

O Programa de Repasse do Conhecimento como ferramenta de auxílio à Gestão do Conhecimento: um caso em estudo do setor elétrico brasileiro

Marcelo Haendchen Dutra

UFSC

mhdutra@eletrosul.gov.br

Giuvania Terezinha Lehmkuhl

UFSC

giulehmkuhl@yahoo.com.br

Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho

UFSC

ccoelho@eletrosul.gov.br

Sabrina Weiss Raupp

UFSC

sabrinawr@eletrosul.gov.br

Giovana Fucina

UFSC

pd@elofar.com.br

Antonio Cezar Bornia

UFSC

cezar@inf.ufsc.br

RESUMO

O mercado de energia elétrica experimenta um crescimento da ordem de 4,5% ao ano, devendo ultrapassar a casa dos 100 mil MW em 2008, exigindo um diferencial competitivo das empresas que compõem, ou queiram compor, este mercado. As principais oportunidades de negócios no mercado de energia elétrica nacional estão ligadas à oferta de novos empreendimentos de geração, à construção de linhas de transmissão e à privatização de ativos do sistema de distribuição. A Eletrosul, considerando suas necessidades com a eminente perda de pessoal em função de inúmeras aposentadorias previstas para os próximos anos, passa por um processo de sucessão no seu quadro funcional, com uma perspectiva de não perder o seu capital intelectual/conhecimento. Verificado que o conhecimento é fator preponderante para a sua permanência competitiva no mercado, criou a ferramenta do Programa de Repasse do Conhecimento – PRC, a qual visa fornecer instrumentos para a gestão da transmissão do conhecimento desta massa de empregados que está se desligando da empresa. Nesse sentido, o presente trabalho tem por objetivo demonstrar de que maneira o PRC pode contribuir na Gestão do Conhecimento organizacional. Para tal, coloca-se em evidência o caso desta que é uma das maiores empresas do setor elétrico brasileiro.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento (GC). Gestão de Pessoas. Programa de Repasse do Conhecimento (PRC).

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o conhecimento tem se tornado um recurso cada vez mais estratégico para as organizações buscarem sua competitividade e sobrevivência; daí o surgimento das organizações baseadas no conhecimento. Mesmo no caso de setores onde a infra-estrutura física é determinante para a atividade da organização, como é o caso do setor elétrico, o conhecimento pode ser considerado um importante ativo a ser gerenciado.

A informação nesse novo cenário passa a ser considerada como recurso estratégico nas tomadas de decisões. Um grande número de empresas estão envoltas em amplos e diversos tipos de informação e, para competir neste ambiente dinâmico, o segredo do sucesso é a agregação de valor a partir do acesso, do tratamento, da utilização e da disseminação da informação (BECK, 2007).

Segundo Garvin (1998), o conhecimento organizacional pode se manifestar de várias formas, geralmente através de práticas estruturadas ou não. O conjunto de tais práticas estruturadas é o que constitui a designada Gestão do Conhecimento - GC.

Para Terra (2000), a GC sempre existiu nas empresas, a novidade é ela estar se tornando um objetivo explícito. Reconhecendo o desafio da GC, algumas empresas estão

criando funções, como a do gerenciador do conhecimento, função esta que envolve habilidades relacionadas à cultura do aprendizado organizacional. Neste contexto, o gerenciamento do conhecimento dentro da empresa se torna fundamental, e a sua evolução está associada à eficiência da sua gestão.

Embora o foco de estudo das organizações do conhecimento se estabeleça geralmente em torno de empresas de tecnologia ou de serviços, é possível de se verificar que em qualquer organização, independente de seu porte ou segmento, o conhecimento se desenvolve e pode ser acumulado ou evadir-se do âmbito funcional da empresa. No caso específico das empresas de energia elétrica, o acervo de conhecimento está voltado a projetos de construção, operação e manutenção de usinas, subestações e linhas, além de outras atividades complementares na prestação do serviço público de energia elétrica. Estas atividades requerem um conhecimento específico e experiência para serem desenvolvidas, sendo assim um fator estratégico das empresas deste segmento.

