



**GRUPO XV
GRUPO DE ESTUDO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, PESQUISA E DESENVOLVIMENTO - GPD**

GESTÃO DO CONHECIMENTO É OPORTUNIDADE PARA ELETROBRÁS

Maria Antonieta Rossatto ¹

CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S. A. - ELETROBRÁS

RESUMO

A velocidade das mudanças que ocorrem no mundo desafia o homem a buscar novos meios de conduzir uma organização, de modo a garantir seu crescimento e obter vantagem competitiva no mercado. Os ambientes estão mais complexos e dinâmicos. São transformações irreversíveis que forcem a adoção de novas estratégias pelas empresas. Para levá-las para essa nova era, este trabalho apresenta um Modelo de Gestão do Conhecimento. Este Modelo conjuga alicerces fundamentais como a estratégia organizacional, os processos de negócios, a competência dos colaboradores, a infra-estrutura tecnológica e o ambiente organizacional numa base de conhecimentos. Após a implantação do Modelo, a empresa passa a dispor de um acervo que representa a explicitação da identidade, da personalidade e da competência da organização e dos indivíduos que nela trabalham, preservando sua memória e sua cultura num determinado momento.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão, Estratégia, Conhecimento, Competência, Tecnologia

1.0 - INTRODUÇÃO

Estamos na Era do Conhecimento em que o eixo da riqueza e do desenvolvimento vem se deslocando de setores industriais tradicionais intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e/ou capital financeiro para setores com produtos e serviços intensivos em conhecimento e tecnologia. Nesses setores, a competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento e conhecimento em decisões e ações de negócios. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, aproximadamente 65% da geração da riqueza mundial advém de produtos e serviços intensivos em conhecimento e tecnologia.

O indivíduo é o ator que desempenha o papel principal nesse novo cenário dos negócios. A valorização dos ativos intangíveis, a transparência das informações e o compartilhamento de conhecimento são diretrizes fundamentais para o sucesso de qualquer organização nesta nova Era. Hoje, os ativos intangíveis são responsáveis por até 90% do valor de mercado de muitas empresas, que pode ser até dez vezes maior que o valor contabilizado em seu balanço patrimonial.

Contudo, o grande desafio é gerir esses ativos intangíveis e transformá-los em valor e vantagem competitiva. Estima-se que quase 90% dos conhecimentos organizacionais são tácitos e residem dentro da base de conhecimentos mental de cada indivíduo que trabalha na organização. Como motivar esses colaboradores a

1

compartilharem seus conhecimentos ? Que elementos precisam ser mapeados e trabalhados nas organizações num processo de gestão do conhecimento e de gestão documental ? Como encontrar a informação certa na hora certa ? Como alocar as pessoas certas no local certo ? Como trabalhar a cultura organizacional ? Essas e outras questões são discutidas e tratadas pela gestão do conhecimento numa organização.

Nesse cenário, observa-se que os produtos e serviços desenvolvidos pelo Setor Elétrico são, cada vez mais, intensivos em conhecimento e tecnologia. O conhecimento é, hoje, o principal fator de produção desse Setor. As pessoas e seus conhecimentos constituem a matéria-prima fundamental de seus processos de negócios.

Nesse contexto, a Eletrobrás tem a faca e o queijo na mão para liderar uma revolução na área de Gestão do Conhecimento do setor elétrico. Uma pesquisa que abrangeu 16 companhias do setor demonstrou que 69% das que responderam ao questionário - formulado pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e aplicado pela autora dentro do grupo de trabalho instituído pelo Seminário Nacional da Gestão da Informação e do Conhecimento no Setor de Energia Elétrica (SINCONEE) para mapear o panorama da gestão do conhecimento (GC) no setor elétrico - estão implantando programas de GC e outras 23% estudam fazê-lo. A Eletrobrás faz parte daqueles 69% que estão implantando GC – foi realizado um projeto-piloto no Departamento de Informática sob coordenação da autora, mas tem uma vantagem sobre as outras empresas do setor que estão no mesmo caminho: possui uma metodologia própria, completamente adaptada a sua realidade. A metodologia foi desenvolvida como tese de doutorado da autora na Coppe/UFRJ e encontra-se descrita no livro “Gestão do Conhecimento”, que foi publicado em 2003 pela Editora Interciência, podendo ser usada como base para a implantação da GC em qualquer empresa da área elétrica do Brasil.

