



Furnas

KM BRASIL

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: GERANDO VALOR PARA AS PESSOAS E
PARA A ORGANIZAÇÃO**

POR:

FLÁVIA CORREA DAISSON

CLÁUDIA LOPES POCHO

JULIANA APARECIDA PEREIRA

ROBERTO CÁSSIO KNEIP

PATRÍCIA RANGEL LOPES CORREA

PROJETO

CATEGORIA: INOVAÇÃO E ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA GC

ÍNDICE

1.	A Empresa	02
2.	Furnas e a Gestão Estratégica de Pessoas	03
3.	Introdução	05
4.	O Diagnóstico sobre a Gestão do Conhecimento – Pesquisa de Maturidade em GC	07
4.1.	Áreas chave para o Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento	10
4.2.	Pesquisa de Maturidade em Gestão do Conhecimento de Furnas	13
4.3.	Pontos fortes	13
4.4.	Pontos fracos	14
4.5.	Recomendações para se alcançar o próximo nível de Maturidade	15
5.	Plano Diretor de Gestão do Conhecimento	18
5.1.	Plano de Governança de Gestão do Conhecimento	19
5.2.	Mapeamento de Conhecimentos	21
5.2.1.	Mapeamento de Conhecimentos Críticos	23
5.2.2.	Temas Críticos identificados e priorizados	24
5.3.	Institucionalização do processo de Retenção e Transparência	24
5.3.1.	Programa de Repasse de Conhecimento - PRC	25
5.4.	Fórum de Discussão	28
5.5.	Comunidade de Prática	29
5.6.	Base de Conhecimentos e Melhores Práticas	33
5.7.	Curso on line sobre Gestão do Conhecimento	35
5.8.	Banco de Especialistas	37
5.9.	Aprendizado Social e Colaborativo	37
6.	Principais Resultados	39
6.1.	Iniciativas de GC	39
6.2.	Programa de Repasse de Conhecimentos - Setembro de 2001/atual	40
6.3.	Mapeamento de Conhecimentos	40
7.	Conclusão	41
8.	Referências Bibliográficas	45
9.	Lista de Figuras	46
10.	Contatos	47

1. A EMPRESA

Sediada no Rio de Janeiro (RJ), Furnas está presente em Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso, Espírito Santo, Distrito Federal, Tocantins, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Rondônia, São Paulo e, mais recentemente, no Rio Grande do Norte.

Possui um complexo de empreendimentos responsável por 10% da geração de energia elétrica do país, com 15 usinas hidrelétricas, duas termelétricas, aproximadamente 20 mil km de linhas de transmissão e 52 subestações.

A Empresa garante o fornecimento de energia em uma área onde estão situados 63% dos domicílios brasileiros. De toda a energia consumida no Brasil, mais de 40% passam pelo Sistema Eletrobras. Furnas responde por 81% do PIB nacional.

Através de seu plano de expansão, constrói quatro novas usinas hidrelétricas - Santo Antonio (RO), Simplício (RJ/MG), Batalha (GO/MG) e Teles Pires (MT/PA) – 28 linhas de transmissão e 15 subestações, com recursos próprios ou em parceria com outras empresas. Todos estes empreendimentos geram milhares de postos de trabalho e levarão energia para mais 13 milhões de brasileiros, ampliando para 41 milhões o número de pessoas que recebem energia gerada ou transmitida por Furnas. A capacidade instalada passará de 11 mil MW para 16,5 mil MW, aumentando em mais de 50%.

A Empresa, em parceria com outros grupos empresariais, obteve a autorização para construir 17 parques eólicos no Ceará e no Rio Grande do Norte, totalizando 427 MW de potência instalada, dando início ao investimento em fontes alternativas de energia, além da geração hidrelétrica e termelétrica.

Sua missão primordial é atuar com excelência empresarial e responsabilidade socioambiental no setor de energia elétrica, contribuindo para o desenvolvimento de nossa sociedade.

2. FURNAS E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Furnas iniciou em 2011, através da Diretoria de Administração - DA, o reposicionamento da Superintendência de Gestão Estratégica de Pessoas – RH.A com o objetivo de atingir os objetivos estratégicos propostos no Planejamento Estratégico da Empresa.

A implantação desse novo Modelo de Gestão de Pessoas tem por objetivos principais:

- Implementar os componentes básicos do modelo de Liderança e Pessoas;
- Conceber um Plano de Migração que contemple as diretrizes desse novo modelo;
- Conceber um Perfil de Competências baseado nos novos processos e agentes envolvidos concebidos pelo modelo;
- Criar indicadores de sucesso para monitorar implantação do novo Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas;
- Equacionar questões que se tornem emergentes para o modelo adotado;
- Fomentar a Postura Estratégica, descentralizada e baseada em consultoria interna nos profissionais da Empresa.

O Novo Modelo de Gestão de Pessoas de Furnas leva em consideração as novas necessidades da Empresa para se tornar mais competitiva no mercado de energia elétrica, o Planejamento Estratégico da Empresa e seus desdobramentos, assim como as características da Gestão de Pessoas no momento atual.

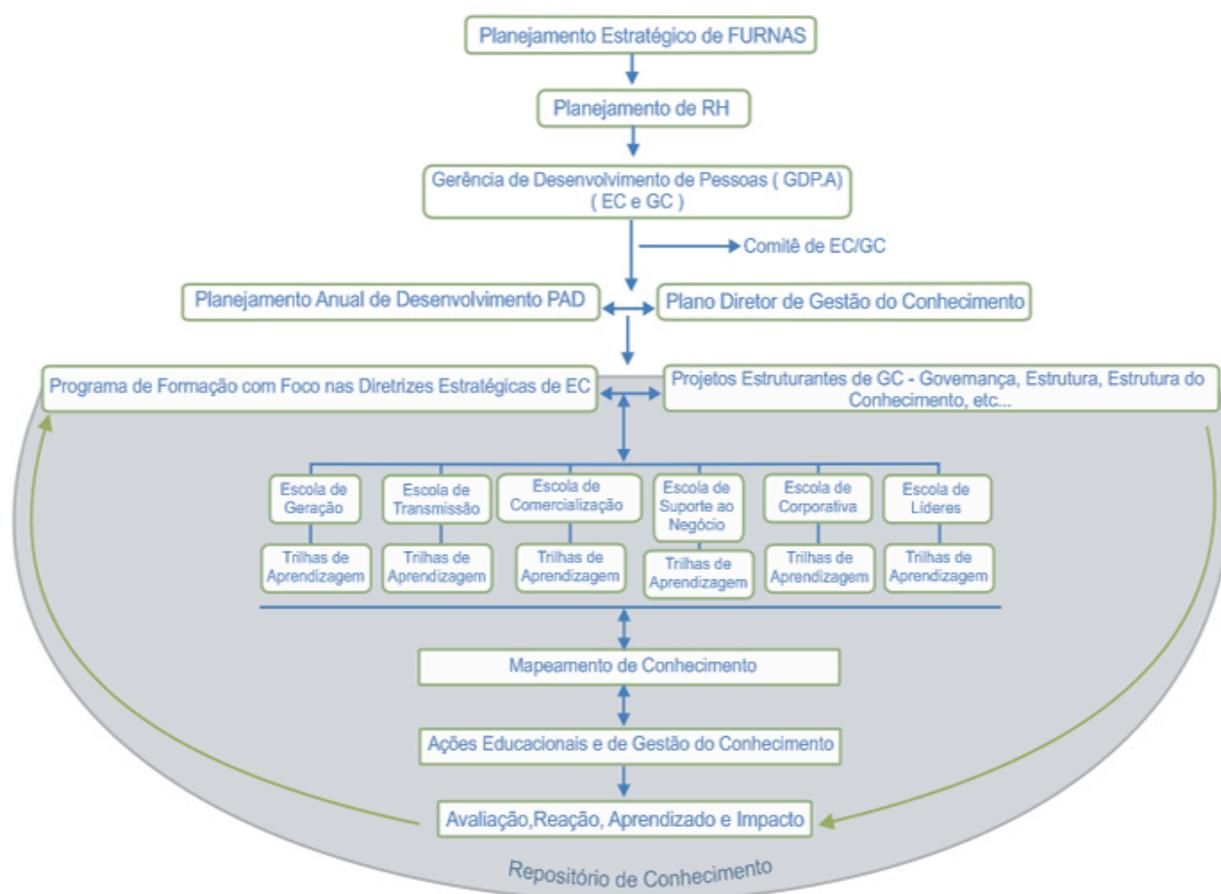
Esse novo modelo, considerando a estratégia organizacional, tem a missão de prover a instituição de soluções de Gestão de Pessoas alinhadas aos objetivos estratégicos da Empresa. Estabelece, também, a visão de ser reconhecida como Área Estratégica no Setor Elétrico e por implementar as melhores soluções de Gestão de Pessoas até 2018.

Podemos verificar, portanto, que a migração para o novo modelo de Gestão Estratégica de Pessoas pressupõe profissionais comprometidos e motivados, planejamento definido, metas claras e objetivas, e a disseminação das políticas e

normas estabelecidas. Uma ampla política de comunicação que dissemine a nova estrutura organizacional, a governança e os objetivos estratégicos da Empresa, é necessária e proporciona o sucesso da implantação do novo modelo.

Com a estruturação do novo Modelo de Gestão de Pessoas, a Superintendência Estratégica de Gestão de Pessoas passou a incluir os processos de Gestão da Mudança, Gestão da Cultura Organizacional, Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento.

Assim sendo, a Gerência de Desenvolvimento de Pessoas – GDP.A – desenvolveu um modelo integrado de Aprendizado Organizacional que contempla dois eixos básicos: Educação Corporativa – EC - e Gestão do Conhecimento - GC. A figura abaixo demonstra de que maneira foi desenhado o modelo de Aprendizado Organizacional.



3. INTRODUÇÃO

A apresentação do tema “Gestão do Conhecimento” se interliga, em primeiro lugar, ao papel da educação nas instituições. Ela surge como fator de alta relevância para o crescimento e desenvolvimento das empresas e, por conseguinte, da nação. A socialização dos conhecimentos se mostra inequivocamente como forma de alavancagem de carreiras, crescimento pessoal e coletivo das pessoas, e, sobretudo, das organizações em todo o mundo. Identificamos como maneiras de produção e disseminação dos conhecimentos, da cultura pessoal e organizacional e, acima de tudo, das experiências de sucesso um fator de grande importância para iniciarmos esse trabalho.

