

PROGRAMA DE GESTÃO DE RELACIONAMENTOS

Jaqueline Aparecida Da Rocha⁽¹⁾

Mestra em Engenharia Civil pela Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo [FEC] da Universidade Estadual de Campinas [UNICAMP], área de concentração “Saneamento e Ambiente”. Administradora pela Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva [FAIT]. Gerente de Departamento Administrativo e Financeiro na Sabesp – Unidade de Negócio Litoral Norte.

Daniel de Mello Silva⁽²⁾

MBA em Gestão de Ativos pela Universidade Monte Castelo. MBA em Engenharia de Manutenção pela Faculdade de Engenharia Industrial [FEI]. Engenheiro Eletricista pela Universidade do Estado de São Paulo [UNESP]. Gerente de Divisão de Manutenção Eletromecânica na Sabesp – Unidade de Negócio Litoral Norte.

Rui Cesar Rodrigues Bueno⁽⁴⁾

Mestre em Saúde Pública pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo [USP]. MBA em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto [FEA-RP] da Universidade de São Paulo [USP]. Especialização em Saúde Pública pela Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto [FMRP] da Universidade de São Paulo [USP]. Químico Industrial pela Escola Superior de Química Osvaldo Cruz. Superintendente na Sabesp – Unidade de Negócio Litoral Norte.

Endereço⁽¹⁾: Estrada do Rio Claro, 420 – Porto Novo – Caraguatatuba/ SP – CEP: 11670-401 – Brasil – Tel: (12) 3885-2010 – e-mail: jaquelinerocha@sabesp.com.br

RESUMO

O programa de gestão de relacionamentos consiste em uma prática de gestão de pessoas concebida pelo departamento administrativo e financeiro e lideranças da área de aplicação (Divisão de Manutenção Eletromecânica) a partir da necessidade de aperfeiçoar a comunicação entre a equipe dessa área. Os objetivos desse programa foram sensibilizar os empregados para a necessidade de estarem conscientes e integrados em todas as etapas do processo de manutenção eletromecânica, a fim de detectar falhas, demandas recorrentes e outras oportunidades de melhoria para o planejamento, execução e acompanhamento das atividades; e incentivar a assertividade na comunicação, proatividade e qualidade na execução dos serviços, consequentemente, promovendo a redução das manutenções corretivas e o aumento das manutenções preventivas. O programa foi estruturado para ser um programa de desenvolvimento personalizado, concebido a partir das necessidades específicas da área de aplicação e do diagnóstico do perfil comportamental da sua equipe, a fim de desenvolver as competências necessárias para que essa equipe pudesse atingir seus resultados. A metodologia aplicada consiste na avaliação de perfil comportamental dos participantes e realização de workshops de sensibilização e de melhoria voltados, respectivamente, à conscientização sobre temas identificados na análise de perfil comportamental, como autoconhecimento, produtividade, assertividade, e à construção de plano de melhoria a partir dos pontos identificados no workshop de sensibilização. De acordo com os resultados alcançados o programa pode ser considerado eficaz, sobretudo com relação à evolução em indicadores voltados à gestão de pessoas, tema relacionado à prática em questão, como o índice de favorabilidade, obtido por meio da pesquisa de clima. Cumpre destacar que a personalização do conteúdo e a adoção de intervalo de no mínimo duas semanas entre a realização dos workshops foram fundamentais ao alcance dos resultados obtidos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de relacionamentos; Gestão de pessoas; Comunicação Eficaz

INTRODUÇÃO

Os profissionais necessitam de conhecimentos a serem aplicados no desenvolvimento de suas atividades, visando ampliar sua competência profissional, principalmente aqueles na forma tácita, relacionados a experiências, condutas e valores.

Ao explorar as diferentes perspectivas pessoais por meio da partilha de conhecimentos e experiências individuais, aumentando a gama de informações disponíveis a partir da perspectiva de cada indivíduo, e ao

considerar que a aprendizagem não diz respeito apenas a aprender sobre algo teoricamente, mas também ao aprender a agir, o conhecimento tácito pode contribuir nesse sentido (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; SCHÖNSTRÖM, 2005; DENNING, 2002).

