



**XXI SNTPEE  
SEMINÁRIO NACIONAL  
DE PRODUÇÃO E  
TRANSMISSÃO DE  
ENERGIA ELÉTRICA**

Versão 1.0  
23 a 26 de Outubro de 2011  
Florianópolis - SC

**GRUPO - GET**

**GRUPO DE ESTUDO DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E GESTÃO DA TECNOLOGIA, DA INOVAÇÃO - GET**

**CONCEPÇÃO DE UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA DE GESTÃO DOS CONHECIMENTOS CRÍTICOS  
ORIENTADA PARA A MOBILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NA CTEEP:  
UMA PRÁTICA INOVADORA PARA O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

**Ivanilda S. Lopes(\*)**  
**CTEEP**

**Maureen F. Pereira**  
**CTEEP**

**Roberto do Valle Jr.**  
**TERRAFORUM**

**João Valsecchi**  
**TERRAFORUM**

**RESUMO**

A atuação das empresas do setor elétrico requer conhecimentos oriundos da combinação entre formação técnica e experiência prática das equipes. Porém, as práticas tradicionais das organizações em geral, e do setor em particular, geram concentração e subaproveitamento dos conhecimentos disponíveis. Visando gerar um fluxo estruturado desses conhecimentos nos níveis organizacional e das equipes, a CTEEP buscou mapear os conhecimentos críticos para a atuação de uma organização de transmissão de energia elétrica no Brasil, e definir estratégias, ferramentas e práticas para mobilizá-los de forma estruturada. Esse trabalho cria condições para um desempenho superior da empresa e para a evolução do setor.

**PALAVRAS-CHAVE**

Aprendizagem, Conhecimento, Inovação, Redes Sociais, Taxonomia

## **1.0 - introdução**

O Setor de Transmissão de Energia Elétrica tem particularidades quanto ao uso de conhecimento. Requer profissionais especializados, para os quais a aquisição e desenvolvimento do conhecimento é um processo longo e dependente de experiências acumuladas no contexto profissional. Soma-se a isso a alta velocidade da mudança do conteúdo do conhecimento, sobretudo devido ao alto volume de informações processadas; a evolução técnica e tecnológica do setor; a transformação contínua do local do trabalho; a dinâmica do mercado de trabalho e dos processos de transformação organizacional, em que parte do conhecimento das empresas é perdido com a alteração dos quadros e estruturas organizacionais.

A CTEEP - Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista faz parte desse contexto. É a principal concessionária privada de transmissão de energia elétrica do país, responsável pela transmissão de 30% de toda a energia elétrica produzida no Brasil, o que corresponde a quase 100% do consumo no estado de São Paulo. Com capacidade instalada de 43.223 MVA, está presente em 12 estados brasileiros – Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins, Maranhão e Piauí – com uma infra-estrutura formada por 12.271 quilômetros de linhas de transmissão, 18.698 quilômetros de circuitos, 1.955 quilômetros de cabos de fibra ótica e 105 subestações com tensão até 550 KV.

Particularmente na CTEEP, além dos aspectos de uso de conhecimento comuns ao setor mencionados anteriormente, houve transformações significativas pelas quais a empresa passou nos últimos anos, com o processo de privatização e plano de demissão voluntária, resultando em perda de capital intelectual. Da mesma forma, o aquecimento do mercado e a perspectiva de aposentadoria de parte do quadro de colaboradores da empresa aponta para o risco de intensificação da perda de conhecimentos desenvolvidos ao longo de anos.

(\*) Rua Casa do Ator , nº 1155 – CEP 45.46.004 Cidade São Paulo, SP, – Brasil  
Tel: (+55 11) 3138-7028 – Cel: (+55 11) 9245-7193 – E-mail: islopes@ctEEP.com.br

Diante desses desafios, a CTEEP decidiu adotar uma abordagem deliberada e sistemática para lidar com seus conhecimentos mais relevantes e assim promover melhor aproveitamento e evolução de seu capital intelectual. A metodologia adotada, sob a orientação de uma consultoria especializada, envolveu as seguintes etapas:

- a. Levantamento dos conhecimentos relevantes para a atuação da organização;
- b. Organização de uma taxonomia de conhecimentos do negócio de transmissão de energia;
- c. Análise e priorização dos conhecimentos críticos;
- d. Mapeamento e análise das redes de conhecimento (Análise de Redes Sociais - ARS);
- e. Definição de direcionadores estratégicos de gestão do conhecimento;
- f. Construção de um portfólio de iniciativas e um plano de implementação para a gestão do conhecimento na empresa.

