

# O Conhecimento está indo embora da organização. O que fazer?

Marcia Regina Barbosa Aires



## O Conhecimento está indo embora da organização. O que fazer?

### RESUMO

No processo de Planejamento Tático, ciclo 2010-2011, na etapa da construção da Matriz SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, destacou-se, muito fortemente como Fraqueza, a perda de conhecimentos e habilidades da força de trabalho.

O objetivo do Projeto foi desenvolver e implementar processo único de identificação, retenção e disseminação do conhecimento e habilidades críticos para o Saneamento.

Um dos grandes desafios foi adotar práticas de retenção e compartilhamento onde pudesse envolver todos os empregados, permitir a livre manifestação e obter comprometimento das UNs e Sups na realização de um projeto ÚNICO adotando as melhores práticas desenvolvidas internamente e, abdicando de suas práticas em prol de uma prática única e padronizada no âmbito da Diretoria.

O Programa de Gestão dos Conhecimentos foi concebido inicialmente por 04 eixos em 2011 e em 2014 foi incluído o eixo “Padronização dos Serviços Operacionais”, a saber:

- A. Conhecimento Crítico; (Retenção e Compartilhamento por meio de Cursos)
- B. Programa Melhores Práticas; (Retenção e Compartilhamento por meio de Trabalhos)
- C. Campeonato de Operadores; (Retenção e Compartilhamento por meio de Habilidade)
- D. Padronização dos Serviços Operacionais (Retenção e Compartilhamento por meio de Vídeos e Procedimentos Operacionais)
- E. Desenvolvimento do Site de GC. (Retenção e Compartilhamento de todo material produzido)

Os benefícios intangíveis obtidos com a implantação das práticas são muitos, podemos citar:

- A integração entre as pessoas das diversas Unidades, propiciando o compartilhamento das experiências vivenciadas por cada região, com suas melhorias e *benchmarking*, tendo como resultado um ambiente colaborativo. Esta integração gerou ambiente propício para novas ideias e melhorias contínuas nos processos, favorecendo o trabalho em equipe, a motivação individual e o refinamento das práticas já consideradas nos processos da organização;
- Ampliação da visão sistêmica e estratégica da gestão e dos processos
- É importante salientar que o esforço dos colaboradores é fundamental na construção deste ambiente de aprendizagem e da mudança cultural e, a participação nos quatro ciclos demonstrou o comprometimento de todos com os objetivos do programa;
- Nestas circunstâncias, devemos dizer que o sucesso da transferência do conhecimento é exatamente sua prontidão e aplicação efetiva. Percebeu-se o fortalecimento do *benchmarking* interno.
- Entendemos que não se constrói um programa, nem mesmo práticas de gestão, sem estabelecer uma base sólida nas relações, onde a confiança exista em todos os níveis da organização;
- Além de atender aos anseios da parte interessada força de trabalho, o Programa atende também aos anseios dos acionistas e da sociedade uma vez que contribui para o desenvolvimento de inovações no setor de saneamento, melhorando a qualidade e quantidade dos serviços prestados.
- Para as partes interessadas Clientes e Sociedade os ativos intangíveis são inerentes à melhoria dos serviços prestados, por meio da melhoria na fiscalização dos serviços, na redução de perdas de água, despoluição dos córregos, etc.

**PALAVRAS-CHAVE:** Conhecimentos, retenção, compartilhamento, cultura e saneamento.

## I- OBJETIVO

No processo de Planejamento Tático, ciclo 2010-2011, na etapa da construção da Matriz SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, destacou-se, muito fortemente como Fraqueza, a perda de conhecimentos e habilidades.

A perda do conhecimento vinha causando gradativamente impacto significativo nos processos de trabalho e em muitas situações prejuízos na qualidade dos serviços. Além disso, identificou-se que para o desenvolvimento de novas pessoas, exigiria um alto investimento financeiro e de tempo na empresa.

O diagnóstico organizacional apresentado destacou que:

- Não havia metodologia para investigar e utilizar as boas práticas de gestão, assim como as lições aprendidas no apoio ao aprendizado, possibilitando a perda deste conhecimento. Diversas pessoas podem estar, ao mesmo tempo, estudando e avaliando alternativas para situações já resolvidas por outras Uns/Sups - Unidades de Negócio/Superintendências.
- A geração de novas ideias estava presente de maneira não estruturada e restrita a algumas áreas. A criação de um processo estruturado que incentive a criatividade e as novas ideias abrangendo todas as áreas pode ser um diferencial importante para o segmento de atuação da organização.

Com base nesse cenário, em 2010, definiu um Projeto de Gestão de Conhecimento com o desdobramento do Objetivo Estratégico, na perspectiva Aprendizado e Crescimento do *Balanced Scored Card* (Mapa Estratégico obtido do Planejamento): *“Alinhar a gestão de RH e de prestadora de serviço ao desafio de tornar a empresa inovadora e competitiva”*.

A empresa Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP, objeto deste trabalho, é uma organização brasileira de economia mista, de capital aberto, criada em 1973 e que tem como principal acionista o governo do Estado, com ações negociadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores e na Bolsa de Nova Iorque. A OC é uma das 05 Diretorias que compõe a empresa e é formada por sete Unidades de Negócio – Uns e três Superintendências - Sups,

Para fazer frente a esse desafio, contamos na diretoria com 6.865 empregados sendo 33,2% da categoria operacional, 48,9% técnico-administrativo e 18,8% entre universitário e gerente.

