



# Gestão do Conhecimento no Time de Business Partner de RH da CPFL Energia

**Tema:** Pessoas

**Autores:** Leandro Cássio Rodrigues

**Co-Autores:** -

**Empresa:** Companhia Paulista de Força e Luz

## Resumo

O trabalho aborda a implementação da Gestão do Conhecimento (GC) no time de Business Partners de RH (BPs) da CPFL Energia, ressaltando sua relevância para a preservação de informações críticas e a continuidade operacional. Fundamentado em conceitos como o Modelo SECI e o Mundo BANI, o estudo identificou 10 processos essenciais, incluindo movimentação de pessoal, performance, sucessão e onboarding de liderança. A metodologia englobou uma pesquisa com os Business Partners de RH para mapeamento dos processos críticos, criação de canvas por analistas e validação colaborativa pela equipe. Os canvas, organizados com foco em fontes de conhecimento, aplicação e resultados esperados, foram alinhados ao ciclo SECI, integrando práticas de socialização, externalização, combinação e internalização. Baseado na psicologia behaviorista de Skinner, o aprendizado foi evidenciado por comportamentos explícitos no uso do material. O projeto mostrou que o uso do canvas como ferramenta prática mitigou riscos de perda de conhecimento, promoveu a uniformidade e agilidade na integração de novos membros e incentivou a inovação organizacional. A conclusão aponta para a eficácia da GC no apoio à tomada de decisões estratégicas e recomenda a ampliação da metodologia para outras áreas de Recursos Humanos.

## 1. Introdução

A gestão do conhecimento (GC) tem se tornado um pilar essencial para organizações que operam em ambientes voláteis e incertos, como descrito pela teoria da modernidade líquida de Zygmunt Bauman (2000). Ele propõe que a sociedade moderna é caracterizada pela fluidez e incerteza, o que reflete diretamente no mundo corporativo. O conceito de Mundo BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), descrito por Jamal Cisneros (2017), traz à tona a complexidade, fragilidade e imprevisibilidade do contexto contemporâneo, exigindo que as organizações sejam resilientes e adaptáveis.

Nesse cenário, a rotatividade de colaboradores é frequente e a preservação do conhecimento dentro das empresas tornou-se um desafio crítico. Um sistema robusto para a captura, retenção e transferência de conhecimento é vital para a inovação e perenidade das organizações (Nonaka e Takeuchi, 1995). No caso da CPFL Energia, o time de Business Partners (BPs), composto por 13 especialistas, 5 analistas e 2 estagiários, percebeu a necessidade de implementar um canvas de gestão do conhecimento para garantir a uniformidade e continuidade das informações acumuladas ao longo dos anos.

Esse estudo teve como objetivo mitigar a perda de informações críticas, principalmente em processos estratégicos como movimentação de pessoal, estrutura de carreira, performance, e potencial e sucessão. A GC desempenha um papel fundamental, pois além de garantir a continuidade operacional, também promove a inovação, permitindo que o conhecimento tácito e explícito seja compartilhado e aprimorado continuamente entre os membros da equipe.

## 2. Desenvolvimento

### Conceito de Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento pode ser definida como um conjunto de práticas e processos destinados a identificar, capturar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento dentro de uma organização (Davenport e Prusak, 1998). No cenário competitivo atual, onde a informação e o conhecimento se tornaram recursos chave, a GC ajuda a promover a vantagem competitiva sustentável e a inovação organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento pode ser categorizado em duas formas principais:

**Conhecimento Tácito:** aquele que é de natureza pessoal e difícil de ser articulado, como as experiências e habilidades de um colaborador.

**Conhecimento Explícito:** aquele que pode ser facilmente documentado e transmitido, como manuais de operação, regulamentos e políticas internas.

Esses autores propõem o Modelo SECI, no qual o conhecimento é continuamente criado e transformado por meio de quatro processos: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Este modelo tem sido amplamente utilizado em práticas de GC para promover o fluxo contínuo de conhecimento entre colaboradores e equipes.

No contexto do mercado de trabalho atual, um dos desafios que se apresenta para a Gestão do conhecimento é que a socialização possa ocorrer sem a necessidade de interação entre o detentor ou criador do processo de GC, à medida que se espera que um processo bem definido reduza ou mitigue esse papel de tutoria.

### Importância da GC para Inovação e Perenidade

Empresas que adotam práticas de gestão do conhecimento conseguem não apenas preservar seu capital intelectual, mas também fomentar a inovação através da colaboração entre diferentes áreas e equipes. Em tempos de alta rotatividade e mudanças rápidas no ambiente corporativo, a capacidade de uma empresa em reter conhecimento crítico e torná-lo acessível a todos é essencial para a continuidade de suas operações. No cenário contemporâneo, descrito como Mundo BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), a complexidade, fragilidade e imprevisibilidade exigem organizações ágeis e resilientes (Cisneros, 2017). A GC atua como um mecanismo de resiliência, permitindo que as organizações sejam mais adaptáveis às transformações rápidas do mercado.