O alto potencial de contribuição dessa metodologia percebido pela CTEEP – principalmente ao nortear iniciativas de disseminação dos conhecimentos críticos e decisões sobre investimentos em inovação, pesquisa e desenvolvimento (P&D) – sugere que a abordagem é aplicável em empresas de transmissão de energia elétrica e em organizações de todo o setor.

Este informe busca apresentar os principais aspectos desse processo, destacando a metodologia utilizada e seu potencial de aplicação no setor elétrico brasileiro, particularmente em empresas de transmissão de energia elétrica.

## 2.0 - SÍNTESE DO CONTEXTO: A NECESSIDADE DE UMA ESTRATÉGIA PARA MOBILIZAÇÃO DOS CONHECIMENTOS

As atividades do negócio de transmissão de energia elétrica requerem a aplicação de uma complexa combinação entre formação técnica sólida e experiências práticas específicas. Porém, as práticas tradicionais centradas na capacitação individual promovem a concentração de conhecimentos em poucos profissionais, além de não favorecer a disseminação dos conhecimentos e experiências mais significativos pelas equipes e sua absorção pelos processos organizacionais. Assim, a aprendizagem se torna lenta e o conhecimento deixa de ser plenamente aproveitado e traduzido em melhores serviços à sociedade.

Ao longo da primeira fase de aplicação da metodologia, foram realizadas 68 entrevistas semi-estruturadas com profissionais das diversas áreas e níveis funcionais da companhia, com as quais foi possível reconhecer esse contexto. Alguns trechos das entrevistas são particularmente emblemáticos dessa realidade:

- “Com o PDV [*Plano de Demissão Voluntária, ocorrido em 2006, diante da privatização da companhia*] muitas pessoas saíram (...) e não transferiram o seu conhecimento, principalmente na parte técnica.”
- “Faculdades e universidades em geral não preparam especialistas para este ramo de atividade.”
- “Em nosso negócio, leva no mínimo 5 anos para formar um bom técnico.”
- “Existem poucos mecanismos para transferência do conhecimento [*na empresa*].”
- “Não há o conhecimento coletivo da empresa, há o das pessoas, que se acham imortais e acabam guardando tudo dentro da cabeça”.
- “Existe ainda uma cultura muito grande da pessoa achar que o conhecimento é dele, que conhecimento é poder”.

As constatações trazidas por estes depoimentos e outros depoimentos, em conjunto com outras análises internas, sugerem a necessidade de uma abordagem deliberada e sistemática para garantir o melhor gerenciamento dos conhecimentos existentes na empresa, acelerando sua aprendizagem pelos profissionais; ampliando seu aproveitamento na geração de melhores serviços e resultados; e minimizando o impacto da transferência, desligamento ou aposentadoria de colaboradores.

Essa abordagem é dada pela disciplina da Gestão do Conhecimento (GC), que propõe “processos sistemáticos para a criação, documentação, compartilhamento, disseminação e aplicação de conhecimentos organizacionais visando benefícios para a empresa, seus profissionais e a sociedade”<sup>[1]</sup>.

Entre as premissas fundamentais adotados para fundamentar a abordagem estratégica para a gestão do conhecimento na CTEEP, definidos em conjunto pelas lideranças da empresa e a consultoria especializada, estão:

- a. Seleção das áreas de conhecimento com maior potencial de impacto no negócio no curto e longo prazos, visando delimitar o foco de atuação e concentrar os esforços da organização;
- b. Mobilização dos conhecimentos de todas as áreas e níveis hierárquicos da organização, e não apenas de poucos estratos;
- c. Organização dos esforços a partir de diretrizes claramente estabelecidas e vinculadas à estratégia da organização;
- d. Aproveitamento e aperfeiçoamento das práticas já existentes de mobilização dos conhecimentos da empresa, buscando sinergias entre as diversas iniciativas;
- e. Planejamento das iniciativas com foco tanto na evolução de longo prazo quanto em avanços efetivos de curto prazo;
- f. Definição de mecanismos de governança capazes de impulsionar a adoção de práticas sistemáticas e continuadas de GC, evitando a centralização de decisões e estimulando a responsabilização compartilhada da gestão do conhecimento pelas diversas áreas.

