia pode ter até 3 autores. Cada colaborador pode cadastrar ideias para implantação em qualquer área, processo ou Unidade, e todas as ideias podem ser comentadas livremente por todos os colaboradores. Abrange todos os níveis hierárquicos, desde estagiários até o corpo gerencial.

Conforme TIRONI & CRUZ (2008) a inovação pode ocorrer em vários segmentos, como por exemplo: produto, processo, organizacional, marketing, etc. Com isto as ideias são cadastradas no sistema levando em consideração quatro categorias :

1. Sustentabilidade: ideias que proporcionem redução de consumo de recursos naturais e insumos, podendo também resultar em economia de recursos financeiros e contribuir para a melhoria da sociedade;
2. Processos Operacionais: ideias relacionadas com a otimização dos processos de operação, manutenção, laboratório e engenharia, geralmente consistem em solução de problemas detectados nas áreas operacionais ou na implementação de novas metodologias e inovações tecnológicas;
3. Ambiente de trabalho: ideias relacionadas à segurança e saúde do trabalho, ergonomia, qualidade de vida, segurança patrimonial, etc.;
4. Processo de Gestão: ideias que promovem novas metodologias e/ou suas revisões, adotada nos processos administrativos, planejamento, controladoria, tecnologia da informação, supervisão e controle, comunicação, gestão à vista, etc.



**Figura 4 – Telas iniciais e de cadastro de ideias no sistema**

Essas categorias foram definidas para considerar a especificidade que os objetivos de cada ideia podem apresentar, bem como preservar o caráter isonômico quando de sua avaliação.

Bimestralmente as ideias cadastradas são avaliadas por um comitê multidisciplinar, denominado “Comitê de Inovação”, composto por membros das áreas de: operação, manutenção, engenharia, administração, comunicação e informática. O comitê possui um mandato de 30 meses, sendo que a cada substituição, recomenda-se manter três membros do mandato anterior que serão responsáveis pelo treinamento dos novos membros, garantindo a continuidade da prática. O programa está dividido por ciclos. Cada ciclo se inicia no mês de maio e é finalizado no mês de abril do ano seguinte, conforme apresentado a seguir:



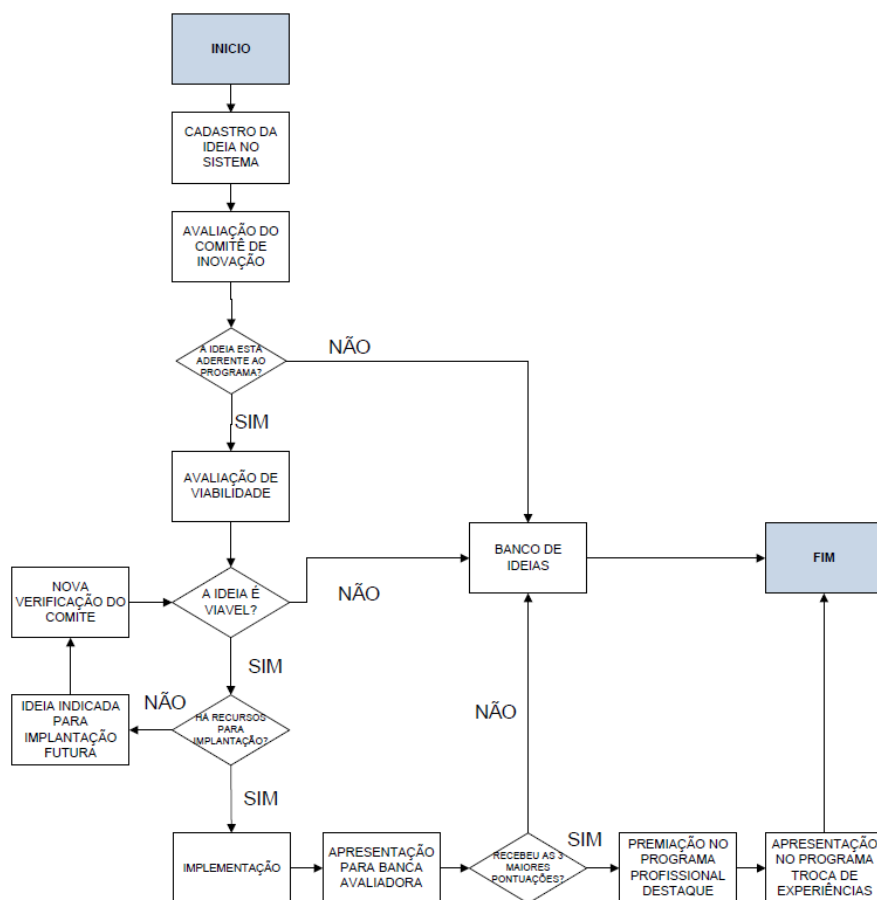
	1º BIM	2º BIM	3º BIM	4º BIM	5º BIM	6º BIM
Período de inscrição	1jan a 28/29 fev	01 mar a 30 abr	01 mai a 30 jun	01 jul a 31 ago	01 set a 30 out	01 nov a 31 dez
Período de Avaliação	março	maio	julho	setembro	novembro	janeiro