### Gestão do Conhecimento no Time de Business Partner

Dentro do contexto da CPFL Energia, o time de Business Partners lida com processos fundamentais para a gestão de pessoas e o desenvolvimento organizacional. O uso de ferramentas de GC, como o canvas de processos críticos, permite que o conhecimento essencial desses processos seja capturado e compartilhado, garantindo continuidade mesmo em cenários de saída ou movimentação de colaboradores.

O trabalho teve como premissa a característica de que o canvas não deveria ser repetitivo em relação aos documentos já existentes, mas antes uma espécie de mapa, um guia que seria um meio para identificar pessoas, documentos, processos, fontes de informação nas quais o business partner deveria buscar as informações para atuar nos processos. O mapeamento dos processos necessários será abordado na metodologia, contudo é importante ressaltar que o canvas desenvolvido incluiu processos críticos como:

- Estrutura e Carreira
- Performance
- Requisição de Vaga
- Movimentação de Pessoal
- Reintegração
- Falecimento de Colaborador/Acidente de Trabalho
- Offboarding
- Onboarding de Liderança
- Orçamento
- Potencial e Sucessão

Esses processos são fundamentais para garantir que as políticas de RH e estratégias organizacionais sejam mantidas e aprimoradas, independentemente de alterações no time.

## Metodologia

### Pesquisa com os Business Partners

O estudo foi iniciado com uma pesquisa interna junto aos Business Partners (BPs) para identificar os processos críticos que necessitavam de uma gestão mais sistemática do conhecimento. Foi levado em consideração durante a análise processos não somente processos que são críticos do ponto de vista de conhecimentos específicos na rotina do time de business partners de RH da CPFL Energia, mas também aquele que por sua natureza são realizados de maneira não recorrente, podendo haver situações nas quais integrantes do time de BPs de RH da CPFL passam mais do que 2 anos sem realizar.

Foram mapeados 10 processos fundamentais, que, se não geridos adequadamente, poderiam resultar em perda de conhecimento ou descontinuidade na operação.

### O Canvas

O canvas se constituiu de ao menos 3 páginas, cada uma delas direcionada a um dos seguintes pilares:

Definição do conhecimento e principais fontes existentes

Descrição do conhecimento, sua aplicação e resultado esperado.

Papeis e responsabilidades durante a execução do processo

Ao analisar o canvas, é possível identificar que sua estrutura está alinhada ao modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) à medida que identifica situações em que é possível adquiri-lo em interações sociais, combina as diversas fontes de conhecimento e deixa claro as combinações e comportamentos/resultados esperados, o que é possível compreender como internalização, ou seja, a expressão dos comportamentos esperados de acordo com o canvas pode ser compreendido como uma das evidências de internalização.

O modelo SECI descreve como o conhecimento tácito (subjutivo e pessoal) e explícito (formal e codificado) se transformam e fluem dentro de uma organização. Na etapa de socialização, o conhecimento é com-

partilhado entre os indivíduos por meio de interações sociais, muitas vezes informais. No canvas, esse aspecto é evidente quando situações e interações sociais são mapeadas para identificar oportunidades de aprendizado e troca de experiências. A socialização pode incluir práticas como mentorias, reuniões de equipe e feedback informal, que são fundamentais para disseminar a cultura organizacional.

A externalização ocorre quando o conhecimento tácito é traduzido em formas explícitas, como relatórios, diretrizes ou mapas de processos. No canvas, essa etapa é representada pela identificação e documentação de comportamentos e resultados esperados. Essa prática é crucial para evitar a perda de conhecimento em momentos críticos, como a saída de colaboradores experientes, e para garantir a consistência na comunicação organizacional.

Na fase de combinação, diferentes fontes de conhecimento explícito são integradas para criar novos entendimentos ou soluções. A estrutura do canvas, ao combinar informações oriundas de várias áreas ou funções, exemplifica essa etapa.

Por fim, a internalização transforma o conhecimento explícito novamente em tácito, por meio da prática e da experiência. Quando o canvas evidencia comportamentos esperados, ele oferece aos colaboradores uma referência clara para internalizar esses padrões em seu trabalho diário.

Essa compreensão é baseada na psicologia behaviorista, segundo Skinner (1953) não há outra evidência do processo de aprendizado senão o comportamento explícito pelo sujeito. Na abordagem behaviorista, o foco recai sobre o comportamento como um produto direto das interações entre o sujeito e o ambiente. Esse conceito é amplamente aplicável à gestão de conhecimento, pois o aprendizado organizacional frequentemente se manifesta por meio de mudanças comportamentais, como o aprimoramento de habilidades, a adoção de novos processos ou a internalização de valores organizacionais. ou seja, no processo de internalização o conhecimento explícito é transformado em tácito por meio da prática, resultando na adoção de novos comportamentos pelos colaboradores. Essa transição só pode ser avaliada de maneira objetiva por meio da observação de comportamentos no ambiente de trabalho. Além disso, a ênfase behaviorista na influência do ambiente reforça a importância de criar condições propícias para o aprendizado. Isso inclui a implementação de sistemas de recompensas e feedback, que incentivam a repetição de comportamentos desejáveis. Em GC, essa abordagem pode ser aplicada em estratégias como avaliações de desempenho baseadas em competências e programas de reconhecimento por conquistas específicas.

