

V-052 – INTEGRAÇÃO DE PROGRAMAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Silvia Viola⁽¹⁾

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 Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana – MT – SABESP.

Flávio Silva Machado⁽²⁾

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). Assessor Técnico e Gestor da Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana – MT – SABESP.

Lucina Riserio Cortez⁽³⁾

Publicitária pela Faculdade Cásper Líbero. Pós-graduada em Educação Ambiental pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo. Gestora da Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana – MT – SABESP.

Renata Reis Trindade⁽⁴⁾

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade São Camilo. MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Anhanguera. Gestora da Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana – MT – SABESP.

Janaína Carnivali Garcia Ussier⁽⁵⁾

Técnica em Secretariado pela ETEC Presidente Vargas. Gestora da Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana – MT – SABESP.

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

RESUMO

Em 2017, no planejamento operacional da Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana (MT), para atender o objetivo estratégico da Diretoria Metropolitana (M) da SABESP - “Promover o desenvolvimento pessoal e profissional”, dentro da Perspectiva Pessoas e Inovação, verificou-se a necessidade de criar uma macro ação para Estruturar a Gestão do Conhecimento em busca do desenvolvimento, aprendizado, inovação e reconhecimento da força de trabalho, visando a sobrevivência da Unidade, diante da evolução tecnológica, novas tendências profissionais, novos clientes e produtos, com foco no negócio da MT. Pensando que a Gestão do Conhecimento (GC) deve ser integrada aos processos de trabalho, com o amadurecimento dos Programas Profissional Destaque, GeMTe que Cria e Troca de Experiência e a cooperação entre os comitês gestores, culminou na integração das três iniciativas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Inovação, Difusão de Ideias, Aprendizado e Reconhecimento.

INTRODUÇÃO

A Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana (MT) possui práticas que buscam o desenvolvimento, reconhecimento e disseminação de ideias e conhecimento, criadas ao longo de sua história, com características específicas. Dentre elas estão os Programas Profissional Destaque (reconhecimento e valorização da força de trabalho, criado em 2007), Troca de Experiência (difusão de ideias, experiências e resultados, criado em 2010) e GeMTe que Cria (fomento da inovação, criado em 2014).

O Programa Profissional Destaque, coordenado pelo Comitê Profissional Destaque, tem como objetivo reconhecer e valorizar os colaboradores e estimular sua participação na busca da melhoria contínua dos processos e no aprimoramento profissional, com foco na qualidade e excelência dos resultados.

O Troca de Experiência, coordenado pela área de Comunicação, tem objetivo de disseminar internamente práticas inovadoras para toda a Unidade e possibilitar que as ideias implantadas e premiadas no Profissional Destaque possam ser compartilhadas e replicadas.

O Programa GeMTe que Cria, coordenado pelo Comitê de Inovação, tem o objetivo de incentivar, valorizar, reconhecer e reter a criatividade e novas ideias dos empregados, estagiários e aprendizes da MT, na busca da melhoria contínua visando promover atualização tecnológica e otimizar os processos da cadeia de valor da MT. Em 2017, o amadurecimento dos Programas e a cooperação entre os comitês gestores, culminou na integração das três iniciativas. A integração dos Programas, que fazem parte da Gestão do Conhecimento na MT, apresentada neste trabalho, promove o aprendizado organizacional, inovação e reconhecimento que tem como premissa a busca pela maior eficácia e eficiência dos processos e alcance de novos patamares de competência para a Unidade e sua força de trabalho.

Segundo Takeuchi (2008), “uma organização cria e utiliza conhecimento, convertendo conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa. Identificamos quatro modos de conversão de conhecimento:

- (1) Socialização: compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta;
- (2) Externalização: articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão;
- (3) Combinação: sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação;
- (4) Internalização: aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática. ”

Na MT, com a integração das práticas, isso ocorre por meio da promoção de ambiente favorável à criatividade, experimentação, implementação, reconhecimento e compartilhamento de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas e apoiar o negócio. Para isso criou-se um ambiente facilitador para o desenvolvimento, retenção, proteção e difusão do conhecimento. Na era do conhecimento, com o exponencial aumento de informações, valorizar o talento e a experiência nas organizações é fundamental e promove o aumento da inteligência coletiva.