A idade média da força de trabalho é de 45,7 anos com a média de 17 anos de tempo de empresa. Do total dos empregados, 21,8% é do sexo feminino (base: Dezembro/13)

Considerando o porte da diretoria, 6.865 empregados, a prática de retenção e compartilhamento vinha ocorrendo em cada UN/Sup, aproximadamente há 10 anos. Cada UN./Sup. adotou

metodologia diversa para realizar as melhorias dos processos, buscar novas tecnologias, melhorar o atendimento e serviços aos clientes, gerando estágios diferentes de desenvolvimento.

O objetivo do Projeto foi desenvolver e implementar processo único de identificação, retenção e disseminação do conhecimento e habilidades críticos para o Saneamento.

Um dos grandes desafios foi adotar práticas de retenção e compartilhamento onde pudessem envolver todos os empregados, permitir a livre manifestação e obter comprometimento das UNs e Sups na realização de um projeto ÚNICO adotando as melhores práticas desenvolvidas internamente e, abdicando de suas práticas em prol de uma prática única e padronizada no âmbito da Diretoria.

## II- METODOLOGIA

A Diretoria acredita que o aprendizado organizacional é impulsionado primeiro pelo aprendizado individual, pois são as pessoas que aprendem e transferem este aprendizado à organização, por isso a diretoria estimula o trabalho em grupos, discussões e debates dentro do sistema de trabalho baseado em grupos multifuncionais. Considerando que:

- Para uma empresa ou pessoa ser considerada competente depende, na maioria das vezes, de 85% do desenvolvimento da atitude e das habilidades e apenas 15% do conhecimento, sendo que o conhecimento é a base para se tornar competente;
- 90% do conhecimento necessário para manter uma organização competitiva no mercado, com desempenho significativo já se encontra dentro da própria empresa;

A diretoria Metropolitana definiu que a análise das causas do problema da perda do conhecimento e a estruturação de um processo de retenção e compartilhamento dos conhecimentos fosse realizado com mão de obra própria, e para isso foi constituído um grupo de trabalho, coordenado pela Assessora de Diretoria, com representantes de cada UN/Sup, com cargos diferenciados, formação diversificada, faixa etária e tempo de empresa diferenciados, como forma de enriquecer o diagnóstico e a criatividade para o desenvolvimento de um projeto para reter e compartilhar o conhecimento.

Com o intuito de obter um diagnóstico do estágio atual da gestão do conhecimento nas 10 Unidades da Diretoria e, visando a definição do Plano de Ação para solucionar a fraqueza identificada, “Perda do Conhecimento e falta de práticas uniformes entre as UNs/Sups para a retenção e compartilhamento dos conhecimentos”, foram definidas 5 ações iniciais:

- Mapeamento de todas as iniciativas de GC nas UNs./Sups, utilizando formulário padronizado, por cada representante;

- Análise do grau de utilização das práticas corporativas de Gestão do Conhecimento disponibilizada no portal corporativo da empresa (intranet)
- Levantamento da expectativa da alta administração da OC em relação ao projeto;
- *Benchmarking* externo em empresa de grande porte;
- Participação na SBGC-Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento em discussões sobre melhores práticas do mercado.

Cada representante do grupo de trabalho assumiu a tarefa de realizar entrevistas com os respectivos Superintendentes, visando identificar as expectativas dos principais executivos de cada UN/Sup por meio do preenchimento de um *pré-work*,

A etapa de levantamento de expectativas com os principais executivos das UNs/Sups, gerou grande discussão entre o grupo de trabalho, tendo como base a conceituação existente sobre Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi que definiu a amplitude e o conceito que seria desenvolvido no projeto.

Nonaka e Takeuchi (1995) classificam o conhecimento em explícito e tácito. **O conhecimento explícito** é aquele que pode ser facilmente codificado, podendo ser representado, armazenado, compartilhado e efetivamente aplicado. Enquanto o **conhecimento tácito** é difícil de ser expresso, representado ou comunicado, expresso através de intuições, *insights* ou crenças do indivíduo.

Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam a Espiral do Conhecimento, que é formada pelos quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Com base na conceituação teórica, nos resultados do *pré work* e no resultado da análise do PDCA do projeto piloto, foram definidos os princípios básicos que o programa Retenção e Compartilhamento dos Conhecimentos da Diretoria teria que contemplar:

- ✓ Utilização de metodologia que permite a sua replicabilidade em todas as UNs e Sups;
- ✓ Linguagem simples que facilite o entendimento do que é Gestão do Conhecimento;
- ✓ Mapeamento dos conhecimentos e habilidades críticos com mão de obra própria;
- ✓ Obter resultados significativos, no âmbito da Diretoria, com inúmeros processos e abrangência em termos geográficos e de pessoal;
- ✓ Transformação da Cultura individualista, no âmbito das UNs./Sups para o âmbito da Diretoria, propiciando a troca de experiências
- ✓ Processo participativo permitindo a metodologia e fases do trabalho sempre discutido no grupo multidisciplinar de Gestão do Conhecimento.

