



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

UNICAJ – UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE

Adriana Falcão Loth

Companhia Águas de Joinville, Gestão de Pessoas, Gerente de Gestão de Pessoas / UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina - Aluna no Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Mestre

adriana.loth@aguasdejoinville.com.br

Vilson Rieck

Companhia Águas de Joinville, Gestão de Pessoas, Coordenador de Desenvolvimento Humano e Qualidade de vida

Mestre

vilson.rieck@aguasdejoinville.com.br

Tania Regina Corrêa

Companhia Águas de Joinville, Gestão de Pessoas, Analista de Recursos Humanos - Psicóloga Especialista

E-mail: tania.correa@aguasdejoinville.com.br



1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Águas de Joinville é uma Companhia de Saneamento Básico, de capital misto, majoritariamente pertencente à Prefeitura Municipal de Joinville, Estado de Santa Catarina, localizada na região sul do Brasil. Tem como principais objetivos o tratamento e distribuição de água potável, além da coleta e tratamento de esgotos. Atualmente conta com um quadro de 380 empregados diretos, incluindo aqueles que são contratados, nomeados, estagiários e jovens aprendizes. Outros mais de 500 empregados são indiretos, atuantes em empresas terceirizadas que prestam serviços à Companhia.

A criação da Companhia Águas de Joinville veio ao encontro dos anseios da comunidade joinvilense que, após 30 anos de serviços prestados por Companhia Estatal, julgou necessário romper o contrato de concessão e criar a nova Companhia, empresa com raízes na cidade de Joinville. O município reassumiu os serviços em 2 de agosto de 2005, data em que se instituiu a Companhia Águas de Joinville. Uma Companhia Joinvilense pensada e projetada para ser referência nacional em saneamento básico.

A Companhia tem como missão: oferecer soluções sustentáveis em saneamento para a melhoria da qualidade de vida, das condições ambientais e do desenvolvimento socioeconômico. Tem como base norteadora a sua visão que é ser referência por sua excelência em gestão e qualidade de serviços em saneamento. Ainda, tem como valores: respeito ao ser humano, respeito ao meio ambiente, justiça, ética, transparência, compromisso social e profissionalismo. No cotidiano, é muito comum acompanharmos a evolução das empresas que iniciam pequenas e vão crescendo aos poucos. Geralmente de uma empresa familiar ou de poucos sócios, acabam crescendo e expandindo seus negócios. Com a Companhia Águas de Joinville, porém, a história foi diferente. Ela foi fundada com a obrigação de atender uma população em torno de 500 mil habitantes e já tendo em sua carteira por volta de 120 mil clientes (ligações de água). Porém como dar conta de toda esta demanda sem o histórico de pessoas que entendessem do negócio ou que contassem como se fazia no passado?

Os primeiros empregados concursados iniciaram suas atividades em agosto de 2006, antes disso apenas contratações emergenciais e empresas terceirizadas mal davam conta dos atendimentos primordiais. Havia muito o que se evoluir. Havia um mundo a ser desbravado no mapeamento,



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

manutenção e expansão das redes de água e esgoto em Joinville. Os primeiros colaboradores fizeram muitas coisas de forma empírica, com erros e acertos. Era hora de se buscar a profissionalização da gestão.

Desde então, a Companhia vem crescendo e se desenvolvendo muito rapidamente dentro do que foi planejado e, em alguns aspectos, superando até as previsões mais otimistas. Realizando sucessivos concursos, o número de colaboradores alcançou seu equilíbrio em relação à demanda de trabalho.

Em 2007 foi implantado o Planejamento Estratégico, e a partir dele a Companhia Águas de Joinville vem pensando em sua atuação como empresa socialmente responsável. Com um norte voltado aos valores institucionais, o Planejamento Estratégico auxiliou a direcionar os projetos da Companhia, de forma estratégica e tática, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Estrategicamente, a capacitação empresarial está inserida nos objetivos estratégicos: “Fortalecer a política de gestão de pessoas” e “Consolidar o modelo de gestão para excelência”, que estão inseridos na dimensão Aprendizado e Crescimento. Dentro da perspectiva da metodologia BSC – Balanced Scorecard, entendemos que esta dimensão é a que dá sustentação e impacta nos resultados das demais dimensões estratégicas. Nesta linha de raciocínio, se quisermos, por exemplo, atender o objetivo “Garantir retorno ao acionista”, teremos, necessariamente, que investir nas pessoas que trabalharão para que isto aconteça.