*“A revolução da informação representa uma nítida transferência de poder de quem detém o capital para quem detém o conhecimento.”
Peter Drucker*

A implantação da Gestão do Conhecimento em uma organização envolve mudanças significativas em seus processos, infraestrutura e cultura. A complexidade dessa mudança exige a implantação da GC corporativamente de forma intencional e sistematizada.

Furnas optou por iniciar esta implantação com um Modelo de Maturidade para a GC, o qual provê um entendimento gradual e holístico do desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas organizações.

“Não seremos limitados pela informação que temos. Seremos limitados por nossa habilidade de processar esta informação.” Peter Drucker

FURNAS, desta forma, optou por implementar processos e práticas de GC, alinhados às necessidades estratégicas da empresa e, portanto, às suas competências essenciais.

Com os avanços dos estudos, perceberam-se duas correntes teóricas em GC: a

visão baseada em gestão de pessoas, a qual compreende o conhecimento como processo; e a visão baseada na tecnologia da informação, a qual entende o conhecimento como objeto. (BITENCOURT, 2010).

Na gestão do conhecimento como processo, estimula-se que os trabalhadores sejam capazes de constantemente capturar conhecimentos; organizá-los; compartilhá-los; aplicá-los; reutilizá-los; e gerar novos conhecimentos. Para isso, algumas práticas de GC tem sido implementadas, como por exemplo, comunidades de prática, fóruns de discussão *on line*, entre outras.

Na gestão do conhecimento com foco na tecnologia da informação, há ênfase no desenvolvimento de ferramentas, tais como: inteligência artificial, sistemas de gerenciamento da informação, entre outras.

Furnas optou por implantar a GC com foco em processos, os quais devem estimular a democratização e produção de novos conhecimentos de modo a alavancar os melhores resultados empresariais e a formação humana na Empresa.

O conhecimento adquirido através das boas práticas e competências adquiridas, com o passar do tempo e familiaridade com a função que o empregado exerce, deve ser externalizado para que possa ser seguido e praticado por outros que necessitam desse conhecimento de forma sistemática.

A Gestão do Conhecimento se consolida como um agente de fundamental importância para a efetivação do processo de crescimento pessoal e organizacional, aumentando o desenvolvimento profissional dos empregados e assim a visibilidade da Empresa num mercado altamente competitivo.

4. O DIAGNÓSTICO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO – PESQUISA DE MATURIDADE EM GC

Para que Furnas implementasse de forma estruturada e corporativa a Gestão do Conhecimento, foi realizado um diagnóstico com base na Pesquisa de Maturidade. O diagnóstico realizado em Furnas foi desenvolvido a partir de um modelo customizado denominado *Knowledge Check-up*. O *Knowledge Check-up* é um processo realizado nas organizações com o objetivo de auxiliá-las na criação de um plano de ação para guiar a implantação de práticas de Gestão do Conhecimento.

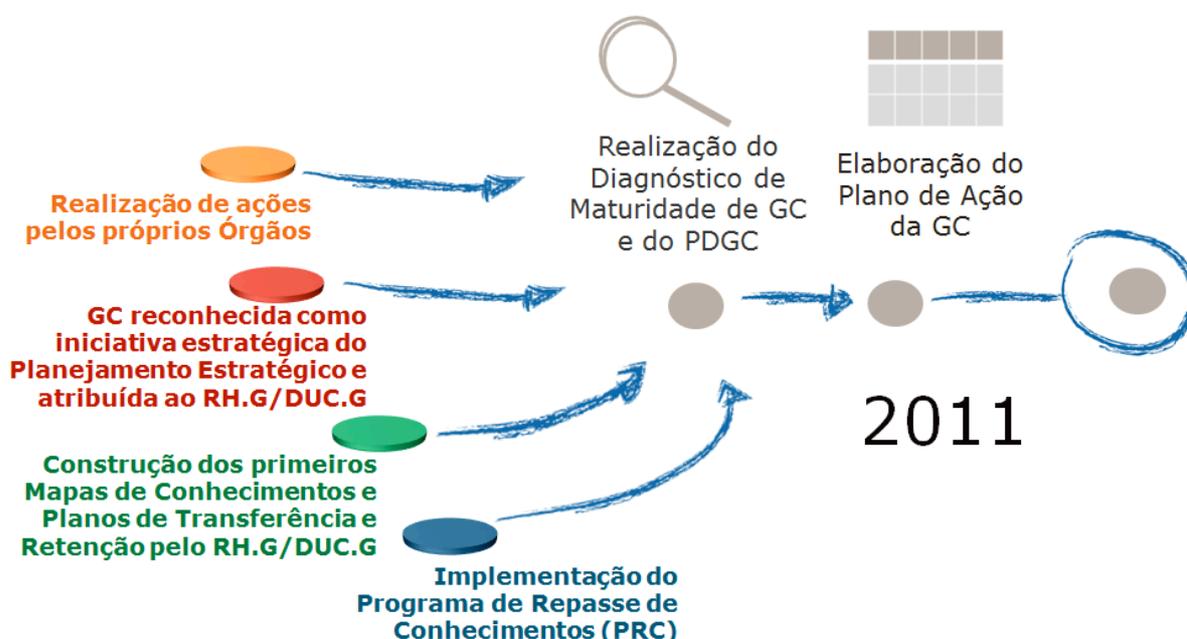


Figura 2 – Construção da GC em Furnas

O objetivo da aplicação do Diagnóstico é possibilitar uma reflexão sistematizada sobre o atual estágio da Gestão do Conhecimento em Furnas, a partir da identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Parâmetros críticos foram avaliados:

- Fatores como o clima entre os empregados;

- Cultura interna da organização;
- Processos envolvidos;
- Conhecimento gerado em cada atividade.

Com estes parâmetros definidos foi possível:

- Escolher as práticas mais adequadas para apoiar um processo intensivo de conhecimento;
- Definir a aquisição de ferramentas e soluções tecnológicas necessárias para oferecer suporte ao processo.

O modelo de maturidade serviu como um *roadmap* que guia os esforços de implantação provendo uma descrição clara do caminho a ser seguido e dos esforços necessários a implantação estratégica de GC em Furnas. Uma das premissas do modelo é de que a sustentabilidade da Gestão do Conhecimento nas organizações se estabeleça a partir da evolução concomitante das seis áreas-chave que compõem o modelo (Estratégia e Lideranças; Cultura; Competências, Pessoas e Aprendizado; Conteúdo e Estrutura do Conhecimento; Governança e Processos; Tecnologia e Infraestrutura).

Os benefícios de se utilizar um modelo de maturidade para a Gestão do Conhecimento são:

- Melhorar as formas de como o conhecimento é compartilhado e usado na organização;
- Conectar “pessoas a pessoas” e “pessoas a conhecimentos” para alavancar o capital intelectual e atingir objetivos de negócio;
- Criar um caminho lógico para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento;
- Determinar prioridades de ações de melhoria no curto, médio e longo prazo;
- Reforçar a Gestão da Mudança para promover uma cultura de excelência na Gestão do Conhecimento.

Modelos de maturidade descrevem o desenvolvimento de uma organização ao longo do tempo. O desenvolvimento é simplificado e descrito em níveis pré-definidos de maturidade (cinco no caso do Modelo de Gestão do Conhecimento).

O modelo descreve os estágios e fases de crescimento que a organização necessita ultrapassar até desenvolver plenamente a Gestão do Conhecimento. A adoção do Modelo de Maturidade possibilitou uma plataforma para discussões estruturadas, um referencial importante para identificar e diagnosticar os fatores, bem como para a definição de critérios para direcionar estratégias e esforços.

No entanto, a Gestão do Conhecimento é menos estruturada do que a área de *software*, por exemplo. As práticas não são tão padronizadas e os resultados não são tão facilmente mensuráveis.

A avaliação foi feita utilizando-se por base um questionário auto preenchível contendo uma série de afirmativas organizadas em escala para que os respondentes se posicionassem em relação às suas áreas chave pesquisadas. Parte das perguntas representa uma prática de gestão em GC. As práticas são derivadas da revisão da literatura existente para cada uma das áreas-chave. Cada afirmativa pode ser avaliada usando-se uma escala que vai desde “1” (Discordo Totalmente) a “5” (Concordo Totalmente). Esses valores são depois transformados linearmente para uma escala que mede o Grau de Adequação de cada aspecto avaliado, em uma escala que vai de 0% a 100%. Uma mesma pergunta pode fazer parte de mais de uma área-chave.

Para calcular a maturidade da organização, além da pesquisa respondida pelos empregados da organização, foram realizados workshops com gestores e empregados das áreas; com representantes do Comitê de Educação Corporativa. Também foram entrevistados gestores das áreas relacionadas à GC: recursos humanos, tecnologia da informação, pesquisa e desenvolvimento, dentre outras.

Para cada nível de maturidade, existe uma série de características que são identificadas como necessárias para se atingir aquele nível. Essas características estão diretamente ligadas a práticas que são avaliadas através do formulário de diagnóstico e, conseqüentemente, permitem avaliar a maturidade da Gestão do Conhecimento na organização. O instrumento permite também obter uma pontuação média para cada área-chave avaliada. Não existe uma fórmula padrão que permita inferir, a partir dessa média, o estágio de maturidade que a organização atinge. Determinadas práticas só são importantes em determinados níveis de maturidade e a sua implantação antes do tempo não necessariamente fará a empresa dar saltos de maturidade. No entanto, com base na experiência de aplicação do questionário, percebe-se uma relação indireta entre determinadas faixas de valores e os correspondentes níveis de maturidade que são obtidos.

4.1. ÁREAS CHAVE PARA O MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

O modelo de maturidade em Gestão do Conhecimento abrange 6 (seis) áreas-chave como a seguir:

- Estratégia e Liderança;
- Cultura;
- Competências, Pessoas e Aprendizado;
- Conteúdo e Estrutura do Conhecimento;
- Governança e Processos;
- Tecnologia e Infraestrutura.