A Eletrosul, que atua nos segmentos de geração e transmissão de energia elétrica, e que tem como um dos pilares de sua sustentabilidade empresarial a gestão do seu capital intelectual, considerando suas necessidades com a eminente perda de pessoal em função de inúmeras aposentadorias previstas para os próximos anos, um processo de sucessão no seu quadro funcional, está declina em enveredar esforços para manter, e se possível ampliar, o seu capital intelectual/conhecimento.

Verificado que o conhecimento é fator preponderante para a sua permanência competitiva no mercado, a empresa criou uma ferramenta designada de Programa de Repasse do Conhecimento – PRC, a qual visa fornecer instrumentos para a gestão da transmissão do conhecimento desta massa de empregados que está se desligando da empresa.

Nesse sentido, o presente trabalho tem por objetivo demonstrar de que maneira o PRC pode contribuir na Gestão do Conhecimento organizacional. Para tal, coloca-se em evidência o caso desta que é uma das maiores empresas do setor elétrico brasileiro. Com este intuito, o trabalho foi organizado da seguinte maneira: no item que se segue apresenta-se uma revisão teórica sobre a gestão do conhecimento; na parte 3 consta uma descrição sobre a empresa em estudo e o seu contexto operacional; na seção 4 aparece o objeto em estudo, o PRC na Eletrosul; para encerrar, as considerações finais.

2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO – REVISÃO DA LITERATURA

A discussão sobre conhecimento vem de muito tempo. Para Maturana e Varela (2003, p.267), a bíblia já fazia referência “quando Adão e Eva comeram o fruto do conhecimento do bem e do mal, viram transformados em outros seres e não mais voltaram à antiga inocência (...) sabiam-se desnudos; sabiam que sabiam”. Ao longo dos séculos houve filósofos que fracassaram em definir o conhecimento, como Garcia (2002, p. 28), que argumentou “o conhecimento é um termo impossível de se definir”.

Na década de 1920, segundo Hessen (2000), salientava-se que o conhecimento era uma relação entre sujeito e objeto. Mais tarde, já na década de 1960, Berger e Luckman (1966, p.17) definiram o conhecimento como “a certeza de que os fenômenos são reais e possuem características específicas”.

No final do século XX, Nonaka e Takeuchi (1997) recuperaram uma antiga definição feita por Platão para construção da teoria da criação do conhecimento de uma crença verdadeira e justificada. A criação do conhecimento, para eles (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), representava uma grande perspectiva, viabilizando a geração de inovações duradouras, permitindo que as empresas criadoras do conhecimento sejam competitivas e longínquas.

Carbone (2006, p.16) explicita que o pensamento “enquanto não houver problemas, aceita-se a realidade como certa e o conhecimento como verdadeiro”. A partir dessa definição, o autor sugere que a criação do conhecimento é dividida em duas dimensões: epistemológica e a ontológica. A dimensão epistemológica baseia-se na distinção entre as formas de conhecimento tácito e explícito, integrando-se através de símbolos, metáforas e analogias para criação do conhecimento nas organizações. A dimensão ontológica considera o conhecimento uma criação individual, que se propaga pela organização através da espiral do conhecimento, formando uma rede de conhecimentos.

Uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico (GARVIN, 1993).

Oliveira (2003) relata que o bem mais importante de uma organização é o conhecimento, ou capital intelectual, e este capital inclui o conhecimento tácito como a experiência armazenada por cada empregado organização e o conhecimento explícito como os documentos, políticas e procedimentos existentes. O conhecimento tácito para ser transmitido, precisa ser convertido em palavras, números ou imagens que todos da empresa possam entender. É nesse processo de conversão do conhecimento tácito para o explícito que o conhecimento organizacional é criado.

Oliveira (2003) salienta, também, que o conhecimento e a experiência adquiridos com o tempo criam vantagens competitivas que não podem ser copiadas, onde numa economia incerta, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva. O autor complementa dizendo que a GC cuida de agregar valor às informações, e é um processo contínuo de aprendizagem, que se dá pela sinergia das informações e pela capacidade das pessoas.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a competição é uma batalha constante e penosa para as empresas, não podendo relaxar e ser complacente. O medo de perder impulsiona as empresas a prever mudanças e inventar algo novo, uma nova tecnologia, um projeto de produto, um novo processo de produção, uma nova estratégia de marketing, uma nova forma de distribuição ou nova forma de servir os clientes.