Com o “casamento” dos programas da área de Gestão de Pessoas, temos na avaliação de desempenho o fator gerador do levantamento de necessidades de treinamento – LNT. Durante o ano subsequente os treinamentos/atividades de desenvolvimento são realizados e continuamente os resultados são aferidos, verificando-se a eficácia dos treinamentos e/ou levantamento de novas necessidades. Sob a ótica da melhoria contínua, a cada ano “rodamos” o ciclo de melhoria (PDCA – Plan, Do, Check, Act) e novas melhorias sempre são adequadas às necessidades.

O principal objetivo da UNICAJ – Universidade Corporativa da Companhia Águas de Joinville é promover o avanço tecnológico e qualitativo da Companhia, através do desenvolvimento das pessoas. Ancorada na busca de conhecimentos e disseminação destes internamente, a empresa visa desenvolver-se e promover a sustentação de suas ações junto à Comunidade.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Desde o início de suas atividades, a Companhia Águas de Joinville sempre procurou investir na capacitação de seus profissionais. Os seus primeiros colaboradores tinham boa vontade, porém pouco conhecimento em relação ao que o negócio requisitava. Esta foi a motivação inicial para que iniciassem as ações de capacitação empresarial, as quais em 2010 culminaram com a implementação da UNICAJ, através da assinatura da portaria 139/2010. Desde então, a UNICAJ sofreu melhorias ano a ano e foi ganhando corpo. Agora já é possível constatar com orgulho para os resultados que estamos alcançando com este programa.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

A implantação da UNICAJ, especialmente no que tange ao fornecimento de bolsas de estudos, foi fundamentada em três grandes pilares: a) o benchmarking junto a 18 empresas que ofereciam bolsas de estudos; b) pesquisa interna para levantamento de quantas pessoas estavam estudando ou pretendiam iniciar seus estudos e em quais cursos; c) verificação junto às universidades da região a respeito do custo de cursos técnicos, superiores e de pós-graduação. Todas estas informações foram organizadas em planilhas e apresentadas junto à diretoria, na ocasião em que a proposta foi defendida.

Desde a implementação da UNICAJ, melhorias foram implementadas e regulamentadas via portarias. Atualmente está em vigor a Portaria n. 1570/2017, que classifica em três modalidades as concessões de cursos, capacitações e treinamentos proporcionados pela UNICAJ:

I - Modalidade 1 - Participação em cursos/treinamentos “*in company*”;

II - Modalidade 2 - Participação em eventos, feiras, congressos, visitas técnicas, palestras e cursos externos de curta e média duração, incluindo os cursos de extensão universitária;

III - Modalidade 3 - Participação em cursos de média e longa duração, com caráter de formação profissional ou especialização.

A verba estabelecida para uso da UNICAJ desde o seu início foi de 3% do valor da folha de pagamento da Companhia (com encargos), respeitando os seguintes patamares: Modalidades 1 e 2 – 2% do valor da folha de pagamento; Modalidade 3 – 1% do valor da folha de pagamento, tendo como base de cálculo a folha de pagamento do mês de novembro de cada exercício.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Em razão da crise econômica e da queda do faturamento da empresa em 2015, atualmente o percentual destinado à UNICAJ reduziu para 2%. Apesar de fechar o ano de 2015 com um prejuízo em seu balanço social, a empresa optou por reduzir os percentuais, porém não deixou de continuar investindo no desenvolvimento de seus colaboradores.

A Modalidade 1 institui a participação em cursos/treinamentos “in company” ou seja, realizados em turmas fechadas, podendo ser nas dependências da Companhia Águas de Joinville ou em outro local externo. Os cursos “in company” são organizados tendo como fundamento a necessidade de treinamento de um grande grupo de pessoas em relação ao mesmo assunto e a participação nestes cursos in company é extensiva a todos os empregados, estagiários e ocupantes de cargos de livre nomeação e exoneração da Companhia Águas de Joinville. Em caráter excepcional, a Companhia estende os cursos “in company” aos empregados das empresas terceirizadas, quando constata a necessidade de treinamento ou ainda objetivando promover a melhoria contínua na qualidade dos serviços.

