

VIII-020 – IDÉIAS QUE MOTIVAM!

Raquel de Paula Fernandes ⁽¹⁾

Graduando em Enfermagem pela Faculdade Paschoal Dantas no 3º Semestre.

Amanda Conceição de Araújo

Graduada em Enfermagem pela Universidade Nove de Julho.

Luis Carlos Bolzan

Tecnólogo em Construção Civil Modalidade Movimento de terra e pavimentação pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo.

Endereço⁽¹⁾: Rua Nelson de Oliveira, 350 – Jd. Sapopemba – São Paulo - SP - CEP: 03976-010 - Brasil - Tel: (11) 2010-3552 - e-mail: amandaaraujo@sabesp.com.br

RESUMO

O que uma organização tem de mais importante para o sucesso do seu negócio seja ele qual for, é o capital humano, que, como qualquer tipo de capital também tem que ser bem gerido para sua eficácia. Para uma boa gestão de pessoas há que se investir em sua satisfação profissional; valorizá-las, no sentido de agregar mais valor ao que elas já possuem. Pessoas são movidas pelo reconhecimento do seu valor. Incentivo, elogio, motivação fazem o ambiente de trabalho funcionar. Valorização faz a força de trabalho, trabalhar com o líder e não tão somente para o líder, apenas em cumprimento às suas ordens. Este é o diferencial aplicado em nossa área: Motivação de pessoas!

Através das duas ações elencadas alinhadas ao Modelo de Excelência de Gestão do negócio, promovemos reconhecimento, valorização e capacitação da força de trabalho, tornando a naturalmente parte do processo e mostrando a ela sua importância no papel que desempenha na organização.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação, satisfação profissional, força de trabalho.

INTRODUÇÃO

Desde 2001, com a adoção do Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) pela Metropolitana M (MC), as práticas de aprendizado se tornaram sistematizadas, tomando por base a aplicação do conceito PDCA e PDCL. O sistema de controle e aprendizado da UGR São Mateus (Fig. 01), extraída do Procedimento Aprendizado Organizacional MC (PO-QA0053), contempla um conjunto de práticas estruturadas e integradas que se desenvolvem, em ciclos anuais, no mínimo, a partir de diretrizes e metas do Planejamento Operacional, dos Relatórios de Avaliação da Gestão, Agenda do Aprendizado e informações obtidas em benchmarking.

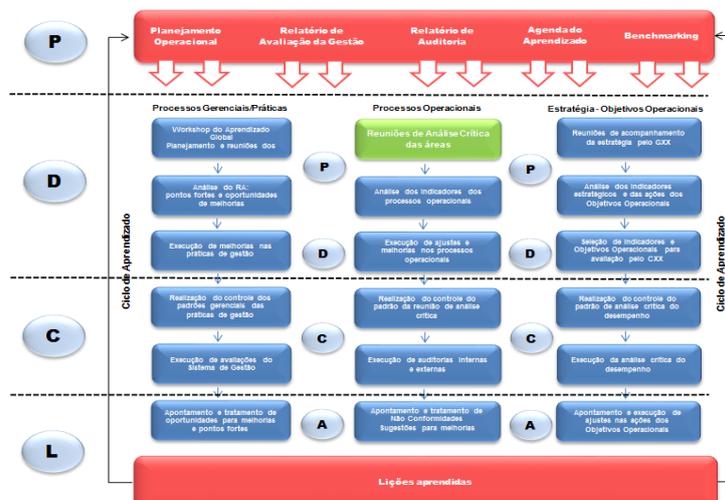


Figura 01 – Sistema de controle e aprendizado do Sistema de Gestão

A MC possui um Sistema de Medição, baseado na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), o qual é atualizado durante o Ciclo de Planejamento Operacional de acordo com os objetivos definidos, conforme Fig.02.

A oportunidade de criação das ações surgiu a partir da avaliação do resultado da Pesquisa de Clima Organizacional de 2015 na UGR. Através da análise dos resultados, foi possível observar que a força de trabalho demandava por maior transparência e imparcialidade pela liderança. Dessa forma, identificou-se a necessidade de desenvolver ferramentas e mecanismos que, de forma concreta, pudessem identificar e valorizar empregados que se destacam por desenvolverem suas atividades com qualidade, de forma comprometida, ética e também de forma a promover um bom ambiente de trabalho.