**Figura 5 – cronograma de inscrição e avaliação das ideias**

O comitê de Inovação avalia as ideias inicialmente para verificar a aderência aos objetivos do programa de gestão de inovação. As ideias que não atendem a esse critério são encaminhadas para uma divisão específica do sistema denominado “Banco de Ideias”, onde permanecem disponíveis para consulta, porém sem compromisso com sua implantação. As ideias que atendem aos critérios do programa são encaminhadas para um profissional habilitado que irá avaliar a viabilidade de implantação em um prazo de dez dias úteis. Caso a ideia seja considerada viável, o avaliador deverá indicar uma previsão para implantação considerando um cenário de curto (até 3 meses), médio (3 a 12 meses) e longo prazo (acima de 12 meses), ou encaminha, quando necessário, para avaliação de outro profissional. A cada passo do ciclo de avaliação da ideia, seu autor recebe feedbacks imediatos, por meio de endereço eletrônico, enviado pelo próprio sistema.

No momento de implantação da ideia, será indicado um patrocinador, que será uma liderança formal (gerência) da área de aplicação. O patrocinador deverá prover todos os recursos e condições necessárias para implementação da ideia. Os próprios autores poderão participar de sua implementação, caso seja pertinente. Todos os autores de ideias são premiados pelo cadastro no sistema. Caso a ideia seja validada para implantação, o(s) autor(es) recebe(m) outro brinde, dessa vez, para cada ideia implantada, ilimitadamente. Há divulgação nas reuniões estruturadas tanto das ideias cadastradas quanto das implantadas, e nessa ocasião ocorre a premiação dos autores, quando toda a equipe está presente. As ideias implantadas são divulgadas, ainda, por meio das ferramentas de comunicação corporativa da Superintendência (jornal eletrônico e jornal mural). As ideias que não apresentam viabilidade de implantação também são encaminhadas ao Banco de Ideias.

As ideias que não apresentam viabilidade no momento da avaliação, mas que podem ser implantadas futuramente são assinaladas com o status “Implantação futura”. Nesse caso o comitê de inovação faz um acompanhamento contínuo. Um fluxograma resumido do processo do programa de gestão de inovação é apresentado na figura 6, a seguir:



**Figura 6 – fluxograma do programa de gestão de inovação na Superintendência**

Anualmente, é realizado um evento para apresentação dos resultados das ideias implantadas durante o ciclo vigente (**maio a abril**) para uma banca avaliadora, composta por um gerente de Departamento mais três profissionais habilitados a julgar os trabalhos, cada qual na categoria em que foi inscrito. Para garantir a imparcialidade da avaliação, os membros da banca avaliadora não possuem ideias cadastradas no programa. Há critérios de avaliação pré-definidos e para cada categoria há diferentes pesos, conforme demonstrado na figura 7.

Após essa etapa os três trabalhos que receberem as melhores pontuações em cada categoria estão automaticamente inscritos no programa Profissional Destaque, que é um evento para premiar os trabalhos mais relevantes desenvolvidos no período de um ano. Dessa forma, o programa GeMTe que Cria realiza, além da gestão das ideias, a preleção das que serão premiadas. Durante o evento do Profissional Destaque também são reconhecidos: o empregado e a Unidade que mais cadastrou ideias, além do gerente que patrocinou mais ideias implementadas, denominado “gerente inovador”.

As ideias premiadas no Profissional Destaque são apresentadas, pelos próprios autores, para o restante da força de trabalho em uma prática existente na Superintendência denominada “Troca de Experiências”, que tem objetivo de disseminar internamente práticas inovadoras para todos os Departamentos. O objetivo do Troca de Experiências é possibilitar que as ideias implantadas e premiadas possam ser replicadas e compartilhadas.