Crawford (2005) enfatiza que conhecimento é conhecimento explícito e tácito, ambos produzidos de forma coletiva, sendo o conhecimento organizacional de caráter social. A GC é simultaneamente uma meta e um processo. Como um resultado, ou meta, a GC é completamente focalizada no compartilhamento de informações para o benefício da organização. O incremento deste valor pode ocorrer por meio da conversão do conhecimento explicitado pela estratégia em ações operacionais que promovam o conhecimento tácito dos agentes envolvidos na rede de relacionamento.

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), não são entidades totalmente separadas, mas sim complementares, interagem entre si e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. E para esta interação existem quatro modos de conversão: a **Socialização** (conhecimento tácito em conhecimento tácito); a **Externalização** (conhecimento tácito em conhecimento explícito); a **Combinação** (conhecimento explícito em conhecimento explícito); e, a **Internalização** (conhecimento explícito em conhecimento tácito). Esses conteúdos do conhecimento interagidos entre si culminam em uma espiral de criação do conhecimento.

Conforme Pereira (2003), os processos de GC incluem as funções de identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento e distribuição, aplicação e criação; todos estes integrados numa visão sistêmica da GC. Detalhando essas

funções, destacamos as seguintes características propostas por (BECKMAN, 1999; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; PEREIRA, 2003):

- a) Identificação: esse processo está voltado para questões estratégicas, entre elas identificar que competências são críticas para o sucesso da organização (competências essenciais);
- b) Captura: o processo de captura representa a aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para criar e manter as competências essenciais e áreas de conhecimento selecionadas e mapeadas;
- c) Seleção e Validação: o processo de selecionar e validar conhecimento visa filtrar, avaliar a qualidade e sintetizar o conhecimento para fins de aplicação futura. Nem todo o conhecimento gerado, recuperado ou desenvolvido deve ser armazenado na organização;
- d) Organização e Armazenagem: o objetivo desse processo é garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio da utilização de sistemas de armazenagem efetivos. O conhecimento, a expertise e a experiência informais ou não estruturados, de posse somente dos indivíduos da organização e não compartilhados por meio de mecanismos adequados, são facilmente perdidos e esquecidos e não podem ser organizados e armazenados para aplicação em processos, produtos e serviços da organização;
- e) Compartilhamento (acesso e distribuição): A prática das organizações demonstra que, em geral, muitas informações e conhecimentos permanecem restritos a um grupo pequeno de indivíduos. Além disso, mesmo quando disponíveis, não estão em tempo hábil e nem no local apropriado. Nesta questão, a facilidade de acesso torna-se ponto crítico do processo de compartilhamento;
- f) Aplicação: mesmo que os conhecimentos, experiências e informações estejam disponíveis e compartilhadas, é fundamental que sejam utilizadas, e que se traduzam em benefícios concretos para a organização. Nesse processo, cabe destacar a importância de se registrar as lições aprendidas com a utilização do conhecimento, os ganhos obtidos e os desafios a serem ainda alcançados (novos conhecimentos que serão necessários para a organização);
- g) Criação de Conhecimento: O processo de criação de um novo conhecimento envolve as seguintes dimensões: aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação.

A retenção e transformação podem ser trabalhadas dentro de uma perspectiva de apoio aos sistemas organizacionais e, então, se incorporariam os sistemas computacionais de auxílio, integrados às bases de conhecimento (*computer-assisted knowledge system*), sendo estas vistas como repositórios de conhecimento. A dimensão da disseminação pode ser entendida via tecnologia de informação e de comunicação. No entanto, na visão do processo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e de Nonaka e Ryoko (2003), adicionada aos espaços para a criação de conhecimento destacados por Nonaka e Konno (1998), não podem deixar de ser considerada, sobretudo na questão da disseminação de conhecimento.

3. A ELETROSUL E O SEU CONTEXTO OPERACIONAL

Uma das maiores empresas estatais de energia elétrica do Brasil é a Eletrosul Centrais Elétricas S.A., ou simplesmente Eletrosul. Com mais de 1.400 empregados (colaboradores) a companhia identificou um fator crítico no seu quadro de pessoal. Com uma visão de gestão a médio e longo prazo, a empresa verificou que uma evasão de conhecimento poderia ocorrer em função da saída em massa dos empregados denominados aposentáveis (de acordo com as regras da Previdência Social e também da fundação de previdência complementar da própria Eletrosul).