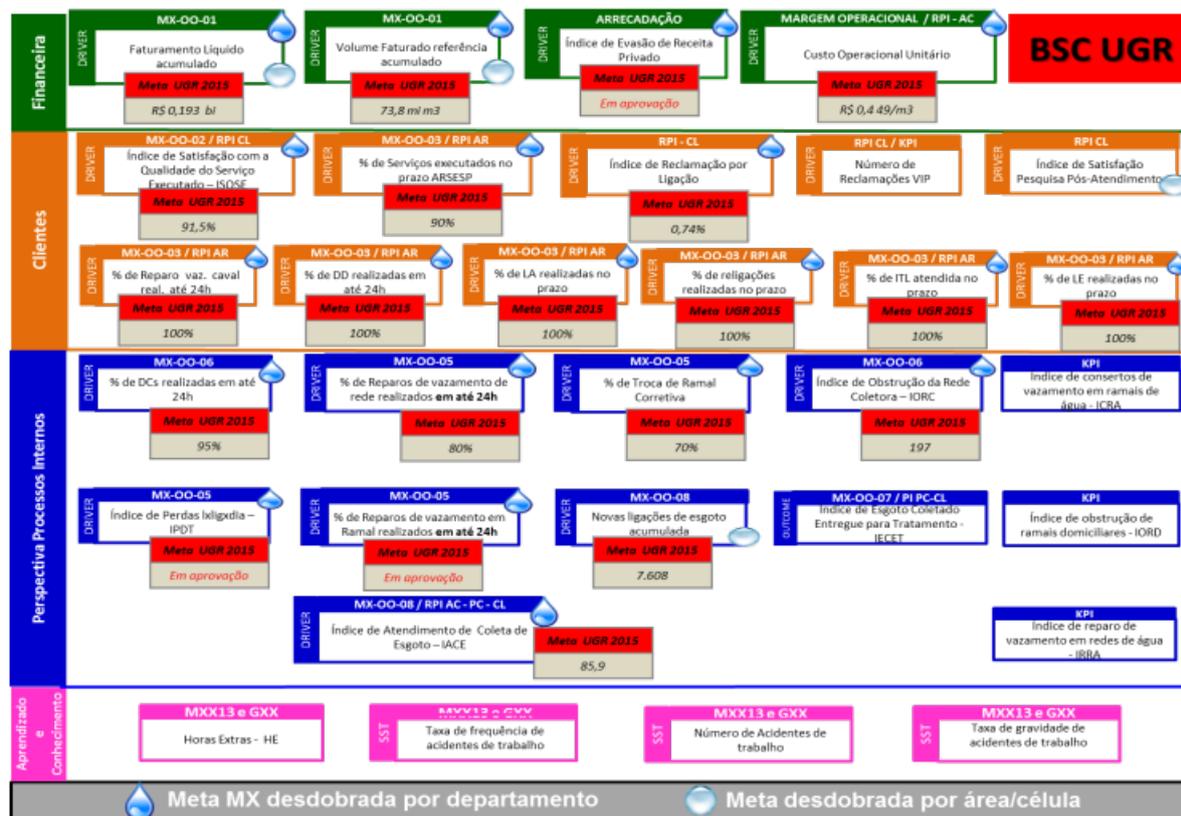


Figura 02 – Painel de Indicadores acompanhados pela UGR

A prática de gestão possui relevância estratégica para a UGR, uma vez que um dos Objetivos Operacionais do Planejamento Operacional MCS 2015-2016 está relacionado a “Aumentar a Satisfação dos Empregados para 70,0% em 2016”. Considerando que os resultados da pesquisa de clima relacionados à transparência não apresentavam evolução positiva nos últimos ciclos, foi necessário desenvolver mecanismos e práticas de gestão que contribuíssem para a melhoria desses resultados.

Gerir pessoas de forma eficaz e eficiente, certamente é condição essencial para a obtenção de uma série de resultados positivos nas organizações de diversos segmentos e nas mais diversas áreas da empresa. Por conseguinte, desenvolver mecanismos de reconhecimento da força de trabalho, promover a melhoria da transparência e do ambiente de trabalho possui relevância estratégica para as organizações. Este é o diferencial deste departamento MCSS. Desempenhar seu papel, alcançando metas, mas também, buscando melhorias nos processos e equipamentos, visando erradicar ou minimizar impactos negativos e promover melhorias para o empregado na execução de suas atividades. Preza-se pelo alinhamento com a força de trabalho, atendendo, quando viável, suas solicitações e quando não, dando feedback. Neste caso, priorizou-se a transparência e imparcialidade como fundamentais para a estruturação da ação de reconhecimento e valorização dos empregados.