A Modalidade 2 estabelece a participação em eventos, feiras, congressos, palestras, visitas técnicas e cursos de curta duração, externos. Os cursos contidos na Modalidade 2 devem estar alinhados às necessidades de treinamentos de cada empregado em relação ao cargo ocupado e a participação nestes cursos é exclusiva aos empregados da Companhia Águas de Joinville. As solicitações dos cursos estabelecidos pela Modalidade 2 devem respeitar os seguintes procedimentos:

a) A área solicitante deve encaminhar solicitação à Coordenação de Desenvolvimento Humano, a qual faz a análise de cada solicitação, verificando se existe verba nas contas mencionadas e se os cursos estão alinhados com as atividades desenvolvidas pelos solicitantes;

c) Após aprovadas pela diretoria colegiada, as solicitações são repassadas ao setor financeiro para pagamento e à secretaria da respectiva diretoria, para que esta possa dar sequência aos demais trâmites da inscrição do empregado no evento, emissão de solicitação de pagamento e providências quanto à viagem, hospedagem e adiantamento de despesas de viagem (quando necessário).

A Modalidade 3 institui a participação dos empregados da Companhia Águas de Joinville em cursos de média e longa duração, com caráter de formação profissional ou especialização, com o fornecimento de bolsas de estudos. Para tanto, são considerados cursos de média e longa duração os cursos Técnicos, Superiores (Graduação, Tecnólogos), Pós-Graduação lato-sensu (especialização) e



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

stricto-sensu (mestrado e doutorado), todos devidamente reconhecidos pelos órgãos públicos competentes – MEC ou Secretaria Estadual de Educação. O percentual de bolsa de estudos concedido é o seguinte:

a) Quando o curso for totalmente compatível com a área onde o profissional atua ou com a estratégia da empresa: a.1) 60 % da mensalidade para Cursos Técnicos, limitados a R\$ 250,00 ao mês; a.2) 50 % da mensalidade para Cursos Superiores, limitados a R\$ 500,00 ao mês; a.3) 50 % da mensalidade para Cursos de Pós-Graduação, limitados a R\$ 500,00 ao mês; a.4) 50 % da mensalidade para Cursos de Idiomas, limitados a R\$ 100,00 ao mês;

b) Quando o curso for parcialmente compatível com a área onde o profissional atua ou com a estratégia da empresa: b.1) 30 % da mensalidade para Cursos Técnicos, limitados a R\$ 125,00 ao mês; b.2) 25 % da mensalidade para Cursos Superiores, limitados a R\$ 250,00 ao mês; b.3) 25 % da mensalidade para Cursos de Pós-Graduação, limitados a R\$ 250,00 ao mês; b.4) 25 % da mensalidade para Cursos de Idiomas, limitados a R\$ 50,00 ao mês;

Para os cursos de Pós-Graduação stricto-sensu (mestrado e doutorado), o colaborador pode solicitar a bolsa de estudos nos casos de cursos pagos, ou liberação em horas, nos casos dos cursos gratuitos. Estão aptos a solicitar bolsa de estudos os empregados que se adequem aos seguintes critérios: a) Ser empregado concursado da Companhia Águas de Joinville; b) Ter no mínimo 06 (seis) meses de trabalho na Companhia; c) Não estar em período de pré-aposentadoria (declarar que faltam mais de 5 anos para sua aposentadoria). O curso deve estar relacionado à área de atuação do empregado dentro da Companhia ou atender a uma necessidade estratégica da empresa. A necessidade estratégica definida pela Diretoria está relacionada aos cursos de Gestão do Saneamento e Gestão Ambiental.

A solicitação de bolsa de estudos deve estar acompanhada: a) De um parecer dos gestores da área, com aprovação do Diretor responsável, explicitando esta afinidade de assunto/necessidade de desenvolvimento; b) Da matriz curricular do curso, bem como da ementa das disciplinas que serão cursadas no período pleiteado.

