



# Furnas

KM BRASIL

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO: NOVAS PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO DOCUMENTAL**

POR:

FLÁVIA CORREA DAISSON

CLÁUDIA LOPES POCHO

JULIANA APARECIDA PEREIRA

BRUNO PINTO CAVALCANTE

RICARDO RÉGIS DE MACEDO

PROJETO

**CATEGORIA: INOVAÇÃO E ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA GC**

FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.

CNPJ: 23274194 / 0001 – 19

SEDE: RUA REAL GRANDEZA, 219 – BOTAFOGO. RIO DE JANEIRO, RJ. CEP: 22.281 – 900

## ÍNDICE

1. A Empresa	02
2. Furnas e a Gestão Estratégica de Pessoas	03
3. Reestruturação na Gestão Documental	06
4. Frentes: atividades de consultoria e projeto de digitalização de documentos	08
5. Conclusão	11
6. Contatos	12
7. Anexos	13

## 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

**FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.**

**CNPJ: 23274194 / 0001 – 19**

**SEDE: RUA REAL GRANDEZA, 219 – BOTAFOGO. RIO DE JANEIRO, RJ. CEP: 22.281 – 900**

## 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.

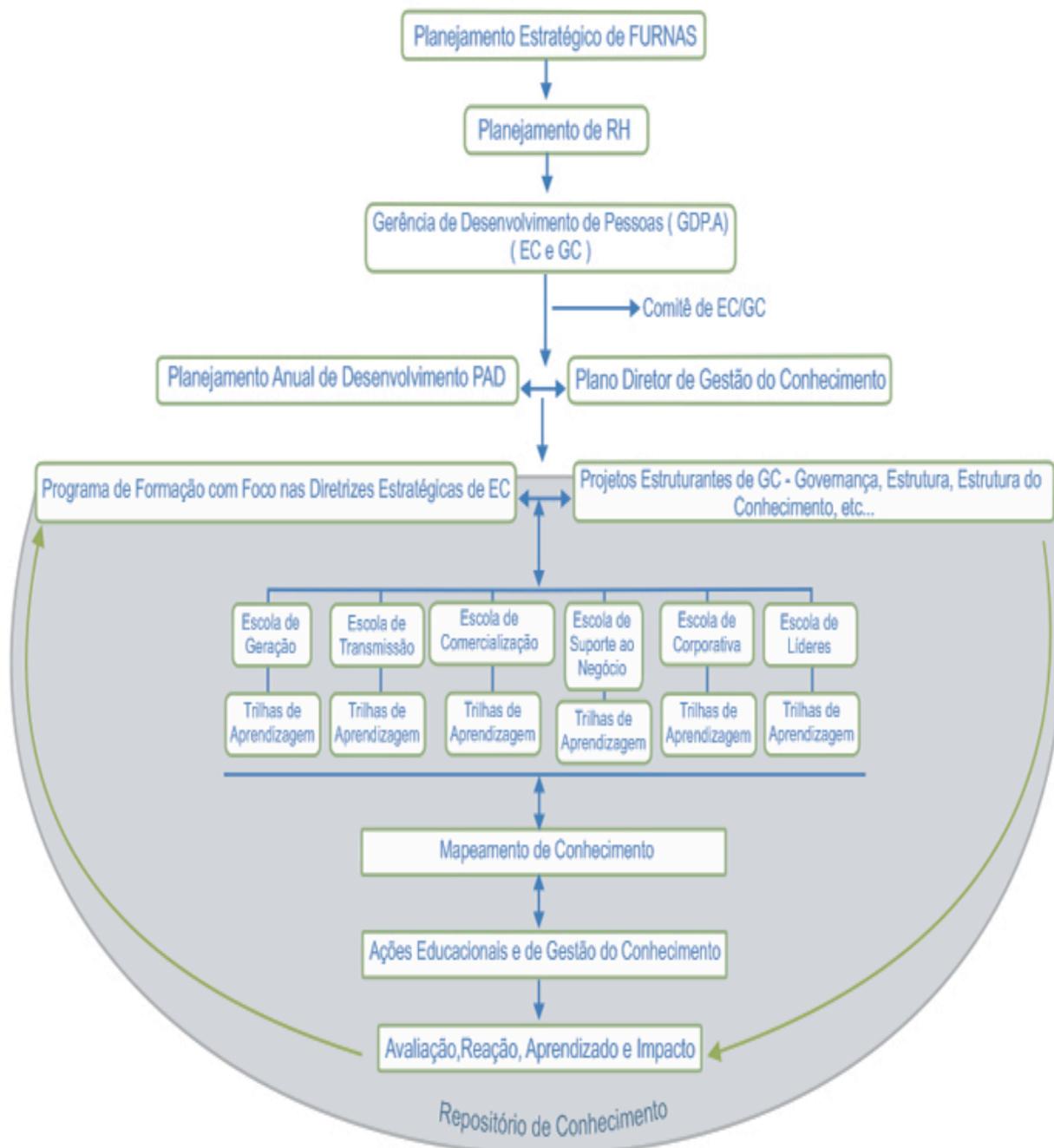


Figura 1 – Aprendizado Organizacional e Gestão do Conhecimento

### 3. REESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DOCUMENTAL

No que se refere a gestão documental dos documentos administrativos e referentes a atividade meio de FURNAS, a empresa se reestruturou com a preocupação em um novo foco para a área. Alinhando a necessidade de um novo olhar para o seu legado documental e um viés inteligente para o mesmo, agora o pensamento vai além do papel custodial que a área realiza. Para tanto, inseridos no departamento de Gestão de Pessoas da diretoria Administrativa, o setor de documentação pertence a divisão de gestão do conhecimento, em conjunto com a biblioteca da organização.

Essa reestruturação possibilitou um alinhamento de novos olhares sobre o setor documental, que são definidos nas estratégias a seguir:

- . Estruturar, otimizar, padronizar e disseminar o processo de gestão documental de modo a envolver as áreas da empresa para que estas possam participar de modo adequado e proativo nesta gestão.