A partir daí definiu-se 04 eixos e em 2014 foi incluída ao programa de GC o eixo “Padronização dos Serviços Operacionais”: (Fig.1)

**A. Conhecimento Crítico;**

(Retenção e Compartilhamento por meio de Cursos)

**B. Programa Melhores Práticas;**

(Retenção e Compartilhamento por meio de Trabalhos)

**C. Campeonato de Operadores;**

(Retenção e Compartilhamento por meio de Habilidade)

**D. Padronização dos Serviços Operacionais;**

(Retenção e Compartilhamento por meio de Vídeos e Procedimentos Operacionais)

**E. Desenvolvimento do Site de GC;**

(Retenção e Compartilhamento de todo material produzido)



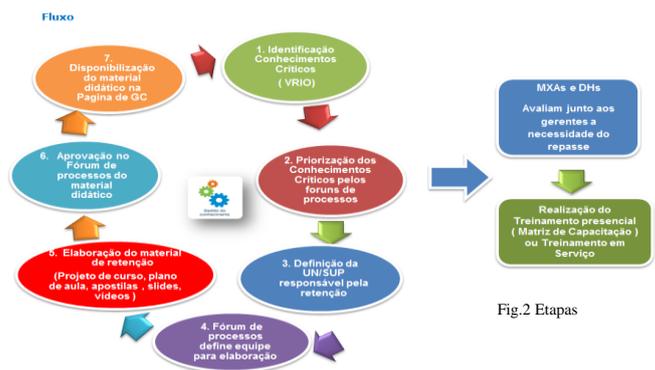
**A – Ação Conhecimento Crítico**

Este eixo consiste na retenção dos conhecimentos por meio de cursos internos, considerando que o conhecimento esta com os colaboradores da diretoria.

Todos os cursos utilizam os formulários padronizados de projeto de curso, plano de aula, slides, vídeos e vídeos aula.

O programa é composto por meio de 9 etapas (Fig.2) e teve início no ano de 2011.

A escolha dos processos a serem mapeados se deu pelos processos principais da Diretoria que impactam diretamente na qualidade do produto, prestação de serviços e atendimento aos clientes.



A metodologia VRIO adaptada considerou as seguintes perguntas:

- Valor – O conhecimento gera valor para as partes interessadas?
- Raridade – São raras as pessoas que detém habilidade ou conhecimento?

- Imitabilidade – Dificil imitação pelos concorrentes?
- Organização – A empresa não possui organização suficiente para aproveitar a vantagem competitiva? (Optou-se por identificar a **não** organização, uma vez que o objeto do projeto é avaliar o conhecimento que deve ser retido e não aquele que já está estruturado).

A mensuração obedeceu ao intervalo de 1 a 5 sendo que:

1 = Representa a menor grau de necessidade de retenção do conhecimento e,

5 – Representa o maior grau de necessidade de retenção do conhecimento.

A multiplicação dos valores atribuídos a cada conhecimento e habilidade determina se é uma força ou fraqueza e prioriza a necessidade de retenção.

A seguir identificou-se o detentor de tal conhecimento/habilidade, bem como a forma de repassá-los aos demais empregados e, ainda, se os receptores devem possuir algum requisito básico para garantir o seu entendimento. Ao final, com a pontuação multiplicada obteve-se os conhecimentos e habilidades mais críticos, por processo, do saneamento.

Todos os projetos foram registrados em formulários padrão, de forma a garantir a sua replicabilidade no âmbito de toda a Diretoria.

Em 2013, dos 315 conhecimentos críticos identificados, foram revisitados pelos fóruns técnicos dos departamentos AGUA, ESGOTO E VENDAS, reavaliando os 05 mais prioritários com objetivo de serem inseridos no Programa Melhores Práticas e garantido a retenção, totalizando 15 conhecimentos críticos.

Na sequencia foram definidas as UN/SUP e equipe técnica responsável pela elaboração do material didático.

Em 2014, está sendo implantado, como ferramenta de retenção, vídeos aulas utilizando o software CAPTIVATE. Os vídeos aulas são confeccionados a partir do conhecimento dos detentores do saber e principalmente possibilitando a narração das aulas pelo próprio detentor. Após a retenção dos conhecimentos são criados os Quiz (questionários) para verificar o grau de retenção/aprendizagem dos conhecimentos apresentados.

Após aprovação do material didático pelos fóruns de processos, são disponibilizados no site de GC, com acesso a todos os empregados.

Cada gerente de departamento administrativo e respectivos gestores de recursos humanos avaliam a necessidade do repasse da informação, que poderá ser por meio de cursos presenciais ou treinamentos em serviço. Estas horas são computadas no sistema institucional, fazendo parte do currículo profissional.

## B – Ação Programa Melhores Práticas

Este eixo consiste no incentivo à redação de trabalhos relativos a Prática de Gestão e de Projeto.

O Programa foi constituído em 2012 no âmbito da diretoria, esta na 3ª edição e é decorrente uma prática desenvolvida em uma das UNs. É composto por 09 Etapas (Fig.3)

A cada início do ciclo O GPMP define a estratégia de implantação avaliando as sugestões de melhorias recebidas rodando o PDCA. Estas melhorias são obtidas por meio de reuniões de avaliação com dos vários grupos que participam do programa.