O compartilhamento do conhecimento tácito está intimamente ligado à interação, a qual considera a perspectiva do indivíduo com relação ao ambiente e ainda a perspectiva de outras pessoas nesse ambiente, tornando o aprendizado um processo social em que um indivíduo pode aprimorar as capacidades de outros indivíduos ao partilhar seu conhecimento ao mesmo tempo em que pode aprimorar suas próprias capacidades (VIGOTSKY, 2007).

A partir dessas premissas, o programa de gestão de relacionamentos foi desenvolvido a fim de aperfeiçoar a comunicação entre a equipe de manutenção eletromecânica que, ao identificar os problemas e buscar soluções, além de planejar e controlar a execução das atividades, deveria manter os envolvidos informados sobre o andamento do processo em todas as suas etapas, de forma clara e objetiva, uma vez que a comunicação eficaz entre a equipe de manutenção eletromecânica e entre essa equipe e seus clientes internos, consequentemente, pode contribuir ao alcance dos resultados planejados pela unidade de negócio.

A oportunidade para desenvolvimento desse programa foi identificada pelas lideranças da unidade (Divisão de Manutenção Eletromecânica) a partir da necessidade de aperfeiçoar o processo de comunicação na área de manutenção, inicialmente quebrando as barreiras e aparando as arestas entre as pessoas dessa área e, posteriormente, junto às outras áreas (clientes internos).

O departamento administrativo e financeiro, por meio da área de gestão de pessoas, foi a área responsável pela concepção, desenvolvimento e implantação o programa na área de manutenção eletromecânica, cuja execução foi viabilizada por meio da contratação de prestação de serviços de apoio técnico especializado em desenvolvimento pessoal e profissional.

OBJETIVO

O programa de gestão de relacionamentos teve como objetivos sensibilizar os empregados para a necessidade de estarem conscientes e integrados em todas as etapas do processo de manutenção eletromecânica, a fim de detectar falhas, demandas recorrentes e outras oportunidades de melhoria para o planejamento, execução e acompanhamento das atividades da unidade; e incentivar a assertividade na comunicação, proatividade e qualidade na execução dos serviços, consequentemente, promovendo a redução das manutenções corretivas e o aumento das manutenções preventivas.

METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia desenvolvida consiste na avaliação de perfil dos participantes e realização de workshops de sensibilização e de melhoria voltados, respectivamente, à conscientização sobre temas identificados a partir da análise de perfil (autoconhecimento, produtividade e assertividade) e à construção de plano de melhoria a partir dos pontos identificados no workshop de sensibilização.

Para o diagnóstico do perfil de cada participante foi adotado o método denominado personalidade integral, cujos pilares conceituais consistem no conhecimento sobre temperamento, comportamento e indicadores de desenvolvimento: indicador de potencial e performance associado ao temperamento; indicador de adaptação social relacionada com o comportamento; e indicador de autogerenciamento.

Para a etapa de conscientização foram utilizadas técnicas de coaching, programação neurolinguística (PNL), vivências em grupo, planejamento e exercícios de feedback, estimulando que cada participante compreendesse os conceitos relevantes ao trabalho em equipe, bem como o seu papel nos resultados obtidos por essa equipe.



Foto 1 – workshop de sensibilização

Na etapa de elaboração do plano de melhoria, após a explanação conceitual, foram realizados trabalhos em grupo para aplicação desses conceitos às questões do trabalho desenvolvido pela equipe, de modo que os participantes identificassem falhas, causas e soluções, despertando em cada um o engajamento e comprometimento com o resultado do trabalho da equipe.



Foto 2 – trabalho em grupo para elaboração do plano de melhoria

Cumprir destacar que, além da personalização do conteúdo a partir do perfil de cada membro da equipe, foi definido um intervalo mínimo de duas semanas entre a realização dos workshops previstos na etapa de desenvolvimento pessoal e profissional, a fim de possibilitar a reflexão e internalização dos conceitos pelos participantes, uma vez que esses conceitos seriam utilizados na próxima etapa para a elaboração do plano de melhoria, cuja implantação proporcionou, entre outras, ferramentas voltadas ao aperfeiçoamento da comunicação e gestão visual das demandas.