Essas premissas foram observadas ao longo de todo o processo de elaboração do modelo de GC da CTEEP, formaram a base para a metodologia apresentada a seguir.

### 3.0 - LEVANTAMENTO DOS CONHECIMENTOS RELEVANTES para o negócio de transmissão de energia elétrica

Segundo Stewart, “capital intelectual é a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábrica, equipamentos, dinheiro – constituem a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza<sup>[2]</sup>”.

O ponto de partida para a elaboração da abordagem estratégica foi buscar a “soma dos conhecimentos de todos” da empresa, ou mais especificamente, os conhecimentos aplicados na realização das atividades-chave da organização. Para isso, foi realizada pesquisa qualitativa, com entrevistas semiestruturadas com 68 colaboradores das diversas áreas, unidades e níveis funcionais da organização.

As entrevistas buscaram captar os diversos pontos de vista sobre quais são as aspirações e desafios da organização, quais os conhecimentos necessários para conquistar essas aspirações e superar os desafios, e quais as práticas já utilizadas para essa mobilização de conhecimentos.

Com base no material coletado durante as entrevistas, os conhecimentos foram analisados em workshops com profissionais de várias áreas da empresa e agrupados em 107 áreas de conhecimento consideradas relevantes para o negócio de transmissão de energia. Essas áreas de conhecimento foram então organizadas em uma estrutura hierárquica de classificação – também chamada taxonomia<sup>[3]</sup> – com 3 grupos de conhecimentos no 1º nível e 25 áreas de conhecimento no 2º nível, conforme Figura 1.

Taxonomia de Conhecimentos em Empresa de Transmissão		
Legislação e Normas	Temas corporativos	Temas técnicos
Normas das S.A.s	Entendimento sistêmico do negócio	Noções sistemas elétricos
Legislação do setor elétrico	Desenvolvimento de negócios e empreendimentos – Expansão	Estudos avançados de sistema de potência
Normas do Grupo ISA	Gestão	Transmissão em corrente contínua
Normas internas	Relacionamento institucional	Equipamentos
Referências Certificadoras	Finanças	Conhecimento das subestações
Ambiental	Tendências tecnológicas	Aplicativos de Operação e de Manutenção
Trabalhista	Temas emergentes	Sistema de Proteção
Segurança no trabalho		Supervisão e Operação do Sistema
Civil Possessório		Sistema de Telecom e sua Operação

FIGURA 1 – Taxonomia de conhecimentos em empresa de transmissão de energia

A adoção de uma estrutura taxonômica básica para organização dos conhecimentos relevantes da empresa é uma forma prática e eficaz de classificar e facilitar o acesso a informações e conhecimentos, utilizando-se de uma

linguagem comum e aceita pelo público-alvo. Vale reforçar que neste caso não houve a pretensão de refinamento e detalhamento da taxonomia, o que poderá ser objeto de trabalhos futuros.

As áreas de conhecimento agrupadas no 2º nível da taxonomia foram consideradas pela CTEEP como áreas de conhecimento relevantes para uma empresa de transmissão de energia.

## 4.0 - Análise e priorização dos Conhecimentos Críticos

A taxonomia básica de conhecimentos estabeleceu uma referência para organização dos conhecimentos relevantes para uma empresa de transmissão de energia. Porém, para a elaboração de uma abordagem estratégica efetiva de gestão do conhecimento para a CTEEP, optou-se por selecionar aquelas áreas de conhecimento que pudessem ser consideradas “críticas” para o negócio<sup>[4]</sup>. Com esse propósito, foram adotados dois critérios específicos para a definição do nível de criticidade de cada área de conhecimento:

- a. Relevância do conhecimento para as atividades do negócio;
- b. Risco de perda do conhecimento.

Esses critérios serviram de referência para a análise e classificação das 25 áreas de conhecimento relevantes identificadas, realizada ao longo de avaliações individuais, seguidas de oficinas de discussão e refinamento, envolvendo toda a equipe de projeto, conforme apresentado na Figura 2.