Cada área-chave pode ser avaliada em níveis de 1 a 5, onde o nível 1 indica grau mínimo de desenvolvimento e o nível 5 representa a excelência. Tais referenciais de avaliação indicados por números inteiros representam níveis diferenciados de maturidade conforme cada uma das áreas-chave, o que possibilita constatar algumas condições gerais que se constituem em obstáculos para a efetivação da Gestão do Conhecimento.

Não se atribuem critérios de importância relativa entre as áreas-chave. Acreditamos, no entanto, que cada organização pode ponderar a importância de cada área-chave com relação ao seu ambiente e sua estratégia e eventualmente privilegiar uma área-chave específica.

- A área-chave **Estratégia e Liderança** aborda questões estratégicas e alinhamento organizacional, definição dos campos-chave de conhecimento e valores claros que apoiam a Gestão do Conhecimento. Também nessa área-chave é analisada a liderança exercida pela alta administração no sentido de instituir uma cultura centrada em conhecimento.
- A área-chave **Cultura** aborda os valores fundamentais da organização. Estimula a cultura da colaboração, inovação, experimentação, transparência e aprendizado contínuo.
- Na área-chave **Competências, Pessoas e Aprendizado** são abordadas as formas para potencializar o aprendizado e desenvolver empregados. Desenvolver diferentes mecanismos de aprendizado individual, coletivo e organizacional.

Na área-chave **Conteúdo e Estrutura do Conhecimento** são abordadas as estruturas do conhecimento, taxonomias (árvores hierárquicas de conceitos, utilizada para classificar conhecimentos), informações e conhecimento-chave de negócio.

- A área-chave **Governança e Processos** aborda a estrutura de Gestão do Conhecimento existente na organização para fomentar a sua implantação. Aspectos como a definição de papéis, responsabilidades, processos e mecanismos para acompanhar o desempenho são avaliados. São avaliados também os mecanismos de tomada de decisão na organização..

A área-chave **Tecnologia e Infraestrutura** aborda as ferramentas e meios para promover a troca de experiências, manutenção da memória

organizacional, análise de informações etc.

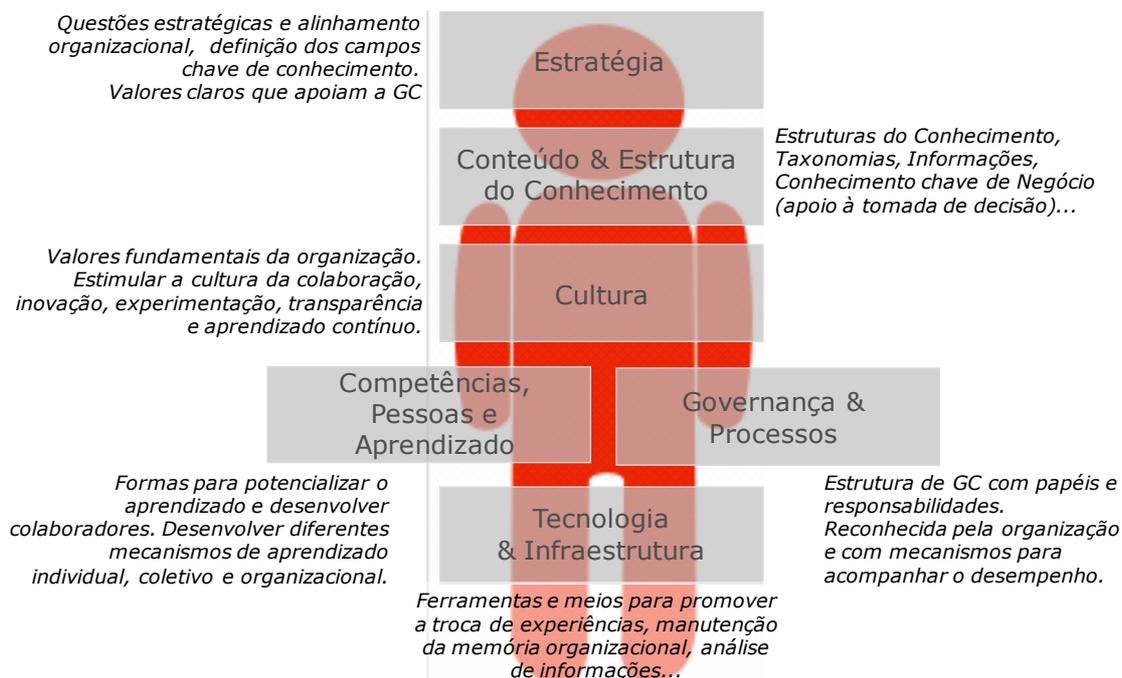


Figura 3 - Áreas-chave do Modelo de Gestão do Conhecimento

Níveis de Maturidade

A tabela a seguir apresenta os níveis de maturidade do Modelo de Gestão do Conhecimento

Nível	Descrição
1 - Inicial	Pouca ou nenhuma intenção de utilizar o conhecimento organizacional.
2 - Intencional	Organização está preocupada e tem a intenção de gerenciar o seu conhecimento organizacional, mas não sabe exatamente como fazer.
3 - Estabelecido	Organização colocou em prática uma estrutura básica para suportar a Gestão do Conhecimento.
4 - Intensivo	Iniciativas de Gestão do Conhecimento estão bem estabelecidas na organização.
5 - Otimizado	Gestão do Conhecimento está fortemente integrada na organização e é continuamente melhorada. Ela é um componente automático de qualquer processo organizacional.

Tabela 1 - Níveis de maturidade do Modelo de Gestão do Conhecimento

4.2. RESULTADO DA PESQUISA DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO DE FURNAS

Após análise dos dados recolhidos nos formulários da pesquisa realizada em Furnas com análise em todas as áreas-chaves da Empresa, verificou-se que a Empresa encontra-se no nível 2 - Intencional - em relação à Gestão do Conhecimento.

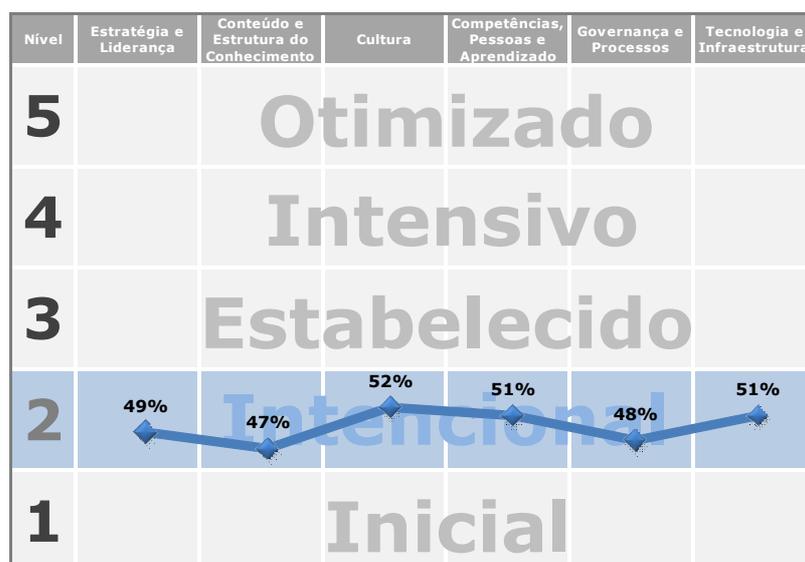


Figura 4 - Nível de Maturidade Furnas em relação à Gestão do Conhecimento

A partir daí foi elaborado o Plano Diretor de Gestão do Conhecimento para que a Empresa alcançasse um nível mais elevado na área.

“O futuro das organizações e nações dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente.” Peter Senge – autor do livro “A quinta disciplina”

4.3. PONTOS FORTES

- 87% dos empregados se consideram à vontade para consultar outros empregados da empresa para esclarecer dúvidas, pedir indicações ou solicitar ajuda.

- Verificamos que já existe uma rede de relacionamentos extremamente propícia para o compartilhamento de conhecimentos dentro de Furnas;
- 84% afirmaram que possuem uma rede informal de colegas que o procuram em busca de conhecimento;
- 53% dos entrevistados afirmaram que existe uma cultura de fomento ao aprendizado e aperfeiçoamento pessoal. Este ponto é chave no desenvolvimento de uma cultura de constante busca pelo conhecimento.

4.4. PONTOS FRACOS

- Os especialistas são pouco estimulados a contribuir com outros órgãos e os empregados não enxergam recompensas para o compartilhamento de conhecimento em seus órgãos;
- 50% dos empregados afirmaram que a capacidade de inovação não é valorizada. Na visão deles, destinar tempo para aprender, pensar e refletir no ambiente de trabalho (durante o expediente) não é considerado, pela empresa, um bom investimento de tempo em seus órgãos;
- 43% acreditam que não existe cultura de compartilhamento nem em seus órgãos e nem na organização como um todo e 66% dos empregados acham que existem ilhas de informação dentro de Furnas e que não há um bom fluxo de conhecimento entre os órgãos;
- 66% dos empregados acreditam que a “Falta de incentivo ou reconhecimento” é uma das principais barreiras para a Gestão do Conhecimento e 62% dos empregados acreditam que a “A crença de que conhecimento é poder” é uma das principais barreiras para a Gestão do Conhecimento.

4.5. RECOMENDAÇÕES PARA SE ALCANÇAR O PRÓXIMO NÍVEL DE MATURIDADE

Acredita-se que para que Furnas avance para o próximo nível de maturidade é fundamental incentivar e reconhecer aqueles que compartilham conhecimento. É necessário também atacar o sentimento de que “Conhecimento é poder” dentro da organização. Essas foram as barreiras mais fortes identificadas pelos próprios empregados. Isso deve ser feito através, entre outras ações, da sensibilização dos empregados para uma cultura de compartilhamento e pelo reforço da mesma através de incentivos (formais ou informais) a esse tipo de atitude. Nesse processo, um foco especial deve ser dado aos empregados mais antigos (potenciais especialistas).

Além disso, a empresa precisa focar em ações que contribuam para a criação de uma cultura de compartilhamento dentro dos órgãos e também entre eles. Outro ponto essencial é reforçar ainda mais a importância das redes informais que já existem na organização e desenvolver processos e ferramentas para aumentá-las e alavancá-las.

