

IMPLANTAÇÃO DO SGCD – SISTEMA DE GESTÃO EM CAPACITAÇÃO & DESENVOLVIMENTO – E SUA UTILIZAÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DA CULTURA DE CAPACITAÇÃO NA UNIDADE DE NEGÓCIO VALE DO PARAÍBA - RV

Rosária Nunes Borota da Rocha⁽¹⁾

Administradora de Empresas pela Universidade do Vale do Paraíba-Univap. Pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Instituto Nacional de Pós-Graduação (INPG), com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), MBA em Gestão de Negócios, Inovação e Empreendedorismo pela Fundação Instituto de Administração de São Paulo (FIA) e PROSCI® *Certified Change Practitioner*. Analista de Gestão da SABESP-SP.

Maria del Carmen Saiz de Baranda Cortés⁽²⁾

Jornalista pela Fundação Cásper Líbero. Pós-graduada em Gestão em Governança Corporativa Socioambiental pela Uninter. Analista de Gestão da SABESP-SP.

Endereço⁽¹⁾: Rua Elvira Guimarães, 334 – Vista Linda – São José dos Campos – SP – CEP 12220-058 – Brasil –
Tel: (12) 98102-6292-e-mail: rnunes@sabesp.com.br

RESUMO

A Unidade de Negócio do Vale do Paraíba – RV, integrada ao objetivo estratégico da Sabesp de promover desenvolvimento profissional e pessoal, atua para que sua equipe, formada por aproximadamente 800 pessoas entre empregados e aprendizes, participe de oportunidades de capacitação, sejam elas voltadas ao negócio como mandatórias, de segurança e saúde do trabalho, ou voltadas ao desenvolvimento social, de habilidades e competências. Muitos são os recursos disponíveis, sendo o grande desafio reunir a equipe responsável pela gestão do processo aos demais públicos envolvidos: liderança, representantes de RH nas diversas áreas da unidade, SESMT e empregados, para que todos tenham acesso a informações de maneira integrada.

Dessa forma, o presente trabalho apresenta a implantação de um sistema informatizado na unidade como recurso para atuar no processo de capacitação e desenvolvimento de maneira ágil e eficiente, integrando os diversos públicos. A implantação do sistema, pautada no conhecimento e aprimoramento da experiência de outra unidade da empresa, também está pautada no direcionamento da empresa para uma cultura de agilidade, inovação e transformação digital, para fortalecer a cultura para a capacitação e desenvolvimento das pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Capacitação e Desenvolvimento, Agilidade no Processo, Integração das Partes Interessadas

INTRODUÇÃO

O setor do saneamento está em evidência de maneira global, entre outras demandas, pelo movimento do ESG (*environmental, social, governance*, ou ambiental, social e governança, em português) e, no Brasil, considerando-se o novo marco regulatório e suas metas de universalização até 2030.

Este cenário por si só torna o ambiente das empresas do setor ainda mais complexo e desafiador e, junto a ele, outras questões de grande relevância, como o pós-pandemia, economia, transições políticas atuais na gestão pública e fortalecimento do *compliance*, levam à necessidade de fortalecimento da capacitação das pessoas com o propósito de atuarem com agilidade, conhecimento técnico, excelência e competência na operação. Há a necessidade de recursos, ferramentas que possam dar suporte às lideranças e áreas de gestão de pessoas para atuarem, não apenas para oferecer às pessoas oportunidades de capacitação, mas também na gestão desse processo, com inteligência e assertividade.

É essencial, analisando todo este contexto, que os esforços da liderança e áreas de gestão de pessoas viabilizem oportunidades de capacitação que sejam estratégicas. E, para que estas partes atuem com agilidade e excelência, e de maneira integrada para atingir resultados positivos em capacitação, igualmente é necessário

que disponham de instrumentos que promovam condição para esta gestão, ou seja, para facilitar a realização de eventos de capacitação com sistemática, padronização de parâmetros, armazenamento de dados e históricos, acompanhamento via relatórios e indicadores.

Nas empresas, quanto mais lideranças e áreas de gestão de pessoas, assim como seus colaboradores, puderem contar com recursos digitais que integrem, atualizem, compartilhem e armazenem dados, haverá condições para o fortalecimento da cultura onde a capacitação não é responsabilidade apenas de um único agente, mas sim pode e deve integrar as estratégias corporativas para ganhos de competitividade.

O desenvolvimento desse trabalho contou com o apoio e a participação da Companhia de Saneamento do Estado de São Paulo (SABESP-SP).

OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo do presente trabalho é apresentar como a implantação de um sistema informatizado voltado à gestão do processo de capacitação e desenvolvimento promoveu agilidade, eficiência e assertividade nas ações da área de gestão de pessoas na Unidade de Negócio Vale do Paraíba – RV e como sua utilização foi ampliada para as lideranças, permitindo a integração dos agentes envolvidos no acesso e análise de dados, com facilitação para melhor aproveitamento das oportunidades de capacitação.

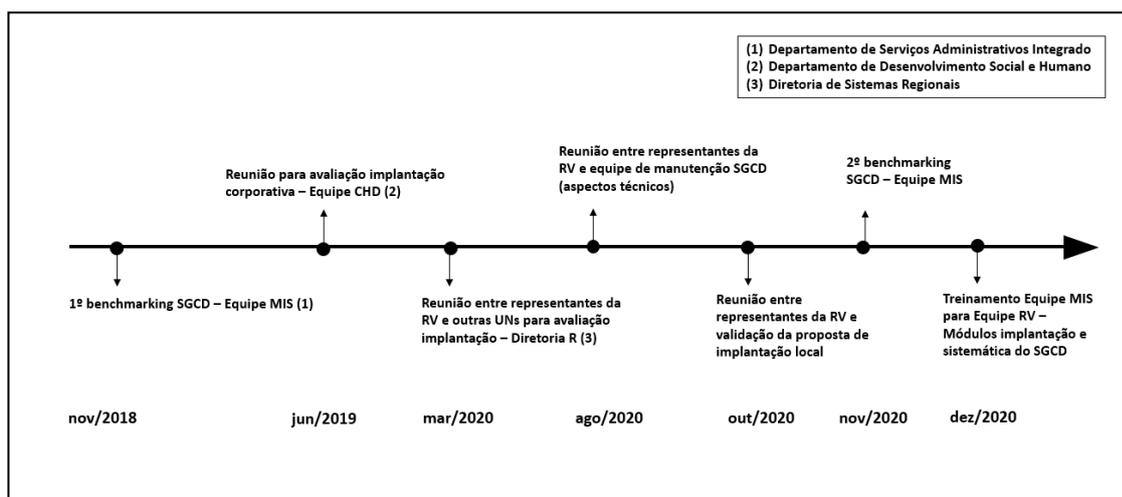
A implantação do sistema em suas diversas etapas visa apresentar como o recurso digital, quando aliado a ações de gestão de mudança, tornou-se um importante instrumento de fortalecimento da cultura de capacitação, ou seja, onde todas as partes interessadas do processo possam conhecer seus papéis e obtenham reconhecimento de suas responsabilidades na promoção do aprendizado, capacitação e desenvolvimento das pessoas como diferencial competitivo.

METODOLOGIAS UTILIZADAS NAS DIVERSAS ETAPAS

• Fase inicial: O SGCD como possível solução para a gestão da capacitação

Benchmarking foi a metodologia aplicada na etapa de análise para possíveis soluções para otimizar a gestão do processo de capacitação, haja vista que o sistema informatizado já havia sido implantado em uma área com grande representatividade em uma empresa do setor e obtido grande sucesso. Foram realizadas reuniões entre usuários do sistema, entre eles os responsáveis pela implantação inicial na empresa e acompanhamento de todas as melhorias posteriores (novas versões), para apresentar as funcionalidades do SGCD assim como as etapas de implantação, que contemplaram também treinamento interno para os novos usuários. Veremos, a seguir, mais detalhamento sobre essas próximas etapas.

Figura 1: Linha do tempo para aprendizado, avaliação, validação para implantação do SGCD na RV



• **Preparação para a implantação na Unidade de Negócio do Vale do Paraíba**

Metodologias ligadas à gestão de projetos (principalmente para o controle das etapas, prazos e tarefas relacionados) e gestão da mudança (entendimento da necessidade da mudança para o sistema, previsibilidade de falhas, comunicação entre as partes envolvidas, orientação e treinamentos de maneira graduada, pesquisa, avaliação e reavaliação etc.) fizeram parte como base para cada etapa específica do modelo a ser implantado, a fim de favorecer a gestão da capacitação e desenvolvimento das pessoas e para o fortalecimento da cultura de capacitação.