A metodologia também recomenda que os participantes utilizem ferramentas como o Brainstorming e Processo Decisório em Grupo (Fig. 03), em grupos multidisciplinares, para discussão dos assuntos propostos.

Foi utilizada a “Metodologia Holística para Resolução de Problemas” (PO-QA0169), em reunião de trabalho com os envolvidos (gerentes, encarregados e pessoas chave da UGR), a qual se resume em preparar as pessoas para a mudança de atitude, apoiadas por palestras conceituais, comportamentais e dinâmicas em grupo.

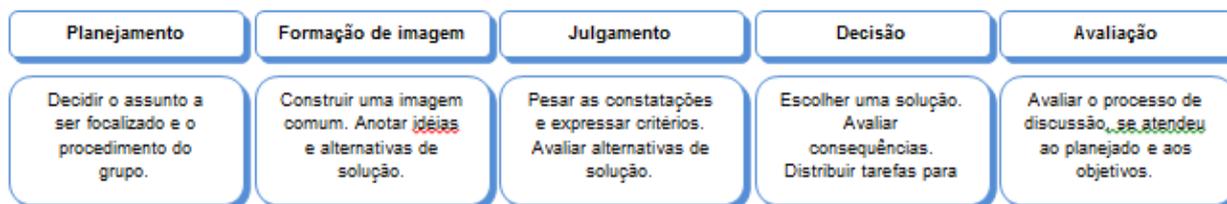


Figura 03 – Processo Decisório em Grupo

OBJETIVOS

Uma vez identificada a oportunidade, formou-se um grupo de trabalho multidisciplinar, coordenado pela gerência da MCSS. Para tanto, foi adotada a forma de planejamento em ondas sucessivas (*rolling wave planning*), com elaboração progressiva e nível de detalhamento estruturado por cada equipe selecionada para realizar a ação, tendo em vistas que o escopo não estava totalmente delimitado no início do trabalho. A ferramenta 5W2H (FO-QA0008) subsidiou a construção do plano de ação, levando em conta as informações obtidas nas citadas reuniões anteriores, conforme Fig. 04.

Ação	O que fazer?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto custa?
1	Elaborar questionário a ser aplicado na pesquisa com os funcionários	Grupo de Trabalho	03/2016	OC	Definir quais questões e com base em quais critérios seriam adequados para avaliar individualmente o funcionário, alinhados ao modelo de gestão.	Em reunião com o grupo de trabalho, utilizando <i>Brainstorm</i> , entre outras ferramentas	H/H
2	Aplicar pesquisa com a Força de Trabalho	Um dos integrantes do grupo de trabalho	05/2016	OC	Obter percepção dos funcionários em relação aos seus companheiros de atividade.	Reunir as células e aplicar a pesquisa	H/H
3	Consolidar resultados da pesquisa	Um dos integrantes do grupo de trabalho	06/2016	OC	Identificar o funcionário mais votado, o “funcionário exemplar”.	Através da análise da pesquisa	H/H
4	Divulgar e premiar os “funcionários destaque” de cada célula	Gerência	Reunião Estruturada de 10/2016	OC	Reconhecer funcionários que mais se destacaram.	Funcionários reconhecidos e premiados diante de toda a equipe da OC	H/H

Figura 04 – Plano de Ação

A partir da análise e entendimento do resultado da Pesquisa de Clima Organizacional de 2015, observou-se que a força de trabalho pedia transparência e imparcialidade por parte da liderança, reconhecendo e valorizando o empregado por sua atitude, postura e competência na execução de suas atividades rotineiras. Visando motivar o empregado, nos moldes solicitados por ele, concluiu-se que a avaliação deveria ser desvinculada da chefia, e feita pelos próprios companheiros de trabalho, que conhecem bem o dia a dia de cada um. Desta forma foram criadas as ações “Esse cara sou eu” e “Tempo de Aprender”.