Fig.3 Etapas

A inscrição de trabalhos é realizada por empregado ou por equipe, em categorias no sistema informatizado, disponibilizado na intranet da Sabesp durante um período pré-estabelecido. O cronograma constando todas as etapas do ciclo é divulgado, além da disponibilização no sistema, de forma proativa a toda a força de trabalho por meio dos veículos de comunicação interna e nas reuniões de alinhamento com os envolvidos no processo, estimulando a participação.

Para os trabalhos relacionados ao conhecimento critico priorizado na Ação **Conhecimento Critico** ocorre o acréscimo de pontuação na média final para os trabalhos nas categorias Água, Esgoto e Clientes, com objetivo de estímulo na retenção dos Conhecimentos priorizados.

Todos os trabalhos inscritos ficam armazenados em PDF e os trabalhos finalistas são reconhecidos em formato de *e-book*, que ficam disponibilizados no sistema para consulta de todos os 6.865 empregados da Diretoria, contribuindo com o registro e compartilhamento dos conhecimentos em um único local.

Para cada trabalho finalista é confeccionado “cartão resumo” com o tema principal, imagem que identifica o trabalho do RDPG ou RDP e são distribuídos pelos autores durante o seminário de compartilhamento, como forma de divulgação e valorização.

A comissão julgadora dos trabalhos é composta por 04 profissionais internos da empresa, por categoria e 01 profissional contratado externos do IPEG – Instituto Paulista de Excelência na Gestão, além da contratação de um Avaliador Sênior externo com o papel de garantir a uniformidade nas avaliações entre categorias e emissão de um Relatório Final de Avaliação.

Objetivando o alinhamento de todos os juízes é realizado treinamento, contendo aspectos técnicos e de informações sobre o regulamento interno do programa, bem como são capacitados no manuseio do sistema informatizado.

A comissão julgadora registra, individualmente, as notas no sistema informatizado, sendo calculada a média de todos os avaliadores e produzido, automaticamente, um *ranking* em ordem decrescente, por categoria.

Em seguida realiza reunião de consenso para alinhamento de entendimento e tomada de decisão final.

Desta forma são selecionados os 30 finalistas para apresentação no **Seminário de Compartilhamento** onde é avaliado “Apresentação Pública “. Em 2014, como melhoria, a quantidade de trabalhos finalistas foi ampliada para 40 trabalhos. (30 práticas e 10 projetos)

Considerando que o programa tem como pano de fundo o compartilhamento dos conhecimentos, de forma proativa, os finalistas são preparados para apresentação em público,

A preparação dos finalistas consiste em um treinamento prático/comportamental em “*Como falar em publico*”, com profissional do mercado e a entrega de um *laser point* para todos os finalistas como forma de estímulo e valorização para essa etapa de grande significância. Para facilitar a aprendizagem é utilizada a técnica de filmagem durante o treinamento contribuindo para o *feedback* de suas respectivas atuações.

O seminário ocorre em dois auditórios, concomitantemente, a dinâmica consiste na apresentação de 05 trabalhos (com tempo de 15 minutos), por período e por categoria, com a composição ao final de uma mesa de debates para esclarecimento de dúvidas. Esse debate é mediado por um ou dois Superintendentes de cada UN/Sup, que também é designado para fazer a abertura e encerramento do período.

Como melhoria, em 2013 foram distribuídos equipamentos de votação eletrônica para 11 dos participantes (01 representante por a UN/Sup) em cada auditório e por categoria. As pessoas foram escolhidas, aleatoriamente, pelos respectivos facilitadores no início de cada período e orientados quanto aos critérios de avaliação e de utilização do equipamento.

Todas as apresentações são filmadas, sendo que em 2013 como melhoria, a filmagem foi na íntegra, contribuindo com o processo de ensino aprendizagem, retenção dos conhecimentos e consolidação da cultura de inovação.

Em 2013, como inovação do Programa Melhores Práticas, os trabalhos dos 30 finalistas foram submetidos aos respectivos fóruns com a finalidade de implantar as Práticas (RDPG) no âmbito da Diretoria. Com referência aos Projetos (RDP) os fóruns avaliam a viabilidade de implantação de um piloto com vistas a futura ampliação no âmbito da diretoria. Os fóruns avaliam também a necessidade de registro de patentes ou de direitos autorais, e em caso positivo, é encaminhado para área específica da empresa.

Os três primeiros colocados de cada categoria são premiados com medalhas, troféus, sendo para o primeiro lugar é concedida a participação no IGS/ABES (passagem aérea e hospedagem)

**C - Campeonato de Operadores;**

O Campeonato de Operadores foi planejado para que times de operadores de empresas de saneamento participem de provas específicas, mostrando sua destreza em atividades de segurança, ligações domiciliares, eletromecânica e leitura. É uma iniciativa da ABES que visa promover a inclusão e maior participação dos operadores de nível técnico das empresas prestadoras de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário do país nas suas atividades regulares e seus congressos.