Metodologias ágeis como *kanban* e *scrum* compuseram o repertório para a implantação acontecer nas etapas distintas, pois consideraram as diversas partes envolvidas – área de RH, lideranças, profissionais de apoio nas intermediações entre RH e líderes, e os próprios coordenadores. Essas metodologias foram significativas para a área gestora do processo, responsável pela implantação, que pôde obter aprendizado durante a evolução na utilização do sistema e após os impactos da mudança de padrão no processo, agindo nos ajustes e correções necessários de imediato.

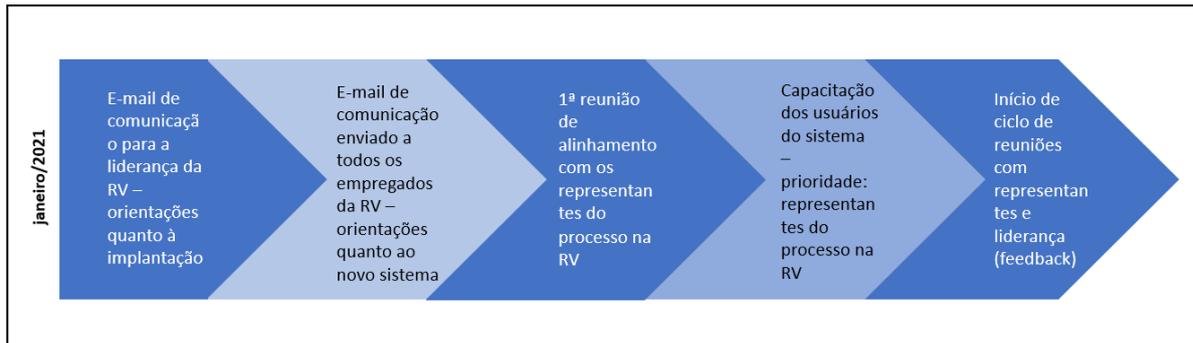
Na tabela e figura a seguir é possível verificar o detalhamento das etapas de preparação de implantação do SGCD.

Tabela 1: Plano de ações para implantação de SGCD – preparação do software

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PÚBLICO ENVOLVIDO	PRAZO	ENTREGA
Alinhar atividades	Rosária Nunes Borota da Rocha	Equipe MIS, Equipe de manutenção do SGCD e Equipe RV	Dez/2020	Plano de atividades para implantação
Levantar dados históricos (banco de dados 2016-2020)	Rosária Nunes Borota da Rocha	Equipes CHD, Diretoria R-RFF e RV	Dez/2020	Consolidação de arquivos em excel com relação dos dados para banco de dados
Validar dados históricos junto à equipe de manutenção SGCD	Rosária Nunes Borota da Rocha e Maria del Carmen S de B Cortés	Equipes RV e manutenção SGCD	Dez/2020	Aprovação do banco de dados para liberação da homologação
Cadastrar usuários SGCD na RV	Maria del Carmen S de B Cortés	Representantes do processo nas diversas áreas da RV	Jan/2021	Cadastro habilitado para acesso dos usuários
Validar fase de homologação	Maria del Carmen S de B Cortés	Equipe RV, incluindo representantes do processo nas áreas e de manutenção SGCD	Jan/2021	Validação da fase de homologação

Na tabela 1, a metodologia relacionada à gestão de projetos permitiu que, para atender ao número de ações e seus desdobramentos, que envolvia a colaboração de diversos públicos, dentro e fora da Unidade de Negócio Vale do Paraíba, a preparação do software fosse realizada no prazo estipulado, favorecendo também a liberação do sistema no início de novo ciclo para o processo (janeiro de 2021).

Figura 2: Etapas da implantação do SGCD envolvendo os diversos públicos da RV



• **Metodologias aplicadas durante acompanhamento e controle da implantação e aprendizado inicial**

Outra metodologia claramente identificada e que deu sustentação ao avanço do projeto foi o PDCL ou PDCA – planejar, executar (*do*), controlar e aprender mediante avaliação. Com a aplicação principalmente de reuniões e pesquisas junto aos clientes do sistema, trouxe *feedbacks* relevantes para prosseguir de maneira assertiva e colaborativa.

Figura 3: Exemplo de questão – pesquisa de avaliação para reuniões de acompanhamento da implantação

Quais foram os pontos fortes?		
08/31/2021	53281181	Centralização de informações e padronização.
08/31/2021	53276900	Facilidade para inscrição e acompanhamento da execução dos cursos pela equipe
08/31/2021	53274568	A implantação do SGCD.
08/31/2021	53274275	Ainda não começamos a usar
08/31/2021	53273493	Agilidade no elencar os convocados para os treinamentos e enviar os convites aos encarregados e gestores locais.
08/31/2021	53273236	Agilidade na planificação dos elencados e convocação para os treinamentos, ser mais rápida, de forma virtual.