Integrar os Programas GeMTe que Cria, Profissional Destaque e Troca de Experiência tem permitido à MT ser cada vez mais eficaz na missão de prestar serviços de saneamento e contribuir para melhorar a qualidade de vida e o meio ambiente. É a forma utilizada pela MT para criar a trilha necessária para que a cultura de inovação e melhoria contínua permeie e se fortaleça na Unidade, ilustrada na Figura 1.



Figura 1 – Integração dos Programas de fomento, reconhecimento e compartilhamento de ideias

OBJETIVO

O objetivo da integração dos Programas é promover sinergia entre as práticas, potencializar a criatividade da força de trabalho, criar uma cadeia de valorização dos empregados e pavimentar um caminho para que se fortaleça a Gestão do Conhecimento.

Dessa forma, possibilitar maior eficácia e eficiência dos processos e alcance de novos patamares de competência para a MT. Também potencializar as atividades dos comitês gestores dos Programas, promovendo aprendizados continuamente avaliados e compartilhados e ganhar celeridade na dinâmica de aperfeiçoamento dos Programas.

METODOLOGIA

No início de 2017, após a análise crítica do ano anterior do Programa GeMTe que Cria e do benchmarking realizado pelo Comitê Profissional Destaque no seminário de apresentação de ideias inovadoras em outra Unidade da empresa, foi definida a integração dos Programas GeMTe que Cria, Profissional Destaque e Troca de Experiência, alinhada à diretriz da macroação “Estruturar a Gestão do Conhecimento”. Numa reunião de *brainstorm*, com a participação dos comitês gestores dos Programas, definiu-se a metodologia a seguir:

A integração se inicia pelo cadastro das ideias em um sistema informatizado do Programa GeMTe que Cria, Figura 2, que está permanentemente aberto, e todos os empregados, aprendizes e estagiários podem cadastrar ideias para implantação em qualquer área, processo ou Unidade da MT, ilimitadamente, e cada ideia pode ter até 3 autores. As ideias são cadastradas em quatro categorias:

- **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;
- **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;
- **Ambiente de trabalho:** ideias relacionadas à segurança e saúde do trabalho, ergonomia, qualidade de vida, segurança patrimonial, etc.;
- **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.

Ao final de cada ciclo anual do Programa GeMTe que Cria, as ideias inscritas, implantadas e que apresentam resultados estão elegíveis a participar da banca avaliadora do ano.

Para cada categoria há uma banca avaliadora multidepartamental, com cinco membros, que devem ser profissionais com competência reconhecida para avaliar as ideias inscritas nas categorias aos quais participam. As ideias são avaliadas individualmente por meio de uma Ficha de Avaliação, Figura 3, com critérios pré-definidos, e para cada categoria há diferentes pesos. A banca também identifica as ideias com potencial para participação em congressos externos. Os membros não devem ter ideias cadastradas na categoria na qual avaliam.

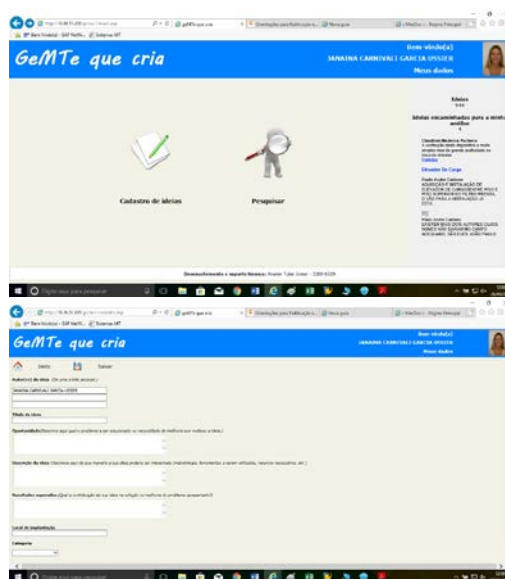


Figura 2 – Telas de cadastro de ideias no sistema

Ficha de Avaliação
Categoria Ambiente de Trabalho



Trabalho:

Critérios		Notas		
		Alto	Médio	Baixo
1	Melhoria de Processo			
2	Relação Custo Benefício			
3	Impacto positivo na Segurança			
4	Aumento da Produtividade			
5	Melhoria na Qualidade de Vida			
6	Melhoria na Relação com os Clientes			
7	Impacto positivo no Meio Ambiente			
8	Impacto positivo na Imagem da Empresa			
O autor apresentou resultado da ideia implementada?		Sim	Não	

Figura 3 – Ficha de Avaliação

avaliado, para definição das ideias vencedoras em cada categoria, sendo no máximo três vencedores por categoria.