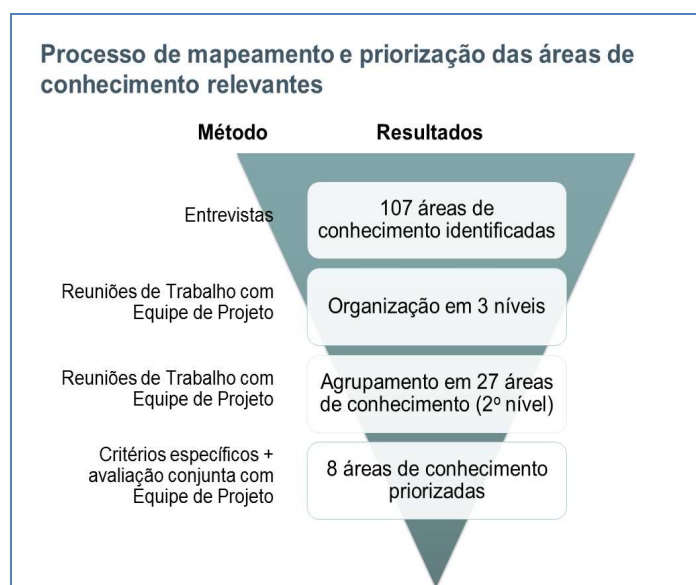


FIGURA 2 – Processo de mapeamento e priorização de conhecimentos.

Como resultado desse processo (representado na Figura 2), oito áreas de conhecimento foram consideradas críticas para uma empresa de transmissão de energia elétrica no Brasil, apresentadas a seguir em ordem alfabética:

1. Equipamentos;
2. Estudos avançados de sistema de potência;
3. Expansão do sistema de transmissão;
4. Legislação do setor elétrico;
5. Relacionamento institucional;
6. Sistema de proteção;
7. Supervisão e operação do sistema;
8. Transmissão de corrente contínua.

A seguir, uma descrição simplificada das oito áreas de conhecimento críticas e sua relevância para o Setor Elétrico Brasileiro:

- Equipamentos: os conhecimentos relacionados a esse tema abrangem a área de manutenção dos sistemas de transporte de energia elétrica e seus equipamentos, com uso intensivo e alto impacto na qualidade técnica dos serviços de Setor Elétrico Brasileiro.
- Estudos avançados de sistemas de potência e Sistemas de proteção: o desenvolvimento e aquisição dos conhecimentos relacionados a esses temas demanda muitos anos, o que atenta para a relevância de sua gestão, já que são áreas de conhecimento primordiais para o transporte de energia elétrica.
- Expansão do sistema de transmissão: os conhecimentos relativos à expansão e crescimento dos sistemas de transmissão de energia são decisivos para o planejamento futuro do setor e a sustentação do sistema interligado.
- Legislação do setor elétrico: ainda que a legislação envolva informações explícitas na forma de normas regulatórias, sua aplicação envolve a interpretação e aplicação efetiva dos conhecimentos subjacentes, enriquecidos pela experiência.
- Relacionamento institucional: os conhecimentos relacionados à articulação e engajamento entre os atores do Setor Elétrico Brasileiro, e entre estes e outros setores da sociedade e do mercado, podem ser considerados fundamentais para uma efetiva atuação no Setor Elétrico Brasileiro.
- Supervisão e operação do sistema: os conhecimentos relacionados a esse tema dizem respeito à operação do sistema elétrico, essencial para quaisquer organizações que atuem no setor de transporte de energia.
- Transmissão de corrente contínua: em um país de dimensões continentais como o Brasil, a transmissão de corrente contínua se configura como uma tecnologia relevante. Com conhecimentos pouco disseminados no setor, torna-se uma área de conhecimento crítica.

Uma vez identificadas e priorizadas, essas áreas de conhecimento consideradas críticas passam a ser um dos elementos principais da estratégia de gestão do conhecimento da organização.