Para a concessão da bolsa de estudos, são considerados os seguintes critérios de desempate, na seguinte ordem de importância: 1º. A total pertinência (totalmente compatível) do curso com as funções desempenhadas pelo empregado; 2º. A total pertinência (totalmente compatível) do curso com a



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

necessidade estratégica da Companhia; 3º. Empregados que já estão recebendo o benefício, preservando a possibilidade de continuidade do curso que está em andamento; 4º. A parcial pertinência (parcialmente compatível) do curso com as funções desempenhadas pelo empregado; 5º. O maior tempo de trabalho na Companhia Águas de Joinville; 6º. Não estar recebendo bolsa de estudos de quaisquer outros órgãos ou instituições; 7º. O menor salário percebido pelo empregado na Companhia, tendo como referência o salário do mês relativo ao período de solicitação de bolsas; 8º. Não ter realizado anteriormente curso no mesmo nível para o qual está pleiteando a bolsa de estudos (nível técnico, nível superior, nível de pós-graduação lato-sensu ou stricto-sensu);

Para a solicitação/obtenção da bolsa de estudos, o interessado deve enviar formulário específico solicitando o benefício, com a devida anuência e justificativa de seus superiores hierárquicos, quanto à pertinência do curso com as atividades desempenhadas, na primeira quinzena de fevereiro em cada ano.

Ficam excetuados do período de inscrição os empregados que se inscreverem em cursos de Pós-Graduação stricto-sensu em universidades públicas e que solicitem tão somente liberação de horas. Havendo sobra de verba na seletiva de bolsas do início do ano, esta pode ser utilizada, abrindo-se um novo processo seletivo no mês de julho, o qual deve ser divulgado com inscrições abertas durante a segunda quinzena do mês de junho de cada ano. Neste caso, os contemplados com a verba remanescente recebem o benefício a partir do mês de agosto até o próximo processo seletivo, ou seja, até fevereiro do ano seguinte.

Os pedidos são analisados e ranqueados por uma comissão nomeada para este fim, contando com a participação de um membro de cada diretoria, com observância das normas contidas na portaria. A comissão tem autonomia para questionar o parecer do gestor quanto à pertinência do curso ao cargo/setor do colaborador solicitante da bolsa, cabendo recomendar à diretoria da Companhia a decisão de aprovação ou não dos pedidos. Os resultados são divulgados na intranet e nos murais, no mês posterior ao período de inscrição. Uma vez deferido o pedido de bolsa, o empregado deve assinar Termo de Compromisso, comprometendo-se a cumprir as normas contidas na portaria, bem como os prazos estabelecidos e prestar contas a respeito da aplicação da bolsa de estudos.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

O pagamento é efetuado por reembolso e o empregado tem até o dia 20 de cada mês para entregar o comprovante de pagamento na área de Desenvolvimento Humano. A bolsa de estudos refere-se ao reembolso tão somente das mensalidades, nos percentuais acima citados, não contemplando outras despesas.

Nos casos citados na Modalidade 3, o colaborador deve desenvolver o principal trabalho do curso (TCC, monografia, dissertação, tese, relatórios de estágios supervisionados, etc.) voltado à aplicação na estratégia da Companhia, com a devida ciência dos gestores das áreas envolvidas. O colaborador bolsista deve apresentar à Companhia o projeto relacionado ao trabalho que irá desenvolver, conforme o prazo estabelecido na matriz curricular de cada curso. Ao encerrar cursos de Formação Superior ou Pós-Graduação, o empregado deve entregar cópia do Trabalho de Conclusão de Curso (em meio digital), Monografia, Dissertação ou Tese para ser arquivado e disponibilizado na Biblioteca da Companhia. Estes trabalhos também ficam publicados na intranet da Companhia, para que todos tenham acesso e façam consultas conforme necessidade.