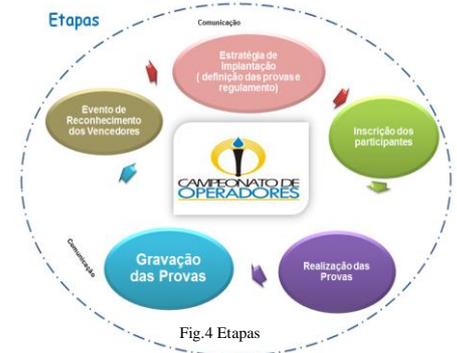


Fig.4 Etapas

O objetivo final é o aprimoramento técnico e a melhoria do desempenho operacional do setor. Em 2011 a diretoria fez a inscrição dos participantes nestas provas por meio de indicação dos superintendentes e a escolha foi realizada sem um método sistemático.

Em 2012, considerando ser uma estratégia para retenção e compartilhamento de conhecimentos referentes a atividades essenciais da diretoria, este programa foi incluído no Programa de Gestão do Conhecimento, definindo a sistemática constante na fig.4. Foram realizadas 04 provas, em 2013 foi ampliada para 07 provas e em 2014 para 08 provas.

A definição da quantidade de provas é por meio da GPGC em conjunto com os fóruns de processos Água, Esgoto e Clientes e com aprovação dos Fóruns de Superintendentes da Diretoria. Cada prova tem um coordenador indicado pelo grau de conhecimento em relação da prova e em media são 04 juízes, com a responsabilidade de definir o regulamento, folhas de avaliação, a infraestrutura simulada ou real.

Os três primeiros colocados são premiados com medalhas, troféus, sendo para o primeiro lugar a participação em um congresso (passagem aérea e hospedagem) relativo a área de atuação. Das 08 categorias 04 categorias fazem parte do Campeonato da ABES, desta forma os vencedores destas categorias representam a empresa, concorrendo com profissionais de outras empresas no âmbito Nacional. Outra forma de reconhecimento, retenção e compartilhamento da execução dos serviços é a produção do vídeo institucional do programa, elaborado com imagens das provas, depoimentos dos participantes, coordenadores. Este vídeo é apresentado no evento de premiação, ficando disponibilizado no site de GC para download.

**Evento de Reconhecimento e Premiação dos Vencedores**

O evento de reconhecimento tem duração de meio período e ocorre ao final do segundo dia do seminário, no auditório principal e com transmissão simultânea para o *hall* do espaço e para o segundo auditório.

A programação consiste na apresentação de um filme contendo todo o histórico do **Programa Melhores Práticas** e do **Campeonato de Operadores**, uma vez que os vencedores são divulgados e reconhecidos neste evento. A cada ciclo o filme reserva surpresas de situações vividas por cada participante, gerando um sentimento de valorização e orgulho por parte de todos os envolvidos no filme como também dos companheiros presentes na plateia.

A premiação inicia-se pelo programa Campeonato de Operadores, onde também é apresentado um filme específico por prova realizada (08 provas), divulgando os pontos pitorescos e propiciando a criação em um ambiente de descontração. A decisão de realizar a premiação em conjunto com o Programa Melhores Práticas fundamenta-se por também compor o programa de Gestão do Conhecimento da diretoria e por identificar os talentos em cada uma das provas que representa as atividades operacionais do negócio da Sabesp, permitindo a inclusão da categoria de cargo operacional e técnica.

Na sequência, são convidados a subir ao palco todos os apresentadores, por categoria, do Programa Melhores Práticas, enquanto é transmitido o *slide show* com as figuras dos respectivos trabalhos, reforçando o reconhecimento, e anunciada à classificação dos 03 primeiros colocados.

#### **D - Padronização dos Serviços Operacionais**

A Padronização dos Procedimentos operacionais visa atender uma demanda que nasceu basicamente da necessidade de:

- Padronizar as atividades no âmbito da Diretoria,
- Facilitar o treinamento do pessoal diretamente envolvido na execução dos serviços quer da Mão-de-obra própria, quer da Mão-de-obra quer de empresas contratadas.

Para tanto foram criados três frente de serviços:

PPO – Padronização dos Procedimentos Operacionais

PPM – Padronização dos Procedimentos dos Serviços de Manutenção e

PPSO – Padronização dos Procedimentos dos Serviços Operacionais.

Estas frentes estão sendo desenvolvidas com a participação de colaboradores de todas as Unidades de

Negócios, que detêm o conhecimento dos detalhes dos procedimentos e voltado para quem necessita desses conhecimentos para a execução das atividades, de modo a atender as demandas de padrão dos serviços.

Para tanto, foram organizadas reuniões semanais, coordenadas pelos fóruns de processos de Água e Esgoto, onde são desenvolvidos todos os procedimentos, com a premissa de escrever aqueles que não existiam e que constavam nos contratos atuais.

Todos os procedimentos são elaborados em linguagem simples com utilização de fotos e são disponibilizados no sistema institucional de procedimentos. São elaborados também vídeos de



execução dos serviços padronizados. Estes vídeos são disponibilizados no site de Gestão e cabe as áreas de Recursos Humanos identificar a necessidade de compartilhamento dos conhecimentos utilizando os vídeos e registrando o entendimento no formulário Institucional de aprendizagem.

**E - Desenvolvimento do Site de GC.**

A elaboração do site teve início em 2011 por profissionais internos da OC, sendo considerado também um processo de gestão do conhecimento. Desde o início, as etapas da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (SECI) foram evidenciadas.