Essa Metodologia combina as características e os alicerces fundamentais da gestão do conhecimento em torno da organização, resultando na análise das competências dos indivíduos e da organização, funcionando como uma arma competitiva para levá-los ao sucesso, orientando o desenvolvimento organizacional, humano e social nesta nova Era e auxiliando na gestão dos ativos intangíveis e de todos os pontos estratégicos a eles relacionados. Esses alicerces são: a estratégia organizacional, os processos de negócios, a competência dos colaboradores, a infra-estrutura tecnológica e o ambiente organizacional.

Desse modo, a definição do Planejamento Estratégico da empresa, atualmente em curso, é o primeiro passo para a correta implantação de GC. Baseada nesse Planejamento, a companhia deve definir seus processos de negócios e as atividades que devem ser executadas para garantir a geração de produtos e serviços competitivos aos clientes. Conhecidas as atividades, deve-se definir que competências humanas e tecnológicas são necessárias para executá-las com sucesso. A partir de entrevistas com todos os empregados, são conhecidas as competências realmente existentes no corpo funcional e tecnológico. A diferença entre as competências necessárias e as competências existentes constitui a carência humana e tecnológica da empresa, que a gestão do conhecimento procura minimizar ou mesmo eliminar, de modo a garantir o cumprimento do Planejamento Estratégico.

Cabe ressaltar que a gestão do conhecimento não surgiu para tomar o lugar de ninguém, mas apenas para aumentar a eficiência dos processos da empresa graças à possibilidade de acesso direto, principalmente por parte da alta cúpula da empresa, às informações corporativas e pessoais que ficam numa base de conhecimentos. Assim, a empresa ganha agilidade e se torna mais forte. Uma empresa, muitas vezes, deixa de ganhar dinheiro porque as informações e as pessoas com as competências necessárias para um projeto estratégico estão espalhadas pelos seus diversos setores e são desconhecidas pelos gestores.

Após a implantação da gestão do conhecimento, com a manutenção da base de conhecimentos sempre histórica, íntegra, consistente e atualizada, a empresa passa a ser depositária de um verdadeiro tesouro não encontrado no mercado tradicional e com papel fundamental e decisivo para a sua sobrevivência e para o seu crescimento. Esse acervo representa a explicitação da identidade, da personalidade e da competência da organização e dos indivíduos que nela trabalham, representando sua memória e sua cultura num determinado momento as quais, sem dúvida, devem ser preservadas.

2.0 - MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO [1]

A Era do Conhecimento revolucionou o trabalho, a competição, o mercado e o pensamento. Por ser o conhecimento uma criação humana, uma organização não consegue implantar um modelo de gestão do conhecimento se não considerar os **indivíduos** como os atores que encenam o papel principal no cenário dos negócios dentro da nova realidade.

Esses indivíduos e seus conhecimentos, competências, habilidades e experiências constituem o **capital intelectual** da empresa, o qual é um dos responsáveis pela alta diferenciação entre seu valor de mercado e o presente em seu balanço patrimonial contábil. Além disso, uma organização não consegue existir sem os

indivíduos que são os agentes da criação e difusão dos conhecimentos internamente e externamente à ela, se constituindo num fator crítico de sucesso da gestão do conhecimento.

Essa diferenciação resulta, também, da imagem e reputação da empresa no mercado, as quais são altamente influenciadas pela sua capacidade de resolver os problemas e atender as necessidades dos clientes, encantando-os, e de desenvolver projetos sociais que contribuam para melhorar a educação, a moradia e o bem-estar da população menos favorecida, diminuindo a distância entre os ricos e pobres. Esses ativos intangíveis, juntamente com as marcas e relacionamentos com clientes, fornecedores, terceirizados e prestadores de serviço, constituem seu **capital de relacionamento**.