Esses empregados foram assim considerados por terem condições de se aposentar num período de tempo inferior a cinco anos, podendo deixar a empresa sem permitir a sua substituição em tempo hábil, de maneira a evadir com eles seus conhecimentos adquiridos pela vivência e experiência no setor e seus conhecimentos para o cumprimento de suas funções ou das execuções de suas atividades, cruciais para o adequado funcionamento da entidade.

A posição da empresa, diante de tal situação, foi a seguinte (ELETROSUL, 2005, p. 02 e 03):

A Eletrosul, por ser uma empresa que presta, sob concessão, um serviço público de caráter ininterrupto e que exige qualidade e confiabilidade rítmicas sob condições contratuais que se não satisfeitas podem implicar irreparáveis danos à sociedade além de pesadas multas à empresa, há que dispor de mecanismos eficazes e permanentes para gerenciar e manter um quadro de empregados quantitativo e qualitativo condizente com tais características e responsabilidades.

(...)

Os novos empregados antes de assumirem as atividades dos empregados desligados necessitam de forte e longo treinamento, grande parte do tempo *in loco*. Assim, os empregados remanescentes, além das suas funções normais, suprem a falta do colega desligado e ainda têm que se dedicar ao treinamento dos novos. Esta situação deixa a empresa refém da necessidade de absoluta normalidade no sistema elétrico e vulnerável, portanto, a qualquer falha ou incidente elétrico, o que não é compatível com os níveis de qualidade e de confiabilidade exigidos na prestação do serviço público de energia elétrica.

Nesse contexto, foram identificados aproximadamente um quarto dos empregados ativos da empresa, muitos dos quais da atividade-fim, considerada técnica e complexa, a qual depende não só de conhecimento, mas também de um certo período de experiência para a adequada execução. Mais do que isso, esses empregados denominados aposentáveis, salvo poucas exceções, tinham pelo menos vinte anos de empresa, muitos deles exercendo continuamente a mesma atividade técnica. Adicione-se a isso o fato de que, do ano de 1990 ao ano de 2000, foram instituídos na empresa treze programas de estímulo ao desligamento voluntário de pessoal, sendo somente enquanto empresa exclusivamente de transmissão, fato que ocorreu a partir de dezembro de 1997, foram desligados 387 empregados.

Pela própria experiência de outros programas de desligamento voluntário até então implantados, os quais não previam formalmente ações de repasse de conhecimento entre o empregado a ser desligado e aquele que passaria a assumir suas funções, a organização sentiu a necessidade de instituir controles que garantissem uma transição saudável desses conhecimentos. Na verdade, no contexto em que se inseriam, os antigos programas tinham por objetivo a adequação do quadro de pessoal sem necessidade de reposição. Em outras épocas, em alguns casos, os empregados substitutos assumiam as novas atividades sem o devido preparo, sendo capacitados ao longo do tempo através da execução da própria função e, quando possível, concomitantemente aos treinamentos patrocinados pela empresa.

Diante deste impasse que poderia trazer sérios problemas futuros, muitos dos quais dificilmente poderiam ser mensurados naquele momento, resolveu-se instituir o Plano de

Readequação Programada do Quadro de Pessoal (PREQ) visando atenuar os efeitos dessa fase pela qual, inevitavelmente, teria que se passar. Em linhas gerais, o PREQ propõe-se a realizar uma saída ordenada e controlada (programada) ao longo deste período nebuloso.

De acordo com o relatório de exposição de motivos da empresa, a preocupação era vista da maneira que se segue (ELETROSUL, 2005, p. 01 e 02):

No intuito de salvaguardar a sua massa crítica de empregados treinados e com experiência, necessários ao cumprimento da sua Missão, e para poder admitir, treinar, planejar e programar a sua adequada reposição num programa de sucessão ajustado ao cronograma de desligamento por motivo de aposentadoria, a Eletrosul implantou, na condição de instrumento permanente de recursos humanos, um plano para a aposentadoria programada de seus empregados.