O processo de Gestão do Conhecimento é reconhecido pelos empregados como essencial para o crescimento de Furnas. Esta média foi alta em todos os cortes analisados (local, função, faixa etária, tempo de casa e diretoria). Ao separar a percepção somente dos gestores da Empresa, esse número chega a 99,5%. Ou seja, praticamente a totalidade dos gestores reconhece a importância fundamental que a Gestão do Conhecimento possui para Furnas. Infelizmente, conforme será visto em outras perguntas, essa percepção não é transmitida de forma clara para os seus subordinados.

84.7% dos empregados escolheram a opção “Concordo Totalmente” para responder se Gerir Conhecimento é importante para Furnas. Esse é um dado bastante interessante porque sinaliza que os empregados entendem a importância do processo de criação, compartilhamento e de disseminação do conhecimento. Essa é uma condição importante para que as iniciativas nessa área prosperem.

Esse aspecto pode ser bastante explorado por todas as iniciativas. Isso significa dizer que se as barreiras identificadas em outras perguntas forem removidas e os incentivos necessários criados, Furnas poderá ter um comprometimento muito forte de seus empregados com as iniciativas de Gestão do Conhecimento.

Pergunta 3

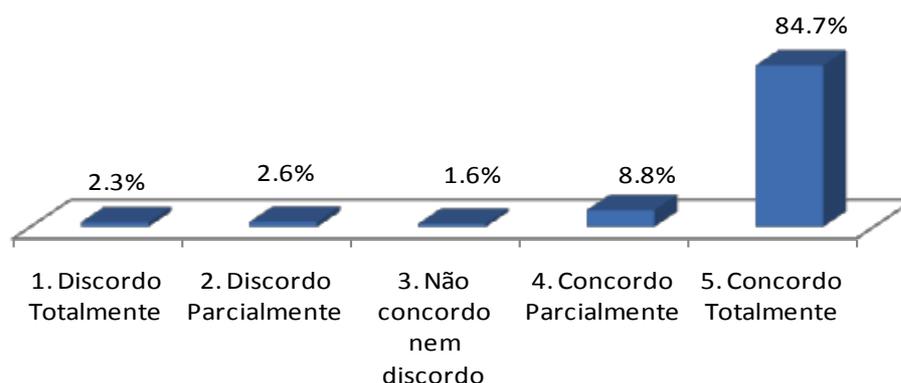


Figura 5 – Pergunta - Gerir Conhecimento (Adquirir, Reter, Transferir e Disseminar Conhecimento) é importante para Furnas?

Quando perguntados onde se encontra o conhecimento de Furnas, 60% dos entrevistados marcaram como primeira opção “Na cabeça das pessoas”. Isso mostra que a maior parte do conhecimento de Furnas existe de forma tácita e existem poucos instrumentos formais e eficazes que auxiliem a exteriorizar uma parte desse conhecimento. Isso acaba levando a uma grande cultura de conexão entre os pares que se buscam para obter o conhecimento necessário para a realização dos seus processos de trabalho.

Em segundo lugar, apareceu a opção “Em papel”, o que mostra que a organização ainda tem muito conhecimento disponível em uma mídia cada vez mais antiga e de difícil acesso. Em terceiro lugar, apareceu “Em documentos digitais nos diretórios de rede”. Os diretórios de rede acabam funcionando como uma grande base de documentos e informações, mas sem uma forma padrão de organizar esses documentos por toda a organização, sem uma estrutura de acesso única que permita pesquisar em todos esses diretórios e sem uma política clara de gestão desses conteúdos.

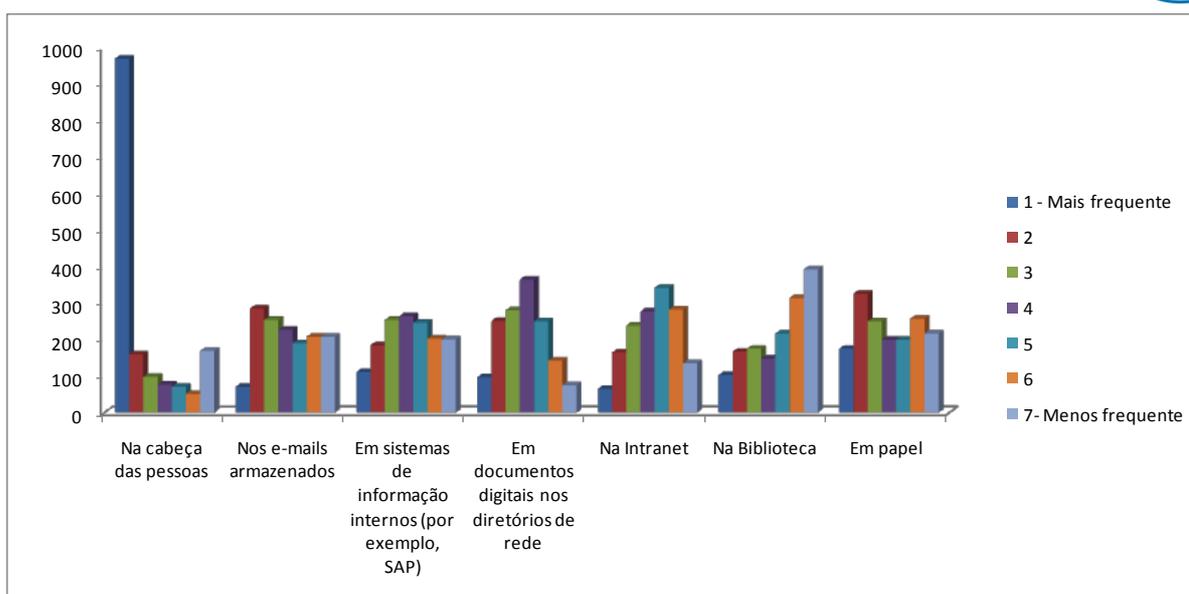


Figura 6 - Onde você acredita que reside a maior parte do conhecimento de Furnas?

O armazenamento do conhecimento de Furnas é bastante frágil e não integrado, dependendo bastante das redes de conhecimento informais para circular. Caso empregados importantes nessa rede social sejam desligados, muito conhecimento será perdido. Pode-se perceber que a organização precisa implementar ações de Gestão do Conhecimento que possibilitem o compartilhamento e a disseminação das informações que seus empregados possuem. Além disso, é preciso estruturar processos de organização do conhecimento tácito. Um dos empregados escreveu na pesquisa que a empresa precisa “fomentar o compartilhamento do conhecimento que está ‘na cabeça’ das pessoas através de um portal específico para esse tipo de fórum e discussões”.

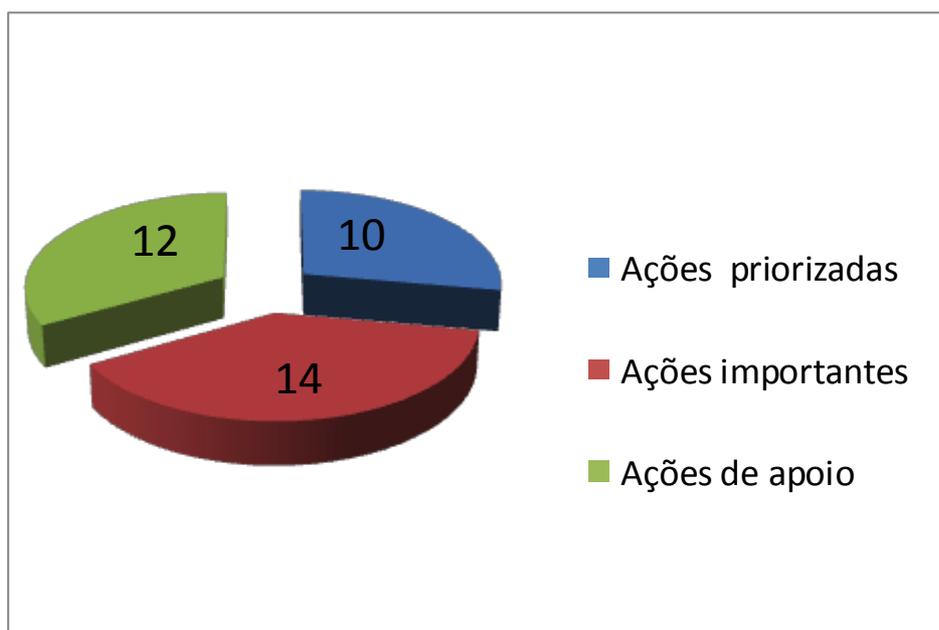
No caso da biblioteca de Furnas, percebemos que há uma atuação de forma reativa, onde a mesma acaba servindo como um grande repositório de documentos e livros, mas sem valor estratégico para a organização. Logo, a biblioteca foi inserida no Plano Diretor de Gestão do Conhecimento, visando sua reestruturação, considerando o papel estratégico que pode exercer em Furnas.

5. PLANO DIRETOR DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

O Plano Diretor de Gestão do Conhecimento de Furnas (PDGC), aprovado pela Diretoria de Administração - DA, define quatro diretrizes estratégicas para guiar Furnas nesse processo de elevação do seu nível de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC).

- Institucionalizar a Gestão do Conhecimento, promovendo uma cultura de compartilhamento e valorização do aprendizado informal e colaborativo;
- Potencializar a integração de Gestão do Conhecimento aos processos de negócio;
- Explicitar e disponibilizar os conhecimentos através de ambientes que propiciem a aceleração da aprendizagem e a inovação;
- Constituir e dinamizar as redes de relacionamento interna e externa por meio da colaboração e co-criação.

O PDGC foi estruturado em ações prioritárias; importantes e de apoio a serem implementadas, conforme gráfico abaixo:



De forma pragmática, o PDGC propôs nove ações prioritárias a serem implementadas no curto prazo, que sustentam o início da elevação de nível de maturidade em GC de Furnas.

1. Estruturação de uma Governança para GC
2. Mapeamento de conhecimentos críticos
3. Institucionalização do Processo de Retenção e Transferência
4. Fórum de Discussão
5. Implantação de Comunidades de Prática
6. Estruturação de Base Conhecimento/Melhores Práticas
7. Capacitação em GC e Inovação
8. Base de Especialistas/Páginas Amarelas
9. Aprendizado Social e Colaborativo

Cabe destacar que essas ações contemplam todas as diretrizes estratégicas aprovadas e são fundamentais para o rompimento das barreiras e carências da organização que impactam na GC.