- . Integrar aplicativos e bases existentes de documentos à Base Corporativa da Empresa (Documentum) de modo a obter ganhos em termos de ampliação de acesso e disponibilidade de documentos arquivados, bem como em termos de redução de espaço físico para arquivamento.
- . Aplicar a Gestão Documental a processos estratégicos da empresa de modo a gerar resultados por meio da gestão do conhecimento
- . Implementar a Gestão Documental de modo sistemático e pro ativo de modo a garantir:
  - a) a redução de espaço físico;
  - b) a automatização de processos no que se refere à produção, tramitação, classificação e/ou armazenamento de documentos;

c) a maior agilidade e confiabilidade na recuperação de informações empresariais da Companhia.

. Envolver a área de gestão documental em toda e qualquer demanda por projetos de Gestão eletrônica de documentos, banco de dados e digitalização.

Logo, a nova estrutura do setor de documentação administrativa relativos à atividade meio da Organização ganha um novo olhar, que pode ser relacionado da maneira abaixo:

<b>De</b>	<b>Para</b>
Guarda de papel com localização definida Enviar e Receber caixas de documentos corretamente	Mapeamento de documentos de toda a Companhia, visando recuperar a informação de forma confiável, íntegra, segura e ágil.
Organização de arquivos	Prestação de consultoria técnica em Gestão Documental para os órgãos da empresa

Quanto ao mapeamento de documentos, a circular de que trata o trâmite de envio dos documentos para o centro de documentação e os formulários utilizados nesse processo foram revistos, de maneira a refletir a nova realidade por qual passa a organização e os novos anseios da área (seguem os mesmos em anexo, para ilustração).

#### 4. FRENTES: ATIVIDADES DE CONSULTORIA E PROJETO DE DIGITALIZAÇÃO DE DOCUMENTOS

Com o novo olhar dado a documentação, a divisão soma suas atividades com as de consultoria, buscando dessa maneira relacionar o cliente e envolvê-lo mais nas suas atividades que englobam gestão de documentos. Isso proporciona mais eficácia nos resultados, uma vez que o cliente conta de antemão com a participação dos responsáveis diretos pela recuperação e análise de sua documentação.