Outros ativos intangíveis que provocam essa diferenciação são as patentes, os conceitos, os modelos, os manuais, as atitudes, os sistemas administrativos e computacionais, o estilo gerencial, a cultura, a estrutura e a estratégia organizacionais, a infra-estrutura tecnológica e os processos de negócios da empresa. Esses ativos constituem seu **capital estrutural**. Os três capitais juntos formam o **balanço patrimonial intangível** da empresa. Esse balanço somado ao seu valor contábil origina seu valor de mercado, o qual, muitas vezes, é bem superior ao valor contábil.

Esse patrimônio intangível da organização é rico em conhecimentos tácito e explícito, os quais precisam ser compartilhados e difundidos pelas suas áreas de negócios e para fora dela, de modo a serem transformados em valor de negócio e vantagem competitiva. Isso implica a necessidade de um ciclo contínuo e interativo de **conversão do conhecimento** que propicie sua comunicação e transmissão para os indivíduos, que não o recebem de forma passiva mas interpretando-o, ativamente, através de suas experiências e habilidades anteriores armazenadas em sua base de conhecimentos mental.

Esse ciclo de conversão depende principalmente da participação das pessoas. Isso se deve ao fato de um novo conhecimento nascer de um indivíduo, pois a organização não é capaz de criá-lo sozinha sem a iniciativa de alguém e a interação dinâmica e contínua de seus membros. Sendo assim, o ser humano é o principal e imprescindível agente da conversão.

Desse modo, a conversão do conhecimento não pode ocorrer isoladamente, sendo imprescindível a interação dos indivíduos e a ocorrência de diversas **ações** que garantam todo o processo e propaguem os conhecimentos pela empresa. Isso significa que, ao longo do ciclo de conversão, os conhecimentos vão sofrendo as ações, gerando novos conhecimentos ou se combinando aos existentes, sendo validados e testados pelas pessoas e se transformando em conhecimentos organizacionais.

A ocorrência dessas ações depende da (re)definição dos **dispositivos organizacionais** que constituem os mecanismos capacitadores e facilitadores do funcionamento da empresa e os alicerces da sua sustentação no mercado, direcionando-os para as diretrizes da nova economia. Esses dispositivos são cinco: a **estratégia organizacional**, os **processos de negócios**, o **ambiente organizacional**, a **competência dos colaboradores** e a **infra-estrutura tecnológica** da empresa. Uma organização com alicerces sólidos e bem definidos tem mais condições de obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Como em qualquer construção ou modelo, de qualquer área, esses alicerces devem ser indissolúveis e responsáveis por sua sustentação. Na gestão do conhecimento, seus alicerces são, também, armas competitivas que podem levar ao crescimento ou fracasso da empresa, dependendo de sua solidez, de seu sucesso de implantação e da capacidade da organização de mantê-los, continuamente, adaptados a suas necessidades.

Sendo assim, se considerarmos que o processo de gestão do conhecimento está inserido num ciclo contínuo e dinâmico de evoluções sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e de mercado, investimentos nos capitais intelectual, estrutural e de relacionamento e a construção de alicerces sólidos se fazem necessários como meio da empresa se manter e crescer no mercado e ganhar vantagem competitiva. O comportamento dos concorrentes, clientes e fornecedores e essas evoluções constantes precisam ser acompanhados e considerados em algumas das etapas desse processo.

Todos esses pontos grifados anteriormente constituem **elementos fundamentais do Modelo de Gestão do Conhecimento [1]**, os quais são interdependentes e devem ser analisados e tratados pela organização de modo integrado, sintonizado e sincronizado em todo o processo de gestão.