RESULTADOS OBTIDOS

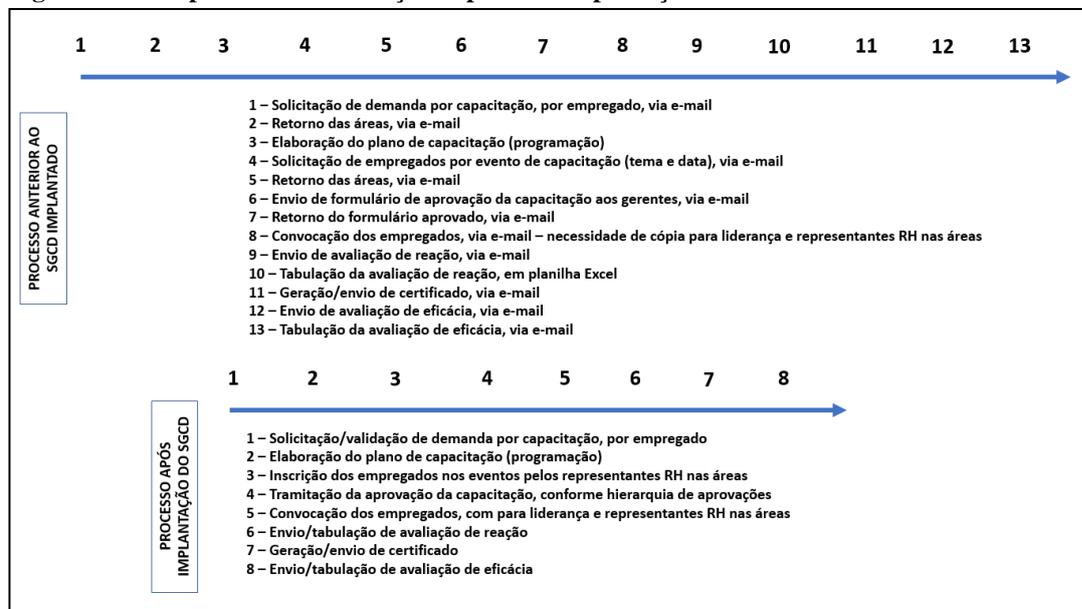
Um dos primeiros resultados obtidos com a implantação do SGCD na Unidade de Negócio Vale do Paraíba – RV foi obter uma estrutura adequada para integrar os diversos clientes do sistema (ou usuários) em seus papéis específicos e responsabilidades. Na tabela 2 estão descritos os tipos de acesso, cada um específico para o papel no SGCD e, conseqüentemente, frente ao processo de capacitação e desenvolvimento para apoiar os empregados e a cultura deste processo na Unidade de Negócio.

Tabela 2: Diferentes papéis dos usuários do SGCD

TIPO DE ACESSO	USUÁRIOS	DESCRIÇÃO DO PAPEL
DH-Admin	Equipe Capacitação e Desenvolvimento da RV	Planejamento, execução e gestão do processo
DH-Local	Representantes de RH nas áreas	Execução, acompanhamento e suporte nas áreas
Gerente/Gestor	Liderança da RV	Acompanhamento e avaliação da eficácia dos eventos
Encarregado	Liderança técnica da RV	Acompanhamento dos empregados
Empregado	Público em geral	Acompanhamento e avaliação dos eventos
SESMT	Equipe do SESMT RV	Validação de demandas técnicas de saúde e segurança do trabalho

Outros resultados foram a agilidade no processo, principalmente no levantamento de demanda, seja de conhecimento para atender demandas legais (como normas reguladoras e legislações específicas – exemplo: eventos para segurança e saúde do trabalho). Também para eventos de capacitação voltada ao negócio, como de conhecimento técnico e no desenvolvimento de novas habilidades a implantação do SGCD promoveu base, integrando as áreas no conhecimento e participação nesses eventos.

Figura 4: Principais fases de execução do processo capacitação e desenvolvimento



A agilidade no processo somente seria possível mediante o recurso do sistema, que veio acompanhada da simplificação mediante a automação, além da integração e acesso às informações pelos demais usuários.