A estruturação de prestação de serviços de gestão documental (consultoria) divide-se em dois níveis, tomando-se como base o momento atual pelo qual passa a organização no que tange as atividades vinculadas abaixo:

Escopo	Descrição	Áreas envolvidas	Alinhamento das Estratégias da Empresa	Ação de consultoria externa		Ação de consultoria interna de Gestão Documental
				Contrato ST.A	Contrato RH.A	
1 <sup>o</sup> . Nível	Revisão de processo (as it/ to be)	Engenharia	Redução de espaço físico			
	Tabela de temporalidade		Gestão do Conhecimento			
	Foco no futuro	RH.A – dossiê do empregado	<b>Desocupação do bloco C</b>	Contrato de Desenvolvimento	Contrato de digitalização	Ação de consultoria interna de Gestão Documental
	GED – automação		Redução de espaço físico			
Utilização da base corporativa <i>documentum</i>		Gestão do Conhecimento			<b>Envio de documentos para Centro de Documentação</b>	
Otimização do espaço físico	GCM.A – processos	<b>Desocupação do bloco C</b>	Contrato de Desenvolvimento	Contrato de digitalização	Ação de consultoria interna de Gestão	

		licitatórios	Redução de espaço físico  Gestão do Conhecimento		Contrato de apoio à gestão documental	Documental  <b>Envio de documentos para Centro de Documentação</b>
		Jurídico	Redução de espaço físico  Gestão do Conhecimento	Contrato de Desenvolvimento	Contrato de digitalização  Contrato de apoio à gestão documental	Ação de consultoria interna de Gestão Documental
2º. nível	Processo (as it)  Tabela de temporalidade  Foco no presente  Utilização da base corporativa <i>documentum</i>  Otimização do espaço físico	Auditoria	<b>Desocupação do bloco C</b>  Redução de espaço físico  Gestão do Conhecimento			Ação de consultoria interna de Gestão Documental  <b>Envio de documentos para Centro de Documentação</b>
		Contabilidade	<b>Desocupação do bloco C</b>  Redução de espaço físico  Gestão do Conhecimento		Contrato de apoio à gestão documental	Ação de consultoria interna de Gestão Documental  <b>Envio de documentos para Centro de Documentação</b>

A Divisão de Gestão do Conhecimento, alinhada com suas novas responsabilidades e seu novo papel referente à gestão documental, desenhou uma metodologia de trabalho para o projeto de digitalização de documentos em conjunto com as áreas envolvidas no mesmo, de modo a englobar uma atividade de digitalização inteligente, alinhada com os processos das áreas e que preze pela eficácia nas suas atividades, por meio de melhoria de seus resultados.

A metodologia consiste nos seguintes passos:

- a) Reunião de apresentação do projeto
- b) Indicação pela área de representantes especialistas nos processos
- c) Representantes especialistas nos processos o explicitam, de modo que todo o trâmite seja revelado
- d) A área de processos faz o mapeamento dos processos levantados pelos representantes especialistas das áreas clientes, através de uma visão macro
- e) Durante a explicitação dos processos, a divisão de gestão do conhecimento orienta por meio de questões estratégicas a reflexão do processo documental
- f) Como resultado desses procedimentos é adquirida a estimativa de documentos a serem digitalizados e oportunidades de melhorias são indicadas, no sentido de automação dos processos
- g) A área de tecnologia da Informação implementa as ações de automação oriundas das reflexões anteriores, gerando melhorias nos processos.

## 5 – CONCLUSÃO

A gestão de documentos é um processo que compreende ações de levantamento e análise do ciclo de vida dos documentos. Por mais que seja um fator comum a baixa relevância, importância ou priorização que é dada aos documentos que estão relacionados sob custódia de uma companhia, é de importância fundamental o entendimento que essa massa documental ainda está viva, uma vez que faz parte da memória. E como tal, é necessária uma visão que englobe todo o conjunto documental como um organismo vivo, que está relacionado e faz parte de um todo somente.