Essa interdependência e interação entre os elementos atingem seu ponto máximo nos **ativos intangíveis** (capital intelectual, capital de relacionamento e capital estrutural) da empresa, cuja criação e valorização envolve uma intensa troca de conhecimentos e uma forte interação entre as pessoas e estão diretamente relacionadas ao sucesso da implantação dos demais elementos fundamentais. Forças motrizes como trabalho em equipe, motivação, satisfação, recompensa e confiança são facilitadoras da ocorrência desses elementos.

Além disso, o processo de gestão do conhecimento, por ser complexo e dinâmico, torna necessária a utilização de uma **Metodologia de Gestão do Conhecimento** [1] que estabeleça um conjunto de etapas a serem cumpridas, facilitando, direcionando, acompanhando e otimizando todo o processo, de modo que seus elementos fundamentais sejam implantados com sucesso.

Adicionalmente, a eficácia da sua implantação requer a existência de um **patrocinador** responsável por montar uma estratégia negociada e acordada politicamente, mesmo implicando mudanças culturais e organizacionais. Tal estratégia deve investir numa política de disseminação de informações na empresa, buscando eliminar a resistência de algumas pessoas em divulgá-las e evidenciando, dessa forma, o equívoco do conceito de que informação é poder.

Finalmente, deve-se enfatizar que a interação entre os elementos fundamentais do Modelo de Gestão do Conhecimento e a sinergia produzida são imprescindíveis para o sucesso das empresas na Era do Conhecimento e constituem sua fonte de maior riqueza.

3.0 - METODOLOGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO [1]

Uma **Metodologia de Gestão do Conhecimento** é um conjunto de fases que visa, continuamente, analisar as características da organização, avaliar suas capacidades, potencialidades, oportunidades, ameaças, limitações ou distorções, identificar as turbulências e incertezas do mercado e as necessidades dos clientes, criticar os pressupostos ou as implicações da utilização do modelo de gestão, gerar ou experimentar novos métodos relacionados com o uso do Modelo e conduzir todo o processo de gestão do conhecimento, de modo que os elementos fundamentais da teoria do conhecimento sejam implantados com sucesso [1]. Sendo assim, deve ser vista como uma ferramenta fundamental para a alta gerência implantar o processo de gestão do conhecimento e obter vantagem competitiva no mercado.

Adicionalmente, a utilização desta Metodologia facilita a visualização da empresa como um todo, tornando suas características mais palpáveis tanto para os gerentes que a administram quanto para os clientes e investidores, que necessitam avaliá-la continuamente. Com relação aos colaboradores, a Metodologia visa subsidiar seus conhecimentos sobre a estratégia da organização, seus processos de negócios, sua infra-estrutura tecnológica, seu ambiente organizacional e suas próprias competências, identificando carências a serem trabalhadas.

Conseqüentemente, objetiva-se a geração de um ambiente onde as pessoas possam compartilhar conhecimentos e informações e utilizá-los de maneira estratégica, o que conduz a uma empresa eficiente e competitiva. Esses conhecimentos devem ser administrados com o objetivo de focar a organização no seu negócio principal.

Assim, a empresa passa a ter condições de gerir suas informações e conhecimentos estratégica e continuamente, de modo a estar sempre preparada para reagir às mudanças políticas, tecnológicas e financeiras futuras e gerar novas oportunidades de negócios. Nesse escopo, as técnicas e ferramentas gerenciais e estratégicas têm importância significativa e contribuem para a melhoria da eficiência e eficácia organizacional.

Considerando todos esses pontos, a Metodologia de Gestão do Conhecimento tem como objetivo orientar a organização durante todo o processo de implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento descrito anteriormente. Para tanto, considera a **estratégia organizacional**, os **processos de negócios**, o **ambiente organizacional**, a **competência dos colaboradores**, a **infra-estrutura tecnológica** e os **indicadores de avaliação** da empresa como alicerces fundamentais a sua sustentação, os quais trabalham integrados, alinhados e sintonizados com suas diretrizes e mantêm um relacionamento indissolúvel com os indivíduos.