Nos casos citados na Modalidade 3, durante a realização do curso e vigência da bolsa, o empregado bolsista deve apresentar à CAJ, semestralmente, comprovante de matrícula, frequência (mínimo 75%) e documento comprobatório de aprovação nas disciplinas curriculares e de satisfatório desempenho acadêmico, e durante a fase de trabalho de conclusão, atestado de desempenho acadêmico, emitido pelo Coordenador do Curso. Em todos os casos citados nas Modalidades 2 e 3, os participantes devem apresentar um relatório específico anexado ao certificado/diploma e providenciar o repasse dos conhecimentos aos seus pares ou aos colaboradores da Companhia Águas de Joinville, cujo conhecimento profissionalmente interessar.

3 RELATO DA EXPERIÊNCIA

Desde o seu início a Companhia Águas de Joinville investe e incentiva os funcionários a aprender e trazer conhecimento à empresa. Especificamente com o fornecimento de bolsas de estudos para cursos de médio e longo prazo, já beneficiou 423 colaboradores. A Companhia sempre se preocupou com ações voltadas para motivar os colaboradores em oportunizar com treinamentos e



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

curso, mas com o advento da UNICAJ – Universidade Corporativa da Companhia Águas de Joinville, se obteve o resultado de procedimentos organizados, sob a gestão da área de Desenvolvimento Humano.

Com a criação da UNICAJ, todos foram beneficiados com a formalização de práticas já existentes e também com a criação de uma grande novidade: a concessão de bolsas de estudos. Agora todas as informações necessárias para se solicitar um curso, treinamento ou capacitação estão organizadas, são repassadas nas integrações e estão disponíveis na intranet, com transparência e igualdade de condições a todos que desejarem se aprimorar. Este aprimoramento sempre é valorizado nas avaliações de desempenho, através de competências desenhadas para este fim.

Os percentuais da verba estabelecida para utilização da UNICAJ se destinam apenas ao pagamento de inscrições, contratação de fornecedores (in company) e reembolso de mensalidades (bolsas de estudos). As despesas de viagens e hospedagens são retiradas de outra conta contábil, não comprometendo a verba destinada a UNICAJ. Abaixo demonstramos o histórico de investimento da Companhia somente nas bolsas de estudos na UNICAJ (modalidade 3):

Quadro 1 – Histórico de investimentos em bolsas de estudos

ANO	Nº BOLSISTAS	Investimento médio mensal	Investimento Anual
2011	75	R\$ 7.346,38	R\$ 88.156,56
2012	80	R\$ 6.111,00	R\$ 73.332,00
2013	60	R\$ 5.621,93	R\$ 67.463,16
2014	50	R\$ 6.071,49	R\$ 72.857,88
2015	57	R\$ 9.896,11	R\$ 118.753,34
2016	56	R\$ 8.939,10	R\$ 107.269,24
2017	45	*R\$ 8.975,96	*R\$ 53.855,80
	423		*R\$ 581.687,98

*Valores até junho de 2017.

Fonte: Companhia Águas de Joinville (2017)

E o investimento nos cursos *in company* e externos foi ainda maior no decorrer destes anos, conforme podemos observar:



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Quadro 1 – Histórico de investimentos em bolsas de estudos

Ano	Investimento Total em Cursos In Company e Externos
2011	R\$ 379.515,38
2012	R\$ 379.686,60
2013	R\$ 278.715,06
2014	R\$ 366.930,74
2015	R\$ 196.664,25
2016	R\$ 151.248,78
2017	*R\$ 34.603,66
TOTAL	*R\$ 1.787.364,47

*Valores até junho de 2017.

Fonte: Companhia Águas de Joinville (2017)

Assim, quantitativamente, a Companhia desde 2010 investiu R\$ 2.369.052,45 na aprendizagem organizacional em todas as suas modalidades. Isso sem contar os gastos com viagens e hospedagens, cujo custo sai de outra conta contábil.

De forma qualitativa, constatamos a evolução na qualidade nos serviços prestados por toda a empresa, reconhecimentos externos através de pesquisas e também observados pelas visitas de benchmarking em que recebemos empresas de todo o Brasil. Também podemos verificar os resultados pelas avaliações de desempenho, cujo nível tem sido um crescente e as avaliações refletem que a melhoria é resultado da qualificação das pessoas.