(...)

O PREQ tem por objetivo principal manter e disseminar internamente os conhecimentos imprescindíveis ao pleno cumprimento da Missão da Eletrosul, ao mesmo tempo que dinamizará seu quadro de pessoal permitindo o acesso de novos empregados em face da programação dos desligamentos por aposentadoria daqueles que já se encontram nesta situação. Manter a *expertise* necessária à gestão dos negócios não significa “reter” os que a detém até o ocaso das suas produtividades, mas sim fazer com que cada empregado repasse-na àquele que o substituirá nas suas atividades. Para tanto, a cronologia dos desligamentos será definida pela Eletrosul conjugada com um Programa de Repasse de Conhecimentos (PRC).

O sentido maior da instituição do PREQ é, portanto, constituir-se em uma estratégia de gestão de recursos humanos, uma ferramenta utilizada para preservar e exponencializar o conhecimento; a técnica do saber o “porque”, o “como”, o “quando” e o “com quantos” se faz ou deveria ser feito determinado processo ou procedimento no âmbito da Eletrosul. Deseja-se, com o presente mecanismo, programar a sucessão quantitativa (número de empregados) e qualitativa (conhecimentos) dos empregados que pretendem desligar-se do seu quadro de pessoal (ELETROSUL, 2005).

Para tal, o PREQ foi composto de três programas, cada qual com sua função específica:

- Programa de Repasse de Conhecimentos (PRC) – visa a possibilitar a retenção, aumento e disseminação dos conhecimentos inerentes aos negócios da empresa. Prevê o repasse do conhecimento, da função, da atividade e/ou das tarefas executadas pelo empregado que está se desligando da empresa;
- Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA) – visa a proporcionar aos empregados inscritos no PREQ, bem como aos seus respectivos cônjuges, informações a respeito desta nova fase da vida, contemplando aspectos sociais, previdenciários, financeiros, de saúde, entre outros, considerados necessários para que essa transição ocorra da forma mais natural possível;
- Programa de Bônus para o Desligamento Voluntário por Cumprimento de Metas (PCM) – visa a habilitar o empregado a receber um bônus (uma remuneração por verbas rescisórias e por dedicação à empresa) ao assinar o seu desligamento voluntário da empresa. Essa parte do plano é a forma com que a empresa vincula o empregado a cumprir as demais etapas do PREQ que a ela interessam. O mais interessante nessa fase do plano é que a empresa, através de seus cálculos, afirma que a diferença salarial existente entre os empregados que estão saindo (no topo da carreira no Plano de Carreira, Cargos e Salários) e os novos (que iniciam nos patamares mais inferiores do Plano de Carreira, Cargos e Salários) permitirá à empresa realizar essa bonificação

sem que tenha que realizar gastos adicionais muito fora do que já havia sido previsto sem a saída desses profissionais. A grande oscilação a ser gerenciada é o problema em termos de fluxo de caixa, posto que as substituições são dadas em ordem cronológica (diferença no tempo – o efeito moeda/tempo).

Em síntese, no contexto do PREQ, a cronologia dos desligamentos é definida exclusivamente pela empresa e deverá atender às necessidades de repasse de conhecimento e de preenchimento da vaga (PRC), bem como à preparação psicológica e social (responsabilidade corporativa da organização) dos empregados e dos respectivos cônjuges para a aposentadoria (PPA). A partir do cumprimento das metas preceituadas no programa, o empregado passa a fazer jus a um bônus financeiro para o seu desligamento voluntário (PCM).

4. O ‘PRC’ NA ELETROSUL

A Eletrosul consciente de que o capital humano (e/ou intelectual) é um dos principais ativos das organizações, sendo o responsável direto pelo seu sucesso ou insucesso. As empresas modernas e vencedoras têm buscado implantar cada vez mais instrumentos de gestão que possibilitem a preservação, aprimoramento e o compartilhamento das competências, habilidades e conhecimentos existentes em seus quadros e que são imprescindíveis à condução dos seus negócios e à melhoria constante dos resultados e processos corporativos (ELETROSUL, 2007).