Segundo Davenport Davenport e Prusak (2008), *“o conhecimento é o principal ativo das empresas e chave da vantagem competitiva sustentável.”*

Assim, o PDGC se estabelece como um guia de ações que, se bem aplicado, vai auxiliar FURNAS a cuidar melhor de todo o conhecimento que é gerado diariamente na organização.

5.1. PLANO DE GOVERNANÇA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Um processo de Governança deve buscar entender as relações entre os atores da dinâmica organizacional, suas necessidades e interesses, ajudando na condução de

esforços para construção de uma visão compartilhada e obtenção dos objetivos estratégicos, organizando e fornecendo a tomada de decisão estratégica em GC.

A Governança estruturada envolve as áreas que são *stakeholders* da Gestão do Conhecimento de forma mais direta como Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Comunicação, Inovação, entre outras.

O **Plano de Governança de Gestão do Conhecimento** é um documento que apresenta a Estruturação da Governança de Gestão de Conhecimento, cobrindo os tópicos apresentados no quadro abaixo.

Governança de Gestão do Conhecimento

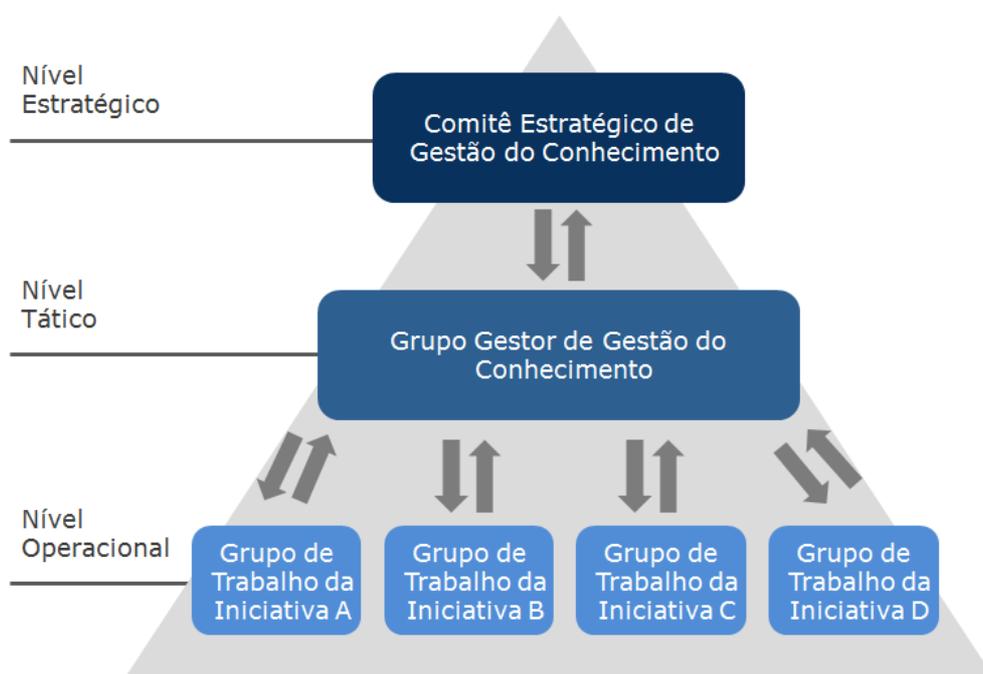


Figura 7 – Governança em Gestão do Conhecimento em FURNAS

O Plano de Governança foi desenhado com o objetivo de acompanhar o desdobramento da Governança. As decisões discutidas e aprovadas pela Governança decidiram os passos da implantação do Plano Gestor de Gestão do Conhecimento em Furnas.

5.2. MAPEAMENTO DE CONHECIMENTOS

Com o objetivo de responder de forma eficaz às necessidades de geração de conhecimento e de inovação, FURNAS desenvolveu o Projeto de Mapeamento de Conhecimentos.

Este Projeto, que integra o Plano Diretor de Gestão de Conhecimento - PDGC tem como objetivo identificar os conhecimentos críticos e estratégicos, diagnosticar lacunas e elaborar planos de retenção e transferência.

Como uma das ações do Projeto de Mapeamento de Conhecimentos, destacamos o Sistema de Mapeamento de Conhecimentos, que tem como finalidade facilitar o planejamento e o acompanhamento das ações de aquisição, criação, retenção e disseminação dos conhecimentos existentes em Furnas.

O Projeto de Mapeamento de Conhecimentos teve como foco os processos essenciais da Empresa, mapeando os 25% priorizados.

O projeto consistiu basicamente das seguintes fases:

- a) Todos os participantes dos workshops de Mapeamento de Conhecimentos tiveram que ler, antes de sua participação, o material, explicando os objetivos do projeto e uma breve introdução sobre Gestão do Conhecimento.
- b) Cada participante foi estimulado a trabalhar anteriormente no seu ambiente com conteúdos preparatórios para o dia do workshop, fazendo com que ele fosse mais efetivo.
- c) Foi promovido workshops presenciais exclusivo para os especialistas nos processos essenciais selecionados, com o objetivo de criar Mapas de Conhecimentos.

- d) Além disso, outros workshops presenciais foram realizados visando orientar o preenchimento dos mapas de conhecimentos.
- e) Ao término do período de envio, todos os Mapas de Conhecimentos foram consolidados e importados para o sistema gerencial de Mapas de Conhecimento utilizado por FURNAS.
- f) Em seguida, foram realizados workshops para Construção Colaborativa de Planos de Retenção e Transferência de Conhecimentos de modo a definir ações para tratar os desafios de gestão do conhecimento identificados nos mapas. Nesses workshops, os gestores construíram os planos de transferência e retenção para as suas áreas sob orientação da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas – GDP.A e consultoria contratada.
- g) Após o término de cada workshop, os próprios gestores cadastraram os Planos construídos no sistema.



Foto 1 – Mapeamento de Conhecimentos

5.2.1. MAPEAMENTO DE CONHECIMENTOS CRÍTICOS

Furnas realizou um primeiro mapeamento de conhecimentos (MC) onde foram trabalhados aproximadamente 25% do quantitativo absoluto de processos essenciais da Empresa. Com intuito de dar continuidade a essa iniciativa na ótica de Gestão do Conhecimento, esse projeto contemplou o levantamento dos conhecimentos estratégicos para Furnas alavancar seu futuro.

Para mapear os conhecimentos críticos, foi realizado um workshop com assessores e assistentes da Diretoria Executiva de FURNAS com o objetivo de identificar (mapear) os conhecimentos mais críticos para a Empresa. Após o workshop para a diretoria, foram realizados outros 6 (seis) workshops com técnicos das áreas, de forma semelhante ao realizado durante o projeto original de Mapeamento de Conhecimentos. Nesses workshops subsequentes foram detalhados temas priorizados pela diretoria no seu workshop.

O projeto consistiu basicamente das seguintes fases:

- a) Todos os participantes dos workshops de Mapeamento de Conhecimentos tiveram que ler, antes de sua participação, o material explicando os objetivos do projeto e uma breve introdução sobre Gestão do Conhecimento.
- b) Dessa forma, estiveram aptos para participar do workshop de mapeamento de conhecimentos. Cada participante foi estimulado a trabalhar anteriormente no seu ambiente com conteúdos preparatórios para o dia do workshop, fazendo com que ele fosse mais efetivo.
- c) Foi promovido um workshop presencial exclusivo para os Assessores e Assistentes dos Diretores da Empresa, com o objetivo de criar um Mapa de Conhecimentos Estratégicos da organização como um todo. A metodologia utilizada foi semelhante à utilizada em todos os workshops já realizados de Mapeamento de Conhecimentos, com eventuais customizações necessárias, dado o público em questão.

- d) Além disso, outros workshops presenciais foram realizados visando orientar o preenchimento dos mapas de conhecimentos. O número médio de participantes proposto por workshop foi de 15 (quinze) pessoas. Ao término do período de envio, todos os Mapas de Conhecimentos foram consolidados e validados por Superintendentes.
- e) Em seguida, foram realizados 3 (três) workshops para Construção Colaborativa de Planos de Aquisição, Retenção e Transferência de Conhecimentos. Nesses workshops, os gestores construíram os planos de aquisição, transferência e retenção para as suas áreas sob orientação da Gerencia de Desenvolvimento de Pessoas – GDP.A e consultoria contratada.

5.2.2. TEMAS CRÍTICOS IDENTIFICADOS E PRIORIZADOS

- Gestão de Participações;
- Prospecção Modelagem e Estruturação de Novos Negócios;
- Engenharia;
- Comercialização e Captação de Recursos Financeiros
- Gestão de Projetos e Processos.

5.3. INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROCESSO DE RETENÇÃO E TRANSFERÊNCIA

O projeto de Mapeamento de Conhecimentos definiu um conjunto de técnicas e metodologias para o mapeamento dos conhecimentos de cada área/processo, bem como a criação de planos de retenção e transferência de conhecimento para os empregados. No entanto, essa atividade necessita ser cíclica, uma vez que os conhecimentos e seus detentores mudam de forma muito rápida. Em resumo, é necessário transformar aquilo que foi um projeto em um processo dentro da organização.

Essa ação contemplou o desenvolvimento de um processo formal que permite que essas metodologias e técnicas criadas fossem institucionalizadas e incorporadas por todos os gestores da empresa. Nesse sentido, é fundamental integrá-las ao processo anual de criação das Trilhas de Aprendizagem e elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual. Dessa forma, será garantir o Aprendizado e a Memória Organizacional.

5.3.1. PROGRAMA DE REPASSE DE CONHECIMENTO - PRC

A iminência da saída de empregados aposentados enfatiza a urgência do tratamento do conhecimento em Furnas de forma estruturada e condizente com as melhores práticas observadas no mercado.

A gestão do conhecimento constitui-se atualmente em um recurso estratégico percebido como base e sustento de vantagens competitivas e sucesso empresarial. É uma atividade complexa, tanto no que se refere à diversidade de aspectos envolvidos quanto às metodologias de abordagem e às práticas verificadas.