1. “Esse cara sou eu”, em seu primeiro ciclo funcionou assim:

- Inicialmente, pensou-se numa forma de reconhecer sem a interferência da chefia. Optou-se por eleição pelos próprios companheiros de trabalho.
- Depois, pensou-se em formas de dissociar companheiros afins, focando a votação apenas no aspecto profissional, independentemente de afinidades. Decidiu-se separar os empregados em grupos de acordo com sua célula de atividade. Então, seria eleito o melhor na Célula de Água, de Esgoto, no Planejamento e na Gerência.
- Foram criados e distribuídos questionários com 15 perguntas variáveis para cada célula, mas baseadas nos mesmos critérios para todos os grupos. Estes critérios são: organização, conhecimento, eficiência, proatividade, flexibilidade, assiduidade, ética e habilidades interpessoais, em consonância com as diretrizes empresariais. O questionário trazia, além de perguntas, os possíveis resultados, ou seja, nomes de todos da célula.
- O funcionário deveria assinalar apenas um nome que se enquadrasse melhor ao que cada questão pedia, exceto o seu. Poderia também não escolher nenhum.
- A apuração do resultado foi feita por uma pessoa neutra à MCSS, garantindo a transparência e o sigilo da votação aos demais participantes que não foram vencedores.

A divulgação do resultado e premiação ocorreram na Reunião Estruturada de 10/2016, com direito a repertório do Roberto Carlos com a música “Esse Cara Sou Eu”, além de congratulações das lideranças. Ao final, os vencedores foram intitulados: os “Caras”.

2. “Tempo de Aprender”:

O projeto Tempo de Aprender tem o objetivo de capacitar toda a força de trabalho em informática básica e estimular a utilização dessa ferramenta em suas atividades. Um dos pontos de destaque da iniciativa é que o treinamento foi prestado inclusive para os funcionários operacionais, os quais não têm acesso de forma constante aos recursos de informática, por trabalharem na maior parte das horas em serviços externos, e funcionou da seguinte forma:

- Levantamento, planejamento, elaboração de cronograma;
- Aulas teóricas, aulas práticas;
- Vídeo aula;
- Avaliação aplicada pelo setor da organização responsável por propiciar cursos estratégicos presenciais e a distância;
- Ampliação dos conhecimentos adquiridos em aula com certificado.

A prática está relacionada com o fundamento da excelência “Compromisso com as partes interessadas”, da 21ª Edição do Modelo de Excelência da Gestão (MEG®);

Em relação ao fomento de inovação na UGR, os principais mecanismos são desenvolvidos principalmente pelos programas/prêmios:

- Programa Melhores Práticas: são selecionadas práticas de gestão ou projetos nas categorias água, esgoto, cliente, socioambiental e apoio, utilizando-se dos critérios do IGS/PNQS para avaliação. O programa possui o objetivo de desenvolver a força de trabalho, promover o benchmarking interno e a troca de experiências;
- Prêmio Reconhecimento da MC: prêmio anual que objetiva reconhecer os empregados, aprendizes e estagiários que se destacaram por meio de práticas, ações ou projetos desenvolvidos no ano anterior, os quais contribuíram para a melhoria dos resultados da UGR.

As organizações consideradas como referência são identificadas conforme os critérios descritos no Procedimento de Planejamento Operacional MC (PO-PL0004). Além disso, a MC possui o procedimento de benchmarking (PO-QA0054), o qual apresenta orientações sobre como utilizar as informações. Para a prática descrita, se utilizou como informações de referência, os resultados das demais UGR's da MC.

METODOLOGIA UTILIZADA

Desde janeiro de 2015, a prática foi coordenada por liderança da UGR, a qual utilizou como principal ferramenta o 5W2H, cujas ações foram detalhadas. Com todas as etapas documentadas, passou-se a acompanhar a execução e os resultados alcançados.

Além disso, a prática é abrangente, pois reúne e envolve as diversas células de trabalho da UGR. Possui controle definido, uma vez que os resultados são acompanhados através do resultado da Pesquisa de Clima Organizacional, cujo indicador de desempenho ("Favorabilidade Total da Pesquisa de Clima") compõe o BSC da UGR.