## 5.0 - Mapeamento das redes de conhecimento

Grande parte dos conhecimentos aplicados nos processos de trabalho de qualquer organização fluem por meio não de mecanismos formais, mas de interações informais entre profissionais de uma ou várias empresas. Esses fluxos informais se organizam na forma do que podemos chamar de redes de conhecimento<sup>[4]</sup>. Assim como em uma rede de pesca formada por “nós” que se conectam uns aos outros, as redes de conhecimento e informação são compostas por pessoas multiplamente interconectadas. Entender a configuração e características específicas de redes temáticas permite melhor compreensão dos fluxos de conhecimento, da conexão entre unidades regionais e da participação de indivíduos específicos em cada uma dessas redes.

Visando mapear as redes e principais fluxos dos conhecimentos críticos, bem como os profissionais-chave com maior nível de atividade na captura e compartilhamento de conhecimentos relativos a esses temas, foi utilizada a metodologia de Análise de Redes Sociais (ARS)<sup>[5]</sup>. Uma amostra de 595 colaboradores da CTEEP foram convidados a responder a um questionário on-line indicando quem são suas fontes em relação aos conhecimentos críticos. Os resultados foram representados graficamente em sociogramas (mapas de redes de conhecimento), em que cada profissional citado é representado por um nó, as conexões por setas, e o nível de atividade pela dimensão de cada nó, como no exemplo da Figura 3.

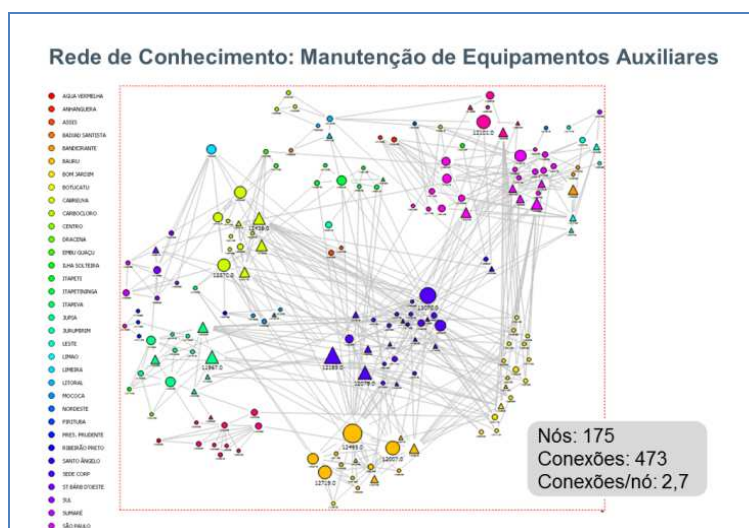


FIGURA 3 – Exemplo de mapa de redes de conhecimento crítico.

Por meio dos mapas de redes de conhecimento (sociogramas) foi possível visualizar os fluxos de conhecimento, subsidiando a definição de estratégias e táticas de gestão dos conhecimentos críticos. Foi possível também levantar indicadores sociométricos do nível de atividade das redes de conhecimento crítico, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Indicadores sociométricos das redes de conhecimentos críticos

<b>Área de Conhecimento</b>	<b>Total pontos sociométricos</b>
Legislação Setor Elétrico	2.793
Expansão Sistema de Transmissão	2.535
Relacionamento Institucional	2.820
Estudos Avançados Sistema de Potência	2.544
Transmissão Corrente Contínua	810
Sistema de Proteção	4.068
Equipamentos	2.133
Supervisão e Operação do Sistema Elétrico	870

Os “pontos sociométricos” representam o total de conexões registradas entre os nós de cada rede, e indicam o nível de atividade de intercâmbio de conhecimentos sobre cada tema crítico da organização.

## 6.0 - Definição de direcionadores estratégicos de gestão do conhecimento

Com base na análise de contexto sobre as trocas de conhecimento na organização, nos conhecimentos críticos priorizados e no mapeamento de redes de conhecimento, a CTEEP promoveu profundas discussões para caracterização da situação atual e aspirações futuras relativas a cada área de conhecimento na organização. Essas discussões foram o ponto de partida para a definição de diretrizes estratégicas capazes de direcionar a atuação da empresa em GC.

A definição de diretrizes estratégicas foi considerada uma ferramenta essencial para orientar o trabalho de gestão do conhecimento. O trabalho de construção das diretrizes, envolvendo a equipe de projeto e a consultoria especializada, tratou de estabelecer:

- Aspirações de longo prazo;
- Orientações de curto e médio prazo;
- Alinhamento e contribuição com a estratégia de negócio da organização;
- Visão clara de benefícios e resultados esperados.