Mas a aprendizagem é algo ainda um tanto subjetivo e difícil de mensurar em números ou planilhas. O fato é que a Companhia Águas de Joinville, com apenas 12 anos de existência, tem avançado com grandes feitos que sem um corpo de colaboradores altamente qualificado, seria impossível tal trajetória. Dentre as ações desenvolvidas no decorrer destes poucos anos, destacamos as seguintes:

- Ampliação da cobertura de esgoto de 13% para 32%;
- Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), desdobrando estes em inúmeros procedimentos internos que elevaram grandemente o profissionalismo e o atingimento de resultados na empresa;
- Conquista da ISO 17025 pelo Laboratório de Controle da Qualidade;



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

- Obtenção do Selo Verde e Prata, pela adesão e pelo cumprimento das metas estabelecidas pelo A3P – Agenda da Administração Pública do Ministério do Meio Ambiente;
- Implantação do Programa CCQ – Círculos de Controle da Qualidade, através do qual diversas melhorias já foram implementadas com retorno financeiro e ganhos no ambiente de trabalho;
- Programa de Redução de Perdas de Água ;
- Conquista de diversos prêmios, dentre eles: PNQS – Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento (2008); Certificação de Gestão Pública (2008); PCE – Prêmio Catarinense de Excelência (2009); Prêmio Nacional de 5 de Junho (2011); Prêmio Ser Humano – ABRH (2011, 2012, 2013, 2015, 2016); Melhor Empresa Municipal – Revista Saneamento Ambiental (2012); PSQT – Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (2012); Prêmio Ser Humano Osvaldo Checchia – Nacional (2014), dentre outros.

Tivemos também muitos resultados pontuais gerados a partir da imersão dos nossos colaboradores em seus estudos, independentemente da modalidade em que se inseriu. Cada um deles tem sua história, cada um deles fez um sacrifício para estudar e o desenvolvimento de todos é uma linda realidade. O colaborador Carlos Humberto Saade, por exemplo, foi admitido como “Motorista” na Companhia em janeiro de 2009, não tendo na época nenhum conhecimento na área do saneamento. Ele sempre trabalhou na área técnica operacional e aos poucos foi tomando gosto pelo assunto. Se inscreveu no curso Técnico em Saneamento, o qual cursou recebendo bolsa da UNICAJ. Após concluído o curso, Carlos se inscreveu no concurso público da Companhia para o Cargo “Técnico em Saneamento”, no qual obteve êxito, sendo chamado e admitido em abril de 2015 neste novo cargo.

Carlos é o exemplo de uma pessoa que não se conforma com os problemas cotidianos e busca soluções criativas para resolvê-los. Ele participa de um dos grupos de CCQ e já deu excelentes ideias em projetos de melhorias para a Companhia. Um deles é o PCQO - Ponto de Controle de Qualidade Operacional, através do qual desenvolveu um padrão para o ponto de controle de qualidade, instalando-o nas caixas padrão em todos os nossos pontos de controle e coleta de água para análise. O projeto surgiu a partir de uma ideia simples que foi sendo aprimorada, algo digno de ser patenteados. O retorno financeiro somente com este projeto foi o suficiente para pagar o salário deste colaborador por 73 meses



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

e também cobriu em 274 vezes o valor investido na bolsa de estudos do seu curso Técnico em Saneamento. Segundo o coordenador da área onde Carlos trabalha

(...) a ideia dele partiu do conhecimento técnico operacional e se desenvolveu de forma experimental, com tentativas e erros, até chegar a um resultado que atendeu as necessidades da equipe de coleta (Laboratório de Controle da Qualidade) e foi reconhecido pela AMAE – Agência Municipal de Água de Esgoto, que regulava os nossos serviços. Através da implementação deste projeto, conseguimos obter uma melhoria inédita na área do saneamento, criando um ponto de amostragem confiável, onde não há intervenção ou contato com terceiros, trazendo ganhos em produtividade das equipes de coleta, além do retorno financeiro. (JEAN TRAGIBO DE CAMPOS, COORDENADOR DE DISTRIBUIÇÃO NA COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE, 2016).