Na figura 4 é representativa a diminuição de etapas na execução do processo, haja vista as etapas executadas via SGCD serem automáticas (exemplo: a convocação é enviada via comando, por *e-mail*, sem a necessidade da criação e envio de *e-mail* por outra plataforma). Também é significativa para o processo, agora com todo seu fluxo sistematizado no SGCD, a perspectiva de redução de falhas ou retrabalho em função da eliminação de várias locais de armazenamento de dados (com planilhas diversas e sem integração), das etapas com intervenções manuais. Outro ponto importante é a rastreabilidade de ações dos usuários, onde os registros auxiliam na análise de erros potenciais ou do software (*inputs* para equipe de manutenção) ou de uso (*inputs* para aprendizado, alinhamento e treinamento dos usuários).

Já a padronização quanto ao dimensionamento das demandas, planejamento, abertura de inscrições, convocações, avaliações e consulta a relatórios; integração das informações; abertura e acesso dos dados para os diversos públicos usuários do sistema; eficiência na operação do processo, com atividades passando a ser automatizadas; satisfação dos usuários conforme envolvimento e orientação sobre seus papéis, todos foram resultados identificados após a implantação e no acompanhamento dos usuários, favorecendo a promoção da cultura de capacitação.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A aplicação das metodologias ágeis foi muito relevante na análise dos resultados, haja vista que a implantação, considerando-se todas as etapas envolvidas e, principalmente, a entrada gradual das partes interessadas (lideranças, áreas de RH e colaboradores), proporcionou resultados gradativos, permitindo ajustes ou “correções de rota” durante a implantação, aproveitando-se os *feedbacks* dos usuários. Os resultados trouxeram satisfação aos próprios responsáveis pela implantação do sistema, em função da rápida adaptação dos usuários (lideranças, profissionais de apoio nas áreas e colaboradores), por atender uma

expectativa dos clientes internos já existente, de integração e autonomia. A análise dos resultados foi pautada na coleta de *feedbacks* via pesquisa de satisfação, reuniões de alinhamento entre os clientes do sistema, pesquisa de avaliação de treinamentos para a operação do sistema e ações de comunicação durante e após a implantação. Em todas as pesquisas, quando questionado sobre a avaliação geral da implantação, os resultados apurados estavam exclusivamente entre “satisfeitos” (75 a 88%) e “muito satisfeitos” (12 a 25%).

Figura 5: Percentuais de satisfação – exemplos de reuniões de acompanhamento pós implantação

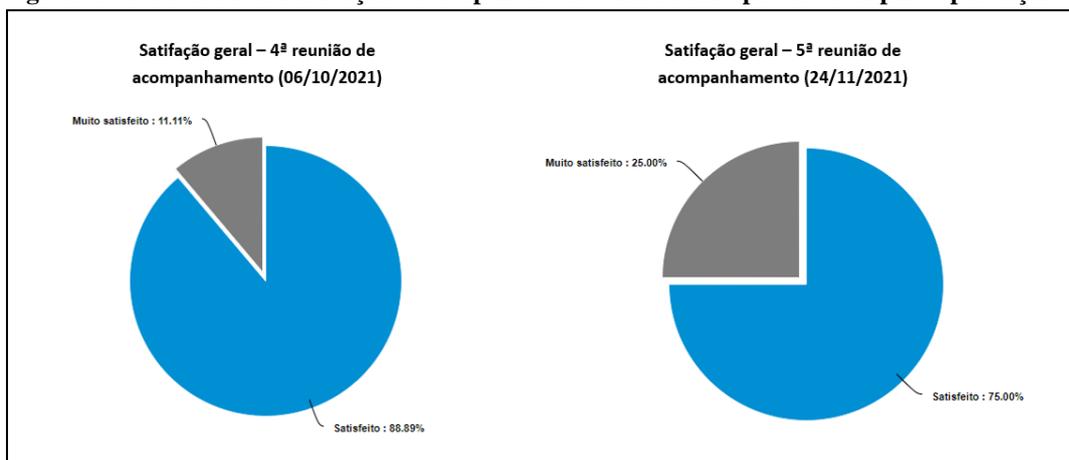
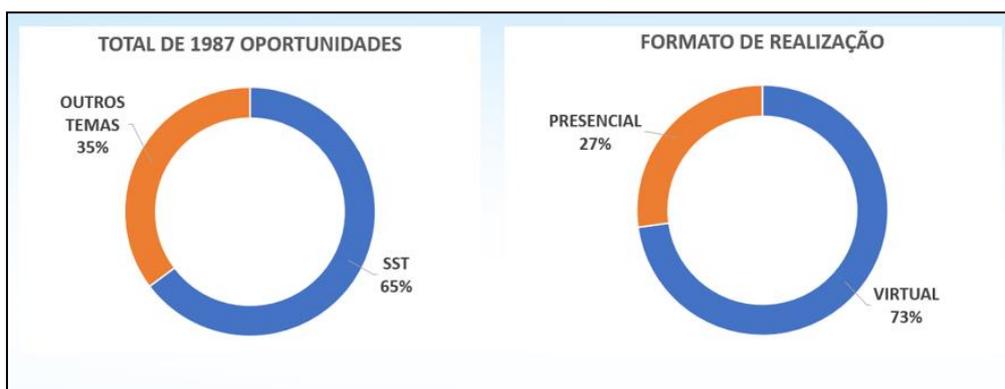