O site apresenta três entradas, Conhecimentos Críticos M, Melhores Práticas e Campeonato de Operadores (Fig.5). São disponibilizados, os e-books, slides dos cursos, projetos de curso, planos de aula, vídeo aulas, vídeos, regulamentos, todos os trabalhos em PDF, todos as apresentações dos trabalhos em power point, fotos. Em 2014, está sendo implantado o “Espaço virtual” com objetivo de permitir a interatividade entre os conteúdos e a população interna, é composto por blog, lições aprendidas e fórum de discussão. Esta sendo implantada também, como melhoria, contador de acesso e registro dos resultados dos Quiz.

**III- PRINCIPAIS RESULTADOS**

**A – Ação Conhecimento Crítico**

O resultado da aplicação da metodologia foi de 315 conhecimentos e 255 habilidades críticas mapeados, sendo necessários para a retenção desses conhecimentos 70 projetos de treinamento. Dos 70 projetos elencados, 9 foram priorizados para desenvolvimento em 2011 e compartilhamento e disseminação em 2012.

( Fig.6)

| Unidade     | Mapeamento VRIO |             | Projetos de Treinamento |         |        |
|-------------|-----------------|-------------|-------------------------|---------|--------|
|             | Conhecimentos   | Habilidades | Presencial              | Serviço | Outros |
| MN, MS e MC | 34              | 15          | 8                       | 13      | 0      |
| ML          | 115             | 21          | 5                       | 5       | 0      |
| MO          | 66              | 57          | 3                       | 0       | 0      |
| MA          | 26              | 92          | 9                       | 0       | 0      |
| MT          | 7               | 11          | 5                       | 0       | 0      |
| MM          | 12              | 12          | 5                       | 0       | 0      |
| ME          | 20              | 15          | 2                       | 2       | 0      |
| MP          | 35              | 32          | 7                       | 1       | 5      |
| Total       | 315             | 255         | 44                      | 21      | 5      |

Fig. 6 Projetos

Em 2013, dos 315 conhecimentos críticos identificados, foram revisitados pelos fóruns técnicos dos departamentos AGUA, ESGOTO E VENDAS, reavaliando os 05 mais prioritários com objetivo de serem inseridos no Programa Melhores Práticas e garantido a retenção, totalizando 15 conhecimentos críticos, sendo mantida priorização para o ciclo de 2014.

Os recursos financeiros utilizados foram, na primeira fase, relativos a trabalho de empregados próprios totalizando 1.622 horas / homem, desenvolvidas concomitantemente com as responsabilidades diárias de suas funções

conforme Fig. 7:

Para o desenvolvimento dessa etapa foram envolvidas, além dos participantes do grupo, aproximadamente 90 pessoas entrevistadas.

Os pontos críticos e dificuldades encontradas foram especificamente os relacionados a tempo disponível dos integrantes do grupo, além da disposição dos entrevistados e, principalmente, pela sua dificuldade no reconhecimento de atividades rotineiras versus críticas.

| HOMENS HORAS |              |            |
|--------------|--------------|------------|
| Unidade      | Fase 1       | Fase 2     |
| MN           | 32           | 12         |
| MS           | 53           | 8          |
| MC           | 27           | 9          |
| ML           | 23           | 36         |
| MO           | 42           | 14         |
| MA           | 17           | 32         |
| MT           | 48           | 16         |
| MM           | 20           | 28         |
| ME/MP        | 58           | 13         |
| Reuniões     | 1.302        | 360        |
| <b>Total</b> | <b>1.622</b> | <b>528</b> |

Fig. 7 Homens horas

Até 2014, já foram retidos e compartilhados 16 conhecimentos, por meio de cursos, vídeos, vídeos aulas.

### B – Ação Programa Melhores Práticas

| Categoria              | Qtde Práticas Inscritas         |            |            | *Relacionados conhecimentos críticos |
|------------------------|---------------------------------|------------|------------|--------------------------------------|
|                        | 2011                            | 2012       | 2013       | 2013                                 |
| Água                   | Não estratificado por categoria | 49         | 59         | 32                                   |
| Clientes               |                                 | 27         | 30         | 32                                   |
| Esgoto                 |                                 | 24         | 19         | 22                                   |
| Gestão                 |                                 | 35         |            |                                      |
| Sócio ambiental        |                                 | 12         |            |                                      |
| Gestão/Sócio ambiental |                                 |            |            | 43                                   |
| <b>Total Geral</b>     | <b>55</b>                       | <b>147</b> | <b>151</b> | <b>86</b>                            |

\* Um trabalho poderia ser relacionado a mais de um conhecimento crítico

Fig. 8 Conhecimentos Críticos

Esclarecemos que os resultados do ciclo de 2014 será divulgado no evento de premiação no dia 05 de Junho, desta forma apresentaremos os resultados até 2013.

Considerando a fraqueza detectada em 2010 “Perda do Conhecimento” podemos avaliar que a quantidade de trabalhos relacionados aos conhecimentos críticos (Fig. 8)

e a quantidade de trabalhos inscritos (Fig.9) contribuem

para a retenção e compartilhamento dos conhecimentos, com consequente neutralização da fraqueza.