Foto 3 - utilização de metodologia Kanban para identificação de equipamentos reservas

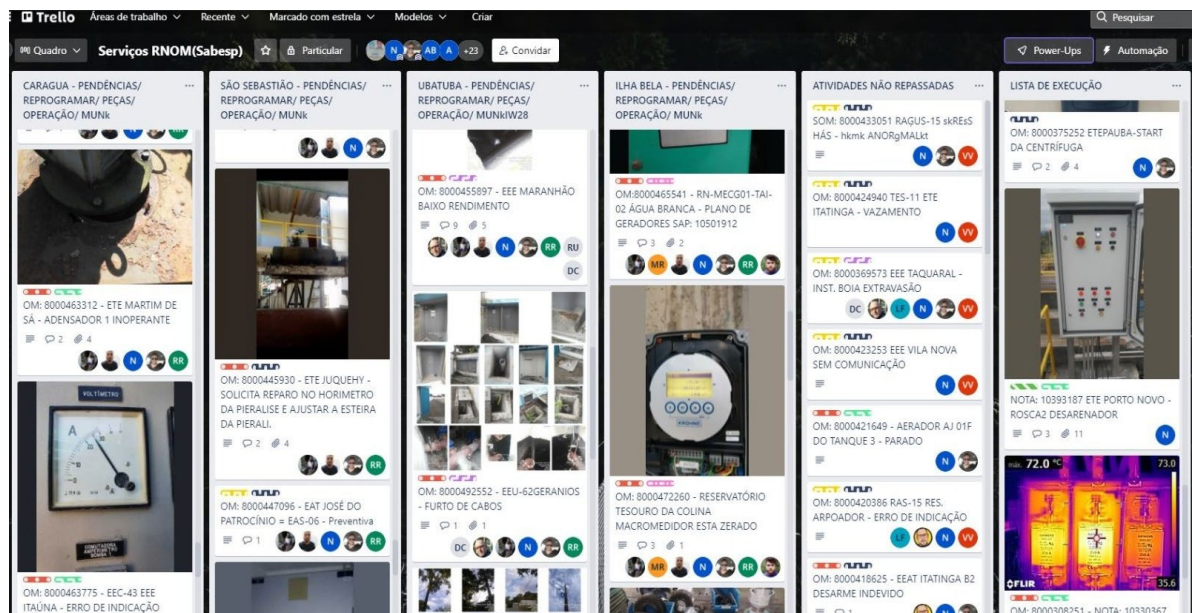


Foto 4 - utilização do Trello para acompanhamento dos serviços e feedback



Foto 5 - mural Kaizen para divulgação das ideias implantadas e respectivos autores

Após a realização dos workshops, houve a aplicação de avaliação de reação junto aos participantes. A análise dos resultados dessa pesquisa foi utilizada na definição das próximas etapas, uma vez que esse programa foi personalizado, o que resultou na realização de um workshop extraordinário para alinhamento entre os participantes do programa e seus clientes internos, a fim de comunicar o plano de melhoria elaborado pelos participantes.

RESULTADOS OBTIDOS

Considerando que o programa foi desenvolvido para o aperfeiçoamento da comunicação entre a equipe de manutenção eletromecânica e entre essa equipe e seus clientes internos e, consequentemente, poderia contribuir ao alcance dos resultados planejados pela unidade de negócio, podemos verificar sua eficácia por meio da análise do desempenho da unidade em indicadores de processo, inclusive aqueles voltados à gestão de pessoas, tema diretamente relacionado à prática de gestão em questão, como o índice de favorabilidade obtido por meio da pesquisa de clima, cuja evolução na área onde ocorreu a implantação do programa foi de 49% em 2017 para 77% em 2019, cujo patamar vem sendo mantido.