Figura 6: Oportunidades (eventos de capacitação) em 2022 na RV



No que cabe à integração e acesso às informações, o SGCD reúne as funcionalidades para que a gestão da capacitação e desenvolvimento na RV, liderança, representantes de RH nas áreas, SESMT e empregados possam obter dados históricos e planejados, para acompanhamento, em uma única plataforma, além de interagir nas etapas de avaliação, fato que favorece o engajamento dos usuários e reforça a cultura do processo na Unidade de Negócio. Além disso, necessidades como indicadores (como exemplos na figura 6) e análises mais refinadas são possíveis com a exportação dos dados, o que pode colaborar com análises de outros processos executados na RV.

CONCLUSÕES

É de extrema relevância e necessidade de que as pessoas nas organizações estejam capacitadas para atuar em cenários cada vez mais complexos, incertos e desafiadores. A gestão da capacitação é base para que as oportunidades sejam assertivas e eficazes, e envolva de maneira adequada a liderança, responsável pelas diretrizes e alinhamentos para atendimento das estratégias das empresas, das áreas de RH em seu papel de facilitador e promotor de oportunidades de desenvolvimento, e dos colaboradores, aproveitando as oportunidades ofertadas e aplicando o conhecimento e habilidades adquiridos.

A cultura de capacitação precisa de ferramentas, de recursos, a fim de fortalecer e integrar todas as partes interessadas para o sucesso e avanço das empresas. Aliada também à necessidade das pessoas por autonomia como fator de motivação, de aprendizado em experiências de sucesso, a implantação de um sistema informatizado não apenas atende a estes anseios como promove ganhos em agilidade e eficiência operacional do processo, tudo isso conseguindo acompanhar as estratégias necessárias no ambiente corporativo com o objetivo de favorecer a inovação, a transformação digital, a integração e o compartilhamento de dados e conhecimento.

Desta forma, a implantação do SGCD na Unidade de Negócio Vale do Paraíba – RV promove a esta unidade uma significativa melhoria no ganho de eficiência, considerando que todas as partes interessadas, cada uma nas especificidades de seus papéis, possam prosseguir e contribuir para o alcance dos objetivos corporativos, entre eles o de valorizar as pessoas e promover o aprendizado contínuo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SCHEIN, E. H. Cultura Organizacional e Liderança. Editora Atlas, 17ª edição, 2009.
2. METODOLOGIAS ÁGEIS, site E-GOV – Escola do Governo – 2021, disponível em <https://egov.df.gov.br/metodologias-ageis-scrum-lean/>. Acesso em 15 de janeiro de 2023.
3. NOVO MARCO REGULATÓRIO DO SANEAMENTO, site GOV.BR-2023, disponível em www.gov.br/ana/pt-br/assuntos/saneamento-basico/novvo-marco-legal-do-saneamento. Acesso em 18 de janeiro de 2023.
4. ESG – ENTENDA O SIGNIFICADO DA SIGLA E SAIBA COMO INSERIR ESTES PRINCÍPIOS NO DIA A DIA DE SUA EMPRESA, site PACTO GLOBAL-REDE BRASIL, 2023, disponível em www.pactoglobal.org.br/pg/esg. Acesso em 18 de janeiro de 2023.
5. COMPLIANCE: ENTENDA O QUE É, TIPOS E COMO APLICAR NAS EMPRESAS, site FIA BUSINESS SCHOOL – 2022, disponível em www.fia.com.br/blog/compliance/. Acesso em 20 de janeiro de 2023.
6. MUDANÇA ORGANIZACIONAL REQUER MUDANÇA INDIVIDUAL, site PROSCI BRASIL, 2021, disponível em <http://peoplechange.com.br/o-que-e-adkar-model/>. Acesso em 20 de janeiro de 2023.