A partir de 1998, a MC vem aprimorando sua forma de realizar o aprendizado organizacional para desenvolver suas práticas de gestão, por meio de fluxos estruturados. A partir de 2001, com a adoção do MEG®, as práticas de aprendizado se tornaram mais sistematizadas, tomando por base a aplicação dos conceitos PDCA e PDCL, e o apoio dos Grupos da Colmeia. O Aprendizado Organizacional da MC se desenvolve em ciclos trienais, a partir de diretrizes e metas do Planejamento Operacional MC, dos relatórios de avaliação da gestão, dos relatórios de auditoria, de informações de benchmarking e da Agenda do Aprendizado (PO-QA0053), criada em 2007.

Essa Agenda foi criada como importante refinamento do sistema de aprendizado para estimular a inovação e reúne as principais práticas, com cronograma que determina a periodicidade, prazo e responsável pelo aprendizado de cada uma delas. A Agenda permite realizar melhorias e inovações de maneira proativa, uma vez que independe de haver uma oportunidade para melhoria apontada em algum dos processos de controle e aprendizado. O ciclo de aprendizado da MC está estruturado em três grandes blocos, considerando o ciclo PDCA:

- 1 - Os processos gerenciais e respectivas práticas de gestão são avaliados no Workshop do Aprendizado Global (d_2006), conduzido pelo Grupo da Qualidade (GQ), e nas reuniões dos Grupos da Colmeia, tomando por base a análise dos pontos fortes e oportunidades de melhorias apontados nos relatórios de avaliação da gestão. Essas análises se transformam em propostas de melhorias ou refinamentos nas práticas de gestão, que são validadas pelos gerentes e/ou gestores ou pelos grupos deliberativos CQG e GRA. Como exemplo de estímulo ao aprendizado, em 2010, a Direção da MC passou a participar pessoalmente do Workshop de Aprendizado Global, propiciando maior agilidade no processo de validação das melhorias.
- 2 - Os processos operacionais são analisados em todas as áreas da MC, pelos gerentes e gestores, nas reuniões de análise crítica do desempenho (d_2002), em que o acompanhamento dos indicadores e os apontamentos das auditorias internas e externas são a base para potencializar pontos fortes, realizar melhorias e refinamentos nos processos da cadeia de valor.
- 3 - Os OOs, que representam a estratégia da MC, são analisados pelo GRA, que avalia o andamento das ações propostas e a coerência com os resultados dos indicadores estratégicos (d_2002). Essa análise gera uma sugestão de pauta para que o CQG faça avaliação mais detalhada sobre o andamento das ações com o objetivo de fornecer suporte aos coordenadores dos Objetivos Operacionais para eventuais necessidades de correção de rumo. O resultado desse conjunto de práticas gera lições aprendidas que são consideradas como entradas do próximo ciclo de aprendizado, formando assim o ciclo PDCL. Bialmente, o Grupo da Qualidade realiza o aprendizado do sistema de Aprendizado Organizacional da MC, por meio de benchmarking e análises de práticas de excelência de outras organizações ou unidades da Sabesp.

Quanto ao indicador para avaliar a eficácia da prática, destacamos a "Favorabilidade Total da Pesquisa de Clima da UGR".