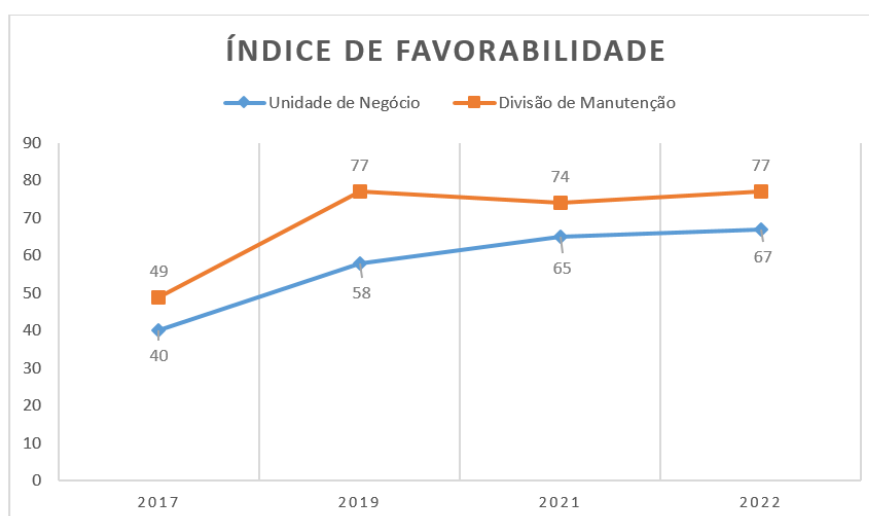


Gráfico 1 - Evolução do Índice de Favorabilidade

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Além da evolução da favorabilidade do clima, fundamentalmente, houve o aperfeiçoamento da comunicação entre a equipe de manutenção eletromecânica e dessa com outras áreas (clientes internos), contribuindo à eficácia do processo de manutenção eletromecânica na unidade de negócio. O aprendizado em função desse programa, evidenciado por meio da evolução positiva para seus resultados comparáveis, também pode ser verificado por meio de trechos de depoimentos recebidos: “[...] *Outro desafio foi desenvolver a objetividade e assertividade dos envolvidos neste processo, que passou a ser um objetivo a partir da própria construção do programa, quando a equipe sentiu a necessidade de aumentar a confiança e credibilidade, pois sem isto os resultados seriam insignificantes [...]*” - Superintendente (liderança). “[...] *O serviço continua a ser prestado pelas equipes, porém o relacionamento melhorou demais [...]*” - Gerente de unidade operacional (cliente interno). “[...] *De uma forma descontraída, conseguimos melhorar nossa comunicação diária com a equipe e, principalmente, com o cliente interno.*” - Empregado (participante). “[...] *Um dos tópicos abordados foi sobre a efetividade da comunicação, mostrando inclusive um pouco de teoria e logo na sequência exemplificando algumas situações cotidianas, que eram facilmente identificadas [...]*” - Empregado (participante). “[...] *O trabalho de levantamento dos perfis [...] nos auxiliou na estratégia de melhoria da equipe, permitindo a construção de um time, coeso e unido em busca de objetivos comuns [...]*” - Gerente da unidade (liderança)

CONCLUSÕES

Considerando a eficácia do programa de gestão de relacionamentos, sobretudo com relação aos indicadores voltados à gestão de pessoas, tema relacionado à prática em questão, como o índice de favorabilidade obtido por meio da pesquisa de clima, bem como a aplicação da avaliação de reação após cada workshop possibilitou a elaboração tempestiva de ações corretivas e/ou de melhoria, inclusive a inclusão e/ou revisão de uma etapa não prevista inicialmente, pode-se considerar que a metodologia utilizada para elaboração e acompanhamento desse programa pode ser utilizada para estimular a proatividade junto aos envolvidos, bem como a assertividade quanto aos esforços realizados, contribuindo efetivamente ao alcance dos objetivos pretendidos em programas de desenvolvimento pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. APOGEO. Pilares conceituais do Método APOGEO. Disponível em <https://perfilapogeo.com.br/metodo/>. Acesso em 19/08/2021.
2. DENNING, Stephen. Technical cooperation and knowledge networks. In: FUKUDA-PARR, Sakiko; LOPES, Carlos; MALIK, Khalid. Capacity for development: new solutions to old problems. Earthscan: London, 2002.
3. NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
4. SCHÖNSTRÖN, Mikael. Creating knowledge networks: lessons from practice. Journal of Knowledge Management, v. 9, n. 6, p.17-29, 2005.
5. VIGOTSKY, Lev Semenovitch (1896-1934). A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. São Paulo: Martins Fontes, 2007.