Por meio de uma série de reuniões de trabalho e discussões aprofundadas, foi possível estabelecer diretrizes para atender aos seguintes critérios:

- Diretrizes de gestão do conhecimento organizacional;
- Diretrizes relacionadas às áreas de conhecimento críticas;

A definição de diretrizes de gestão do conhecimento organizacional buscou cobrir os principais aspectos capazes de criar condições para a adoção e evolução das práticas de processos de GC pela organização de maneira sustentável. Foram definidas diretrizes para cada um dos aspectos a seguir:

- Estratégia Empresarial – visando incorporar o direcionamento de GC à estratégia da empresa;
- Governança – visando estabelecer as bases para processos decisórios legítimos e eficientes;
- Áreas de conhecimento críticas – para orientações específicas considerando o estágio de cada tema crítico;
- Redes de relacionamento – orientadas a promover a evolução das redes de conhecimento;
- Processos – visando estabelecer processos estruturados de GC;
- Infraestrutura – para o estabelecimento das condições necessárias à criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos na organização;
- Competências Organizacionais e Individuais – para o alinhamento entre as diretrizes de gestão por competências e de gestão do conhecimento;
- Inovação – visando garantir não só a mobilização dos conhecimentos existentes, mas também a criação de novos conhecimentos na forma de soluções e processos inovadores;
- Cultura – para direcionar ações capazes de estimular e apoiar as transformações culturais necessárias à adoção de práticas de colaboração e compartilhamento de conhecimentos.

O conjunto de diretrizes estratégicas de gestão do conhecimento definido, organizadas em torno dos aspectos acima, passou a figurar oficialmente como um dos instrumentos de gestão estratégica da companhia.

## **7.0 - construção de um portfólio de iniciativas DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Ao adotar diretrizes estratégicas para a gestão do conhecimento, a CTEEP deu um passo importante para uma evolução efetiva de suas práticas de mobilização de conhecimentos. Para viabilizar o cumprimento das diretrizes, no entanto, se faz necessário definir as ações concretas a serem adotadas nos processos e práticas da organização. Assim, foram definidas uma série de iniciativas, soluções e ferramentas a serem adotadas para estruturar os fluxos de conhecimentos na CTEEP, com ênfase especial nos conhecimentos considerados críticos para uma empresa de transmissão de energia elétrica no Brasil.

A seleção das soluções de GC mais adequadas à realidade da CTEEP, em meio a tantas ferramentas e metodologias disponíveis, se deu com base principalmente em um referencial metodológico que define a gestão do conhecimento como um processo. Segundo Terra<sup>[6]</sup>, a efetiva gestão do conhecimento envolve um processo continuado de 6 fases:

1. Captura ou codificação;
2. Organização;
3. Compartilhamento ou socialização interativa;
4. Disseminação ou explicitação em escala;
5. Proteção;
6. Criação ou inovação.

Com a combinação de ferramentas e práticas de GC que garantam a cobertura de todo esse processo para os conhecimentos críticos da empresa, de forma continuada, é possível estabelecer um ciclo virtuoso de evolução de cada um dos conhecimentos críticos. Com base nesse conceito, foram realizadas diversas reuniões de trabalho com a equipe de projeto para analisar e selecionar as melhores combinações de ferramentas e práticas de GC para cada um dos conhecimentos críticos de uma empresa de transmissão de energia.

O portfólio de iniciativas resultante desse processo é apresentado na Figura 4.





FIGURA 4 – Exemplo de portfólio de soluções e práticas de GC.

É importante ressaltar que a mera aplicação de um conjunto de iniciativas de GC não garante a geração de resultados positivos e o atingimento das diretrizes definidas. É fundamental que essas iniciativas estejam articuladas por uma estratégia, detalhadas em um plano de implementação e incorporadas aos processos organizacionais.

Visando garantir a implementação das iniciativas com a maior efetividade e alinhamento com as diretrizes definidas, foi elaborado um plano de implementação detalhado, estabelecendo a prioridade e o ritmo de implantação das iniciativas de GC. Esse plano foi avaliado e incorporado pela CTEEP ao mapa estratégico da organização (instrumento de gestão estratégica) e ao orçamento de 2010 / 2011.