Desse modo, a gestão do conhecimento passa a ser vista como um processo estratégico de negócios que viabiliza o compartilhamento, a conceituação, a sistematização e a operacionalização do conhecimento na empresa, com base na sua estratégia organizacional, nos seus processos de negócios, no seu ambiente organizacional, na sua infra-estrutura tecnológica e na competência de seus colaboradores [1].

Nesse contexto, a figura 1, a seguir, apresenta as fases que compõem a **Metodologia de Gestão do Conhecimento** [1], as quais estão descritas após a figura.

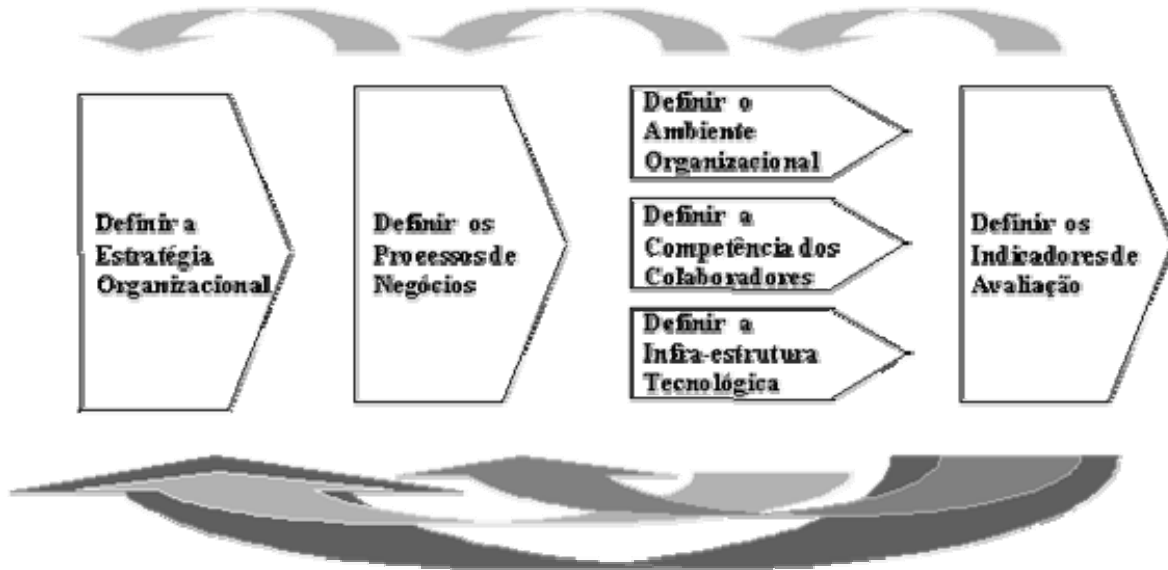


FIGURA 1 – Metodologia de Gestão do Conhecimento [1]

Fase 1 – Definir a estratégia organizacional

Nesta etapa, objetiva-se definir os pontos fundamentais do negócio que irão orientar a organização e seus indivíduos no sentido da gestão do conhecimento, do novo modelo do setor elétrico e da obtenção de vantagem competitiva. Essa definição inclui o estabelecimento do foco do negócio, visão, missão, valores, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, clientes estratégicos, objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho que irão nortear o funcionamento da empresa no mercado e constituirão o seu planejamento estratégico.

Fase 2 – Definir os processos de negócios.

Nesta etapa, objetiva-se mapear os processos de negócios da empresa e suas atividades, estabelecendo um caminho lógico e fluente para a concretização dos objetivos estratégicos, que é fundamental ao cumprimento da estratégia organizacional e à obtenção e sustentação da vantagem competitiva. Esses processos de negócios constituem as competências da empresa, funcionando como um elo de ligação entre o seu planejamento estratégico e seus colaboradores.