As ideias vencedoras são anunciadas no evento anual Profissional Destaque e seus autores premiados, Figura 4, bem como o gerente, o empregado e a área que mais apresentou ideias com resultados, com a participação da grande maioria da força de trabalho da MT.

O próximo elo da integração é a apresentação das ideias premiadas no Troca de Experiência, Figura 5. No ano seguinte, todas as ideias vencedoras são apresentadas, durante as edições trimestrais do Programa que tem como público os empregados da MT. Além disso, as ideias são divulgadas em detalhes nos veículos de comunicação e ficam disponíveis no portal da Unidade na intranet.



Figura 4 – Premiação da Ideia Vencedora na Categoria Sustentabilidade



Figura 5 – Apresentação no Troca de Experiência da Ideia Vencedora na Categoria Processos Operacionais

RESULTADOS OBTIDOS

A integração dos Programas trouxe os seguintes resultados:

Tabela 1 – Evolução da Integração dos Programas

	Média		
	2007 a 2014	2015 a 2016	2017 a 2018
Nº Ideias Cadastradas	23	108	238
Nº Participantes	36	86	153
Nº Ideias Premiadas	6	11	12

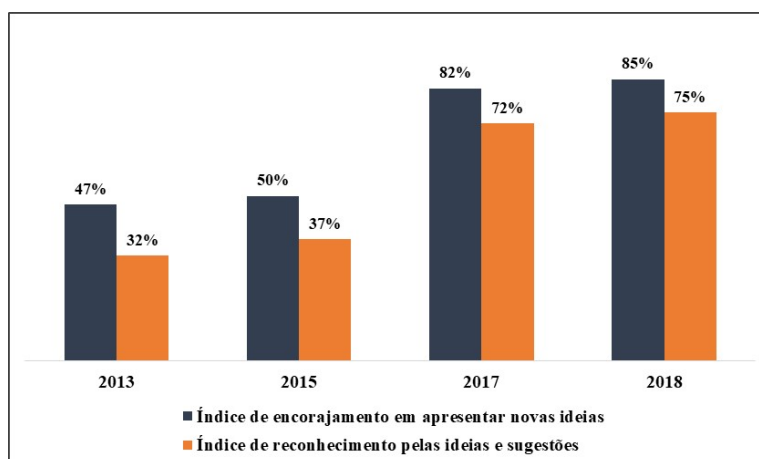


Figura 6 – Resultado das Pesquisas de Clima Organizacional MT

Tabela 2 – Índice de Criatividade do Pessoal (Indicador IPe02 - GRMD - Guia de Referência para Medição do Desempenho – Câmara Temática de Indicadores de Desempenho para o Saneamento Ambiental CTIDSA – ABES Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental)

Período	Média MT	Vencedora PNQS Nível IV
(a) 2015 a 2016	0,065	-
(b) 2017 a 2018	0,230	0,026

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da Tabela 1 demonstram que integração dos Programas proporcionou um crescimento significativo à participação da força de trabalho, uma vez que se permitiu permanentemente o cadastro de ideias. Até então, as ideias eram inscritas diretamente no Programa Profissional Destaque, período de 2007 a 2014, com foco no reconhecimento. Entre 2015 e 2016, período referente aos resultados dos dois primeiros ciclos do Programa GeMTe que Cria, observa-se uma relevante evolução.

A integração dos Programas GeMTe que Cria e Profissional Destaque, por meio da banca avaliadora, potencializou o número de ideias cadastradas e participantes, conforme dados de 2017 a 2018, resultando em um crescimento de 120% e 78%, respectivamente.