Quanto a falta de práticas uniformes entre as UNs/Sups para a “retenção e compartilhamento dos conhecimentos”,



Fig. 9 Trabalhos Inscritos

a adesão de TODAS as UNs/Sups no programa demonstra a construção de uma visão sistêmica da OC.

A quantidade de trabalhos inscritos (Fig. 9), bem como o estímulo ao desenvolvimento de novas práticas e projetos relacionados aos Conhecimentos Críticos (Fig. 8), tem apresentado resultado crescente, demonstrando a minimização do estado crítico do conhecimento da diretoria, além do incentivo à busca da excelência, visando o reconhecimento como gestão

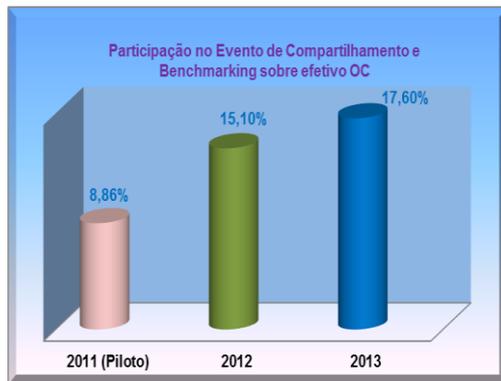


Fig. 10 Participação Seminário X Efetivo

classe Mundial. Os resultados relativos à quantidade de participação, (Fig. 10) e do nível de satisfação da força de trabalho no Seminário de Compartilhamento (Fig. 11) demonstram que o objetivo do Programa “Promover a troca de experiências e o benchmarking interno”, está sendo alcançado,



Fig. 11 Nível de Satisfação

contribuindo para a construção de um

ambiente de inovação.

O referencial comparativo utilizado para o “Programa Melhores Práticas” é o Seminário de *Benchmarking* do IGS/ABES, com total de 42 trabalhos elegíveis em 2012. A

Diretoria em 2011 teve 16 trabalhos elegíveis, em 2012 foram 37, apresentando um aumento de 130% na produção de **cases**, permitindo avaliar o nível atual de produção de inovações e controle do desempenho da prática na diretoria.

### C - Campeonato de Operadores;

Esclarecemos que o ciclo de 2014 será divulgado no evento de premiação no dia 05 de Junho, desta forma apresentaremos resultados até 2013.

Como principais resultados obtidos com o campeonato percebemos a redução do tempo de execução das atividades de eletromecânica, Ligação de Água e Instalação de Kit de seg. em

| Prova   | Duração da Prova |        | Clas | Tempo           |                                   |
|---|------------------|--------|------|-----------------|-----------------------------------|
|   | 2012             | 2013   |      | 2012            | 2013                              |
| ELETROMECÂNICA<br>(4º Lugar na ABES – M)                                      | 90 min           | 50 min | 1    | 85 min          | 37 min                            |
|   |                  |        | 2    | 98 min          | 53 min                            |
|   |                  |        | 3    | 107 min         | 54 min                            |
| LIGAÇÃO DE ÁGUA<br>(1º Lugar na ABES – R)                                     | 30 min           | 25 min | 1    | 14 min e 55 seg | 12 min 38 segundos                |
|   |                  |        | 2    | 15 min e 06 seg | 15 min 32 segundos e 07 centésimo |
|   |                  |        | 3    | 22 min e 27 seg | 16 min e 13 segundos              |
| LEITURA DE HIDRÔMETRO<br>(2º Lugar na ABES – M)                               | 40 min           | 40 min | 1    | 15 min          | 16 min                            |
|   |                  |        | 2    | 26 min          | 22 min                            |
|   |                  |        | 3    | 28 min          | 30 min                            |
| INSTALAÇÃO DE KIT DE SEGURANÇA EM CILINDRO DE CLORO<br>(2º Lugar na ABES – R) | 15 min           | 25 min | 1    | 10 min e 52 seg | 6 min 27 segundos                 |
|   |                  |        | 2    | 11 min e 56 seg | 6 min e 49 segundos               |
|   |                  |        | 3    | 12 min e 07 seg | 7 min 58 segundos                 |

Fig. 12 Campeonato Operadores

cilindro de Cloro nos 03 primeiros colocados e no segundo lugar da prova de Leitura de Hidrômetros (Fig. 12) . Para as demais provas será possível fazer o comparativo após o ciclo de 2014, mas já podemos perceber como resultado a cultura do registro dos tempos de execução.

Outro resultado obtido foi à consolidação da cultura da busca de excelência e principalmente de retenção e compartilhamentos dos principais serviços por meio do aumento gradativo na quantidade de provas de 04 para 08 provas.

#### **D - Padronização dos Serviços Operacionais**

Entendendo que a gestão do conhecimento tem objetivo de que as pessoas se tornem mais capazes de executar as suas tarefas e não apenas criar um repositório de informações, uma base de conteúdo, ou uma coleção de apostilas, mas um conjunto de processos bem detalhados" este eixo já disponibilizou 44 procedimentos. Este trabalho envolveu 05 UN que atuam nos mesmos processos, nas diferentes regiões, envolvendo aproximadamente 4.000 empregados. Cada unidade executavam as atividades de forma diferenciada. Para a padronização deste serviços foram formados 08 grupos principais e com a realização da padronizações outros sub grupos foram sendo envolvidos. Atualmente encontram na fase de elaboração 10 vídeos, sendo 02 vídeos para cada UN.