A implantação da Gestão de Conhecimentos em Furnas segue orientação do Planejamento Estratégico da empresa. O projeto foi iniciado com o mapeamento de conhecimentos que se apresenta de forma complementar à elaboração do Plano Diretor de Gestão do Conhecimento (PDGC).

O mapeamento de conhecimentos, por sua vez, é entendido como um dos projetos estruturantes do Plano Diretor de Gestão do Conhecimento (PDGC). Apresenta um caráter mais aprofundado, ao investigar os conhecimentos críticos e estratégicos da organização, bem como os conhecimentos necessários para a cadeia produtiva de Furnas, de forma alinhada ao PCCR/PCR, este já consolidado na organização e potencial fonte de informações para o projeto.

O PRC tem o objetivo de possibilitar a retenção e a transferência dos conhecimentos de empregados com possibilidade de desligamento a curto e médio prazos, como garantia da permanência desses conhecimentos na empresa e a preparação de

substitutos – quando for o caso - sem perda de continuidade e confiabilidade. O PRC tem, também como objetivo garantir o repasse de conhecimentos dos empregados que participam do recrutamento interno e trocam de área.

5. O repasse de conhecimentos poderá ocorrer por meio de:

- Transferência dos conhecimentos exclusivamente para a organização, sem compartilhamento com outros empregados;
- Transferência dos conhecimentos para a organização e compartilhamento com outros empregados que realizam atividades similares;
- Transferência dos conhecimentos para a organização, compartilhamento e preparação de substitutos.

6. O repasse de conhecimentos poderá ser feito individualmente ou em grupo, considerando quem repassará os conhecimentos.

6.1 O repasse será considerado individual quando um empregado repassar os conhecimentos para um ou mais profissionais.

6.2 O repasse será considerado coletivo quando for realizado por um grupo de empregados de um mesmo processo para vários profissionais de um mesmo órgão ou de diferentes órgãos ou áreas.

7. O Plano de Repasse de Conhecimentos deverá responder às seguintes questões:

- Que conhecimentos repassar? Como? Quando? Em quanto tempo? Para quem? Onde?

8. O Plano poderá contemplar diversas formas de repasse, tais como: curso, palestra, aprender fazendo, descrição e documentação do processo, entre outras.

9. Após a elaboração, o PRC deverá ser validado pelo GDP.A.

10. Uma vez validado, caberá ao empregado responsável pelo repasse iniciar a

execução do plano, registrando a data efetiva de início no Sistema PRC.

11. O acompanhamento da execução do PRC será de responsabilidade do gerente imediato do empregado, com envolvimento do gerente mediato e do representante da Diretoria no Comitê de RH.

12. O repasse de conhecimentos deverá acontecer durante a jornada normal de trabalho.

13. O empregado poderá ser designado para repassar seus conhecimentos em qualquer área da empresa.

14. Se o empregado a ser desligado desempenhar função gerencial, os possíveis substitutos serão indicados para participar do Programa de Sucessão Gerencial e, em seguida, de atividades de capacitação e desenvolvimento para o desempenho das novas funções, de acordo com o perfil de competências estabelecido para cada nível hierárquico.

15. Após a designação do substituto – inicialmente, através da acumulação de funções -, o gerente a ser desligado fará o repasse de seus conhecimentos, de acordo com o PRC elaborado em conjunto com o seu gerente hierarquicamente superior.

16. Concluído o repasse, será emitido um Atestado de Repasse de Conhecimentos assinado pelo gerente imediato e homologado pelo representante da Diretoria no Comitê de RH.

5.4. FÓRUM DE DISCUSSÃO

É um espaço virtual, cujo objetivo é fomentar discussões acerca de um tema previamente determinado.

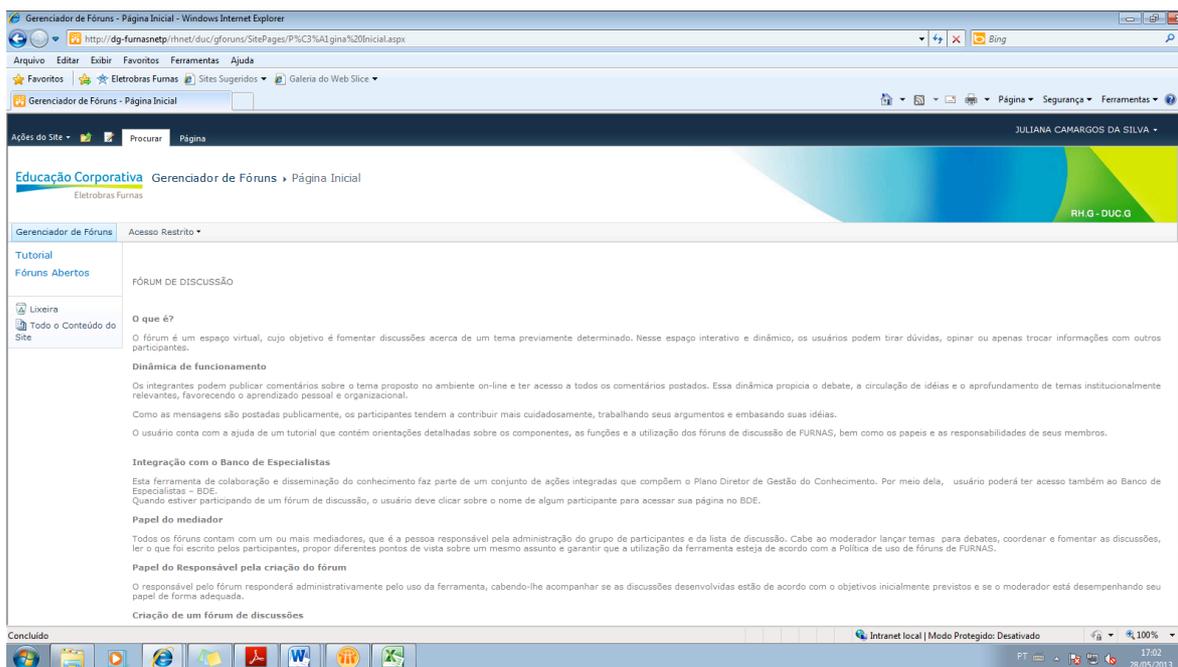


Figura 8 – Modelo de Fórum de Discussão

Nesse espaço interativo e dinâmico, os usuários podem tirar dúvidas, opinar ou apenas trocar informações com outros participantes.

Dinâmica de funcionamento

- Os integrantes podem publicar comentários sobre o tema proposto no ambiente on-line e ter acesso a todos os comentários postados.
- Essa dinâmica propicia o debate, a circulação de ideias e o aprofundamento de temas institucionalmente relevantes, favorecendo o aprendizado pessoal e organizacional.

5.5. COMUNIDADE DE PRÁTICA

Segundo Etienne Wenger, *“Uma Comunidade de Prática (Community of Practice - CoP) é um grupo de pessoas que partilha interesses, um conjunto de problemas que enfrentam regularmente, e que se reúne para desenvolver conhecimento de forma a criar uma prática em torno desse tópico.”*

Ressaltamos os seguintes benefícios para a implantação de comunidades de prática virtuais:

- Participação ativa de seus membros propiciando um ambiente no qual os mesmos podem encontrar respostas para seus problemas. Independente do seu grau de experiência, uma Comunidade representa um ótimo lugar para ajuda e validação de suas decisões;
- Difusão e ampliação do compartilhamento de Melhores Práticas, Lições Aprendidas e qualquer outro conhecimento, rompendo as fronteiras formais da organização;
- Melhoria da motivação de seus membros, promovendo participação, senso de grupo e valorização dos colaboradores;
- Promoção da manutenção e renovação do conhecimento armazenado, mantendo-o sempre confiável.

A partir daí, foi desenvolvida participativamente, com especialistas do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e consultoria especializada, uma metodologia própria que contempla desde o alinhamento da iniciativa com o planejamento estratégico da Empresa até o acompanhamento da iniciativa após o lançamento, visando monitorar o seu sucesso.

Uma iniciativa de Gestão do Conhecimento envolve uma série de componentes – desde ações de diagnóstico como a implantação de novos processos de trabalho e ferramentas tecnológicas. Para que a iniciativa fosse bem sucedida, uma série de aspectos particulares foi entendida. Ações de sensibilização, motivação,

desenvolvimento e capacitação foram fundamentais para a adesão dos colaboradores à iniciativa.

Além disso, comunidades vivas precisam de pessoas engajadas e certos tipos de papéis são fundamentais. Encontram-se, tipicamente os papéis de editor de conteúdos, de coordenador de comunidades, dinamizadores, de facilitadores locais (em comunidades distribuídas), entre outros. Foram definidos os papéis existentes e quem são as pessoas que irão exercê-lo – preparando-as para essa missão. O planejamento de todas as tarefas envolvidas no lançamento da comunidade foi também primordial.

Primeiramente foi elaborado, a partir de um levantamento, o **Plano de Estruturação da CoP** que cobre os tópicos que se seguem.

1. Grupo Gestor
2. Estatuto da Comunidade
3. Tipos de Conhecimentos
4. Taxonomia
5. Processos de Compartilhamento
6. Papéis e Membros
7. Modelo de Governança
8. Configuração de Infra-Estrutura Tecnológica (de acordo com os tipos de conhecimento definidos e os requisitos definidos)

Em sequência foi elaborado o Plano de Implantação da Comunidade de Prática para cada uma dos papéis formais existentes (coordenador, validador e multiplicador). Para cada um desses papéis foram realizados workshops de capacitação. Foram realizados também workshops de capacitação para os membros das Comunidades.