FURNAS está alinhada com essa importância, e procura entender a atividade de armazenamento de documentos como algo além do o termo custódia, relacionando-o a apenas um depósito. Ela entende que ali existe um organismo vivo, inteligente e que se comunica com toda a empresa. Para tanto, a nova visão que é dada ao centro de documentação casa perfeitamente com essa lógica e vai de encontro aos anseios das atividades Arquivísticas: torna a memória um organismo presente, que se comunica e age com demais áreas em prol da racionalização de suas atividades. Que ajuda nos processos relativos à gestão documental, procura somar seus conhecimentos com os de outras áreas para chegar a um denominador comum de otimização. Gerando assim, valor para a Organização e inovando nos termos de gestão do conhecimento.

## 6 – CONTATOS

FLÁVIA COREA DAISSON – [flavia@furnas.com.br](mailto:flavia@furnas.com.br)

CLÁUDIA LOPES POCHO – [pocho@furnas.com.br](mailto:pocho@furnas.com.br)

JULIANA APARECIDA PEREIRA - [juap@furnas.com.br](mailto:juap@furnas.com.br)

BRUNO PINTO CAVALCANTE – [brunopc@furnas.com.br](mailto:brunopc@furnas.com.br)

RICARDO RÉGIS DE MACEDO – [riregis@furnas.com.br](mailto:riregis@furnas.com.br)

**FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.**

**CNPJ: 23274194 / 0001 – 19**

**SEDE: RUA REAL GRANDEZA, 219 – BOTAFOGO. RIO DE JANEIRO, RJ. CEP: 22.281 – 900**



ANEXO II – Espelho de caixa

 <b>Órgão:</b> <b>Sigla do órgão:</b>  <b>Caixa:</b> <b>Conteúdo:</b>  <b>Datas-limites:</b>	
<small>Os campos abaixo são para uso exclusivo do Arquivo Central</small>	
<b>Código de classificação:</b>	
<b>Caixa:</b>	<b>Volume:</b>



## ANEXO IV – Procedimento de Transferência de Documentos (Orientação Geral)

### PROCEDIMENTO DE TRANSFERÊNCIA DE DOCUMENTOS

#### 1. OBJETIVO

Estabelecer critérios para a transferência de documentos em suporte papel para o Centro de Documentação

#### 2. ÓRGÃOS

DDGC.A – Divisão de Gestão do Conhecimento / Centro de Documentação (Arquivo Central)

ÓRGÃO REQUISITANTE – qualquer órgão da empresa.

#### 3. ROTINAS

##### 3.1 Órgão Requisitante

3.1.1 Solicita ao Centro de Documentação, via e-mail (arquivo@furnas.com.br), os seguintes itens:

- Formulário de Transferência de Documentos Administrativos – TDA;
- Etiqueta Espelho para acompanhar as caixas onde estão acondicionados os documentos;
- Referência do material a ser utilizado no acondicionamento e envio dos documentos.

3.1.2 Recebe e-mail de resposta do Centro de Documentação com este procedimento e os registros do item 4.1.1

3.1.3 Seleciona e prepara os documentos administrativos para transferência ao Centro de Documentação

3.1.3.1 A documentação a ser preservada sob a guarda do Centro de Documentação deverá conter exclusivamente, documentos cujo conteúdo seja importante para a retenção da informação, seja esta de valor probatório, legal ou ainda de valor para a memória e o negócio da Companhia. Desta forma, orienta-se aos órgãos remetentes não enviarem rascunhos, minutas e/ou cópias de documentos; salvo quando da ausência dos exemplares originais.

3.1.3.2 Quando do envio de anexos, estes deverão ser devidamente identificados, acompanhando os documentos nos quais foram mencionados. No momento da transferência, caso se observe o extravio de algum anexo, os órgãos remetentes deverão providenciar a devida identificação no formulário de transferência, com a finalidade de pronta recuperação das informações.