Este é apenas um exemplo que trouxe retorno financeiro, assim como temos tantos outros neste sentido. Aliás, o programa de CCQ e a UNICAJ se complementam na busca de novas ideias e no desenvolvimento da inovação na Companhia. Mas temos certeza que acima do retorno financeiro está a satisfação dos colaboradores em se sentirem empoderados da missão de ajudar a construir a história desta Companhia, tão jovem e com espírito inovador.

4 CONCLUSÕES

A decisão de se implementar um projeto relacionado a Gestão do Conhecimento é grandiosa e muito estratégica para qualquer organização. Para a Gestão Pública, a Gestão do Conhecimento torna-se ainda mais especial e altruísta, voltada para o bem comum e o desenvolvimento de toda uma sociedade, conforme observamos neste conceito de Gestão do Conhecimento:

(...)um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (BATISTA apud ANGELONI, 2004, p.9).

Nobres objetivos, que diferenciam as organizações públicas das privadas, pois as primeiras vão muito além do foco em maximização de lucros, buscam a efetivação da ação pública para o alcance dos objetivos da sociedade (ANGELONI, 2008).

Os objetivos são nobres, podem até mesmo parecer um tanto românticos, mas para a implementação da Gestão do Conhecimento no âmbito público torna-se necessária a vontade política e a



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

influência que seus ‘patrocinadores’ exercem sobre as equipes, direcionando as ações para a realização das etapas do projeto. Fialho (2006) ratifica estas ideias e vai além:

É a liderança que irá fornecer à organização as direções e o apoio ao novo ambiente de aprendizagem, com novas regras e práticas organizacionais. Um líder deve ser capaz de gerar espírito de equipe, se automotivar e estimular seus funcionários à aprendizagem contínua. Precisa também saber se comunicar de forma eficiente, estabelecendo uma relação de parceria com sua cadeia de valor, ouvindo e dando espaço para que seus clientes, colaboradores e fornecedores possam participar do negócio de forma conjunta e cooperativa, direcionando suas atividades aos objetivos da organização, com o intuito de mantê-la competitiva na economia do conhecimento globalizado (FIALHO, 2006, p.50).

Assim, encontramos na gestão da empresa a real vontade de invocar um espírito de aprendiz em cada um de seus colaboradores. A aprendizagem perpassa pela humildade e pela vontade de melhorar e de contribuir para a melhoria alheia. Em 2009 a Companhia implantou seu sistema de avaliação de desempenho e, desde então, suas ações de desenvolvimento de pessoas têm início no momento em que gestores e liderados firmam um pacto de melhoria, no que chamamos de “avaliação consensual”. A avaliação consensual parte da autoavaliação (liderado) e da avaliação do gestor. Como uma ferramenta de gestão resulta, dentre outras coisas, no levantamento das necessidades de desenvolvimento humano em seu sentido mais amplo, desde a busca por de novos conhecimentos (treinamentos específicos, benchmarkings) até o desenvolvimento de habilidades pessoais (exs.: trabalho em equipe, oratória, etc). Para tanto, temos buscado respaldo e observado que esta filosofia está em conformidade com o que a respeitada literatura preconiza a respeito do assunto:

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem. Trata-se, pois, de um processo que transcende ao treinamento de pessoal e envolve componentes que o aproximam do processo educativo (GIL, 2012, p. 121-122).

Acreditamos na educação, ponto. Não vemos outra forma de desenvolvimento do país, da busca de tecnologia e inovação, que não perpassa a educação. Nosso quadro de colaboradores é relativamente jovem. A grande maioria dos gestores têm menos de 40 anos. Pessoas que passaram em um concurso público, que se destacaram por seus estudos e são ávidas pelo conhecimento.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

A contratação por concurso público nos traz candidatos a partir de um ranking objetivo, porém não temos o privilégio de avaliarmos se os primeiros candidatos da lista possuem mais condições de desempenhar cada função. Isso vamos descobrir depois. Não temos como escolher, selecionar como uma empresa privada o faz. Também não podemos demitir como em uma empresa privada, temos muitas restrições neste sentido. Ou seja, por todas estas razões a nossa missão de desenvolvimento é ainda maior e está sendo o nosso diferencial pelo profissionalismo demonstrado através dos nossos resultados junto à comunidade.