## 8.0 - Contribuições para a Gestão do Conhecimento e Benefícios para a Organização

A elaboração de uma abordagem estratégica para a gestão dos conhecimentos críticos da CTEEP foi realizada de forma altamente participativa, com o envolvimento de profissionais de diversas áreas e níveis hierárquicos da companhia. Além disso, buscou manter forte alinhamento com a estratégia da organização e uma orientação pragmática, visando incorporar as práticas e soluções de GC efetivamente ao dia a dia da organização. Graças a esses elementos, o portfólio de iniciativas de GC da CTEEP traz um alto potencial de contribuição para a empresa.

As práticas implementadas devem gerar grandes benefícios de curto e longo prazo para a organização e para o setor, entre eles:

- Diretrizes de gestão do conhecimento organizacional – provendo direcionamento claro para decisões futuras;
- Captura de conhecimentos internos e externos de forma continuada – garantindo o fluxo constante de conhecimentos críticos para o negócio;
- Organização, compartilhamento e disseminação de conhecimentos relevantes para o negócio – práticas capazes de mobilizar o conhecimento existente, disponibilizando-os aos profissionais que dele fazem uso;
- Melhor aproveitamento e compartilhamento do aprendizado das equipes – por meio da captura e registro das lições aprendidas pelos profissionais;
- Redução no tempo de capacitação dos profissionais da empresa – graças à aceleração do fluxo de conhecimentos e à multiplicação de fontes de aprendizagem disponíveis;
- Tecnologias relevantes mapeadas e gerando projetos de pesquisa e inovação – por meio dos processos de prospecção tecnológica e gestão de portfólio de projetos;
- Geração de ideias e inovação de forma participativa – com o lançamento de um programa de ideias estruturado e apoiado por ferramentas de informática;
- Contribuições diretas para o desenvolvimento pessoal, desempenho dos processos e resultados do negócio – facilitando a aprendizagem individual e ao mesmo tempo criando perspectivas de valorização;
- Processos de gestão do conhecimento, inteligência e inovação integrados – graças ao foco multidisciplinar deste projeto, aliado ao envolvimento e engajamento de profissionais de várias áreas em sua construção.



Além disso pode-se destacar alguns resultados significativos gerados para a CTEEP, mesmo sabendo que poucas iniciativas já foram implantadas:

- Referência confiável para decisões estratégicas sobre capital intelectual;
- Melhor direcionamento para investimentos em P&D, tendo contribuído para decisões envolvendo R\$ 5 milhões em 2010;
- Melhor direcionamento para decisões de gestão de recursos humanos e para atividades de educação corporativa;
- Maior facilidade de identificar profissionais capacitados para projetos envolvendo os conhecimentos críticos.

## 9.0 - Conclusões

Este projeto permite concluir que a combinação de metodologias para mapeamento de conhecimentos críticos visando nortear o processo de gestão do conhecimento pode trazer resultados significativos. Além disso, o mapeamento das redes de conhecimento por meio da análise de redes sociais (ARS) mostra-se um instrumento efetivo para entendimento dos fluxos dos conhecimentos críticos na organização, subsidiando decisões e ações com segurança. A definição de diretrizes estratégicas de GC, por sua vez, estabelece o vínculo direto com a estratégia da organização e ao mesmo tempo define prioridades e foco da empresa em termos de GC.

Finalmente, conclui-se também que essa abordagem tem potencial aplicação em outras empresas de transmissão de energia elétrica. Uma estratégia de gestão dos conhecimentos críticos incorporada aos processos organizacionais de forma sistemática e pragmática traz alto potencial de resultados para empresas do setor elétrico brasileiro, contribuindo para o melhor uso do capital intelectual, a evolução do setor e a melhor qualidade de serviços para a sociedade.

## 10.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) TERRA, J.C.C., *Gestão do Conhecimento - O grande desafio empresarial*. Editora Negócio, 2000.
- (2) STEWART, Thomas A., *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Ed. Campus, 1998.
- (3) TERRA, J.C.C. et al, *Taxonomia: elemento fundamental para a Gestão do Conhecimento*. Biblioteca TerraForum [Online]. Disponível: <http://br4.in/terrataxo>
- (4) KEENEY, R.L.; RAIFFA, H. *Decisions with multiple objectives: preferences and value tradeoffs*. New York: John Wiley & Sons, 1976.
- (5) CROSS, R., PARKER, A. *The Hidden Power of Social Networks*, Harvard Business Press, 2004.
- (6) TERRA, J.C.C., *Gestão do Conhecimento - O grande desafio empresarial*. Editora Negócio, 2000.