RESULTADOS OBTIDOS

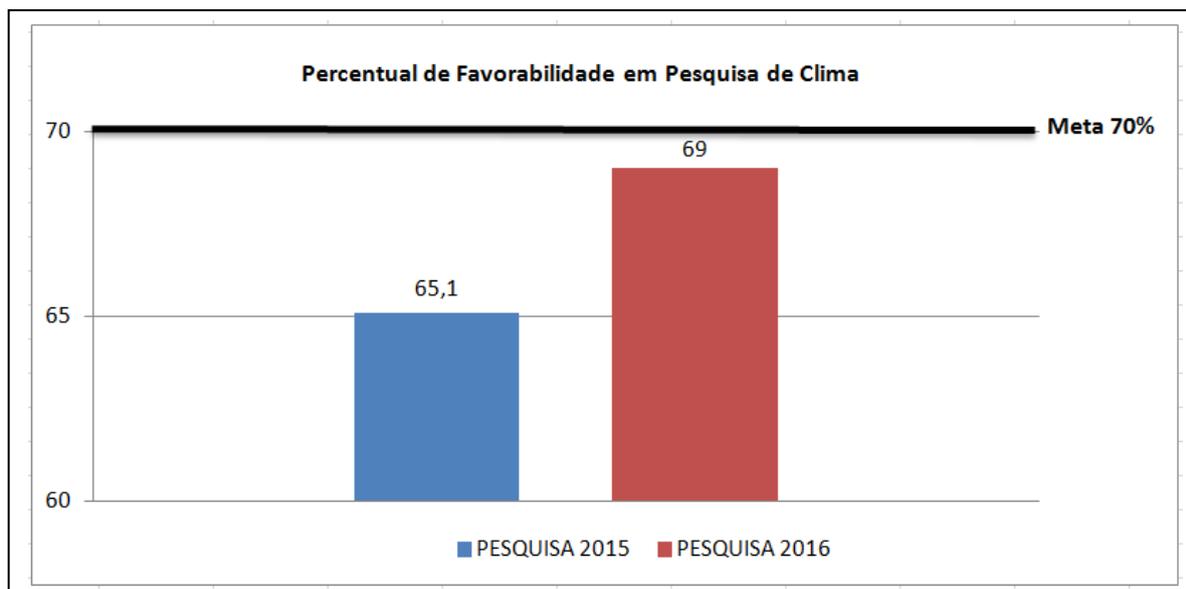


Figura 05 – Pesquisa de Clima Corporativa

Relatório do Índice de Favorabilidade* Pesquisa de Clima Interno 2016:	
<i>(* Considera-se como Favorabilidade, o percentual de respostas "Ótimo" e "Bom")</i>	
Base (Respondentes)	47
Favorabilidade Total	73,33%
01. Eu me sinto respeitado também como pessoa e não somente como profissional	88,1%
02. Programas de desenvolvimento e treinamentos são concedidos de forma transparente	80,6%
03. O Polo São Mateus é um lugar agradável para trabalhar (interação entre as pessoas e ambiente harmonioso)	80,5%
04. Os bons resultados e as conquistas são comemorados por todos	83,1%
05. Você reconhece que as ações aqui da MCS (Festa de Confraternização, Presente de Aniversariantes, Curso de Informática, Comemorações no Grêmio, etc) são feitas para você.	98,1%

Figura 06 – Pesquisa de Clima Interna

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1. “Esse cara sou eu”:

Dentre os resultados quantitativos obtidos, destacam-se a evolução da “Favorabilidade Total da Pesquisa de Clima” Corporativa – de 65,1% em 2015 para 69,0% em 2016 (fig.05). Para medir internamente, neste departamento MCSS, foi aplicada também uma pesquisa interna cujo resultado positivo de 73,33% está demonstrado na fig. 05. Quanto aos resultados qualitativos, é possível citar a melhoria no ambiente de trabalho

e na motivação dos funcionários através da prática de reconhecimento individual. A ação também impacta positivamente na imagem da empresa, ao promover, dentre outros aspectos, a motivação da força de trabalho. O que se espera de quem trabalha com satisfação é que produza melhores resultados e a maior parte dos funcionários participantes é operacional e está em contato direto com o cliente Sabesp. Nesse caso, maior motivação culmina em melhorias da qualidade do trabalho prestado e no atendimento aos clientes, além do cumprimento dos prazos estabelecidos, impactando assim positivamente na imagem Sabesp, como demonstra a figura 07, abaixo.