Costumamos ouvir elogios de pessoas de fora que visitam a empresa, relativos ao alto nível de qualificação dos colaboradores. Apesar de possuímos no quadro, cargos de nível médio, é raro nos depararmos com profissionais que não tenham nível superior completo ou que estejam cursando, mesmo na área operacional. A maioria deles, inclusive, é pós-graduado. Nas últimas pesquisas de clima realizadas na empresa, a palavra ‘qualidade’ aparece diversas vezes, como preocupação constante e também como motivo de orgulho – principalmente a qualidade da água – que é uma das melhores do Brasil. Entendemos que este movimento é consequência do alto nível de qualificação, que resulta em melhor exigência em todos os sentidos.

Todos os colaboradores de todos os níveis hierárquicos são beneficiados com o programa, oportunizado com critérios claros e transparentes. Para participar de cursos na Aguas de Joinville não é necessário pedir favores aos gestores ou a quem quer que seja. Basta que as solicitações estejam de acordo com o estabelecido na portaria UNICAJ. A verba é distribuída proporcionalmente, dentre os centros de custos das áreas, e devem ser administradas no decorrer do ano. Tudo é muito organizado e transparente.

Na fase de projeto da UNICAJ, além da pesquisa interna (quanto ao interesse sobre as bolsas de estudos) e a pesquisa nas instituições de ensino (quanto aos valores praticados nas mensalidades), foi muito rico o benchmarking que realizamos junto às empresas. Foram 18 empresas que, generosamente, nos cederam informações sobre seus processos de fornecimento de bolsas de estudos. Algumas nos receberam e outras tantas enviaram as informações via e-mail. Nossos agradecimentos a estas empresas, as quais nos permitiram conhecer seus erros e acertos, possibilitando-nos o encurtamento de caminhos.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Assim, não tivemos a necessidade de repetir os mesmos erros por elas cometidos no passado e tivemos a possibilidade de iniciar por caminhos mais avançados.

A UNICAJ tem cumprido o seu papel e auxiliado estrategicamente a alavancar os resultados da organização. Sabemos que temos muito a avançar. Precisamos modernizar, falar novas línguas, alcançar todas as tribos. Quanto mais aprofundamos os estudos acerca da Gestão do Conhecimento, mais conseguimos dimensionar o quanto podemos evoluir neste campo. E é isso que nos mantém vivos e motivados, com o olhar neste horizonte de oportunidades.

Consideramos a provisoriedade do conhecimento e a mudança de paradigma da sociedade atual: da era do capital para a era do conhecimento. Tendo o conhecimento como nosso maior patrimônio, os últimos anos têm sido marcados pelo investimento na qualificação de multiplicadores internos do conhecimento.

Nossos cursos *in company* têm sido em grande parte já ministrados por profissionais da casa, que tiveram a oportunidade de buscar fora os conhecimentos. Ganhamos em otimização de recursos e em assertividade do foco dos assuntos abordados. Enfim, continuaremos fazendo o papel de educar. Educar para a qualidade do saneamento em Joinville, pela melhoria do nosso ecossistema. Educar para suprir as lacunas do que o governo não dá conta. Educar porque este é o único caminho.

REFERÊNCIAS

ABREU, Romeu Carlos Lopes. **T & D: Uma abordagem organizacional, por gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

ANGELONI, Maria Terezinha (org). **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2008.

BENCHMARKINS (principais): CISER, TIGRE, SANEPAR, ITAU, BANCO DO BRASIL, CAIXA ECONOMICA FEDERAL.

CAMPOS, Jean Tragibo de. **Depoimento** [jun. 2016]. Entrevistador: LOTH, Adriana Falcão. Companhia Águas de Joinville, 2016. Entrevista concedida sobre os resultados da UNICAJ.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

FIALHO, Francisco Antonio Pereira; MACEDO, Marcelo; SANTOS, Neri dos; MITIDIARI, Tibério da Costa. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem:** as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papeis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2012.

Pesquisas de Clima Organizacional da Companhia Águas de Joinville – Realizadas pelo Serviço Social da Indústria – SESI, em novembro de 2013 e abril de 2016.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.