Fase 3 – Definir o Ambiente Organizacional

Essa fase objetiva trabalhar as características culturais, gerenciais e estruturais que direcionam o funcionamento da empresa, tomando como base o seu planejamento estratégico e os seus processos de negócios. Logo, envolve mudanças na sua cultura, no seu estilo gerencial e na sua estrutura organizacional, de modo a minimizar as barreiras culturais e sociais que impedem a implantação de mudanças na empresa e estimular o desenvolvimento da competência dos colaboradores.

Fase 4 – Definir as competências dos colaboradores

Nesta etapa, objetiva-se mapear as competências técnicas, emocionais e acadêmicas atuais de cada colaborador, identificar as competências requeridas para garantir a eficiência e eficácia dos processos de negócios da organização e identificar a carência de competências existente em seus recursos humanos, de modo que a empresa possa supri-la no menor intervalo de tempo sem prejudicar a sua competitividade no mercado. Esse mapeamento de competências serve de base para o treinamento, a avaliação de desempenho e a contratação de colaboradores, em prol da eficiência e da eficácia dos processos de negócios. O resultado é um perfil de competências de um indivíduo com pontos fortes e fracos que se compõem.

Fase 5 – Definir a infra-estrutura tecnológica

Nesta etapa, objetiva-se mapear a infra-estrutura tecnológica atual da organização, identificar a tecnologia requerida para garantir a eficiência e eficácia dos processos de negócios da empresa e identificar a carência de tecnologia existente em seu parque tecnológico, de modo que a empresa possa supri-la no menor intervalo de tempo sem prejudicar a sua competitividade no mercado, minimizando as barreiras técnicas que dificultam a implantação dos processos.

Fase 6 – Definir os Indicadores de Avaliação

Essa fase objetiva a geração de medidas comparativas que sejam chave para demonstrar o desempenho da empresa, o cumprimento da sua estratégia organizacional e a eficiência e eficácia dos seus processos de negócios ao longo de um período, além de garantir a manutenção do seu ambiente organizacional, da competência de seus colaboradores e da sua infra-estrutura tecnológica sempre consistentes com os requisitos dos seus processos de negócios e melhorar sua imagem e sua reputação no mercado.

A figura 1 mostra o paralelismo que envolve algumas das fases da Metodologia de Gestão do Conhecimento, como as de definição do ambiente organizacional, da competência dos colaboradores e da infra-estrutura tecnológica. Essas fases podem ocorrer simultaneamente, pois utilizam como insumo os fluxos de informação originários das fases 1 e 2.

Conforme pode ser observado nesta Metodologia, o processo de gestão do conhecimento é linear e cíclico ao mesmo tempo. A linearidade é expressa através da obrigatoriedade de começar o processo pela definição da estratégia organizacional, não podendo começar por outra fase. O ciclo é necessário, pois à medida que as fases vão acontecendo, pode-se identificar a necessidade de rever uma ou mais fases anteriores. Como exemplo, a ocorrência de mudanças políticas no cenário externo durante a fase de definição dos processos de negócios pode gerar a necessidade de voltar à fase de definição da estratégia organizacional para repensar a missão da empresa.

Assim, deve-se enxergar o processo de gestão do conhecimento como um processo iterativo, cíclico e dinâmico, em que o resultado de cada fase serve de insumo para a próxima fase, num processo contínuo de refinamento e complementação dos resultados obtidos. A base de conhecimentos construída e atualizada ao longo dos ciclos de gestão do conhecimento espelha uma fotografia da empresa num determinado momento.

4.0 - CONCLUSÕES

A gestão do conhecimento é um processo estratégico que visa gerir o capital intangível da empresa e estimular a conversão do conhecimento. Sendo assim, é muito mais abrangente que a simples implantação de um modelo e a aplicação de uma metodologia. Logo, é fundamental o engajamento total dos colaboradores e da alta gerência no processo e a conclusão, com sucesso, de cada uma das fases envolvidas, principalmente a de implantação de mudanças na cultura organizacional, a qual demanda mais tempo e esforço que as demais e se constitui num fator crítico de sucesso de todas as etapas da implantação do Modelo [1].