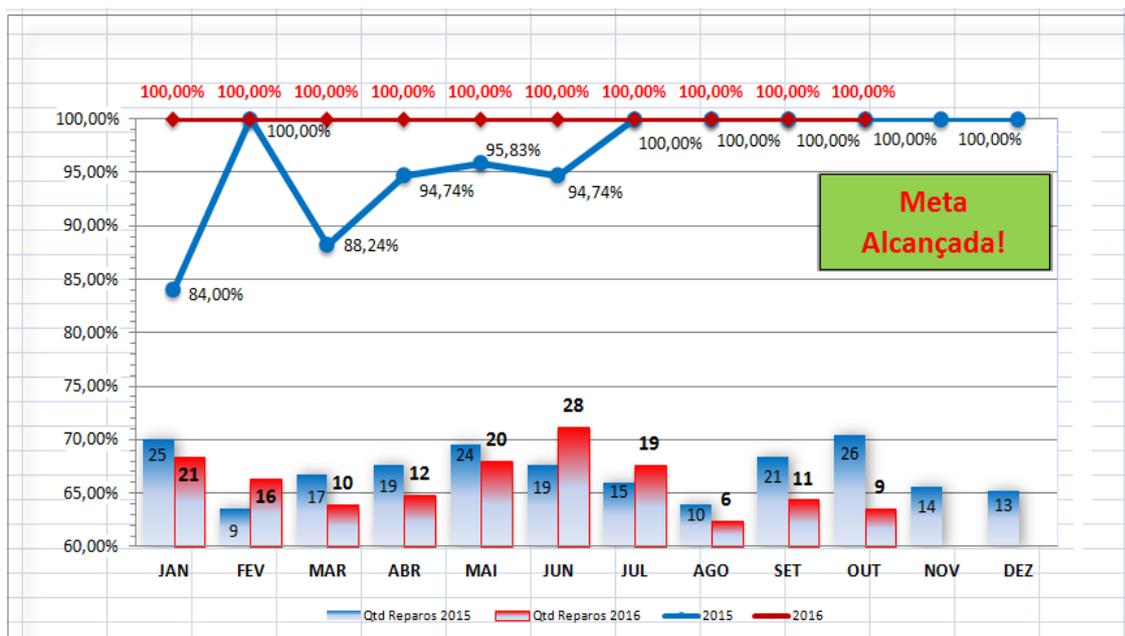


Figura 07 – Percentual de atendimento ao prazo = 100% em 2016

2. “Tempo de aprender”:

Os resultados obtidos foram qualitativos e quantitativos, o primeiro foi através de depoimentos (figura 08), de satisfação e aumento no desempenho. Já o quantitativo foi observado através da pesquisa de clima organizacional, que é uma ferramenta aplicada pela MC para coleta de dados que fornecem informações importantes sobre a percepção dos colaboradores em relação aos diversos fatores que afetam os níveis de motivação e desempenho dos mesmos. A favorabilidade foi identificada através de uma das perguntas dessa pesquisa que questiona a seguinte informação: “Programas de desenvolvimento e treinamentos são concedidos de forma transparente”, o resultado está demonstrado na figura 06.



Figura 08 – Depoimentos dos empregados

Em relação ao referencial comparativo, a organização de referência (organização autônoma de Unidade premiada no PNQ 2016 – nível IV) apresentou o resultado de 73,2% para o “Índice de satisfação geral dos empregados” em 2015.

Em relação às outras partes interessadas, é possível destacar os benefícios gerados aos acionistas, Poder Concedente e Sociedade, uma vez que funcionários mais motivados executam suas atividades com maior qualidade e eficiência. A melhoria na satisfação dos funcionários se refletiu em suas atividades, melhorando prazos de atendimento e a qualidade na prestação de serviço. Isto gera uma reação em cadeia com impacto positivo em diversos âmbitos do negócio; para partes interessadas como acionistas, clientes, sociedade, nos processos, e o foco principal que é o bem estar do próprio funcionário.

Quanto aos benefícios intangíveis destacam-se a melhoria do ambiente de trabalho, da motivação e qualidade de vida da força de trabalho.

CONCLUSÕES

A principal inovação presente na prática de gestão de pessoas na MCSS está relacionada ao investimento no capital humano, através de ações de valorização como, por exemplo, capacitação, premiação, e promoção da transparência e imparcialidade nos diversos âmbitos do processo.

É importante destacar que a força de trabalho demonstra maior engajamento aos objetivos empresariais, comprovados através dos resultados já apresentados neste trabalho e também pelos parciais, pós-implantação da prática “Esse Cara Sou Eu”, que inclusive, subsidiam o acompanhamento, aprendizado e verificação de eficácia da prática.

Concluindo, o Capital humano é indispensável e requer gestão diferenciada que possibilite seu aprimoramento de forma contínua e adequada a todos os determinantes que impactam na qualidade profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/8046/valorizacaodocolaboradorfatordecisivoparaareducaod oabsenteismoeturnover.html> - acesso em 13/12/16 às 15h47.
2. Início » Administração » Capital Humano » Gestão de Pessoas » Leonardo Marioto » Liderança » Marioto » Psicologia Industrial » A valorização do capital humano nas organizações à soma de líderes verdadeiros - acesso em 13/12/16 às 15h13.
3. Intranet.
4. Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), Guia de Referência da Gestão para Excelência, 21ª Edição – FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.