## 11.0 - DADOS BIOGRÁFICOS

- Roberto do Valle Jr. [Beto do Valle]  
 - Nascimento: 31/03/1970, em São José do Rio Preto - SP.  
 - Graduação: Publicidade & Propaganda - Fundação Cásper Líbero – São Paulo – SP – 1991. Pós- Graduação: MBA Marketing – Fundação Getúlio Vargas – Florianópolis/ Joinville - SC – 2001. Extensão: Gestão Estratégica de Pessoas – FDC (Nova Lima - MG) e INSEAD (Fontainebleau - França) – 2003.  
 - Atuação: Sócio-diretor da TerraForum Consultores. Atua em gestão do conhecimento, planejamento estratégico, educação corporativa e inovação. Atuando com a TerraForum desde 2006, à frente de projetos junto a organizações de diversos segmentos, inclusive do setor elétrico, como CTEEP, ONS e CCEE. É coautor de artigos sobre gestão do conhecimento e do livro 'Gestão 2.0 - Como Integrar a Colaboração e a Participação em Massa para o Sucesso nos Negócios' (ed. Elsevier-Campus, 2009).

- João Valsecchi Ribeiro de Souza [João Valsecchi]  
 - Nascimento: 12/11/1990, em Garça - SP.  
 - Graduação: Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas – Universidade de São Paulo / Escola de Comunicações e Artes - USP/ECA. São Paulo – SP. Ano de conclusão: 2011.  
 - Atuação: atua na TerraForum Consultores em projetos de Gestão do Conhecimento e Inovação, Inteligência, Comunicação e Redes Sociais para empresas de grande porte de diversos segmentos. Foi pesquisador de iniciação científica pelo CNPq/Santander/USP de outubro/2009 a novembro/2010, em que desenvolveu um projeto de pesquisa na área de Memória Organizacional. É co-autor de artigo publicado no livro: "A USP e a invenção da propaganda: 40 anos depois" (Fundac, 2010).

- Ivanilda Silva Lopes [Iva Lopes]

- Nascimento: 25/11/1971, São Paulo - SP.

- Graduação: Pedagogia - Universidade Ibirapuera – São Paulo – SP – 1992. Graduação em Administração de Empresas – Universidade Ibirapuera - São Paulo – SP - 1997 – Pós-Graduação: Gestão de Recursos Humanos – FAAP – São Paulo – SP - 2002

Atuação: Especialista em Gestão do Conhecimento na CTEEP. Atua há 14 anos na área de Recursos Humanos, nos segmentos de telecomunicações, indústria alimentícia, instituição financeira e energia. Atuando fortemente na área de Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa, Programas para a Liderança e Avaliação de Desempenho. Atualmente é responsável pela condução do projeto de Gestão do Conhecimento na CTEEP no Departamento de Desenvolvimento Organizacional.

- Maureen Teresa Rose Fitzgibbon Pereira [Maureen Fitzgibbon]

- Nascimento: 08/04/56, São Paulo - SP

Graduação: Matemática - Centro Universitário Fundação Santo André, CUFSA, Santo André – SP – 1978.

Mestrado em Engenharia Aeronáutica. - Instituto Tecnológico de Aeronáutica, ITA, São Paulo 1982..

Especialização em Inovação Tecnológica MBA/USP - Universidade de São Paulo, USP, São Paulo – 2006.

Atuação: Especialista em Planejamento e Gestão. Atualmente coordena o Programa de Pesquisa e Desenvolvimento da CTEEP, com foco em projetos de inovação tecnológica, vinculados aos objetivos do setor e interesse técnico-profissional da empresa, contribuindo na sustentabilidade do negócio, estratégias do Grupo e dentro das premissas estabelecidas pelo órgão regulador. Responsável por manter o canal de comunicação com os centros acadêmicos, de pesquisa, universidades, laboratórios e empresas privadas para identificar a evolução tecnológica do mercado.