Neste contexto, considerando as responsabilidades empresariais e institucionais da Eletrosul, que exigem da organização a melhoria continuada de seus resultados operacionais, econômicos e sociais, sob pena de comprometer toda a cadeia da indústria da energia elétrica em sua região de atuação, é indispensável que a empresa possua instrumentos de gestão de recursos humanos capazes de responder aos desafios que a prestação de um serviço público qualificado e de caráter ininterrupto exige.

Para Eletrosul (2007), o PRC foi criado na condição de uma ferramenta que possibilitará a retenção, aumento e disseminação dos conhecimentos inerentes aos negócios da empresa, considerando-se a eminente perda de pessoal em função de aposentadorias e do processo de sucessão técnico-administrativa com conseqüente perda de capital intelectual/conhecimento, e reconhecendo que a efetiva gestão de empresas atualmente é feita com base na gestão de seus conhecimentos críticos auxiliando assim a tomada de decisão.

Segundo Eletrosul (2007), para a correta aplicação desta ferramenta foi criado um fluxo de informações que serve de orientação para o PRC: (a) o Departamento de Gestão de Pessoas - DGP prestará orientações quanto à metodologia, procedimentos e prazos a serem adotados pelo empregado no “repasso de conhecimentos”; (b) em conjunto com a respectiva gerência e o DGP, e após a definição dos “conhecimentos” a serem repassados, o empregado deverá elaborar o seu “Plano de Repasse”, segundo documentação e metodologia definidas no item “a”, em que o Plano de Repasse deverá ser aprovado pela gerência direta do empregado e pelo DGP; (c) o “Repasso de Conhecimentos”, propriamente dito, é realizado formalmente, tendo que ser validado/assinado pelo empregado, pela sua gerência e pelo DGP; (d) o “conhecimento”, descrito no item anterior, refere-se não somente à atividade efetuada pelo empregado no seu dia-a-dia, mas compreende também o restante das informações relevantes, contextualizadas e disponíveis no momento correto que pode ser utilizado para formular decisões, conhecimento este que é gerado a partir do conhecimento tácito dos indivíduos (teoria) e potencializado através da sua transformação em conhecimento explícito (prática).

Dentro deste contexto, dando continuidade ao fluxo das informações como procedimento de análise, formatou-se um documento de análise do PRC, onde foram

elencados critérios para garantir a eficácia do Programa, que são: análise do Perfil Ocupacional referente à função em que o empregado está enquadrado; Histórico Funcional dos últimos três anos; análise da Proposta de Alteração no Quadro de Lotação - PAQL dos últimos três anos; análise do Sistema de Treinamento de Pessoas - STP, identificando os treinamentos relevantes realizados (doutorado, mestrado, especialização, qualificação, cursos, etc.) nos últimos três anos; identificação da quantidade de treinandos e espaço para descrição das não conformidades identificadas na análise.

Durante esta análise são observados: se o empregado efetuou o repasse de seus conhecimentos para mais de um treinando; se houve treinamentos relevantes não contemplados no PRC; se o empregado esteve enquadrado em funções relevantes nos últimos três anos, através de seu histórico funcional; se o empregado desempenhou atividades relevantes e não contemplou no PRC; se para cada conhecimento/atividade descrita no PRC, foi criado um item específico de conhecimento; e, quando registrados, os processos de cada item do registro do conhecimento (ELETROSUL, 2007).

Quanto à aplicabilidade da ferramenta PRC, no decorrer de sua implantação e funcionamento, foram identificadas algumas não-conformidades no processo em que os empregados da empresa, quando se utilizavam da ferramenta: a não explicação do “conhecimento” repassado, mas tão-somente dos processos ou atividades desenvolvidas; não saber como manusear a ferramenta PRC, impossibilitando o uso eficiente do sistema; a retenção de informações importantes por parte de alguns empregados que estavam se desligando; entre outras de menor impacto.