Critérios	Pesos por Categoria				Impactos		
	Sustentabilidade	Processos Operacionais	Ambiente Trabalho	Gestão	Alto 10 pontos	Médio 07 pontos	Baixo 03 pontos
1 Melhoria de Processo	1	3	2	3			
2 Relação Custo Benefício	3	3	3	3			
3 Impacto na Segurança	1	2	3	1			
4 Aumento da Produtividade	1	3	2	3			
5 Melhoria na Qualidade de Vida	1	2	3	2			
6 Melhoria na Relação com os Clientes	3	2	1	2			
7 Impacto no Meio Ambiente	3	3	1	2			
8 Impacto na Imagem da Empresa	3	3	2	2			

**Figura 7 – ficha com os critérios de avaliação e os respectivos pesos para cada categoria**

No mínimo anualmente, ou quando é verificada a necessidade, o comitê de inovação realiza o aprendizado da prática, avalia e discute oportunidades de melhoria. Além disso, é feito continuamente o acompanhamento sistematizado do programa através do sistema, que possui ferramentas de filtros por status de cada ideia, autor, patrocinador, etc. sempre que são identificadas novas demandas, o comitê as avalia imediatamente, por meio de encontros extraordinários. Quando algum avaliador de ideia deixa de dar o feedback para o empregado, o comitê de inovação atua. Portanto, a disponibilidade do sistema permite ter uma atuação proativa em relação a eventuais intercorrências que poderiam comprometer a credibilidade do programa.

Para avaliar a evolução da prática foram definidos indicadores para demonstrar a aceitação e adesão da força de trabalho, bem como se o programa é reconhecido como um canal por onde possa haver livre expressão de ideias e opiniões. Os indicadores 1 e 2 são indicadores quantitativos. Também foram estabelecidos indicadores que permitem uma avaliação da qualidade das ideias cadastradas, ao demonstrar quantas foram implementadas e geraram resultados positivo (indicadores 3 e 4), conforme detalhado a seguir:

1. (Número de participantes / nº efetivos do final do ciclo) x 100;
2. Número de ideias cadastradas / número de efetivos do final do ciclo;
3. (Número de ideias implementados / número de ideias cadastradas no ciclo) x 100
4. (Número de ideias indicadas para o Profissional Destaque / número total de ideias implementadas) x 100
5. (Número de ideias não analisadas / número total de ideias cadastradas) x 100

A partir do segundo ciclo foram propostas metas para os indicadores quantitativos com base nos resultados observados no primeiro ciclo. No primeiro ciclo não havia metas para nenhum indicador, por não haver histórico para tal, no entanto, os valores medidos no primeiro bimestre do segundo ciclo foram comparados com os do primeiro ciclo e a diferença da evolução foi proposta como meta.

Por meio das análises críticas realizadas, já foram implementadas diversas melhorias que facilitaram a gestão das ideias e a sistemática de avaliação, tanto pelo do comitê quanto pelos avaliadores. Alguns exemplos: 1. Criação de um email específico para que cada colaborador possa se manifestar diretamente ao comitê, quando há alguma intercorrência ou falta de feedback; 2. Criação da banca avaliadora a partir do terceiro ciclo, trazendo mais isenção e credibilidade ao processo de avaliação, pois anteriormente os trabalhos cadastrados no GeMTe que Cria eram julgados apenas pela alta administração. Além disso, houve uma integração entre as avaliações dos programas de gestão da inovação com o Profissional Destaque, eliminando uma etapa no ciclo de avaliação; 3. Criação das quatro categorias, pois anteriormente todas as ideias de diferentes processos concorriam igualmente, sem que fossem consideradas as particularidades da categoria à qual pertenciam; 4. Alteração do período do ciclo (a partir do quarto) para início em março e término em fevereiro, para que as ideias cadastradas no último bimestre tenham tempo hábil para implementação e apresentação de resultados.



## RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados do desempenho do programa foram medidos por meio dos indicadores apresentados no item anterior.