Na Figura 6, comparando 2013, onde só havia o Programa Profissional Destaque, em relação a 2018, constata-se a evolução no ambiente de criatividade e inovação na MT com impacto direto no clima organizacional demonstrado na favorabilidade um acréscimo de 81% no índice de encorajamento em apresentar novas ideias e 134% no índice de reconhecimento pelas ideias e sugestões. Os resultados apontam que a integração da prática de estímulo à inovação, geração de ideias e reconhecimento, está integrada aos objetivos estratégicos da MT e influencia positivamente nos resultados.

O número de ideias implantadas por número de empregados está representado na Tabela 2, que evidencia um aumento de 254% entre os períodos (a) e (b), demonstrando o estímulo à criatividade da força de trabalho da MT.

As ideias vencedoras do Programa Profissional Destaque 2017, foram disseminadas no Troca de Experiência, em 2018, criando ambiente facilitador para o desenvolvimento, aprendizado, retenção e difusão do conhecimento, em edições que somaram a participação de 34% da força de trabalho da MT. As ideias vencedoras do Profissional Destaque 2018 serão apresentadas durante o ano de 2019.

CONCLUSÃO

Os resultados proporcionados pela integração dos Programas GeMTe que Cria, Profissional Destaque e Troca de Experiência visando estruturar a Gestão do Conhecimento, comprovam a mudança de patamar da capacidade da força de trabalho em inovar, respondendo às expectativas da MT, que tem como desafio futuro a universalização do tratamento de esgotos, o que significa dobrar de tamanho até 2030, somada às necessidades de melhorias e inovações para ser cada vez mais eficaz em sua atuação.

Considerando que os requisitos normativos são cada vez mais restritivos em um ambiente regulado, aliados à premência da Unidade em contribuir para a revitalização progressiva dos rios e melhorar a qualidade de vida da população e o meio ambiente, reforçam a necessidade de focar nas gestões de inovação e conhecimento de forma mais estruturada e abrangente possível, garantindo uma ampla participação da força de trabalho.

Diante deste cenário, dos resultados positivos da integração dos Programas e da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão na Unidade, no final de 2018, a MT construiu um Novo Modelo da Gestão do Conhecimento, em fase de implantação, conforme Figura 7.

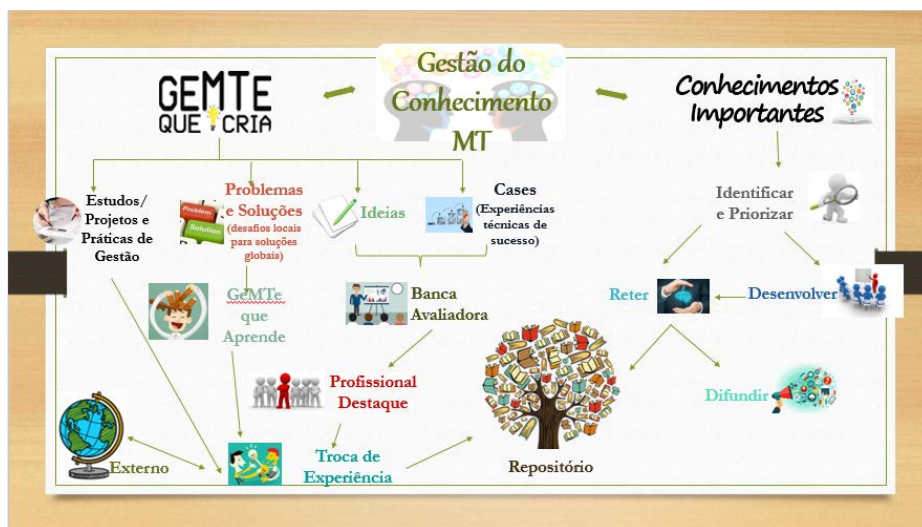


Figura 7 – Novo Modelo da Gestão do Conhecimento MT

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- SAITO, A. Apresentação Fundamentos de Gestão do Conhecimento – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), 2017.
- TAKEUCHI, H., NONAKA, I. Gestão do conhecimento, p.23, 2008.
- BARBIERI, J.C.; ALVARES, A.C.T.; CAZAREJA, J.E.R. Gestão de Ideias para inovação continua. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- MACHADO, F.S. Procedimento Operacional de Recursos Humanos – PO-RH0651 – Programa de Gestão de Ideias e Inovação, 2014
- VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo a inovação nas organizações. Revista FAE, v.5, n.3, p. 75-86, set/dez. 2002.