A CoP foi implementada em um ambiente de aprendizado web que permite a troca de experiências e conhecimentos entre seus participantes com ferramenta de mídia social específica. Esta traz conceitos de Aprendizado Informal (obtido em atividades do dia-a-dia, sem o intermédio de uma instituição e certificados de conclusão),

Redes Sociais (interação entre pessoas conhecidas ou com afinidades com o objetivo de compartilhar idéias e experiências) e Aprendizado Colaborativo (duas ou

mais pessoas debatem sobre um assunto e conseguem aprender sobre o mesmo, através de compartilhamento de experiências). Suas principais funcionalidades são:

- Cadastro, edição e gerenciamento de usuários;
- Realização de busca de usuários por dados pessoais;
- Consulta aos documentos e objetos de aprendizagem criados por cada usuário;
- Consulta às últimas atividades de cada usuário;
- Compartilhamento de diferentes tipos de documentos e objetos de aprendizado: Vídeos; Podcasts; Artigos; Colunas; Lições Aprendidas; Melhores Práticas; Documentos e objetos customizados para a necessidade de cada organização.
- Associação dos documentos e objetos de aprendizado recém-criados a outros itens já publicados no sistema e categorização dos documentos e objetos de aprendizado publicados;
- Avaliação e Comentários dos documentos e objetos de aprendizado;
- Lista com documentos e objetos de aprendizado com as melhores avaliações;
- Micro-blog, com perguntas configuráveis pelo Coordenador do ambiente;
- Mural do usuário com atualizações do micro-blog;
- Home com: Documentos; Objetos de Aprendizado; Newsfeed (últimas atividades do sistema); Últimas discussões do fórum;
- Fórum com discussões para os membros das Comunidades;
- Ferramenta de Busca de usuários e conteúdos e realização de busca de documentos e objetos de aprendizado por categoria, avaliação, autor ou assuntos abordados;
- Acompanhamento de todas as atividades do sistema (Newsfeed) – ferramenta que aumenta a interação e permite que o usuário acompanhe as novidades;
- Categorização dos Documentos e Objetos de Aprendizado publicados;
- Colaboração em Documentos e Objetos de Aprendizado, através de comentários e avaliações;
- Moderação de Fórum

- Criação e Manutenção de Taxonomias para categorizar pessoas, documentos e objetos de aprendizado.

É fundamental para que uma comunidade siga vibrante e atinja seus objetivos a sustentação da mesma ao longo de sua vida útil. Essa sustentação pode ser realizada pelos líderes da comunidade bem como facilitadores, que ficam responsáveis por uma série de tarefas que visam extrair ao máximo o valor que se deseja da comunidade.

Durante a implantação da Cop, são realizadas as seguintes atividades:

- Monitoramento dos indicadores
- Realizações de ações de corpo a corpo com membros
- Apoio a atribuição de membros a papéis (alterações)
- Treinamento de novos membros
- Facilitação de membros
- Apoio à comunicação de resultados para patrocinadores
- Apoio à comunicação de acompanhamento e resultados para a equipe de projeto e membros
- Apoio à Execução do plano de comunicação elaborado
- Coleta sugestões de novos requisitos
- Ações de incentivo a criação de novos conteúdos
- Atualização do Material de Apoio

Comunidade de Prática de Manutenção de Equipamentos de Geração e Transmissão

Figura 9 - Modelo da Ferramenta de Gestão da Comunidade de Prática (CoP)

5.6. BASE DE CONHECIMENTOS E MELHORES PRÁTICAS

A maior parte do conhecimento de Furnas está na cabeça dos seus empregados. É primordial trabalhar a explicitação de uma parte desses conhecimentos e a sua organização em uma Base de Conhecimentos. Logo, Furnas optou por criar uma Base de Conhecimentos, pois é necessário criar um processo que defina de que forma os conhecimentos são identificados, coletados, em relação a temas estratégicos para Furnas, registrados, validados, disponibilizados e utilizados pelos empregados. A governança desse processo definiu que papéis são necessários e que tipos de conhecimentos podem ser compartilhados. Entre os principais conhecimentos que costumam ser compartilhados em uma Base de Conhecimento estão as Melhores Práticas e as Lições Aprendidas.

Sendo assim, criou-se um modelo e um processo para a identificação, registro, validação, compartilhamento e disseminação de Lições Aprendidas, Alertas e Melhores Práticas para a Base de Conhecimentos.

Primeiramente foi elaborado a partir de um levantamento o Plano de Estruturação da Base de Conhecimento que cobrirá os seguintes tópicos:

1. Definição do Líder da Iniciativa
2. Templates de Lição Aprendida e Melhor Prática
3. Taxonomia
4. Processos de Compartilhamento (identificação, registro, compartilhamento, validação e disseminação)
5. Papéis e Membros

Em sequência foi elaborado o Plano de Implantação da Base de Conhecimento que abordou os tópicos do quadro abaixo.

1. Plano de Lançamento
2. Plano de Comunicação
3. Plano de Capacitação
4. Indicadores e Processo de Acompanhamento
5. Definição de Estrutura de Suporte a Membros
6. Workshops de Coleta de Conteúdo
7. Capacitação de Validadores e Membros

Para cada uma dos papéis formais existentes (validador e membros), foi realizado um workshop de capacitação. Além disso, dois workshops de Coleta de Conhecimentos foram realizados. Ao término desta etapa, avaliamos os resultados alcançados e demos continuidade ao projeto de implantação da Base de Conhecimento, seguindo os tópicos abaixo:

1. Introdução
2. Histórico do Projeto
3. Principais Decisões Tomadas
4. Resultados Alcançados
5. Plano de Continuidade
6. Conclusões

Base de Conhecimento de Gestão de Projetos de Empreendimentos



Figura 10 - Modelo da Ferramenta de Gestão da Base de Conhecimento

5.7. CURSO ON LINE SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para conseguir obter uma mudança cultural dos empregados, para uma cultura de compartilhamento, é fundamental que os mesmos entendam o novo contexto de negócios do mundo, onde o conhecimento é o recurso de maior valor, e como os conceitos de Gestão do Conhecimento se aplicam ao seu dia a dia.

Essa atividade objetiva desenvolver um curso online que possibilite a qualquer colaborador de FURNAS ter noções básicas e introdutórias sobre o tema Gestão do Conhecimento. Esse curso online servirá tanto para empregados como gestores. O objetivo desse curso não é esgotar o assunto. Ele tem caráter introdutório e o ideal é que, outras ações de capacitação sejam desenvolvidas (até mesmo de forma especializada para cada um dos públicos).

No escopo dessa iniciativa foi elaborado, de forma participativa, com especialistas

do GDP.A e consultoria avaliamos o conteúdo programático do Curso *On line* introdutório à Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento de disponibilização do curso.

Curso Online Introdutório de Gestão do Conhecimento – Lições do curso



Eletrobras FURNAS Gestão do Conhecimento
> Menu

Comentários Clique para Inserir >> **EP**
CENA: tela_menu.swf

Navegue pelas lições de cada unidade e ao final retorne ao **menu**.

1	2	3
A Sociedade do Conhecimento	Gestão do Conhecimento	Gestão do Conhecimento em FURNAS
<ul style="list-style-type: none">▶ 1.1 O mundo mudou▶ 1.2 O valor do intangível▶ 1.3 Nosso papel na Sociedade do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none">▶ 2.1 O que é Conhecimento?▶ 2.2 Gestão do Conhecimento ou Gestão do Compartilhamento do Conhecimento?▶ 2.3 Aprendizado Organizacional	<ul style="list-style-type: none">▶ 3.1 FURNAS hoje▶ 3.2 Diagnóstico de Maturidade de Plano Diretor de Gestão do Conhecimento▶ 3.3 Mapeamento dos Conhecimentos de FURNAS

Figura 11 - Modelo da Ferramenta de Gestão da Base de Conhecimento

5.8. BANCO DE ESPECIALISTAS

Neste ambiente, estão cadastradas as principais experiências profissionais e conhecimentos dos empregados que tem como objetivo contribuir ainda mais para o sucesso dos projetos de Furnas. Pode-se encontrar especialistas em diversos temas relacionados à missão da empresa. É possível utilizar essa ferramenta de colaboração para a troca de conhecimentos, resolução de problemas e criação de soluções de negócios.

The screenshot shows the profile of Flavia Correa Daisson on the 'BDE - Banco de Especialistas' platform. The profile includes a photo, name, title 'PROFISSIONAL DE NIVEL SUPERIOR', and contact information. It also lists areas of interest and a list of topics she can help with.

Meu Site | **Meu Perfil** | **Contato** | Perfil: FLAVIA CORREA DAISSON | Localizar Pessoas

BDE - Banco de Especialistas

Furnas

FLAVIA CORREA DAISSON
 PROFISSIONAL DE NIVEL SUPERIOR
 GDPA

Ramal: 5321
 Rua Real Grandeza 219 - A/204 - Botafogo - Rio de Janeiro - CEP 22281-900

Aniversário : 03 de setembro

Pergunte-me Sobre : Educacao Corporativa, Carreira e Remuneracao, Cultura e Clima Organizacional, Desenvolvimento de Pessoas, Aprendizagem Organizacional, Gestao de Pessoas, Planejamento Estrategico

Áreas de Interesse : Esporte, Gestão Economico-Financeira

Ramal : 5321
 Fax : 25283804
 Celular : 7528-8238

[Ocultar informações](#)

Panorama | Perfil | Currículo | Equipe | Colegas | Colaboração

Pergunte-me sobre

Estes são alguns tópicos com que FLAVIA CORREA DAISSON pode ajudá-lo. Para fazer uma pergunta, clique no tópico relevante abaixo.

- Planejamento Estr...
- Desenvolvimento d...
- Educacao Corporativa
- Gestao de Pessoas
- Cultura e Clima O...
- Aprendizagem Orga...
- Carreira e Remune...

Meu Organograma

- LUIZ CARLOS ABRANCHES PROFISSIONAL DE NIVEL SUPERIOR
- FLAVIA CORREA DAISSON PROFISSIONAL DE NIVEL SUPERIOR**
- CLAUDIA LOPES POCHO PROFISSIONAL DE NIVEL SUPERIOR

Figura 12 - Banco de Especialistas

5.9. APRENDIZADO SOCIAL E COLABORATIVO

Esta iniciativa visa garantir a integração do aprendizado social e colaborativo às ações de educação corporativa, visando a integração entre o aprendizado

formal e informal. Em primeiro lugar, foi desenvolvido o modelo de aprendizado organizacional que integra os eixos GC e EC. A partir daí foram criadas diretrizes para as equipes de especialistas em GC e EC de modo que as soluções de formação continuada dos empregados contemplem ações educacionais presenciais e a distância combinadas com fórum de discussões; comunidades de prática, base de especialistas, e-mentoring, coaching, entre outros. De modo a garantir a sistematização destas diretrizes, a metodologia de construção de trilhas de aprendizagem contempla as ações educacionais e de gestão do conhecimento na trajetória de formação dos empregados, e os ritos de compartilhamento a cada mudança de nível.