Contudo, dependendo das condições ambientais, políticas, sociais, econômicas, tecnológicas e de mercado nas quais a empresa está inserida, ajustes podem se fazer necessários em alguns pontos da implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento [1] ou da Metodologia associada, a qual define requisitos, atividades e instrumentos que tomam como base essas condições formadoras da realidade atual da maioria das organizações e do mundo. Como essa realidade evolui continuamente, torna-se quase impossível prever o futuro das empresas e utilizar um modelo estático.

Assim, o Modelo e a Metodologia de Gestão do Conhecimento [1] estão centrados na situação organizacional e na realidade externa num determinado momento e não na previsão do futuro. Como o processo de gestão do conhecimento é cíclico, dinâmico, contínuo e interativo, cada fase da Metodologia não pode ocorrer isoladamente, sendo imprescindível uma interação entre elas. Além disso, seus resultados precisam ser avaliados, periodicamente, de modo a se auto-adaptar às evoluções constantes.

Adicionalmente, sua implantação deve envolver todas as áreas de negócios da empresa. O compartilhamento, a conversão e a difusão interativa do conhecimento devem ser buscados continuamente.

Por outro lado, não se pode deixar de considerar que a implantação do processo de gestão do conhecimento demanda tempo e esforço, variáveis difíceis de mensurar já que são sujeitas a imprevistos decorrentes de evoluções ou mudanças nos ambientes interno e externo.

Finalmente, cabe ressaltar que o objetivo do Modelo e da Metodologia de Gestão do Conhecimento [1] não é

apresentar uma fórmula mágica e absoluta para gestão do conhecimento. Objetiva-se mostrar um conjunto de elementos, fases, requisitos, atividades e instrumentos cuja conjugação pode representar um valioso auxílio na tarefa de planejar e implantar a gestão do conhecimento nas empresas.

5.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) ROSSATTO, Maria Antonieta, "**GESTÃO DO CONHECIMENTO: A Busca da Humanização, Transparência, Socialização e Valorização do Intangível**", 1 ed., Rio de Janeiro, Editora Interciência, 2003
- (2) NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka "**Criação de Conhecimento na Empresa - Como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação**", 1 ed., Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.
- (3) SVEIBY, Karl E. "**A Nova Riqueza das Organizações**", 1 ed., Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.
- (4) HARRIS, K.; FLEMING, M.; HUNTER, R.; ROSSER, B.; CUSHMAN, A. "**The Knowledge Management Scenario: Trends and Directions for 1998-2003**", Strategic Analysis Report - Gartner Group Inc., 18 March 1999.
- (5) STEWART, Thomas A. "**A Riqueza do Conhecimento**", 1 ed., Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002.

6.0 - DADOS BIOGRÁFICOS

Maria Antonieta Rossatto nasceu no Rio de Janeiro em 1967. É especialista em gestão do conhecimento e atua como professora e gerente de projetos e equipes de trabalho ligados à organização e métodos e à gestão do conhecimento. Sua graduação em informática, seu mestrado em banco de dados concluído em abril de 1991 e seu doutorado em gestão do conhecimento concluído em abril de 2002 foram cursados na Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Trabalha, atualmente, na Centrais Elétricas Brasileiras S. A. - Eletrobrás como Gerente de Organização e Métodos e trabalhou 18 anos no Departamento de Informática desta mesma empresa em tecnologia da informação. É autora de mais de 60 artigos publicados no Brasil e no exterior, tendo ministrado palestras e cursos em universidades, instituições e fóruns nacionais e internacionais, principalmente na área de gestão do conhecimento e tecnologia da informação. Escreveu o livro "GESTÃO DO CONHECIMENTO: A Busca da Humanização, Transparência, Socialização e Valorização do Intangível", publicado em 2003 pela Editora Interciência. Coordena tecnicamente o SINCONEE - Seminário Nacional da Gestão da Informação e do Conhecimento no Setor de Energia Elétrica e o GEDOC - Encontro Nacional da Gestão da Documentação do Setor de Energia Elétrica.