Para tentar minimizar estas não-conformidades, criou-se um grupo de trabalho para o acompanhamento do PRC, que trimestralmente realizava o *follow-up* do processo de repasse de conhecimento individual de cada empregado que estava se desligando. Esse grupo de análise foi composto por pessoas capacitadas em gestão de pessoas e de conhecimento, os quais analisavam os relatórios de PRC e emitiam seu parecer. Os trabalhos eram enviados ao gerente do Departamento de Gestão de Pessoas, anexo ao relatório emitido pelo sistema do PRC, e depois de discutidos e consolidados retornavam ao gerente de área do empregado para que fossem corrigidas as não-conformidades identificadas, ou ainda, quando estavam conforme, dar continuidade às providências necessárias. Esta atitude possibilitou uma melhor continuidade e aplicabilidade do sistema PRC, que até então ficavam parados por falta de conhecimento de informações ou pelo desuso, dificultando a tomada de decisão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mudança no quadro de pessoal, no decorrer de poucos anos, deu ensejo à criação do PRC, que nada mais é do que um mecanismo de gestão do conhecimento (baseado em controle, planejamento e acompanhamento) que visa atenuar futuros problemas ou perdas que podem advir por conta desse processo de desligamento de empregados.

O principal benefício desta ferramenta é promover a aprendizagem organizacional contínua, com foco na melhoria dos resultados definidos pela empresa. Não obstante, o momento torna-se de grande riqueza para esta empresa, que pode revisar e implementar uma série de práticas/ações voltadas à melhoria do ambiente de trabalho e à qualidade de vida dos empregados.

Com a demonstração de práticas importantes de transmissão, manutenção e construção de conhecimento, este caso em estudo pode proporcionar a realização de *benchmarking* para outras empresas que estejam vivenciando, ou que passarão, por um processo de evasão do seu conhecimento técnico parecidos com este exposto, sendo esta uma das principais contribuições que se espera ter alcançado com o presente trabalho.

Para encerrar, cabe destacar que esse acordar para a necessidade de gerir o conhecimento organizacional, tem levado a Eletrosul a estabelecer novas metas, com destaque para a sua meta de GC que é: promover iniciativas de integração de conhecimento por meio de práticas executadas nas áreas, a partir de aspectos envolvendo a criação, utilização, armazenagem, retenção, disseminação e proteção do conhecimento, focados nas melhorias de resultados definidos pela empresa, direcionados à eficiência operacional.

6. REFERÊNCIAS

- BECK, L. Valor agregado e gerência do conhecimento. **Mundo Virtual**. Disponível em: <http://www.agemado.com.br/especial/valor.htm>. Acesso em: abril de 2007.
- BECKMAN, T. **The current state of knowledge management**. In: LIEBOWITZ, J. (Ed.) Knowledge management handbook. New York: CRC Press, 1999.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. New York: Anchor, 1966.
- CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA R.M.P.; **Gestão por competência e Gestão do Conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CRAWFORD, C.B. **Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management**. Journal of Knowledge Management. 2005. Volume: 9, Issue: 6.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ELETROSUL. **Exposição de motivos: Plano de Readequação Programada do Quadro de Lotação (PREQ)**. Relatório enviado ao DEST/MP. Florianópolis, 2005.
- _____. **Documento interno: Políticas e Diretrizes**. Florianópolis, 2007.
- GARCIA, R. **O Conhecimento em construção: das formulações de Jean Piaget à teoria de sistemas complexos**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- GARVIN, D.A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.
- _____; ET AL. **Aprender a aprender**. HSM Management, São Paulo, n. 9, p.58-64, Jul./Ago. 1998.
- HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- MATURANA, H.; VARELA, F. **Árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2003.
- NONAKA, I.; KONNO, N. **The concept of "BA": building foundation for knowledge creation**. California Management Review, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- _____; RYOKO, T. **The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process**. Knowledge Management Research & Practice, n. 1, p. 2-10, 2003.
- _____; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, J.R.M. **Modos empregados por uma empresa de produtos injetados plásticos, para gerenciar o seu conhecimento disponível: O caso da Multibrás da Amazônia S.A.** Dissertação de Mestrado. 2003. (Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação em administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

PEREIRA, H.J. Proposição de um modelo organizacional baseado no conhecimento: um estudo de caso em empresa pública. In: MANAGEMENT IN IBEROAMERICAN COUNTRIES: CURRENT TRENDS AND FUTURE PROSPECTS, 3., 2003, São Paulo. **Proceedings...** São Paulo: Iberoamerican Academy of Management. CD ROM.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento:** o grande desafio empresarial. São Paulo: Ed. Negócios, 2000.