O autor não nega a existência de processos mentais, mas a partir do momento que não é possível evidenciar tais processos mentais, a expressão do comportamento se torna a evidência do aprendizado.

### Definição e Validação dos Canvas

Após a identificação dos processos, dois analistas foram designados para a criação de canvas de gestão do conhecimento para cada processo. O papel dos analistas foi preencher os canvas com informações detalhadas sobre o fluxo dos processos, responsáveis, documentação associada e riscos de perda de conhecimento. Cada BP foi então responsável por complementar e validar os materiais criados, garantindo que os conteúdos refletissem a totalidade do conhecimento necessário e consequentemente sua aplicabilidade.

### Apresentação e Feedback

Os canvas foram apresentados em uma reunião de equipe, onde todos os BPs e analistas puderam sugerir ajustes e melhorias. Tais sugestões foram incorporadas e os documentos finalizados armazenados em uma página de SharePoint exclusiva do time de BPs, tornando-os acessíveis a qualquer membro da equipe em qualquer momento.

### Atualização/revisão dos materiais

Foi definido o prazo de 6 meses para revisão formal dos materiais, de forma que constitua base sólida de aprendizado aos novos colaboradores. Vale destacar que isso não impede revisões extraordinárias.

#### Análise dos Processos Críticos

##### Processos Chave e sua Relevância

Cada um dos processos críticos foi mapeado e documentado com base na importância estratégica para a gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional da CPFL Energia. Destacar a importância de cada um dos processos mapeados, como o Onboarding de Liderança, que garante que novos líderes estejam rapidamente integrados à cultura e práticas da organização, ou o Potencial e Sucessão, que assegura que talentos sejam identificados e preparados para ocupar posições chave no futuro.

Do ponto de vista de execução do processo e rotina do BP, destaca-se os conhecimentos de movimentação e requisição de pessoal, temas corriqueiros, mas de extrema relevância para a perenidade do negócio.

##### Uniformidade e Continuidade do Conhecimento

Ao capturar o conhecimento sobre esses processos é possível afirmar que a estruturação de um processo de GC garante que, mesmo em casos de saída de um BP ou analista, o conhecimento crítico não seja perdido, permitindo assim a manutenção de um time de alta performance, que apoie o negócio em suas decisões críticas. Também há de se ressaltar a integração de novos membros, como observado na chegada de uma nova colaboradora, facilitada pelo acesso rápido a documentos claros e organizados, dando a ela os direcionamentos necessários e aumentando sua curva e velocidade de aprendizagem.

### 3. Conclusão

A implementação da gestão do conhecimento no time de Business Partners da CPFL Energia mostrou-se eficaz na preservação do conhecimento crítico e na promoção de uma cultura de aprendizado contínuo. A metodologia utilizada permitiu que os processos mais sensíveis fossem documentados e compartilhados, o que não apenas contribuiu para a continuidade operacional, mas também para a inovação organizacional ao incentivar a colaboração e a melhoria contínua. O envolvimento direto dos BPs na validação dos materiais gerou um senso de pertencimento e garantiu que as informações estivessem alinhadas à realidade prática do time, aumentando sua aplicabilidade e relevância. Além disso, a centralização dos materiais no SharePoint proporcionou maior acessibilidade, garantindo que todos os integrantes do time pudessem consultá-los conforme necessário.

Esse processo não apenas sistematizou práticas e conhecimentos, mas também permitiu a identificação de lacunas e oportunidades para melhorias nos processos internos. Por meio da apresentação em reuniões de equipe, criou-se um espaço para o diálogo e o compartilhamento de experiências, o que reforçou a coesão do time e estimulou a troca de ideias. Outro ponto positivo foi a avaliação da nova membra do time, que considerou o material como claro, organizado e útil para sua integração. Essa percepção reforça a eficácia do projeto e destaca seu impacto na aceleração do aprendizado de novos integrantes, diminuindo o tempo necessário para que atinjam plena produtividade.

São necessários mais estudos e análises em campo para entender as possibilidades de expansão da aplicação da metodologia para demais áreas de recursos humanos, bem como para estabelecer comparativos da curva de aprendizagem entre aqueles que têm acesso ao material logo no primeiro dia na área e aqueles que não receberam o material. Essas análises podem incluir indicadores de desempenho, como a redução de erros nos processos ou o tempo para resolução de problemas, além de métricas qualitativas, como a

percepção de confiança e segurança por parte dos colaboradores ao desempenhar suas funções. Com base nesses dados, seria possível não apenas validar os benefícios já observados, mas também ajustar a metodologia para maximizar seus resultados em outras áreas ou funções. A longo prazo, a consolidação dessa prática pode se tornar um diferencial competitivo, evidenciando a importância de investir em conhecimento como um ativo estratégico para a organização.

#### **4. Referências bibliográficas**

Bauman, Z. (2000). Modernidade Líquida. Zahar.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press.

Cisneros, J. (2017). BANI World: Understanding the Challenges of Modern Times.

Skinner, B. F. (1953). Science and Human Behavior. Free Press.