### Indicadores Quantitativos

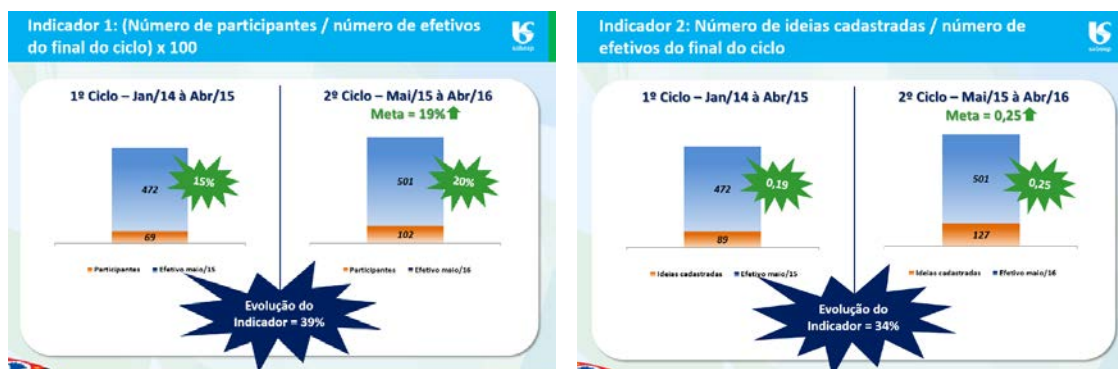


Figura 8 – gráficos da evolução dos indicadores quantitativos entre o primeiro e o segundo ciclo do programa

### Indicadores Quantitativos



Figura 9 – gráficos da evolução dos indicadores qualitativos entre o primeiro e o segundo ciclo do programa

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são demonstrados através dos indicadores que foram concebidos para demonstrar a eficácia do programa por meio de avaliações que consideram aspectos quantitativos (participação no programa) e qualitativos (qualidade das ideias). Segundo SOUZA & YONAMINE (s/d) os benefícios gerados pelas ferramentas que visam promover a melhoria contínua podem ser mensurados ou não, considerados tangíveis e intangíveis respectivamente.

Em relação aos indicadores quantitativos, que demonstram o nível de participação dos empregados (Figura 8), foi observado que no primeiro ciclo a participação foi de 15% da força de trabalho da Superintendência, que correspondeu a um total de 69 empregados, em um universo de 472 colaboradores e 89 ideias cadastradas. Esses números correspondem a 0,19 ideia/empregado. Para o segundo ciclo foi proposta uma meta de 19% na participação (0,25 ideia/empregado) e os resultados obtidos foram, respectivamente, 20% de participação (102 colaboradores em um universo de 501) e 0,25 ideia/empregado, em um total de 127 ideias cadastradas. A evolução do indicador de participação foi de 39%. No terceiro ciclo, houve um incremento bastante expressivo na participação, sendo contabilizadas 266 ideias cadastradas (incremento de 109% em relação ao segundo ciclo e de quase 200% em relação ao primeiro ciclo), e o programa atingiu mais de 30% da força de trabalho (Figura 8).

Em relação aos indicadores qualitativos (Figura 9), é possível constatar que também houve uma melhoria significativa na qualidade das ideias propostas. No primeiro ciclo, 17 ideias das 89 cadastradas foram implantadas, o que corresponde a 19%. No segundo ciclo, 46 ideias de 127 foram implantadas (36%), o que significa uma evolução de 90% no indicador. Das ideias implementadas no primeiro ciclo, 82% apresentaram resultado positivo e no segundo ciclo esse número se elevou para 89%. Não foram propostas metas para os indicadores qualitativos porque a atuação do comitê de inovação para melhorar os indicadores quantitativos, por intermédio de campanhas de incentivo com uso de ferramentas de comunicação corporativa e sensibilização direta das gerências e demais lideranças, resultou em uma melhoria na qualidade das ideias cadastradas, o que demonstra, inclusive, uma maior maturidade da força de trabalho em utilizar o programa. Ainda não há disponibilidade dos números dos indicadores qualitativos do terceiro ciclo, mas há um prognóstico de que também apresentaram uma evolução significativa.

O quinto indicador (número de ideias não analisadas/total de ideias cadastradas) é apresentado, discutido e tratado diretamente nas reuniões periódicas da alta administração da Superintendência, onde é estipulado para cada responsável um prazo para resolução das pendências. Ao final do segundo ciclo, 31% das ideias ainda estavam pendentes de avaliação, e atualmente, ações do comitê de inovação reduziu significativamente esse percentual.

## **CONSIDERAÇÕES**

As ideias implantadas trouxeram resultados muito significativos para a Superintendência, pois promoveram a incorporação de novas tecnologias, métodos de trabalho, revisão de processos administrativos e adequações que proporcionaram economia de recursos financeiros e materiais, além de melhoria das condições de segurança e saúde do trabalho. A Superintendência passou a ser referencial comparativo na empresa em algumas práticas decorrentes de ideias cadastradas.