6. PRINCIPAIS RESULTADOS

6.1 INICIATIVAS DE GC

➤ Número de participantes em cada iniciativa

Iniciativas	Número de Participantes
Comunidades de Prática	2.808
Bases de Conhecimento	205
Fóruns de Discussão	738
Base de Especialistas	5.106
Curso de Sensibilização de GC	5.106

➤ Percentual de implantação das iniciativas priorizadas para 2012/2013

Iniciativas priorizadas 2012/2013:

- Governança de Gestão do Conhecimento;
- Curso Online introdutório de Gestão do Conhecimento;
- Mapeamento dos Conhecimentos Críticos;
- Fóruns de Discussão;
- Base de Conhecimento (BC);
- Comunidades de Prática (CoP);
- Banco de Especialistas;
- Institucionalização do Processo de Retenção e Transferência;
- Aprendizado social e colaborativo.

Percentual de Implantação = 88%

- Realização da capacitação dos validadores da Base de Conhecimentos de Gestão de Projetos de Empreendimentos: **Março / 2013**
- Capacitação através de vídeos e multiplicadores dos demais participantes: **Abril / 2013**

6.2. PROGRAMA DE REPASSE DE CONHECIMENTOS – Setembro de 2001/atual

- Quantidade de Planos de Repasse de Conhecimentos-PRCs realizados até abril de 2014: **576**
- Quantidade de horas gastas com repasse de conhecimentos: **285.702** horas

6.3. MAPEAMENTO DE CONHECIMENTOS

- Mapeamento de Conhecimentos associados aos Processos – 2010/2011
Número de Participações - **402**
Número de Workshops - **27**
- Mapeamento de Conhecimentos Críticos – 2012/2013
Número de Participantes - **73**
Número de Workshops – **04**

7. CONCLUSÃO

O **Conhecimento** é um dos fatores determinantes para o desenvolvimento social e econômico de uma civilização. Essa é uma preocupação contemporânea, principalmente em uma sociedade cada vez mais tecnológica e globalizada, onde o ritmo das mudanças se intensifica diariamente. As pessoas se comunicam por diferentes meios e formatos; a informação é praticamente instantânea, circula sem fronteiras e sem filtros de qualquer espécie. No livro *Gestão do Conhecimento na Administração Pública* (2008), os autores colocam que:

“A humanidade, no passado, transformou-se, substantivamente, primeiro com a agricultura que deu ensejo às grandes civilizações e permitiu a multiplicação de vidas humanas. Depois com a Revolução Industrial que, aprisionando em máquinas distintas formas de energia, possibilitou a expansão da mão humana. Agora, como integrante decisiva do contexto do novo, temos a Sociedade do Conhecimento, que coloca a substância da transformação na direção da expansão da mente humana.”

Durante a Antiguidade clássica, o conhecimento era usado para o crescimento pessoal e para aumentar a sabedoria e satisfação individual (DRUCKER, 2001). Com o advento da Revolução Industrial, essa concepção foi modificada e o conhecimento foi direcionado para a aplicação na sociedade. O filme *Tempos Modernos* de Charles Chaplin mostra uma alienação das pessoas, que dispensava inteligência na execução do trabalho. O trabalhador exercia as atividades de maneira quase automática. O cenário de hoje é bastante distinto, onde o conhecimento é o motor da economia e principal fator de sucesso das empresas.

Assim, a sociedade é afetada como um todo e as suas formas de fazer negócio. Esse processo tem impactado principalmente o estilo de vida das pessoas. Afeta as

necessidades, o consumo, a forma como se relacionam uns com os outros e com o meio. Cada vez mais as pessoas são demandadas a desenvolver novas capacidades, novas competências, interpretar cenários, estabelecer novos níveis de inovação, novas formas de pensamento etc. No trabalho, por exemplo, já não é mais suficiente apenas executar atividades rotineiras ligadas aos processos de negócio. Diariamente, os empregados têm cada vez mais que realizar atividades complexas para atingir seus objetivos. Essas atividades complexas, podem sinteticamente ser descritas como atividades baseadas no conhecimento que envolvem:

- Tomada de decisão;
- Criatividade;
- Colaboração;
- Solução de problemas e de conflitos.

A implantação da Gestão do Conhecimento de forma estruturada e corporativa, potencializa as experiências existentes; sistematizando metodologias e criando uma governança para sustentá-la. Seu modelo de Aprendizado Organizacional que integra Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento garante formas complementares de desenvolvimento e aprendizado, que tem foco principalmente no conhecimento tácito das pessoas. Assim, disponibiliza-se a aprendizagem em qualquer tempo e espaço, a partir do aprendizado formal e informal, presencial e a distância.

Hoje em dia, sabe-se que uma das formas de aprendizagem que tem ganhado maior visibilidade e importância nos últimos anos é a aprendizagem informal. Inclusive, de acordo com *Forrester Researcher*, 80% dos adultos já aprendem dessa maneira em seus ambientes de trabalho. Aprendizado informal é uma forma natural e intuitiva de aprendizagem, em que as pessoas aprendem enquanto realizam as suas tarefas (aprendem fazendo) e num processo de troca de experiências em que as pessoas aprendem umas com as outras.

Logo, os ambientes de colaboração criados por FURNAS – comunidade de prática; fórum de discussão; base de conhecimentos e banco de especialistas levam os empregados a adquirir, aplicar, compartilhar, reter e produzir novos conhecimentos.

A comunidade de prática tem evidenciado tais resultados a medida que propiciou a revisão de instruções de manutenção de linhas de transmissão e equipamentos de usinas e subestações, assim como possibilitou a resolução de problemas de forma mais ágil e disseminada com a participação de técnicos que hoje encontram-se situados nas diversas áreas da Empresa em todo o país.

Já a Base de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos de Empreendimentos propiciou a disseminação de lições aprendidas e melhores práticas entre os coordenadores de projetos de implantação de novos empreendimentos e de modernização de outros já existentes.

Por outro lado, e não menos importante, destacamos outro tipo de resultado que consiste no desenvolvimento das pessoas, seja pela aquisição e produção de novos conhecimentos, seja pelo desempenho dos papéis assumidos nos ambientes virtuais de compartilhamento, por exemplo, líder, co-líder, multiplicador etc.

A seleção dos temas das comunidades de prática e bases de conhecimento pelos especialistas de gestão do conhecimento e educação corporativa em conjunto com as áreas de negócio garantem o alinhamento das atividades de GC com a atividade-fim da empresa, aumentando a capacidade da organização de gerar resultados e obter vantagem competitiva.

Sabemos que, de certa forma, toda a organização já realiza Gestão do Conhecimento pelo menos em certo grau de maturidade e abrangência de empregados. Mesmo em níveis imaturos de adoção da Gestão do Conhecimento frequentemente há iniciativas desenvolvidas e que trazem resultado. Porém, o desafio vencido por FURNAS foi implantar a GC de modo sistematizado, intencional e com base em uma estratégia organizacional de Gestão do Conhecimento, expressa no Plano Diretor de Gestão do conhecimento.

Com isso, foi possível verificar que:

- os resultados não ficaram restritos ao grupo que desenvolveu a iniciativa e foram disseminados;
- várias áreas da empresa demandam constantemente novas comunidades, fóruns e bases de conhecimento;
- há um direcionador comum expresso no modelo de aprendizado organizacional, nos processos e ferramentas adotadas que todas as áreas da empresa podem aplicar com o apoio dos especialistas em GC;
- ampliou-se o acesso ao conhecimento através da identificação de profissionais e suas competências no “banco de especialistas”, bem como a rede de contato entre eles. Atualmente, a consulta ao Banco de Especialistas integra o processo interno de recrutamento de profissionais para atender a demanda das áreas de negócio.

A Gestão do Conhecimento ampliou as condições e a infraestrutura adequadas para que as pessoas fossem capazes de cuidar e nutrir o conhecimento da organização cada vez mais. Assim, a institucionalização da GC propiciou o aprendizado individual, coletivo e organizacional, onde as pessoas se desenvolvem avançando em suas carreiras e gerando valor para a Empresa.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, Peter **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 1988.

THOMAS H, Davenport e BEN, Prusak. **Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual**. São Paulo: Elsevier Campos, 1984.

WENGER, Etienne, **Situated Learning: Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity**, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

SENGE, Peter, **A quinta disciplina**, Frontis Editora, 1997.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

MURRAY, Principais Modelos Conceituais da Gestão do Conhecimento, Gaertner Group, 1996.

BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas - novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

9. LISTA DE FIGURAS

1. Figura 1 – Aprendizado Organizacional e Gestão do Conhecimento	04
2. Figura 2 – Construção da GC em FURNAS	07
3. Figura 3 - Áreas-chave do Modelo de Gestão do Conhecimento	12
4. Tabela 1 – Níveis de Maturidade do Modelo de Gestão do Conhecimento	12
5. Figura 4 – Nível de Maturidade Furnas em relação à Gestão do Conhecimento	13
6. Figura 5 – Pergunta - Gerir Conhecimento (Adquirir, Reter, Transferir e Disseminar Conhecimento) é importante para Furnas?	16
7. Figura 6 – Onde você acredita que reside a maior parte do conhecimento de Furnas?	17
8. Figura 7 – Governança em Gestão do Conhecimento em FURNAS	18
9. Foto 1 – Mapeamento de Conhecimentos	22
10. Figura 8 – Modelo de Fórum de Discussão	28
11. Figura 9 - Modelo da Ferramenta de Gestão da Comunidade de Prática (CoP)	33
12. Figura 10 - Modelo da Ferramenta de Gestão da Base de Conhecimento	35
13. Figura 11 - Modelo da Ferramenta de Gestão da Base de Conhecimento	36
14. Figura 12 - Modelo do Banco de Especialista	37

10. CONTATOS

FLÁVIA CORREA DAISSON – flavia@furnas.com.br

CLÁUDIA LOPES POCHO – pocho@furnas.com.br

JULIANA APARECIDA PEREIRA - juap@furnas.com.br

ROBERTO CASSIO KNEIP – rckneip@furnas.com.br

PATRÍCIA RANGEL LOPES CORREA – prangel@furnas.com.br