3.1.3.3 Transferência de documentos financeiros

**FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.**

**CNPJ: 23274194 / 0001 – 19**

**SEDE: RUA REAL GRANDEZA, 219 – BOTAFOGO. RIO DE JANEIRO, RJ. CEP: 22.281 – 900**

- 3.1.3.3.1** Os processos relativos a pagamentos, prestação de contas e comprovação de despesas de viagem deverão ser transferidos ao Centro de Documentação quando completos, após seu encerramento.
- 3.1.3.3.2** O Comprovante de Despesas de Viagem (CDV), antigo RDV, e Documento de Lançamento Interno (DLI) antigos FPP, FPPL e MN/PC, são gerados com um único consecutivo, no SAP, independente da área que o criou. Para o Centro de Documentação receber esta documentação e manter sua guarda de forma que, no futuro, possa atender as áreas da empresa com rapidez e eficiência, são necessários alguns cuidados quanto aos procedimentos listados a seguir:
- 3.1.3.3.3** Comprovante de Despesas de Viagem – CDV  
Deve ser centralizado por um profissional de cada órgão, que fará a remessa dos documentos para o Centro de Documentação após o encerramento do processo (aprovação e recebimento/devolução) e será o contato do arquivo com esta área. Quando o esquema for “sem comprovação” fica dispensado o envio ao Arquivo;
- 3.1.3.3.4** Documentos de Cobranças (Faturas) - antigos FPP e FPPL  
Imprimir o Documento de Lançamento Interno com o número do documento SAP, gerado no lançamento da fatura, e anexar o documento de cobrança e outros inerentes ao pagamento;
- 3.1.3.3.5** Adiantamentos / Prestação de Contas - antigos MN/PC  
Imprimir o Documento de Lançamento Interno com o número do documento SAP do Adiantamento, e anexar todos os comprovantes apresentados na prestação de contas. Não há necessidade de imprimir o Documento de Lançamento Interno referente à prestação de contas;
- 3.1.3.3.6** Acondicionar os documentos individualmente em plástico protetor, que poderão ser solicitados através do SAP (código de material nº 30017070);
- 3.1.3.3.7** O envio dos documentos DLI e CDV deverá ser realizado mensalmente.
- 3.1.4** Preenche o formulário de Transferência de Documentos Administrativos – TDA com todos os documentos, item a item, indicando o funcionário que será responsável pela documentação e pelo esclarecimento de dúvidas sobre os documentos e envia o formulário preenchido e anexado para o e-mail [arquivo@furnas.com.br](mailto:arquivo@furnas.com.br) e aguarda a definição da data para envio da documentação.
- 3.1.5** Na data definida, a documentação deverá ser encaminhada em caixas, devidamente lacradas, ao Centro de Documentação em data e local indicado na resposta da DDGC.A;
- 3.1.5.1** Ordena e acondiciona os documentos dentro da(s) caixa(s) respeitando a ordenação enumerada nos itens do formulário de TDA.
- 3.1.5.2** Identifica a(s) caixa(s) com o formulário Espelho devidamente preenchido.
- 3.2 Centro de Documentação**
- 3.2.1** Recebe, via *e-mail*, o pedido de transferência do órgão requisitante.

- 3.2.2** Envia e-mail de resposta com este procedimento e com os registros do item 4.1.1.
  
- 3.2.3** Recebe e analisa o formulário de Transferência de Documentos Administrativos – TDA preenchido pelo órgão requisitante.
  
- 3.2.4** Agenda data para transferência do acervo pelo órgão requisitante.
  
- 3.2.5** Recebe a(s) caixa(s) enviada(s) pelo órgão requisitante e confere o conteúdo com as informações apresentadas no formulário de Transferência de Documentos Administrativos – TDA. Ao final da verificação, uma via do formulário de TDA será devolvida ao órgão requisitante, devidamente protocolada.
  
- 3.2.6** Na hipótese de inconsistências entre as informações constantes do formulário de TDA e a documentação enviada, a DDGC.A devolverá tal documentação ao órgão requisitante para as devidas correções.
  
- 3.3** Os documentos técnicos, tais como: plantas, desenhos e manuais técnicos, deverão ser transferidos à Divisão de Apoio Técnico – DDAT.E, responsável pelo seu registro e arquivamento.
  
- 3.4** Sempre que solicitada, a DDGC.A poderá orientar os órgãos da Companhia no atendimento às normas e procedimentos estabelecidos para a Gestão Documental, apoiando, quando necessário, na organização e no arquivamento dos documentos.
  
- 3.5** A documentação remanescente de órgãos reestruturados ou extintos poderá ser avaliada em trabalho conjunto com a equipe da DDGC.A, visando garantir os princípios da Gestão do Conhecimento.