A implementação de uma prática de gestão de inovação na Superintendência promoveu uma maior interação entre equipes, além do desenvolvimento de habilidades como: relacionamento interpessoal, supervisão e controle de projetos, trabalho em equipe, técnicas de apresentação, etc. também é importante mencionar o orgulho dos autores das ideias concretizadas que geram benefícios para a Superintendência todas as partes interessadas. No geral, essas iniciativas melhoram o clima organizacional e a motivação. O reconhecimento do empregado e da equipe que mais cadastrou ideias, além do gerente que patrocinou mais implementações, trouxe uma saudável competição que incentivou o aumento da participação no programa. A seguir são apresentados alguns depoimentos sobre o programa:

do Superintendente da Superintendência, do gerente premiado como “gerente inovador” do ciclo 2015/2016 e de um colaborador autor de ideia vencedora na categoria Processos de Gestão:

“O Programa GeMTe que Cria é a principal ferramenta de incentivo a Inovação na nossa Unidade de Negócio. De uma maneira objetiva e organizada, propicia o desenvolvimento do pensamento criativo em nossas equipes, auxiliando no crescimento de toda a Organização. As ações de melhoria implementadas a cada ciclo, demonstram o amadurecimento da prática, que ano a ano tem aumentado seu alcance, tanto em número de ideias como de participantes. O GeMTe que Cria, tem meu total apoio pois é um dos pilares que fundamentam o progresso contínuo da Unidade” – Superintendente.

“O programa GeMTe que Cria, é uma ferramenta grandiosa da nossa Superintendência, ferramenta essa, capaz de trazer ganhos para companhia com um custo muito baixo. Um programa democrático, que todos podem participar. Gera uma competição sadia, onde o maior ganhador é a Sabesp e a sociedade, por se tratar de uma ótima prática. Enfim, um programa que motiva e valoriza as pessoas.” – Gerente inovador ciclo 2015/2016.

“Os funcionários verem sua ideia reconhecida ou até premiada traz um sentimento de satisfação. Mas sabemos que essa ferramenta também tem o objetivo de perpetuar o conhecimento, pois a ideia é divulgada entre a Superintendência o que nos ajuda na Gestão do Conhecimento da Sabesp como um todo” – Colaborador autor de ideia vencedora na categoria Processos de Gestão

Conclui-se que o desenvolvimento e implementação de um programa de gestão de inovação é uma maneira poderosa de fomentar o capital intelectual em uma organização, o que traz impactos positivos na melhoria dos processos gerais. No caso do Programa implantado na Unidade de Tratamento de Esgotos foram percebidos resultados tangíveis e intangíveis, pois foram desenvolvidas novas ferramentas de trabalho, sensível otimização no uso racional dos recursos como: água, energia, produtos químicos, mão de obra, etc. Também houve notável progresso na organização das atividades, bem como em aspectos intangíveis como: trabalho em equipe, interação entre áreas, motivação, sentimento de valorização, entre outros. Gerar ideias é uma das preocupações principais de uma organização que prima pela melhoria contínua, e esta preocupação busca sistematizar o processo de inovação desde as gerações das ideias até sua implementação. Conforme BARBIERI et al. (2009) a ideia é o embrião da invenção, sendo assim, sem ideias não haverá melhoria contínua em uma organização. Com este fato há teorias que mostram que a diferença entre uma empresa inovadora e a não inovadora gira em torno do quanto se valoriza o potencial e o conhecimento “não dito” de seus colaboradores e que os transformam em competitividade empresarial e não em despesas (VOLPATO & CIMBALISTA, 2002).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARBIERI, J.C.; ALVARES, A.C.T.; CAZAREJA, J.E.R. Gestão de Ideias para inovação contínua. Porto Alegre: Bookman, 2009.
2. COMPANHIA DE SANEAMENTO BASICO DO ESTADO DE SÃO PAULO – SABESP. Procedimento Operacional de Recursos Humanos – PO-RH0651 – Programa de Gestão de ideias e Inovação. Autor: MACHADO, F.S. São Paulo: 2014.
3. JANEIRO, P. Inovação Radical vs Inovação Incremental. Blog Fórum Competitividade. Portugal. 23 de janeiro de 2010. Disponível em: <<http://forum-competitividade.blogspot.com.br/2010/01/inovacao-radical-vs-inovacao.html>> Acesso em 08 dez 2016.
4. SOUZA, A.; YONAMINE, J.S.G. Os impactos de um programa de sugestão de melhorias para a lucratividade do negócio e motivação dos funcionários: Um estudo de caso. Rio de Janeiro: S/D.
5. TIRONI, L.F.; CRUZ, B.O. Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC. Texto para discussão nº 1360. Rio de Janeiro: IPEA, 2008.
6. VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo á inovação nas organizações. Revista FAE, v.5, n.3, p. 75-86, set/dez. 2002.