#### **IV-CONCLUSÕES**

Destacamos que um dos princípios do programa de Gestão do Conhecimento da diretoria é possibilitar a *“Transformação da Cultura individualista, no âmbito das UNs/Sups, para o âmbito da diretoria, propiciando a troca de experiências”*, os 04 eixos (Conhecimento crítico M, Programa Melhores Práticas. Campeonato Operadores e Padronização dos Serviços Operacionais) tem contribuído, significativamente, para o atingimento desse princípio, bem como contribuindo para o setor de saneamento, considerando a participação no IGS/ABES e no Congresso ABES, compartilhando no âmbito nacional com as demais empresas de saneamento Os benefícios intangíveis obtidos com a implantação das práticas são muitos, podemos citar:

- A integração entre as pessoas das diversas Unidades, propiciando o compartilhamento das experiências vivenciadas por cada região, com suas melhorias e *benchmarking*, tendo como resultado um ambiente colaborativo. Esta integração gerou ambiente propício para novas ideias e melhoria continua nos processos, favorecendo o trabalho em equipe, a motivação individual e o refinamento das práticas já consideradas nos processos da organização;
- Ampliação da visão sistêmica e estratégica da gestão e dos processos envolvidos nos trabalhos, nas provas, nos procedimentos, nos cursos, nos vídeos e vídeos aulas apresentados;
- A retenção e o compartilhamento do capital intelectual, através do registro de metodologias aplicadas nos 04 eixos;
- A criação de um ambiente de ensino/aprendizagem depende da cultura organizacional. Por definição, cultura organizacional é o conjunto de crenças, tradições, valores, regras escritas e

não escritas que podem impulsionar, comprometer, dificultar ou impedir mudanças e o desempenho da empresa. Assim, consideramos que um dos resultados intangíveis foi a contribuição para o compartilhamento dos conhecimentos para a construção de uma cultura de inovação, transpassando os muros invisíveis das Unidades;

- É importante salientar que o esforço dos colaboradores é fundamental na construção deste ambiente de aprendizagem e da mudança cultural e, a participação nos quatros ciclos demonstrou o comprometimento de todos com os objetivos do programa;
- Outra constatação é que não basta transferir o conhecimento. Para que o processo de transferência de conhecimento seja eficaz e considerado cumprido em uma empresa é necessário que o colaborador esteja pronto e com vontade de colocar o novo conhecimento em ação. Nestas circunstâncias, devemos dizer que o sucesso da transferência do conhecimento é exatamente sua prontidão e aplicação efetiva. Percebeu-se o fortalecimento do *benchmarking* interno.
- Entendemos que não se constrói um programa, nem mesmo práticas de gestão, sem estabelecer uma base sólida nas relações, onde a confiança exista em todos os níveis da organização;
- Na reunião de lançamento do ciclo 2013 e 2014, todos os finalistas, puderam se manifestar destacando o sentimento de reconhecimento, valorização e profissionalismo presente no Programa. Muitos se sentiram incentivados a apresentar os trabalhos em Congressos externos à empresa, no âmbito nacional e internacional, destacando o alto nível de organização do Programa e, sugerindo que fosse *benchmark* para algumas empresas de organização de eventos;
- Sabe-se que ninguém compartilha o seu conhecimento se não houver clima de confiança e de respeito entre as pessoas da organização e, ninguém se empenhará “de corpo e alma” em produzir conhecimentos novos se não houver engajamento de todos em busca dos mesmos objetivos;
- Além de atender aos anseios da parte interessada força de trabalho, o Programa atende também aos anseios dos acionistas e da sociedade uma vez que contribui para o desenvolvimento de inovações no setor de saneamento, melhorando a qualidade e quantidade dos serviços prestados.
- Para as partes interessadas Clientes, Sociedade os ativos intangíveis são inerentes à melhoria dos serviços prestados, por meio da melhoria na fiscalização dos serviços, na redução de perdas de água, despoluição dos córregos, etc.

Desta forma concluímos que estas práticas contribuem para que o conhecimento permaneça na organização e principalmente permitindo a criação de uma cultura de retenção e compartilhamento dos conhecimentos organizacionais.

### **Glossário**

- GPMP – Grupo do Programa Melhores Práticas
- GPGC – Grupo do Programa de Gestão do Conhecimento
- Uns/Sups – Unidades de Negócio e Superintendências
- UN – Unidade de Negócio
- SUP - Superintendência
- SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
- OC – Organização Candidata
- IGS\ABES – Inovação na Gestão de Saneamento\ Associação Brasileira de Saneamento
- IPEG – Instituto Paulista Excelência de Gestão
- PDCA – Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação.
- SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.
- Sabesp – Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo

### **Referenciais Bibliográficos**

1. Barney, J. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage. 2nd Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
2. Nonaka, I. e Takeuchi, H. Criação do Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
3. Figueiredo, Saulo Porfírio. Gestão do Conhecimento – Estratégias Competitivas para Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa, 2005.
4. Kaplan, Robert S. e Norton, David P. Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis – Rio de Janeiro: Campus, 2004.
5. ABES Associação Brasileira de Engenharia Sanitária.
6. Guia PNQS 2012 Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento.